

---

ДЕМОКРАТИЗАЦІЯ УКРАЇНИ: ПРОГРАМА МАЛИХ ПРОЕКТІВ

# ПОСІБНИК З РОЗВИТКУ ГРОМАД

Практичний poradник для небайдужих

Київ, 2007

---

Цей посібник опублікований за фінансової підтримки Міністерства у справах міжнародного розвитку Великої Британії у рамках Програми "Демократизація України: програма малих проектів". Оцінки та погляди, висловлені у публікації, не обов'язково відображають офіційну політику уряду Великої Британії.

УДК 321.7  
ББК Ф023+Ф036

Демократизація України: програма малих проектів

Посібник з розвитку громад: Практичний poradник для небайдужих / Кол.авт.: Л.О.Єльчева, І.М.Ібрагімова та ін. - К., - 2007. - 458 с.

Колектив авторів:

А.Дуда (р.3, гл.5.1-3; гл.6-7), Л.Єльчева (р.2), І.Ібрагімова (вступ; р.1, р.3), І.Підлуська (вступ, р.3, гл.3.2, гл. 4.2-3, гл.8), О.Светіков (р.1, гл.4).

Висловлюємо подяку експертам за надання матеріалів для написання посібника: Н.Балдич, О.Галицькій, Н.Качановій, В.Кучинському, Н.Лінник, Г.Чалій.

Редакційна колегія посібника:

Н.Балдич, О.Галицька, Л.Єльчева, І.Ібрагімова, І.Підлуська.

У цьому посібнику розглядаються принципи та механізми розбудови демократії шляхом розвитку громад і посилення впливу громадськості на розв'язання нагальних проблем. Посібник містить огляд західної та української практики і рекомендації з досвіду реалізації Програми "Демократизація України: програма малих проектів" щодо активізації громадськості, виконання коаліційних проектів та розвитку місцевого самоврядування. Посібник адресовано громадським активістам та громадським організаціям, депутатам місцевих рад, студентам та всім зацікавленим особам.

ISBN 966-2944-11-7



---

# ЗМІСТ

<b>Вступ: Демократизація України: програма малих проектів</b>	<b>7</b>
<b>РОЗДІЛ 1: КРОКИ ДО РОЗВИТКУ</b>	<b>13</b>
<b>Глава 1. Громада, громадянське суспільство та участь громадськості</b>	<b>13</b>
1. "Агенти змін"	13
2. Демократія участі	17
3. Сходи участі громадськості. Механізми взаємодії	19
<b>Глава 2. Розвиток громади</b>	<b>24</b>
1. Участь громадськості у розвитку громад	24
2. Принципи роботи в громаді – принципи розвитку громад	26
3. Процеси діяльності за участю	29
4. Права людини, рівність та людський розвиток	31
<b>Глава 3 . Участь і партнерство</b>	<b>33</b>
1. Сутність партнерства	33
2. Типи співпраці	35
3. Проблеми та фактори успіху на шляху до партнерства	37
<b>Глава 4. Основи місцевого самоврядування</b>	<b>41</b>
1. Місцеве самоврядування та залучення громадськості	41
2. Територіальна громада та форми впливу	46
<b>РОЗДІЛ 2. РЕАЛІЗАЦІЯ КОАЛІЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ</b>	<b>52</b>
<b>Глава 1. Побудова коаліції. Врядування та менеджмент</b>	<b>52</b>
1. Побудова коаліції	53
2. Врядування та менеджмент	55
3. Що таке "конфлікт інтересів" і чому його необхідно долати?	63
<b>Глава 2. Планування діяльності</b>	<b>64</b>
1. Стратегічне планування	65
2. Операційне планування, або планування дій	73
3. Оцінка потреб	74
4. Розробка проекту	76
5. Оцінка ризиків	83
6. Стратегія життєздатності	88
<b>Глава 3. Людські ресурси</b>	<b>92</b>
1. Побудова команди. Менеджмент і лідерство	92
2. Управління змінами	102
3. Врегулювання конфліктів	110
4. Як працювати з волонтерами	117
<b>Глава 4. Фінансовий менеджмент</b>	<b>122</b>
<b>Глава 5. Моніторинг та оцінка діяльності</b>	<b>130</b>

<b>Глава 6. Звітність</b>	<b>148</b>
<b>Глава 7. PR і комунікація: розкажи усім про свій успіх</b>	<b>157</b>
1. Про користь розповсюдження інформації	158
2. Робота зі ЗМІ	162
3. Презентаційні навички	168
<b>Глава 8. Фандрейзинг</b>	<b>175</b>
<b>РОЗДІЛ 3. АКТИВНІ ГРОМАДИ: ІНСТРУМЕНТИ ВПЛИВУ</b>	<b>182</b>
<b>Глава 1. Громадське лобіювання, представлення та захист інтересів</b>	<b>182</b>
1. Сутність громадського лобіювання та основні принципи його реалізації	182
2. Організаційні засади лобіювання	186
3. Лобіювання та інформування	190
4. Аналіз політики	191
5. Планування лобістської кампанії	194
6. Лобіювання в Україні	195
7. Доступ до інформації органів влади	196
<b>Глава 2. Робота з інформацією та людьми</b>	<b>202</b>
1. Методи збору інформації в громаді	202
2. Способи проведення дискусії	214
3. Правила колективного обговорення проблем та рішень	225
<b>Глава 3. Широке обговорення в громаді: «реальне планування» та громадські слухання</b>	<b>226</b>
1. «Реальне планування»	226
2. Громадські слухання	228
<b>Глава 4. Громадські ради як механізм участі у формуванні владних рішень</b>	<b>240</b>
1. Сутність та основні функції громадських рад	240
2. Правова основа діяльності громадських рад та практика в Україні	242
3. Основи створення ефективної громадської ради	245
<b>Глава 5. Планування соціально-економічного розвитку та місцевого бюджету</b>	<b>248</b> <b>248</b>
1. Розробка Програми економічного і соціального розвитку міста на короткостроковий період	248
2. Місцеві бюджети: роль та основні засади побудови	249
3. Участь громадськості в розробці планів соціально-економічного розвитку та місцевого бюджету	254
4. Гендерний аналіз нормативних актів, рішень та програм органів влади	255
<b>Глава 6. Статути територіальних громад</b>	<b>264</b>
<b>Глава 7. Органи самоорганізації населення в контексті активізації громад</b>	<b>273</b>
<b>Глава 8. Суспільний договір про взаємодію органів влади та НУО</b>	<b>281</b>
1. Від філософії давнини до потреби сучасності	281

2. Підготовка до укладання суспільного договору	286
3. Правові аспекти укладання суспільного договору між владою та громадськими організаціями	294
4. Реалізація та механізми моніторингу виконання суспільного договору	295

## **Глава 9. Фонди розвитку громад 302**

1. Сутність фондів розвитку громад	302
2. Фінансування фондів розвитку громад	304
3. Надання грантів фондами розвитку громад	306
4. Організаційні основи фондів розвитку громад	307
5. Етапи створення фондів розвитку громад	309
7. Конкурс соціальних проектів	312

## **Глава 10. Соціальне підприємство: як бізнес-структури вирішують проблеми громади 315**

1. Поняття „соціальне підприємство”, його місце в бізнес-середовищі та значення для розвитку громади	315
2. На шляху до створення соціального підприємства. Що і як потрібно зробити?	318
3. Створення соціальних підприємств в українських реаліях: яку організаційну форму обрати?	320
4. Бізнес-планування для соціального підприємства	323

## **Глава 11. Робота з цільовою аудиторією 326**

1. Залучення цільової аудиторії: основні засади	326
2. Робота з молоддю	328
3. Учніське самоврядування	334
3. Робота з неповносправними та людьми похилого віку	343
4. Роль жінки: українська традиція і сучасність	348

## **ДОДАТКИ 356**

1. Принципи органу врядування (Велика Британія)	356
2. Положення про коаліцію громадських організацій міста Броди	359
3. Розвиток соціального капіталу громади	363
4. Стандарти залучення громад (Шотландія)	364
5. Витяг з Закону України „Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності” від 11 вересня 2003 року N 1160	365
6. Витяг з Конвенції про доступ до інформації, участь громадськості в процесі прийняття рішень та доступ до правосуддя з питань, що стосуються довкілля, ратифікована Законом України N 832-XIV від 06.07.99 (Орхуська Конвенція)	369
7. Форма запиту на інформацію Міністерства охорони навколишнього природного середовища України	374
8. Суспільний договір між міською радою та неурядовими організаціями міста Червонограда, 3.10.2006	375
9. Положення про громадські слухання в місті Дрогобичі	377
10. Положення Про Громадську раду при міському голові міста Дрогобича	383
11. Типове положення "Про місцеві ініціативи в місті (селі, селищі) N"	389
12. Проект Статуту Фонду розвитку громади міста Самбора	395
13. Порядок проведення програми „Гордість громади” (конкурсу міні-проектів)	408

---

14. Проект Типового Положення про міський конкурс соціальних проектів та програм неприбуткових організацій	420
15. Проект Договору про реалізацію проекту	430
16. Положення про вибори учнівської ради міського учнівського парламенту м.Єнакієвого	433
17. Схема розробки проекту	435
18. Зразок бюджету проекту	436
19. Зразок розшифровок до бюджету	437
20. Форма загального фінансового звіту	438
21. Форма звіту менеджера з моніторингу та оцінки за місяць	439
22. Форма звіту за результатами моніторингу заходу	442
23. Форма статистичної звітності за календарний квартал	448
24. Інструменти для ефективної роботи PR в коаліційному проекті	450

<b>ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА</b>	<b>451</b>
-------------------------------	------------

<b>ІНФОРМАЦІЯ ПРО ВИКОНАВЦІВ ПРОГРАМИ</b>	
---	--

<b>"ДЕМОКРАТИЗАЦІЯ УКРАЇНИ: ПРОГРАМА МАЛИХ ПРОЕКТІВ"</b>	<b>456</b>
--	------------

---

## ВСТУП



### ДЕМОКРАТИЗАЦІЯ УКРАЇНИ: ПРОГРАМА МАЛИХ ПРОЕКТІВ

У закритих суспільствах люди століттями вірили в те, що їхнє життя повністю контролюється державою. Від уряду очікувалось, що він має забезпечувати усі потреби громадян, але це сприймалось як щось таке, на що не можна вплинути або чого навіть неможливо зрозуміти. З розвитком демократії прийшло усвідомлення важливості участі громадськості в управлінні державними справами, необхідності забезпечення реальних можливостей для впливу громадян на дії влади, розвиток та реалізацію планів та програм, розв'язання наявних проблем.

В останні роки в Україні відбулися значні зміни. Україна обрала для себе демократичний шлях розвитку. Європейську інтеграцію проголошено стратегічною метою. На всіх рівнях влада говорить про важливість діалогу з громадськістю. Місцеве самоврядування набуває реальної сили. Люди перестають бути просто "населенням", що мешкає на певній території, і стають самоврядною ГРОМАДОЮ, кожен член якої у міру своїх можливостей допомагає становленню добробуту всіх.

У 2003 році за фінансової підтримки Міністерства у справах міжнародного розвитку Великої Британії (DFID) розпочала свою діяльність Програма "Демократизація України: програма малих проектів". Її виконавці - консорціум українських неурядових організацій у складі Комітету виборців України, Українського незалежного центру політичних досліджень та Творчого центру Каунтерпарт (до серпня 2005 року) у партнерстві з Британською радою в Україні.

Мета Програми - перевести процес демократизації зі сфери політичного спілкування до рівня людей у громаді. Програма "Демократизація України" стосується зміни ставлення, відносин і сприйняття у громадах, а також демократизації цієї країни шляхом розбудови громад - громад як за географічною ознакою, так і за ознакою спільних інтересів. Програма працює задля надання можливості людям у громадах - особливо незаможним і соціально вразливим - мати більший вплив на формування та прийняття владних рішень на місцевому рівні та якість послуг, які є важливими для їхнього життя.

Хоча Програма впроваджується лише у двох областях - 10 громадах Львівської та Донецької області - ми ставимось до неї як до справжнього кроку на шляху до демократизації України, оскільки здобутки Програми широко розповсюджуються по всій країні і їх можна поступово відтворити поза географічними межами даної Програми. Основні зусилля Програми були спрямовані на апробацію в Україні інноваційних моделей демократії участі й розвитку громади. Ці моделі можуть використовуватись іншими громадами. Усі, хто був залучений до реалізації Програми на місцевому рівні, зможуть використовувати здобуті знання та досвід в подальшому - в інших ситуаціях, розв'язуючи інші проблеми, в інших ініціативах - і у такий спосіб збільшуючи вплив громадськості на впровадження змін та розв'язання місцевих проблем.

---

У своїй роботі Програма виходила з таких базових **цінностей та принципів**:

- Сприяння розвитку громадянського суспільства, місцевих ініціатив
- Відкритість, прозорість та підзвітність діяльності
- Політична нейтральність
- Розвиток партнерств та мереж
- Коаліційність зусиль, спільна відповідальність
- Конструктивні підходи, культура необвинувачення
- Орієнтація на реальні потреби
- Залучення громади до планування та оцінки діяльності
- Ініціативність, інноваційність, гнучкість та творчий підхід
- Аналіз процесів, результатів та впливу діяльності
- Постійне навчання, обмін досвідом на усіх рівнях
- Стратегічність впливу, сталий розвиток.

В рамках Програми у громадах Бродів, Дрогобича, Самбора, Сокаля та Червонограда (Львівська область) та Артемівська, Вугледара, Єнакієвого, Тельманового і Тореза (Донецька область) коаліції неурядових організацій у партнерстві з іншими зацікавленими особами, в тому числі владою, підприємцями, засобами масової інформації, розробили та реалізували свої проекти, спрямовані на активізацію незахищених верств населення та розвиток громад.

Проекти на місцевому рівні поступово перетворилися з таких, що реалізовувалися **для** цільової аудиторії, на ті, що виконуються **разом** з ними. Активну участь у плануванні, виконанні та оцінці ефективності проектів брали місцеві активісти, соціально вразливі верстви населення - люди похилого віку, непрацевлаштована молодь і безробітні жінки, люди з обмеженими можливостями, неповносправні, батьки, що виховують неповносправних дітей, діти-сироти та діти позбавлені батьківського піклування.

Відповідно до своїх потреб, виконавці проектів пройшли навчання, беручи участь у тренінгах та консультаціях з широкого кола питань, у семінарах з обговорення уроків реалізації проектів, у заходах з обміну досвідом, навчальних поїздках до таких українських міст як Чернівці, Івано-Франківськ, Рівне та зарубіжних країн (Північної Ірландії, Словаччини, Уельсу, Угорщини, Шотландії). Програма уможливила широкий обмін досвідом усіх зацікавлених осіб на різних рівнях. Учасники Програми отримали змогу перейняти досвід як від іноземних експертів та експертів, що працюють на національному рівні, так і від фахівців з місцевих громад. Заходи з обміну досвідом відбувалися не лише в рамках одного регіону, а й між Львівською та Донецькою областями, допомагаючи не лише вчитися один у одного, але й розуміти наші спільні проблеми, проблеми України. Надзвичайно важливим є обмін і передача досвіду власне на рівні кожної громади, що сприяє її активізації, згуртуванню широкої громадськості навколо вирішення нагальних проблем. Досвід Програми свідчить про те, що пропоновані нами моделі розвитку можуть бути відтвореними по всій Україні аби сприяти посиленню демократичних традицій.

Отже, підхід Програми "Демократизація України" до розвитку громад ґрунтується на таких засадах:

- **Інноваційність.** Програма сприяє розбудові спроможності на рівні громад, збільшує можливості обміну досвідом між двома областями, а також допомагає у створенні середовища для навчання всередині громад та поміж ними, коли можна розробити й апробувати нові і творчі підходи до вирішення проблем. Програма надає

---

підтримку проектам, що виконуються коаліціями місцевих громадських організацій.

• **Розробка моделей.** Програма створює нові моделі участі і розбудови громад, а також досліджує, у який спосіб моделі з інших країн можуть бути адаптованими до особливостей і обставин в Україні. Програма також має на меті визначення складових, які можуть бути відтвореними, і широке розповсюдження їх найкращих концепцій, процесів і практик серед інших громад і організацій громадянського суспільства.

• **Залучення.** Програма спрямована на більш широке залучення цільових груп до активної участі в рамках проектів; більш широке залучення засобів масової інформації до висвітлення діяльності проектів; надання допомоги проектам у налагодженні співпраці з представниками місцевих адміністрацій і бізнес-кіл. Програма наголошує на важливості місцевих коаліцій і розбудові спроможності як коаліцій, так і їх партнерських організацій шляхом розширення можливостей участі, навчання й обміну досвідом між провідними командами у кожній громаді.

Ми особливо пишаємося **досягненнями Програми:**

- Активізацією та розвитком громадських ініціатив - особливо ініціатив молоді, соціально-вразливих груп
- Посиленням спроможності неурядових організацій у малих містах
- Налагодженням взаємодії усіх зацікавлених сторін, розвиток партнерства влади з громадою на паритетних засадах
- Залученням місцевих підприємницьких структур до взаємодії з неурядовими організаціями (НУО)
- Розвитком волонтерства та філантропії
- Розширенням можливостей громадськості впливати на вирішення місцевих проблем
- Запровадженням нових механізмів діяльності та інноваційних підходів
- Зростанням уваги ЗМІ до соціальних питань
- Сприянням сталому розвитку громад.

Реалізація Програми відкрила нові можливості у громадах. Чимало нових людей залучилися до проектної діяльності, дізналися про роботу НУО, створили свої громадські організації. Десятки тисяч осіб отримали консультаційну підтримку з питань соціального захисту та розвитку місцевих ініціатив. У громадах надаються нові послуги соціально незахищеним верствам населення, створено групи поширення досвіду і вмій та групи взаємодопомоги. Проектна діяльність дозволила громадам ефективно користуватися такими дієвими механізмами публічного обговорення нагальних проблем, як круглі столи, "світові кафе", "реальне планування". У рамках Програми у громадах-учасницях було проведено 27 громадських слухань, які призвели до реальних змін у житті людей. Усі ці заходи, як і діяльність дорадчих комітетів та громадських рад, до яких увійшли представники наших проектів, проводилися не для "галочки", і не через вказівки "згори", а виходячи з реальних потреб на основі спільного інтересу громади. Успішним стало проведення конкурсів міні-проектів "Гордість громади", яке сприяло активізації місцевих ініціатив та залученню додаткових місцевих ресурсів для вирішення актуальних питань.

За три роки Програма "Демократизація України" подолала взаємну недовіру й дис-танціювання громадян, неурядових організацій та влади у громадах, зробила значні кроки до розвитку їх співпраці та налагодження справжнього рівноправного партнерства та створення можливостей для громадян впливати на рішення місцевих органів влади. Взаємодія НУО і влади призвела до ухвалення низки рішень та місцевих нормативних актів, спрямованих на підтримку, в тому числі фінансову, місцевих ініціатив.

Неповний перелік місцевих нормативних актів та рішень, які розроблені, ухвалені та діють, завдяки виконавцям проектів громад-учасниць Програми "Демократизація України":

- За участі представників громади у с. Тельманове розроблено та ухвалено Статут територіальної громади та План соціально-економічного розвитку на 2006 рік;
- рекомендації проекту увійшли до Соціально-економічної програми м. Артемівськ на 2006 рік;
- проекти Статутів територіальних громад також розроблено у м. Червоноград та м. Самбір - зараз вони перебувають на розгляді у міських радах;
- у м. Червоноград вперше ухвалено Регламент діяльності міської ради;
- Положення про громадські слухання розроблено та ухвалено в м. Сокаль та м. Дрогобич;
- у м. Броди ухвалено Програму соціальної підтримки неповносправних дітей і молоді;
- у м. Сокаль ухвалено Концепцію соціальної політики, а також передано в оренду НУО приміщення для створення Центру для молоді;
- у м. Самбір ухвалено кілька місцевих нормативних актів щодо проблем працевлаштування молоді та комунального господарства;
- у м. Дрогобич внесені доповнення в міську програму зайнятості населення щодо розширення мережі Молодіжних центрів праці;
- у м. Вугледар ухвалено Положення про конкурс соціальних проектів та програм НУО, враховано пропозиції проекту у міській програмі зайнятості на 2006-2007 роки;
- у м. Єнакієве розроблено Положення про Раду з питань молодіжної політики при міському голові й створено відповідну раду.

На сьогодні у дев'яти громадах Програми підписано Суспільні договори між місцевою владою та громадськими організаціями. Це стало можливим завдяки неполітичності створених коаліцій, об'єднанню усіх зацікавлених осіб навколо спільно визначених проблем та орієнтації на відкрите співробітництво, що сприяло зміцненню довіри та готовності до спільної відповідальності.

Дійсно, усі наші дії пов'язані з **демократизацією України**. Виявилось, що досить амбітна назва Програми, що фіксує той ідеал, якого ми прагнемо, не є такою вже й недосяжною чи далекою мрією. Демократизація - це реальний процес, у якому ми - кожен з нас, всі ми разом - є "агентами змін". Ми робимо дійсністю наші сподівання. І ми можемо з впевненістю і гордістю говорити, що Програма, наші проекти є суттєвою допомогою на шляху налагодження діалогу влади з громадськістю, адже вони дають можливість отримати нові знання, новий досвід, який і є суттєвою складовою готовності до взаємодії, реального діалогу на паритетних началах та спільного пошуку оптимальних рішень розв'язання наявних проблем. Ключовими у цьому є **мотивація і впевненість**.

Ця впевненість має чимало складових і вимірів. Для представників органів влади, це передусім впевненість у необхідності дослухатися до думки громадськості, дотримуватися принципів відкритого, прозорого, ефективного врядування. Для громадян, це впевненість у тому, що треба діяти, треба самим творити свої життя. Саме про посилення впевненості говорять наші моніторингові дослідження у всіх громадах-учасниках Програми.

Передусім, це впевненість у собі. Навіть для того, аби публічно виступати перед широким зібранням у громаді, потрібна впевненість і сміливість. Для більшості представників наших громад перспектива таких виступів ще кілька років тому здавалася радше казковою, та й не всі вірили в те, що досягнуть чогось... Але є реальні досягнення, є досвід, і дедалі більше людей у громаді приходять до коаліцій громадських організацій, аби заручитися підтримкою, одержати пораду чи консультацію. Органи влади дедалі більше прислухаються до голосу неурядових організацій, звертаються

---

за інформацією, запрошують на свої заходи, користуються результатами досліджень коаліцій, залучають представників НУО як експертів при розробці проектів нормативних актів, під час проведення громадських слухань.

Це впевненість у тому, що при бажанні можна знайти роботу. За час роботи Програми, завдяки участі у тренінгах та інших заходах більше 500 осіб змогли працевлаштуватися. Причому йдеться не лише про тих, хто мав високий авторитет, вищу освіту чи значний досвід роботи, але й про людей, спосіб життя яких не давав можливості навіть їх друзям та рідним повірити у їх працевлаштування.

Це впевненість, яка потрібна вразливим верствам населення, батькам неповносправних у тому, що вони не самотні у вирішенні своїх проблем і що варто об'єднувати зусилля і стукати у двері, бо вони таки відкриються - варто говорити один до одного, працювати з вчителями, лікарями, владою, бо потрібною є інтеграція неповносправних дітей у суспільство, необхідним є розширення їх світу, що існує поза межами власного дому.

Це впевненість, що сприяє залученню все більшого числа волонтерів. Наприклад, коаліція м. Броди в процесі роботи над проектом залучилася підтримкою близько 600 волонтерів.

Ця впевненість сприяє розвитку взаємодії з підприємницькими структурами, які надають не лише гуманітарну допомогу, але й свої приміщення для проведення заходів проекту, або ж, будуючи свої магазини, дбають про наявність біля них пандусів. Це також і впевненість щодо можливості збору додаткових коштів у самій громаді. Наприклад, у Сокалі благодійні акції "Помічники Святого Миколая" та "Великодній кошик" збирають понад 10 тисяч гривень на рік, солодощі, продукти харчування, одяг, канцтовари для малозахищених сімей міста та району. Минулого року подарунки розподілено серед 220 сімей Сокальщини.

Це впевненість у правильності своїх дій та потребі змін, яка підштовхнула 43 активістів наших громад до участі у виборчих перегонах. До участі у Програмі вони, переважно, і не думали про це. Жінки і чоловіки, молодь, персонал проектів і члени коаліцій, волонтери, серед яких є і люди з обмеженими фізичними можливостями, повірили у свої сили. Загалом, з тих, кого Програма надихнула на участь у виборах, було обрано 11 осіб, з них - 3 жінки. Депутатами місцевих рад було обрано трьох неповносправних: двох - до міських рад Артемівська та Бродів та одного - до Сокольської районної ради.

Тож, головним досягненням Програми саме є посилення віри багатьох людей у власні сили, у те, що до їх думки прислухаються. Вони почали не лише критикувати, але й пропонувати шляхи вирішення проблем, не лише говорити, але й діяти. Люди повірили у те, що можуть щось змінити на краще, і переконані у потребі цих змін. Можна досить довго говорити про різні "обличчя" впевненості, наводити численні приклади. Але головне - необхідною є увага до Людини, особистісного розвитку, розвитку громадських ініціатив.

Робота в Програмі дала нам кілька **важливих уроків**, які уможливили наші досягнення і нашу впевненість. Передусім, це урок **партнерства** - спільної відповідальності та об'єднання зусиль заради розв'язання нагальних проблем на основі відкритості та підзвітності. **Відкритість до взаємодії**, здатність почути іншу точку зору й домовитися - є суттєвими факторами успіху.

---

Взаємодія, певна річ, передбачає не лише розширення контактів, але й **залучення громадськості, цільової групи до розв'язання проблем, планування та оцінки діяльності**. А надто - молоді, тих, хто запроваджуватиме апробовані підходи, практики і механізми в подальшому. Це посилює нашу віру у майбутнє. З іншого боку, не можна забувати про той цінний скарб, який є в громадах, який уособлюють люди похилого віку. Як свідчить досвід реалізації проєктів, ці люди потребують допомоги і лише з невеличким поштовхом заряджаються енергією та спонукають інших. Особливо цікавим є досвід співпраці різних поколінь.

Наступний урок – необхідність **широкого обміну досвідом**. Це обмін досвідом між державами, адже ми маємо можливість використовувати досвід Великої Британії, Угорщини, Словаччини. Програма уможливила обмін досвідом між більш досвідченими НУО національного рівня та місцевими, між НУО різних областей та, власне, і на рівні кожної громади.

Й останнє, але не за значимістю - необхідність **гнучкості**. Цей підхід передбачає відстеження поступу, процесів і результатів, сприяє адекватності наших дій відповідно до наявних потреб, можливостей і наших цілей. Ця гнучкість базується на **визначенні стратегій діяльності з орієнтацією на досягнення довготривалих результатів, на сталість розвитку**.

Ми багато чого досягли за час роботи Програми, є досвід, яким можна і варто ділитися з іншими, але нам рано заспокоюватися, бо ще багато планів і чимало роботи - вдумливої, критичної, спільної, наполегливої. Адже це шлях громади до добробуту, шлях України до демократії.

***Команда Програми "Демократизація України: програма малих проєктів" щиро дякує усім тим, хто був залучений до її виконання, передавав свій досвід і опановував нові методики - тим, хто був небайдужим, вірив, діяв і сприяв змінам у громадах на краще. Переконані, що започатковані процеси триватимуть і надалі, залучаючи все більше коло прихильників. Це поступ, що породжує нові мрії, нові сили, нові можливості для розвитку.***

---

# РОЗДІЛ 1: КРОКИ ДО РОЗВИТКУ

Народ здійснює владу безпосередньо і через органи державної влади та органи місцевого самоврядування. Носієм суверенітету і єдиним джерелом влади в Україні є народ.

Конституція України, ст. 5

## Глава 1.

### Громада, громадянське суспільство та участь громадянськості

Належне функціонування громади, громадянського суспільства є умовою розвитку демократії та характеристикою демократичних процесів.

#### 1. "Агенти змін"

Громадяни, громада, громадськість, громадянське суспільство... Ці слова стали невід'ємною складовою нашого життя. Їх часто використовують, до них апелюють як до певних цінностей, стандартів, ідеалів. Ці поняття по-різному тлумачать, інколи в одне й те ж слово вкладають різний зміст, інколи їх використовують як синоніми. Що ж є спільним між ними? Передусім, ці поняття вказують на певну ідентифікацію - приналежність людей до якогось цілого, спільноти.

Не існує, очевидно, і єдиного підходу до визначення поняття "громада". Іноді говорять про громаду як спільноту, постійно або тимчасово об'єднану спільними проблемами чи інтересами, наприклад тих, хто бере участь у зборах, зустрічах, або ж представників етнічних/ національних спільнот. Найчастіше мова йде про громаду як спільноту, об'єднану за ознакою спільного проживання у певній місцевості, тобто територіальну громаду. Ці два визначення не є взаємовиключними. Люди можуть бути одночасно членами територіальних громад і спільнот, об'єднаних певними потребами. Як члени територіальної громади, люди мають певні спільні інтереси, і саме ця спільність інтересів дає їм можливість вирішувати спільні проблеми. Але про це трохи згодом.

Громадами можуть бути:

- об'єднання громадян за місцем проживання, у тому числі, у районі чи мікрорайоні;
- об'єднання громадян на основі спільних культурних цінностей;
- об'єднання груп осіб, що мають спільні інтереси чи схожий досвід у громаді тощо.

В українському законодавстві використовується саме поняття "територіальна громада", яке є ключовим для розуміння реалізації місцевого самоврядування, його первинним суб'єктом.

Конституція України визнає право самостійно вирішувати питання місцевого значення лише за первинними територіальними громадами - жителями адміністративно-територіальних одиниць, тобто поселень або населених пунктів (сіл, кількох сіл, селищ та міст). У статті 5 Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні" подається визначення цього поняття: "Територіальна громада – жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністра-

тивно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, що мають єдиний адміністративний центр". І хоча цей Закон було ухвалено ще у 1997 році, дискусії правників навколо цього терміну продовжуються. Територіальна громада - це те, що вже є, чи те, що ще потрібно створити? Громада - це простий перелік мешканців одного населеного пункту (як у виборчих бюлетенях), чи це велика група осіб з притаманними лише їм певними особливостями? Який юридичний статус територіальної громади?

Сьогодні фахівці пропонують розширити термін "територіальна громада" і сформулювати його так: **територіальна громада** – жителі, що мають спільні інтереси, обумовлені постійним проживанням у межах відповідної самоврядної адміністративно-територіальної одиниці, власні органи місцевого самоврядування, місцевий бюджет та комунальну власність.

Наголосимо, що громада аби бути такою, а не просто нею називатися, повинна мати кілька ключових ознак. Вони такі:

- спільна ситуація (спільні ознаки, що об'єднують людей між собою - місце проживання, етнос, релігія тощо);
- мережа стосунків і взаємодії в громаді;
- колективна дія (люди усвідомлюють спільний інтерес і спроможні на організацію колективної дії);
- сформована ідентичність (людина в громаді відчуває свою приналежність до єдиного цілого, емоційно пов'язана з цим утворенням, має певну лояльність стосовно неї).

Отже, термін "громада" стосується конкретних людей, певної території, а також досвіду, соціальних стосунків і прагнень.

Розрізняють **формальні** й **неформальні** характеристики громад:

*Формальні характеристики:*

- інформація про адміністративні межі громади
- інформація про органи місцевої влади, школи, релігійні організації, засоби масової інформації, розташовані на території громади
- демографічні дані: склад населення, рід занять, стан здоров'я тощо.

*Неформальні характеристики:*

- основні цінності, традиції
- існуючі соціальні угруповання, наприклад, релігійні, політичні, культурні чи субкультурні
- рівень залученості, почуття належності до громади
- рівень задоволення конкретними проявами життя у громаді
- уявлення про потреби різних груп громади
- стосунки між членами громади, їх групами
- інституції, що мають найбільше влади та впливу
- статус та роль соціальних служб
- рівні та канали комунікації тощо.

Сприйняття людини як частини громади, а не наголошування на формальних ознаках прописки чи належності до трудового колективу, як це було за радянських часів, є принципово новим демократичним підходом, який виходить з визнання прав людини, її свобод, у тому числі, свободи об'єднань, віросповідань тощо, права на участь у прийнятті рішень та розв'язанні наявних проблем.

"Ідентичність – одна з найсуттєвіших характеристик людини, без якої вона не може існувати як свідомо автономна особистість... Ідентичність пов'язана з образом "Я", з усвідомленням власної індивідуальності та неповторності індивідуальних фізичних і психологічних рис... Можна говорити про цілу множину, або про систему ідентичностей, які актуалізуються в різних ситуаціях, що відповідають різним соціальним ролям. Як соціальна істота, людина характеризується не лише індивідуальною, а й груповою ідентичністю, яка, на думку Е.Еріксона, пов'язана з груповими, насамперед, географічними й історичними уявленнями (колективний "его"-простір-час), а також з економічними завданнями (колективні життєві цілі). Групова ідентичність пов'язана з ототожненням себе з певною групою чи спільнотою. В соціології та соціальній психології використовують поняття "соціальна ідентичність" та "рольова ідентичність"... Американський соціолог Ч.Гордон, який розглядає рольову ідентичність, ...виділяє п'ять її типів:

- 1) ставеву ідентичність, ґрунтовану на гендерній ідентифікації людини як чоловіка та жінки;
- 2) етнічну ідентичність, тобто ідентифікацію людини як члена расової, релігійної, національної спільноти або мовної групи, субкультури чи іншої соціальної структури;
- 3) ідентичності членства, базованої на зв'язку людини з організаційним життям суспільства завдяки всім формам групового членства (формального чи неофіційного);
- 4) політичну ідентичність, що походить від типових патернів відношення людини до конкуренції, влади і прийняття рішення;
- 5) професійну ідентичність, тобто систему рольових ідентичностей щодо роботи, як у домашньому господарстві, так і поза ним."

Основи теорії гендеру: навчальний посібник - Вид-во "КІС", Київ - 2004. - с.132-135

Громада, у тому числі громада за інтересами, є спільністю, яка здатна самоорганізуватися для розв'язання наявних проблем, знатна брати на себе відповідальність. І в цьому розумінні очевидним є зв'язок понять "громада" та "громадянське суспільство".

Поняття **громадянського суспільства** також має чимало визначень. Важливо, що громадянське суспільство - це ідеал, який потребує певних умов для свого втілення, й, водночас, - умова існування та розвитку особи та суспільства, розвитку демократії. Громадянське суспільство - це громадськість з активною життєвою позицією, люди, залучені до діяльності ініціативних груп, громадських об'єднань. Це суспільство, в якому втручання політичної влади у життя громадян зведене до мінімуму: громадяни з власної ініціативи створюють форми економічного, соціального та культурного життя, що відповідають їхнім потребам<sup>1</sup>. Характерна риса громадянського суспільства - його відокремленість, незалежність від держави.

Громадянське суспільство може включати в себе широке коло формальних і неформальних організацій, таких як політичні партії, профспілки, релігійні і культурні організації, неприбуткові організації, що надають послуги, благодійні організації, фонди і асоціації, непрофесійні спортивні асоціації, групи взаємодопомоги, тимчасові групи за інтересами тощо. Громадянське суспільство проявляється в різних видах діяльності, у тому числі через спільні дії щодо вирішення наявних проблем, відстоювання і лобювання прав, участь в обговоренні проектів рішень влади, акцій громадянської непокори, виборчих процесах тощо.

Розвиток громадянського суспільства несе переваги як для громадян, так і для держави<sup>2</sup>:

---

<sup>1</sup> Енциклопедія УСЕ // [www.ukrop.com/ua/encyclopaedia/use](http://www.ukrop.com/ua/encyclopaedia/use)

<sup>2</sup> "Що таке громадянське суспільство" - DFID, 2006

- Громадянське суспільство передбачає об'єднання громадян для спільної діяльності, яка визначена їхніми потребами, інтересами, місцевістю, спільними завданнями і цінностями.
- Через таку спільну діяльність громадяни можуть покращити власний добробут та сприяти розвитку власних громад.
- Організації громадянського суспільства можуть і часто надають послуги - як такі, що доповнюють послуги, які надаються державою, так і абсолютно нові по суті, послуги нової якості.
- Громадянське суспільство сприяє діалогу між громадянами, а також між громадянами і державою, передбачає лобювання та представництво інтересів усіх зацікавлених осіб, уособлює той простір, що є придатним для обговорення змін в усіх сферах суспільного життя.

Основні демократичні принципи діяльності громадянського суспільства:

- **Динамічність.** Діяльність організацій громадянського суспільства спричиняє у державі багато змін. Таким чином, між державними установами та громадянським суспільством виникають численні стосунки та зв'язки, які динамічно змінюються. Це один із механізмів розширення політичного діалогу між громадянами і державою.
- **Легітимність.** Важливим у цій сфері є те, що держава визнає право представників громадянського суспільства критично ставитись до дій, які здійснює держава для вирішення великої кількості питань. Також держава не може ігнорувати громадянське суспільство як механізм взаємодії і критичної оцінки.
- **Незалежність.** Держава не може "приватизувати" громадянське суспільство і примусити його працювати виключно для задоволення своїх потреб. Держава має визнати незалежність організацій громадянського суспільства і "незручності", що можуть з'явитися внаслідок викликів, які громадянське суспільство ставить на порядок денний.
- **Врядування.** Держава має визнати, що взаємодія з громадянським суспільством є ще одним механізмом забезпечення демократичних процесів, коли формальні вибори відбуваються з певною періодичністю і коли необхідно знайти засоби для того, щоб на постійній основі залучати громадян до процесів, які забезпечуватимуть належне управління як на національному, так і на місцевому рівнях.
- **Розширення повноважень.** Саме постійний діалог веде до співпраці держави з громадянським суспільством. Роль громадянського суспільства полягає у залученні громад і суспільства у широкому розумінні до більших можливостей діяти і брати на себе відповідальність за втілення у життя змін.

Об'єднання громадян, громадські організації є одним з основних елементів громадянського суспільства. Вони об'єднують людей на основі спільних для них інтересів та цінностей. Завдяки організованим спільним діям вони спроможні бути лідерами громад, розв'язувати нагальні проблеми та спричиняти зміни в суспільстві на краще. Саме тому Програма "Демократизація України" у своїй діяльності в громадах спиралась на коаліції неурядових організацій, які залучали до співпраці усіх зацікавлених осіб, місцевих активістів, цільову аудиторію, представників влади, бізнесу та засобів масової інформації.

Розвиток громадянського суспільства пов'язаний зі створенням сприятливих умов для:

- розвитку всіх і кожного, розвитку особистостей, які усвідомлюють своє місце у світі та можливості впливу на своє життя;
- розвитку можливостей реалізації прав людини, а надто, свободи слова та зібрання (важливим є розвиток різноманітних форм колективної солідарності, спільності - громади, заснованої на принципах добровільності, єдності визнаних цінностей, усвідомлення власної причетності та взаємної відповідальності);

- 
- розвитку критичного мислення, толерантності, доброчесності, налаштованості на взаємність і співпрацю - здатність домовлятися та потреба порозуміння є принциповими вимогами.

## 2. Демократія участі <sup>3</sup>

Необхідність інформаційної взаємодії зумовлена визнанням сутності влади як такої, потребою забезпечення легітимності влади як підтвердження того, що влада належить народові. "Держава відповідає перед людиною за свою діяльність" (Конституція України, ст.3.), відтак демократичні органи влади зобов'язані звітувати перед громадянами. Поінформованість громадян позначається на їх свідомій участі у державному управлінні в цілому. А дії влади будуть успішними, якщо їх підтримуватиме народ.

Усвідомлення громадянами своєї ролі, зростання їх активності та пошук шляхів забезпечення ефективного управління в нових соціо-культурних умовах призвели до становлення поняття "демократії співучасті" (демократії участі, або як інколи говорять, лінуючись перекладати з англійської - "партисипативної" демократії). Демократія участі - це визнання потреби доповнення механізмів представницької демократії (участі громадян у виборчих процесах, коли, власне, виборці делегують комусь вирішення своїх проблем) процедурами залучення громадськості до обговорення оптимальних шляхів вирішення нагальних проблем та до їх розв'язання. Демократія участі, або співучасті передбачає налагодження взаємодії органів влади з громадськістю, вдосконалення інформування громадян про стан справ та активізацію широкої участі громадян під час прийняття рішень на всіх рівнях.

Згідно з новими підходами було визнано необхідність довіряти "не лише науковим презентаціям та аналізам, але й самому світові, не тільки соціологічній статистиці, але й реальним людям". Новий етап позначився усвідомленням необхідності інформаційної взаємодії (комунікації) у кількох напрямках: від громадян до управлінців і від управлінців до громадян, й горизонтально - між громадянами. Діють процеси двоканального навчання, що передбачають системне осмислення, врахування різних думок та поглядів.

Принциповим у цьому зв'язку є те, що інформаційна взаємодія відбувається вільно, незалежно від владних ієрархій, і спрямовується безпосередньо учасниками процесу, які мають доступ до відповідної інформації й здатні аргументувати та оспорювати певні питання. Не лише формальне закріплення обов'язковості процедур інформаційного обміну, але й широке обговорення суспільних процесів та цінностей характеризує сучасні візії демократії. Причому, відкрита постановка питання та обмін об'єктивною інформацією, спільний розгляд альтернативних рішень безпосередньо впливає на формування соціальної єдності і спільного бачення шляхів створення і використання суспільних благ.

Тож, **демократія участі** – це реалізація влади через взаємодію та спільну відповідальність на основі ідей:

- свободи слова, відкритої та критичної комунікації,
- рівного доступу до розмаїття джерел інформації,
- рівності всіх учасників діалогу щодо можливості його ініціювання та проведення.

---

<sup>3</sup>Ібрагімова І.М. Інформаційне суспільство та взаємодія влади з громадськістю: вимоги ефективності. - Вісник НАДУ при Президентіві України.- 2004. - № 1. - с.36-42

---

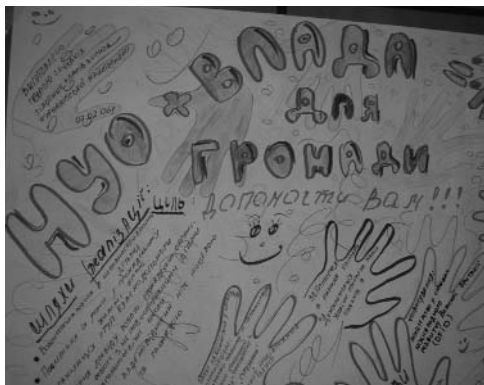
**Принциповою є відмова від примусу, нав'язування, маніпулювання поведінкою – натомість, важливою є активна роль всіх учасників у комунікаційному процесі. Стверджується цінність взаємодії, діалогу та порозуміння, спільного пошуку та обміну інформацією, установки на відкритість та взаємне збагачення, осмислення проблем з різних точок зору та позицій, здатність прислуховуватися до інших поглядів та переконань.**

Публічний діалог є необхідною умовою підтримки довіри до органів влади. Він відкриває шлях легітимації рішень, підтримки програм діяльності та власне посадових осіб, мобілізації громадськості на певні дії щодо підтримки дій влади.

Важливо, що взаємодія, діалог відбуваються між рівними, компетентними партнерами. Саме незалежні (від влади у тому числі) самоврядні осередки громадянського суспільства, в яких кристалізуються певні інтереси, й, відтак, відбувається відповідна спеціалізація, здатні на рівних вступати в обговорення тих чи інших питань із владними структурами й брати на себе відповідальність. Розподіл влади як розписаність ролей взаємодії згідно із структурованими інтересами на всіх рівнях перетворює пасивне населення у єдину спільноту, громадськість, політичну націю.

Чимало у процесі налагодження взаємодії залежить від активної ролі всіх учасників у комунікаційному процесі, готовності сторін, бажання і здатності взаємодіяти. З одного боку, це готовність до надання пропозицій щодо вирішення проблем, здатність до критичного, але конструктивного діалогу, що відбувається з врахуванням різних точок зору та передбачає розгляд альтернатив рішень, діалогу, що націлений на досягнення домовленості та ґрунтується на принципах взаємної відповідальності. З іншого боку, це готовність до самостійного вирішення проблем. Важливим у цьому є як зміцнення інститутів громадської ініціативи, так і роль неурядових організацій, громадянського суспільства в цілому.

Налагодження діалогу змінює і самі владні відносини: від влади "над" до влади "з". Обов'язок органів влади - залучати громадськість до обговорення суспільних проблем і не просто інформувати населення, але обґрунтовувати, пояснювати, пропонувати альтернативні шляхи розв'язання суспільних проблем. Діалог потрібен щодо того, які питання слід порушувати, чи правильно визначені проблеми, які є інтереси і ризики, чи враховані всі альтернативи, як посилити здатність розв'язувати подібні проблеми у майбутньому тощо. Суттєвим є формування загального контексту, в якому люди можуть критично оцінювати події та переглядати свої переконання. В ідеалі суспільство здатне саме визначати та оцінювати як індивідуальні, так і колективні потреби, їх співвіднесення, переглядати стандарти, норми, вірування, стереотипи, що заважають розвитку держави та особистості, мобілізувати себе заради досягнення визначених самим суспільством цілей.



Тож, йдеться про налагодження постійного діалогу з громадськістю на паритетних началах, заохочення на основі критичного мислення та взаємної відповідальності. Принциповим для налагодження такого діалогу є забезпечення відкритості й прозорості процесів прийняття рішень, діяльності владних структур і громадських організацій. Прозорість і відкритість – це умови ефективності взаємодії.

Прозорість та врахування громадської думки – відкритість для фізичних та юридичних осіб, їх об'єднань дій регуляторних органів на всіх етапах їх регуляторної діяльності, обов'язковий розгляд регуляторними органами ініціатив, зауважень та пропозицій, наданих у встановленому законом порядку фізичними та юридичними особами, їх об'єднаннями, обов'язковість і своєчасність доведення прийнятих регуляторних актів до відома фізичних та юридичних осіб, їх об'єднань, інформування громадськості про здійснення регуляторної діяльності.

Стаття 4 Закону України "Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності" від 11 вересня 2003 року № 1160

Щоб чіткіше усвідомити сутність процесів налагодження діалогу влади з громадськістю та забезпечення відкритості і прозорості, варто окремо визначити ці поняття. **Прозорість** вказує на принципову наявність повної адекватної інформації про те, що відбувається, відсутність прихованої інформації, прихованих намірів тощо. Прозорість виступає умовою реалізації відкритості.

**Відкритість** (у вузькому розумінні) означає не тільки наявність інформації, але й принципову можливість доступу, активної участі. **Відкритість** (у широкому розумінні) є відкритістю до сумніву, здатністю визнати, почути й вислухати іншу точку зору й критично оцінити свої переконання (до остаточного прийняття рішення, якщо воно ухвалюється), це здатність до діалогу. Відкритість можлива лише за умов наявності різноманітних джерел інформації, свободи слова та критики, дієвих механізмів взаємодії.

Прозора відкрита влада належним чином забезпечує діалог з громадськістю на всіх етапах прийняття рішень та постійний доступ до інформації про діяльність органів державної влади та її посадових осіб відповідно до норм чинного законодавства. Належна поінформованість сприяє свідомій участі громадян у процесі прийняття рішень, надає можливості для обґрунтованої відповіді та раціонального впливу громадськості на державні рішення. Взаємодія відкриває унікальні можливості знаходження оптимальних шляхів для розв'язання наявних проблем.

### 3. Сходи участі громадськості. Механізми взаємодії

Існує чимало теорій щодо становлення і розвитку взаємодії влади і громадськості. Виділення стадій окремих етапів цього процесу дозволяє зрозуміти шлях, який мають пройти сторони, аби забезпечити насправді реалізацію влади народу. Американська дослідниця Шеррі Арнстейн<sup>4</sup> виділяла вісім умовних рівнів участі громадськості у процесі прийняття рішень – від повної неучасті до запровадження реальної влади громадськості. Ця концепція виникла й широко обговорювалася ще у 60-тих роках XX століття й досі не втратила своєї актуальності. На думку Ш. Арнстайн, на рівні Маніпуляції та Терапії громадськості відводиться пасивна підпорядкована роль. Тут органи влади вчать, "лікують", заспокоюють, переконують населення в правоті своїх дій.

На рівні Поінформування, Консультування та Врівноваження (умиротворення) громадськість отримує можливість чути правдиву інформацію і мати голос, але немає гарантій, що рішення влади виходитимуть з почутого. Громадськість сприймається тут на рівні статистики, участь вимірюється по кількості того, скільки людей відповіли на питання, скільки взяли брошури додому. Це ніби участь в участі, певне "прикрашання вітрин". Багато що залежить від обізнаності громадськості та сили її організованого впливу.

<sup>4</sup> A Ladder of Citizen Participation - Sherry R Arnstein  
<http://lithgow-schmidt.dk/sherry-arnstein/ladder-of-citizen-participation.html>

Рівні громадської влади:						8.Громадський контроль	
						7.Делеговані повноваження	
					6.Партнерство		
Удавана, символічна діяльність			5.Заспокоєння				
			4.Консультації				
		3.Поінформування					
2.Терапія							
1.Маніпуляція							
		Неучасть					

Рівні партнерства, делегованих повноважень та контролю громадськості передбачають активну участь громадськості, яка отримує реальну можливість приймати рішення спільно з владою при чіткому визначенні усіх необхідних процедур. Влада "перерозподіляється" шляхом переговорів між громадянами і представниками влади (зацікавленими сторонами). Громадськість впливає на процес планування, виконує певні програми, контролює певну діяльність, вимагає звітів. Громадськість бере владу у свої руки, а не отримує просто дозвіл на участь.

Інший фахівець, Д.Вілкокс, виділяв п'ять рівнів зростаючого контролю учасників:

- 1 – інформація,
- 2 – консультація (визначити проблеми, запропонувати альтернативні шляхи вирішення та прислухатися до зворотної реакції),
- 3 – спільне прийняття рішень (заохочувати інших ділитися додатковими ідеями та альтернативними варіантами та спільно приймати рішення щодо наступних дій.),
- 4 – спільні дії (групи з різними інтересами не лише спільно вирішують, що для них краще, але й налагоджують партнерські стосунки для спільних дій),
- 5 – підтримка незалежних дій громадськості (допомога іншим зробити, що вони хочуть, можливо, за допомогою грантів, порад та підтримки, яку надає власник ресурсів<sup>5</sup>).

Одним з найпоширеніших і широко вживаних сьогодні є підхід, сформульований в 2001 р. Організацією з економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР), згідно з яким виділяють три основні рівні налагодження взаємодії влади з громадськістю: інформування, консультування та активна участь.

- Інформування – однобічний процес – надання інформації громадськості в цілому або зацікавленим групам чи організаціям, що представляють інтереси тих, на кого відповідна політика потенційно впливає.
- Консультування у процесі вироблення та реалізації політики, під час прийняття рішень на всіх рівнях влади – має асиметричний характер, адже по суті є отриманням інформації від громадськості (визначеної аудиторії) щодо заздалегідь визначених владою питань.

<sup>5</sup>Учас ть громадськості: Посібник. - К., Міжнародний Центр перспективних досліджень, 2002. - 148 с.

- 
- **Залучення громадськості** – активна участь громадян та їх об'єднань чи організацій за їх ініціативою у формуванні публічної політики, а також в її реалізації та оцінці. Саме цей тип взаємодії є принципово двостороннім, відкриває шлях реального партнерства<sup>6</sup>.

У такому розумінні участь громадськості - це стосунки, що ґрунтуються на партнерстві з органами влади, коли громадяни активно долучаються до визначення процесу і складових формування і розробки політики, а їх пропозиції враховані в ухвалених рішеннях.

Важливо враховувати, що інформування є базовою і першою необхідною ланкою на шляху налагодження взаємодії. Згідно з демократичними стандартами врядування органи влади мають надавати громадськості точну, доречну, об'єктивну, вчасну і зрозумілу інформацію, повинні інформувати населення про напрями стратегічного розвитку (політику), програми і послуги, що пропонуються, про реальний стан речей у сферах, які належать до їхньої компетенції, про плани та результати їх реалізації тощо.

Нині обмеження й специфікація права доступу до інформації мають розглядатися винятком з правила, як винятком через певну необхідність, що посилює вимоги щодо обґрунтування органами влади неможливості розкриття інформації. Тобто уся інформація, яку зберігають органи влади, має підлягати оприлюдненню. Винятки можуть бути тільки для обмеженого числа випадків, визначених законодавством. Інформація може передаватися як безпосередньо, так і опосередковано - через ЗМІ, Інтернет, прямі відправки поштою тощо.

Інформування населення має здійснюватися як за ініціативою громадян, так і за ініціативою державних органів. Мають діяти реальні механізми доступу до звітної інформації, яка включала б як кількісні, так і якісні показники. *(Детальніше про доступ до інформації за запитами див. Розділ 3 главу 1.5 та Додатки 6, 7).*

Консультування – це практика прямого обміну інформацією, ідеями, враженнями, думками і порадами. Консультації є однією з обов'язкових адміністративних процедур, що мають давню історію, але особливість їх проведення сьогодні полягає у зростанні їх ролі та впливу, частішому застосуванні, охопленні ширшого кола питань та використанні різних способів залучення ширшої аудиторії. Можна розрізнити внутрішньоурядові ("міжміністерські"), владно-політичні (між різними органами влади) та публічні консультації.

Зазначимо такі основні механізми, завдяки яким відбуваються публічні консультації:

- опитування;
- фокус-групи, круглі столи та інші форми групових дискусій;
- письмове консультування - оголошення періодів надання зауважень та коментарів щодо певних проектів нормативних актів та рішень;
- громадські слухання;
- дорадчі громадські та експертні ради тощо.

Консультування має проводитись за умов чітко поставлених завдань, адекватного (об'єктивного, повного) інформування громадськості, обізнаності сторін (учасників консультування) щодо головних проблем та мети, системного аналізу всіх зауважень та пропозицій та належного ресурсного забезпечення. Важливим є чітке визначення

---

<sup>6</sup>Handbook on information, consultation and public participation in policy making. "Citizens as partners".  
Drafted by Marc Gramberger. - OECD, 2001.

процедур проведення консультування, з урахуванням часу, необхідного для підготовки та підведення підсумків. В ідеалі, всі сторони повинні мати можливість ініціювати консультації та впливати на сам процес консультування. Інформація про політику взаємодії влади з громадськістю, наявні процеси, про можливість участі у консультаціях та їх результати має бути легко доступною. Участь у консультуванні має бути добровільною. Процес консультування має бути принципово прозорим і відкритим. Позиції всіх основних зацікавлених сторін мають бути розглянуті. Необхідно забезпечити ретельний запис усього процесу інформаційного обміну. Слід забезпечити послідовність і стратегічність консультування. Принцип такий: яким би не був результат консультування, навіть, і особливо, якщо він не такий, як очікувалося, треба рахуватися з результатом і діяти у відповідності з ним. Краще зовсім не проводити консультування, ніж не використати його результати, оскільки це справляє враження нехтування громадською думкою і не відповідає демократичним засадам врядування.

Основні принципи консультування:

- відповідність рішенням, що пропонується;
- компетентна організація (розгляд процесу підготовки та проведення, заохочення залучення громадськості, використання адекватних технологій/ методик; адекватна підготовка консультантів тощо);
- представлення усіх ключових груп інтересів;
- використаність на практиці (зв'язок результату консультування і прийняття рішення);
- оцінка загальної ефективності консультування (врахування шляхів отримання інформації та відповіді громадськості; планування вдосконалення майбутніх консультацій та раціонального використання ресурсів);
- чіткість мети, завдань (потрібно знати, чому і для чого проводиться консультування).

Згідно зі світовою практикою, у бюджеті органу влади мають бути передбачені окремою статтею видатки на забезпечення консультування. Важливо визначити контрольний орган, що здійснює наглядові функції за проведенням консультування. Важливо розуміти, що консультування сприяють вдосконаленню процесів прийняття рішень, їх відкритості, забезпеченню того, що позиції всіх зацікавлених сторін враховані, та знайдено оптимальне рішення для розв'язання наявних проблем.

У Кодексі практики з письмового консультування (Велика Британія) зазначено<sup>7</sup>:

1. Час, відведений на консультування, має бути передбачений у плануванні розробки владних рішень з самого початку, аби забезпечити у найкращий спосіб удосконалення пропозицій та гарантування належного часу на кожному з етапів. Консультування на ранньому етапі часто є ключем до успіху і дає можливість наперед зорієнтувати учасників процесу, передбачити необхідність інших форм консультування...
2. Має бути зрозуміло, з ким проводиться консультування, з яких питань, у який період і з якою метою. Документ має максимально описувати можливі впливи пропонованих рішень, чутливі питання статі, віку, освіти, етнічної та регіональної приналежності тощо. Має бути чітко визначений останній день консультування...
3. Консультаційний документ має бути максимально простим і стислим. Він повинен мати короткий огляд (на дві сторінки) усіх питань, що виносяться на обговорення. Читачі повинні мати можливості легко відповідати, контактувати та скаржитися... Важливо подати ключову інформацію та протилежні аргументи, що стосуються документа...
4. Консультаційні документи повинні бути широко доступними і привертати увагу потенційно зацікавлених сторін... Консультаційні документи повинні розповсюджуватися безкоштовно через

<sup>7</sup>Ібрагімова І.М. Консультування у процесі прийняття державних управлінських рішень // Актуальні проблеми державного управління: Збірник наукових праць. - Харків.: Видавництво Харківського регіонального інституту державного управління "Magistr", 2004 - № 1 (19). - С.106-117

Інтернет... Слід уникати вимог щодо оплати за друковані примірники документу. Слід передбачити можливості подання документу через ЗМІ та цільову розсилку (у тому числі різними мовами), поширення під час особистих зустрічей.

5. Достатньо часу має бути відведено для розгляду відповідей громадян всіх груп інтересів. Дванадцять тижнів має бути стандартним мінімальним періодом для консультування. ...можливі рідкі випадки, як наприклад у разі повторного консультування, коли як виняток консультування може бути проведено в стисліші строки. У такому разі причини скорочення часу та шляхи забезпечення ефективності консультацій за цих умов мають бути чітко обґрунтовані. Також слід передбачити можливість розгляду вимог щодо продовження термінів консультування.

6. Відповіді мають бути уважно та неупереджено розглянуті та проаналізовані з точки зору наявності нових підходів, очевидності впливу, рівней підтримки... Результати мають бути оперативно оприлюднені та широко доступні, з урахуванням висловлених поглядів та причин, що вплинули на прийняття остаточного рішення та відхилення тих чи інших пропозицій.

7. Кожна урядова структура зобов'язана відслідковувати та аналізувати консультування, призначаючи відповідних координаторів для гарантування розповсюдження висновків (Аналіз передбачає наявність відповідних статистичних та якісних оцінок).

У країнах ЄС, членства у якому прагне Україна, жодне вагоме рішення не приймається без попередніх консультацій із "зацікавленими сторонами" і громадою. Консультації є обов'язковим елементом культури врядування ("управлінської поведінки") органів влади у Європейському Союзі. Враховуючи те, що Україна оголосила курс на європейську інтеграцію та посадові особи декларують готовність працювати над досягненням європейських стандартів по всіх напрямках, громадські організації можуть посилатися на усталену практику країн ЄС і Європейської Комісії ЄС, аби спонукати українські органи влади на всіх рівнях до впровадження механізмів залучення груп інтересів до діалогу.

Крім наявності нормативної бази і бажання влади і НУО співпрацювати, необхідно виробити стандартні процедури консультацій із зацікавленими сторонами. Принципово важливо, що йдеться саме про "зацікавлені сторони", а не про абстрактну "громадськість", адже "зацікавлені сторони" – це групи осіб і організацій, які мають конкретні назви, імена, досвід і конкретні інтереси. За такого підходу завжди зрозуміло, з ким і з якого питання ведуться консультації, скільки таких консультацій потрібно, і який очікується результат.

Важливо зазначити, що справжні консультації із "зацікавленими сторонами" відбуваються поетапно. Предметом консультацій не мусить бути готовий документ, у якому нічого не можна змінити (а, на жаль, саме так і відбувається в українських реаліях). Натомість, процедура консультацій використовується на кожному етапі розробки, коли є можливість розглянути і зважити альтернативи, прорахувати можливі наслідки і узгодити підходи.

Слід зазначити, що в Україні є не лише законодавство, яке передбачає використання консультаційних процесів, але й певний досвід у цій сфері. І хоча така демократична практика не є ще загальною поширеною, однак вже є "перші ластівки", перші успішні історії в різних громадах. Як свідчить світова практика, найповніше ці механізми працюють саме на місцевому рівні. Громади можуть залучатися до вирішення місцевих проблем через механізми місцевої ініціативи, громадські слухання, загальні збори громадян за місцем проживання, громадські обговорення містобудівної документації, участь у місцевих конкурсах соціальних проектів серед неприбуткових організацій тощо. *(Детальніше про застосування механізмів консультування див. Розділ 3 глави 1-6 та Додатки 5,6,9-11).*

Вивчаючи європейський досвід...

Чому громадські організації європейських країн набагато активніші, ніж українські? Як змінити цю ситуацію? Сьогодні лідер коаліції громадських організацій в Єнакієвому Донецької області, голова міської організації роботодавців Юрій Поляков вважає, що українським громадським об'єднанням слід самим братися за розв'язання тих чи інших проблем, не чекаючи на допомогу держави, бюджетні кошти тощо.

Раніше Юрій Вікторович особливо не вірив у корисність або силу громадських організацій, але ознайомча поїздка до Північної Ірландії, організована в рамках Програми "Демократизація України" змінила погляди пана Юрія. "Склалося таке відчуття, що ледь не кожен мешканець цієї країни є членом певної громадської організації", - говорить п. Юрій. Скажімо, коли молодий інвалід не зміг вступити до вищого навчального закладу, громадськість і ЗМІ змусили владу прийняти нові закони, які вирішують цю проблему. Покажемо, на думку Юрія Полякова, є й те, що всі законопроекти проходять ретельну громадську експертизу, під час якої враховуються інтереси найменш захищених соціальних груп. "Я повірив, що це дійсно вдається. Такий рівень участі громадськості в прийнятті рішень є просто дивовижним. - каже Юрій Вікторович. Однак найважливішим він вважає те, що громадськість не тільки успішно домагається впровадження нового законодавства в тій чи іншій сфері, але й активно діє в межах вже існуючого: "Особисто в мене змінився світогляд, прийшло розуміння того, що силами ГО можна вирішувати дуже велике коло питань в місті. На перший погляд, вони чекають бюджетного фінансування, а їх можна розв'язати і на іншому рівні", - каже п. Юрій.

Він переконаний, що якби вітчизняні громадські організації активніше вступали у діалог з владою - чи то у вигляді консультацій, чи то у вигляді вимог, Україна швидше б просувалася на шляху реформ. Про це Юрій Вікторович і розповідав у численних інтерв'ю та на зустрічах у рідному місті. Єнакієве ж має свій потенціал для активізації громадського руху. У першу чергу це молодь. У місті в рамках проекту, котрий фінансувався Програмою "Демократизація України", створено учнівський парламент та Координаційну раду з питань молодіжної політики при міському голові. Особливу місію для розвитку третього сектора в регіоні, вважає п. Юрій, виконали тренінги та інші різноманітні заходи в рамках Програми, які дозволили виявити лідерів у молодіжному середовищі і залучити їх до громадської діяльності. Завдяки праці таких людей як п. Юрій, відбуваються зміни у місті Єнакієвому.

Отже, концепції громади та громадянського суспільства є тісно пов'язаними й напружано стосуються питань розвитку демократії участі. Адже вони артикулюють цінності поваги до особистості, визнають право людини на реалізацію власного потенціалу, право приймати рішення й нести за них відповідальність. Громади, громадські організації, громадянське суспільство - це та сила, що здатна об'єднувати усі зацікавлені сторони, бути лідером та активним рушієм змін на краще.

## Глава 2. Розвиток громади<sup>8</sup>

Розвиток громади можливий лише через участь громадськості, визнання базових демократичних цінностей та принципів діяльності.

### 1. Участь громадськості у розвитку громад

Питання про те, яким чином ми забезпечуємо участь громадян у демократичних процесах, є ключовим як для України, так і для інших країн. Певна річ, найгостріше стоїть

<sup>8</sup> У главі використано матеріали статті: Форрестер К. Розбудова громад і більш активна участь громадян. //Наша громада № 2(6). - 2005. - С.14-21

питання про залучення соціально вразливих, "відокремлених" від суспільства, маргінальних груп до процесу обговорення реальних потреб. Питання у тому, чи чує суспільство, чи чує влада голос тих, хто знаходиться на межі бідності, безробітних, інвалідів, сімей, що виховують неповносправних дітей, людей похилого віку, молодь тощо. Чи можуть вони впливати на формування й розробку політики і прийняття рішень? Саме тому важливою є увага до тих процесів, які можуть сприяти розвитку спроможності та можливостей для реальної участі громадянськості у різноманітній діяльності громади для задоволення нагальних потреб та відстоювання своїх прав.

Участь громадянськості напряму пов'язана із розвитком сильних громад - громад, спроможних вирішувати складні проблеми на основі спільного бачення, відчуття приналежності і позитивної налаштованості, визнання цінності багатоманітності та розвитку мереж взаємодії.

**Розвиток громади** – це динамічний соціокультурний процес. Робота з громадою вимагає ставлення до неї як до живого організму, розуміння і врахування її динаміки. І коли ми говоримо про "розвиток громади", ми маємо на увазі не тільки (і не стільки) зростання добробуту, рівня платні, доходів на душу населення тощо. Розвиток громади - це, передусім, соціальні зміни, через які у громаді виникають нові ініціативи, зростає соціальний капітал, змінюються люди, їх бачення світу і своєї ролі в ньому. Це розвиток нових можливостей, розвиток власного потенціалу. Суть полягає у тому, щоб уможливити зміни - для осіб, у громадах, в установах та у стосунках між широким колом організацій-учасників у сфері розвитку громадянського суспільства та сприяння покращенню соціальної та економічної політик.

У роботі державних установ Великої Британії велику увагу приділяють питанням залучення громадян всередині громад, співпраці громад з публічними установами, а також демократичним процесам. В останні роки зростає віддалення громадян від демократичних процесів (наприклад, дедалі менше громадян беруть участь у виборах), з одного боку, а з іншого - зростає розуміння необхідності більшої підтримки активної участі громадян у вирішенні проблем громад, розвитку соціального капіталу громадянського відродження. Громадянське відродження - це спосіб розширення можливостей, посилення здатності людей у громадах реагувати на соціальні проблеми сучасності. Громадянське відродження залежить від людей, які мають навички, впевненість і можливості брати активну участь у житті громади, долучатися до демократичних процесів і ефективної співпраці з публічними установами, спроможних впливати на політики і послуги, що впливають на їх життя, і створювати більшість людських, матеріальних і фінансових ресурсів власних громад

Ключові аспекти участі громадянськості та розвитку громад<sup>9</sup>:

- **Формування соціального капіталу** – види діяльності, які сприяють більш активному залученню і формуванню довіри до громад (налагодження стосунків, об'єднання зусиль, розвиток співпраці). Участь громадянськості спрямована на посилення впевненості і спроможності людей та їх об'єднань, формальних і неформальних, бути залученими до діяльності, що покращує якість їх життя, і будувати стосунки взаємної підтримки, що сприяють розвитку добросусідських відносин і згуртованості громад.

Соціальний капітал - це ті зв'язки, які тримають людей разом. Він слугує своєрідним клеєм, що тримає спільноту і дозволяє членам громади протистояти негативним зовнішнім впливам. Це процес, який сприяє розвитку спільної діяльності між людьми, створенню різноманітних об'єднань.

<sup>9</sup> Ці основні моменти були визначені Габріелем Чененом, представником "Фонду розбудови громад" при службі віце-прем'єр-міністра Об'єднаного Королівства Великої Британії та Північної Ірландії.

- **Надання послуг** – участь громадськості має сприяти розвитку умов, в яких місцеві громади можуть впливати на надання послуг і використання ресурсів, допомагаючи під час визначення проблем, встановлення пріоритетів, розробки і виконання рішень; участь громадськості має сприяти розвитку її спроможності планувати і виконувати рішення, що були прийняті на рівні громад, і власне, брати відповідальність за свою громаду. Це може включати в себе взаємну допомогу і підтримку, розвиток громадськими організаціями сфери надання фахових послуг, які підтримуються грантами і угодами про надання послуг, а також укладання місцевою владою контрактів з ОГС і НУО на надання громадських побутових послуг.
- **Залучення до врядування** – представлення і відстоювання інтересів громади під час прийняття рішень органами влади. Ідея участі громадськості ґрунтується на праві людей брати участь у прийнятті рішень, які впливають на добробут їх громад. Розбудова громад спрямована на сприяння формуванню більш впливового голосу громадськості на багатьох рівнях; розбудову громадських мереж; участь громад у якості рівноправних партнерів і відповідальність місцевих громад, надавачів послуг та інших осіб, що приймають рішення.

Розвиток громад через активізацію її членів є шляхом, що допомагає громадам:

- визначити спільні проблеми, досвід та потреби, що виходять за межі особистих інтересів чи інтересів того чи іншого сектора і стосуються всієї громади;
- знайти відповідні шляхи об'єднання заради вирішення проблем;
- знайти адекватні "місцеві" рішення для розв'язання місцевих проблем і втілити їх через належні заходи на рівні громади;
- розвивати місцеві ініціативи, свою спроможність до організації діяльності на місцях та участі у демократичних процесах завдяки інформуванню, навчанню, обміну досвідом;
- більшою мірою контролювати власне життя, його умови та політику, що впливає на них.

Участь можна розглядати і як спосіб – для стимулювання громадян долучатися до обговорення шляхів надання послуг на місцевому рівні, і як мету, оскільки залучення до участі є ключовим методом розвитку навичок та спроможностей окремих осіб та громад щодо мобілізації та залучення, створення можливостей для того, щоб голос соціально-вразливих верств населення, голос громад був почутим. Участь громадськості й розвиток громад має бути шляхом, що уможливорює роботу з людьми, виходить з потреб людини і базових принципів рівності, соціальної справедливості й залучення до процесів прийняття рішення.

## 2. Принципи роботи в громаді – принципи розвитку громад

Участь громадськості й розвиток громад має бути шляхом, що ґрунтується на роботі з людьми, виходить з потреб людини і базових принципів рівності, соціальної справедливості й залучення.

Виходячи з базових цінностей демократії, базових принципів рівності, соціальної справедливості та залучення громадськості до процесів прийняття рішень, визнання свобод та прав людини можна виділити кілька загальних принципів роботи в громаді:

- **Бажання змінити своє життя і готовність до відповідальності – основний принцип дій.** Розвиток починається зсередини. Доки людина не матиме бажання змінити себе саму, своє життя, ніхто інший не зможе за неї це зробити, їй допомогти. Люди здатні перетворити світ, вони його постійно перетворюють, впливають один на одного. Ми повинні усвідомити хто ми є, наше місце у цьому світі та наші

можливості, й самим бути відповідальним за своє життя, за своє навколишнє середовище, за свою громаду. Важливо перестати бути пасивним очікувачем змін, отримувачем послуг, а натомість змінити своє ставлення до того, що відбувається, захотіти змін на краще і стати їх рушієм. Лише діючи, людина реалізовує себе. У будь-якій спільній справі треба починати з себе - якщо Ви прагнете змін, покажіть, що можна зробити, як це робиться.

Базові цінності:

- Солідарність
- Взаємність
- Справедливість
- Співчуття
- Повага
- Служіння
- Рівність
- Визнання
- Небайдужість
- Турбота
- Довіра

- **Позитивне мислення, гнучкість.** Якщо не можеш змінити ситуацію, зміни своє ставлення до неї. Важливо не акцентуватися на минулому: на старих образах, старих невдачах, минулих втратах. Зациклювання на "старих ранах" заважає тверезо оцінювати ситуацію в теперішньому і майбутньому. Треба дивитися вперед і діяти. Розвивайте передусім впевненість у собі, у силі команди. Гнучкість підходить передбачає адекватне реагування на наявні проблеми, готовність до корегування планів, нових домовленостей заради розв'язання актуальних проблем.
- **Збереження культурних традицій громади.** Для успішного розвитку громад треба враховувати її реальні умови, місцеву специфіку, звичаї та традиції. Всі громади, як і люди, є різними. Тож важливо зберегти їх самобутність, примножити та розвивати їх.
- **Єдність – сила громади.** Запорукою успіху є об'єднання громади навколо спільних проблем та інтересів. Якщо ми всі за одно, якщо ми разом, якщо ми об'єднуємо свої зусилля на шляху до досягнення поставлених перед нами цінностей - ми відчуваємо турботу і підтримку інших, ми відчуваємо свою силу і віримо у наші перемоги.
- **Участь – умова розвитку.** Без участі кожного члена громади марно сподіватися на належний розвиток громади. Участь відкриває можливість самореалізації, обговорення різних проблем та варіантів рішень, пошуку оптимальних шляхів розвитку, залучення людей до вирішення питань, що впливають на їх життя.

Безпосередня участь людей з громад на всіх етапах планування, реалізації і оцінки проектів - один з основоположних принципів Програми "Демократизація України". "Не робіть для нас без нас" - так говорять представники цільових груп, що залучені до виконання проектів у громадах.

- **Розвиток партнерства - розвиток громади.** Відкритість до взаємодії з усіма зацікавленими сторонами, налагодження співпраці на основі взаємоповаги та довіри, розвиток партнерства, у тому числі міжсекторального, відкриває шлях до зміцнення нашого потенціалу та розв'язання наявних проблем. Стимулювання контактів між людьми є запорукою розвитку.
- **Відкритість.** Відкритість і прозорість нашої діяльності є тим шляхом, який відкриває можливості для участі й співпраці, дозволяє розвивати партнерство, який уможливорює довіру до нас, відкриває альтернативи дій. Ми докладаємо максимальних зусиль для того, аби поінформувати усіх зацікавлених.
- **Спільне вирішення конфліктів.** Робота в громаді пов'язана із впровадженням змін, які досить часто сприймаються неоднозначно, а іноді - викликають опір та конфлікти. Успіх роботи у громаді полягає не у відсутності конфліктів, а у спроможності громади спільно і конструктивно їх долати. Етика впровадження змін вимагає постійного переконання людей у необхідності та користі нововведень шляхом інформування, просвіти і спілкування, участі й залучення; надання допомоги і підтримки тим, хто проходить через процес змін, переговорів і пошуку згоди.
- **Рівність можливостей та справедливість – непорушне правило діяльності.** Визнання прав та свобод людини, повага до кожного члена громади має бути ос-

новою діяльністю. Всі бажаючі повинні мати рівні можливості для участі у розвитку громади. Справедливість має бути дотримана як на рівні внесків, так і на рівні отримання користі для громади. Визнання принципу "рівності" передбачає протидію дискримінації та маргіналізації, а також підходам, що їм сприяють. Необхідно підтримувати людей у їх бажанні користуватися своїми громадянськими правами, задовольняти свої потреби і мати більший контроль над процесами прийняття рішень, що впливають на їх життя.

Усі люди є вільні і рівні у своїй гідності та правах. Права і свободи людини є невідчужуваними та непорушними (Ст. 21).

Кожна людина має право на вільний розвиток своєї особистості, якщо при цьому не порушуються права і свободи інших людей, та має обов'язки перед суспільством, в якому забезпечується вільний і всебічний розвиток її особистості (Ст. 23).

Громадяни мають рівні конституційні права і свободи та є рівними перед законом. Не може бути привілеїв чи обмежень за ознаками раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, за мовними або іншими ознаками (Ст. 24,ч.1).

Кожен має право на повагу до його гідності (ст. 28, ч.1).

Громадяни України мають право на свободу об'єднання у політичні партії та громадські організації для здійснення і захисту своїх прав і свобод та задоволення політичних, економічних, соціальних, культурних та інших інтересів, за винятком обмежень, встановлених законом в інтересах національної безпеки та громадського порядку, охорони здоров'я населення або захисту прав і свобод інших людей (Ст. 36, ч.1)

Конституція України

- **Спільне бачення майбутнього.** Об'єднання навколо спільних проблем та інтересів вимагає визначення і спільних цілей та завдань. Необхідно розуміти, чого ми хочемо досягти, куди йдемо і навіщо. Без бачення майбутнього немає розвитку.
- **Готовність до навчання.** Відкритість до сприйняття нової інформації, нових знань, вдосконалення навичок та апробації нових методик діяльності є важливим рушієм змін. Навчаючись, аналізуючи власну діяльність, обмінюючись досвідом з іншими, ми відкриваємо перед собою нові можливості, ми зміцнюємо нашу спроможність досягти нашої мети. Ми самовдосконалюємося, ми ростемо, росте наша громада. Громадяни повинні бути обізнаними зі своїми правами та обов'язками щодо співпраці з владою та впливу на процес прийняття рішень. Усі зацікавлені сторони мають бути поінформовані про методи участі громадськості, особливості їх впровадження та потенційні результати.
- **Життєздатність процесів й результатів, сталість впливу.** Діючи, ми зважаємо на наслідки наших дій, а також плануємо подальші кроки. Дуже важливо діяти і мислити стратегічно. Сталість - це забезпечення зв'язку, послідовності у нашій діяльності, продовження й зміцнення досягнутих результатів у майбутньому, забезпечення продовження змін, які ми ініціюємо, або яких ми вже досягли. Ми маємо використовувати процеси, що показали свою результативність, і водночас, повинні бути гнучкими й адекватно реагувати на зміну ситуації й оточуючого середовища, відповідно, по потребі змінювати свої підходи. *(У наступних розділах Ви зможете детальніше ознайомитися з цими принципами й тим, як вони діють на практиці.)*

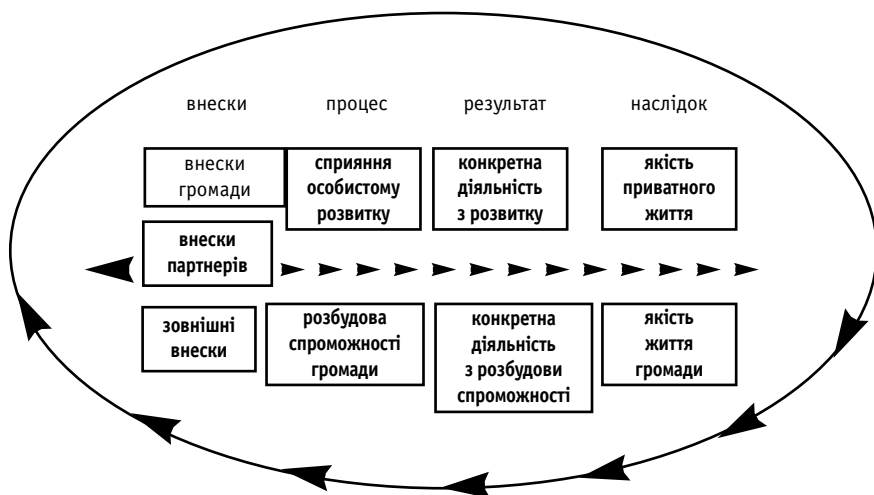
Ці цінності та принципи, які використовуються для посилення спроможності громади реагувати на потреби громадян, мають відношення як до економічного, так і до соціального розвитку. Вони є основою процесів розвитку громад. Найважливішим є те, що вони сприяють участі і залученню громадян, і це є ключовим для демократії.

### 3. Процеси діяльності за участю

Існують різні шляхи активної участі громадян у громадах з пошуку рішень і відповідей на проблеми й питання громади. Основою участі має бути активізація громадян та їх залучення на всіх етапах реалізації ініціатив: у процесах розробки ідей, пошуку варіантів рішень, плануванні, реалізації програм та оцінці діяльності.

Дотримання принципу рівності прав передбачає визнання потреби та забезпечення рівного доступу до процесів.

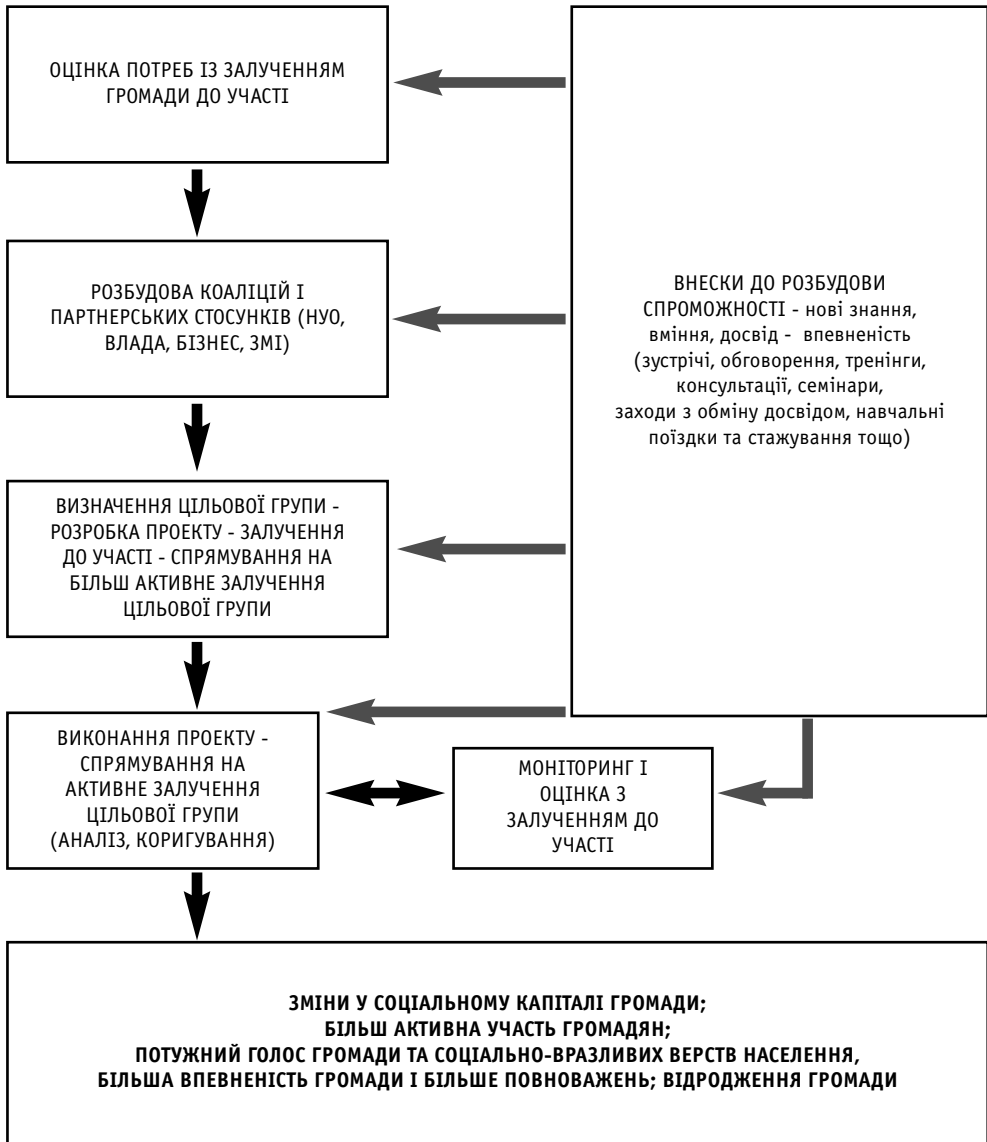
Розвиток громади – це процес навчання через розвиток нових умінь та навичок, обмін інформацією, апробацію нових підходів. Тож потрібен час, щоб навчитись працювати "знизу догори", щоб розвинути власні вміння і завойовувати довіру інших, об'єднати зусилля. Члени громади повинні навчитися відповідати самі за себе, за свої дії, визнавати вплив своїх дій на інших людей та права інших впливати на них, взаємодіяти, працювати разом. Необхідним підґрунтям для розбудови громад є дотримання циклу навчання й участі громад, коли громади є активними учасниками оцінки власних потреб і залучаються до діяльності, спрямованої на задоволення цих потреб:



Важливим для цієї моделі є зосередження як на наслідках, так і на самому процесі. Важливо, що громади самі є активними учасниками цих процесів. Ключовою зміною є перехід від позиції пасивних користувачів/отримувачів послуг до позиції активних і залучених учасників. У цьому процесі вони у різний спосіб використовують свої вміння, знання і досвід, отримують нові вміння, знання і досвід, а також розвивають розуміння і спроможність здійснювати зміни.

Враховуючи ці базові підходи до розвитку громад, Програма "Демократизація України: програма малих проектів" передбачала активну участь громадськості на всіх етапах реалізації проектів і акцентувала не лише ідею посилення спроможності НУО, але й більш широку мету формування соціального капіталу і громадянського відродження, розвитку спроможності громади в цілому. (Детальніше про роботу з цільовою аудиторією в рамках Програми див. Розділ 3 гл. 11 та Додатки 15-16).

## Модель та процес розробки Програми "Демократизація України"



Найважливішими складовими цього процесу є визнання необхідності навчання, спільного визначення мети і розуміння цінностей та різних перешкод, які виносить на обговорення кожний учасник процесу (групи, коаліції тощо). Принциповим компонентом є постійний аналіз діяльності (процес оцінки), який уможливорює усвідомлення змін та власного поступу, а також корекцію діяльності.

Отже, робота в громаді – це процес, який має виразну мету, визначену колективно й регулярно оцінювану. Цей процес постійно зазнає змін під впливом людей, які до нь-

ого залучені, та під впливом здобутого досвіду. Процес роботи в громаді мусить надихати тих, хто не має влади, таким чином, щоб вони брали участь у житті громади нарівні з іншими.

#### ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УЧАСТІ ГРОМАДСЬКОСТІ ОСНОВНІ ПИТАННЯ

##### **Що таке участь громадськості?**

Участь громадськості є процесом, що може відбуватися в межах громади і полягає в організації громадян, у тому числі через діяльність недержавних організацій з метою здійснення впливу на процес прийняття рішень. Громадяни найбільше долучаються до справи, якщо проблема, яку необхідно вирішити, стосується їх безпосередньо.

##### **Навіщо потрібна участь громадськості?**

Участь громадськості збільшує прозорість процесу прийняття рішень, підвищує відповідальність посадових осіб перед народом, відкриває можливості пошуку оптимальних рішень для розв'язання нагальних проблем.

##### **Хто повинен брати участь?**

Кожному громадянину варто брати участь у процесі прийняття рішень на місцевому рівні, оскільки наслідки цих рішень тією чи іншою мірою впливатимуть на його життя, життя його близьких та знайомих. Зацікавлені сторони – ті, кого так чи інакше стосується проект рішення.

##### **Коли має відбуватися участь громадськості?**

Участь громадськості не потребує якихось особливих обставин; вона має бути частиною повсякденного життя громадян, може здійснюватися на всіх етапах розробки рішень. Участь громадськості не є сезонним явищем. Правом та обов'язком кожного громадянина є участь у вирішенні місцевих справ не лише під час виборів, але й у міжвиборчі періоди.

##### **Які ресурси необхідні?**

- **Час.** Громадянам необхідно достатньо часу для того, щоб дізнатися про проблему, а також про можливі шляхи впливу на процес прийняття рішення. Також час потрібен для дослідження проблеми, організації зустрічей та розробки й впровадження плану дій.
- **Інформація.** З метою досягнення успішних результатів необхідно активно поширювати потрібну інформацію. Вона має надходити як від громадськості, так і від органів влади.
- **Увага з боку ЗМІ.** ЗМІ, особливо місцевого рівня, відіграють важливу роль у процесі залучення населення до вирішення проблем громади. Вони сприяють поширенню інформації у досить простий та ефективний спосіб, інформуючи територіальну громаду про стан справ та заплановані заходи.

#### **4. Права людини, рівність та людський розвиток<sup>10</sup>**

Сьогодні як ніколи актуальним та важливим є питання забезпечення прав та свобод людини. Без перебільшення, увага всього світу прикута до цієї проблеми. Базовим при цьому визнано **принцип універсальності прав людини**, який лежить в основі Загальної декларації прав людини – "жодна людина, незалежно від статі, етнічної чи расової належності не повинна страждати від порушення своїх прав чи зневажливого відношення до них". Принцип прав людини втілює в собі ідею про те, що всі люди мають право вимагати таких соціальних умов, які б захищали їх від зловживань, нестатків, гарантуючи вільне і достойне життя.

<sup>10</sup> У частині 4 цієї глави використано: Кобелянська Л. Стратегія врахування гендерної проблематики: підхід ООН/ Жінки в політиці: міжнародний досвід для України / За заг. ред.: Яни Свердлюк та Світлани Оксамитної // За матеріалами міжнародного наукового семінару "Жінки в політиці: міжнародний досвід для України", Київ - НаУКМА - 7 жовтня 2005 року.- К.:Атіка, 2006.- с.66-34  
[http://www.dfc.ukma.kiev.ua/books/women\\_politics\\_ukr\\_text.pdf](http://www.dfc.ukma.kiev.ua/books/women_politics_ukr_text.pdf)

---

Саме наповнення змістом поняття "права людини" також постійно збагачується й набуває більш глибинного змісту. Воно пов'язується із загальним прогресом і розвитком людства. До останнього десятиріччя розвиток людського потенціалу і людські права розглядались як паралельні процеси. Однак сьогодні спостерігається тенденція до їх зближення. Суспільством усвідомлюється, що бути бідним означає бути безправним і вразливим. Збільшується усвідомлення того, що права людини можуть надати додаткової ваги процесу розвитку. Відданість принципу прав людини сприяє розвитку юридичних механізмів та інститутів: права, судової системи, процедури судових процесів, що є засобами забезпечення свободи і розвитку людського потенціалу. Права також надають моральної легітимності цілям розвитку людського потенціалу. Перспектива розвитку прав допомагає змістити пріоритети в напрямку найбільш знедолених та ізольованих, тих, хто є жертвою дискримінації.

Розхожою є думка про необхідність вирішення суспільством перш за все економічних проблем, щоб на їх підґрунті завойовувати громадянські, політичні і гендерні права. Насправді, громадянські і політичні права, з одного боку, і економічні та соціальні права - з іншого, розглядаються не як дві сторони однієї медалі, а як конструюючі концепції майбутнього. Сучасна світова тенденція полягає у тому, що широко визнається нерозривність цих двох комплексів прав. Мета полягає у досягненні і забезпеченні всіх прав - громадянських, культурних, економічних, політичних, соціальних - для всіх людей. Можна сказати, що економічні і соціальні права є одночасно і стимулом до формування сильної економіки, і її результатом.

Права людини не є нагородою за розвиток. Навпаки, без здійснення прав людини не може бути забезпечений і розвиток.

Рівність – це не політичне гасло, це - напрямок розвитку суспільства і це засіб забезпечення прав людини для кожного і для кожної. Рівність, певною мірою, є тим європейським стандартом, яким вимірюється розвиток особи і суспільства. Права людини не є винагородою за розвиток і привілеєм держав, що досягли у розвитку значного прогресу, це не означає, що їх забезпечення можливо лише у країнах з високим рівнем економічного розвитку і забезпеченим добробутом. Без забезпечення і здійснення прав людини не можливим є сам процес розвитку. Тільки забезпечення прав і свобод людини дає особистості можливість скористатись всіма можливими суспільними благами, у тому числі і економічними. Цей процес має і зворотну сторону: лише вільна особистість, яка має почуття власної гідності може бути повноцінним творчим співучасником процесу розвитку. Людина, яка наділена правами і має можливість скористатись ними, веде себе як господар у всіх сферах життєдіяльності. Тільки наявність політичних свобод, що передбачає право всіх чоловіків і жінок на рівній основі брати участь у житті суспільства, дає людям можливість по-справжньому скористатись благами економічних свобод.

Саме з цієї причини для досягнення стійкого розвитку людського потенціалу необхідним є усвідомлення кожним та реалізація на практиці широкої концепції прав людини. Універсальність життєвих законів вимагає, щоб люди ставились один до одного як до рівних, без будь-якої дискримінації. Принцип рівності є рушійною силою в галузі прав людини. Він також є одним із стовпів процесу розвитку людського потенціалу. Результатом розвитку суспільства у напрямку недискримінації стало укорінення правил, цінностей, інститутів і юридичних норм для подальшого укріплення рівності і ліквідації дискримінації. Боротьба з дискримінацією і укріплення принци-

---

пу рівності можуть отримати формальне визнання в рамках закону, але дискримінація продовжує існувати в політиці, при розподілі ресурсів і соціальних благ.

Важливо, що серед свобод, які входять у контекст принципу прав людини, свобода від дискримінації, у тому числі за ознакою статі, є першою. Однією з основних серед цілей тисячоліття є досягнення рівності жінок і чоловіків, що є не лише вимогою елементарної соціальної справедливості, не лише необхідною складовою демократії, забезпечення справедливості, рівного доступу до ресурсів, рівноправного розподілу національного багатства, а й реалізацією можливості наближення до мети сталого людського розвитку. Питання подолання гендерної дискримінації є одним із нагальних політичних питань сьогодення, що розглядається не лише як важлива сама по собі ціль, а як умова досягнення всіх інших цілей.

Саме тому необхідним є врахування принципу забезпечення рівності прав для всіх на всіх рівнях, в політиці різного спрямування, у всіх програмах діяльності органів влади та постійний моніторинг процесу забезпечення прав людини в усіх сферах життєдіяльності людини. Саме неурядові організації можуть відіграти ключову роль у сприянні забезпеченню прав людини. Чимало може бути зроблене саме на рівні громади. *(Детальніше про забезпечення рівних прав див. у Розділі 3 глави 5.4 та 11.5).*

## Глава 3 . Участь і партнерство

Спільність дій, яка уможливлена через об'єднання зусиль різних членів громади, різних секторів суспільства навколо спільних інтересів, і є запорукою розвитку суспільства, розвитку громади, розвитку демократії.

### 1. Сутність партнерства

Посилення соціальної єдності та сприяння економічному розвитку є одним з найгостріших питань для Європи. Саме тому особливої ваги набуває пошук можливостей для діалогу та порозуміння між різними групами інтересів у суспільстві та розвиток різних підходів та моделей, які можуть прискорити цей процес. Налагодження партнерства - один з необхідних та актуальних на сьогодні механізмів.

**Партнерство** – це не є щось задане раз і назавжди, це – живий процес. Як умова діяльності партнерство означає об'єднання зусиль заради спільно визначених цілей, тобто згоду на співпрацю. Як процес, партнерство передбачає низку спільних дій, спільний пошук шляхів розв'язання наявних проблем чи нових можливостей та їх реалізацію. У партнерстві немає другорядного. Важливим є як процес налагодження партнерства, розвитку стосунків та узвичаєння діалогу, так і спільна діяльність, що є результатом цього процесу. Партнерство може бути і метою діяльності, і механізмом досягнення цілей. Особливо це стає очевидним, коли завдання полягає у налагодженні порозуміння, наближенні сторін, створенні умов для змін.

Налагодження партнерства вимагає спільності, взаємної зацікавленості, внеску кожного у спільну справу. Партнерство передбачає прагнення об'єднання зусиль і ресурсів, енергії, знань, досвіду різних груп, кожна з яких приносить у партнерство щось своє, цінне і неповторне. Це певні мережі, але не лише просто скоординованих дій різних сторін, це насамперед спільна відповідальність. Як правило, говорять про



партнерство як той спосіб взаємодії, який найбільше враховує рівність сторін - як в плані участі у процесі, так і в плані користі, яку отримують сторони.

Сьогодні все частіше говорять про **міжсекторальне партнерство** – партнерство органів влади, громадян та їх об'єднань, бізнес сектору, ЗМІ, й особливо на місцях. Як і сам термін "партнерство", міжсекторальне партнерство має різні визначення. Згідно з однією з версій міжсекторальне партнерство - це спільна дія "трьох або більше ор-

ганізацій, що представляють державний, приватний і волонтерський сектори, які надають свої різноманітні ресурси для просування спільного бачення, що має чітко визначені цілі і задачі... В ідеальному світі метою партнерства мало б бути створення ініціативи, у рамках якої партнери співпрацювали б у досягненні спільних цілей і задач, і відтак - створювали б більше, ніж просту суму своїх зусиль. У реальному житті часто трапляється так, що партнерство - це просто ініціатива, яка існує як формальна структура, що збирає разом різні групи інтересів"<sup>11</sup>. Форум лідерів бізнесу імені Принца Уельського (Велика Британія), який займався розвитком стратегічного партнерства в Центральній та Східній Європі, дає таке визначення: "Міжсекторальне партнерство - це формалізовані міжсекторальні стосунки між окремими особами і групами, у яких очікування і зобов'язання узгоджуються заздалегідь, і в основі яких лежить елемент спільного здобутку (ризик). Це - стосунки, побудовані на виконанні зобов'язання чи завдання". Якщо умови цього визначення не виконуються, то, на думку його авторів, така взаємодія не є партнерством.

Дедалі частіше в Європі говорять саме про партнерство як механізм розвитку соціальної єдності та вирішення соціальних проблем, залучення груп, які раніше потерпали від вимушеної маргінальності, недостатньої уваги, а іноді - і відверто ворожого ставлення з боку решти суспільства. Метою партнерства виступає "об'єднання енергії, навичок та ресурсів ключових акторів: організацій публічного сектора, профспілок, волонтерських організацій, груп представників місцевих громад, - у розвитку та реалізації місцевих стратегій для подолання безробіття, бідності та соціального виключення. Таке партнерство має різні форми і покриває широкий спектр соціальних, економічних проблем, проблем охорони навколишнього середовища."<sup>12</sup>

Відносини взаємовпливу сторін є динамічними та відкритими, зумовленими наявними ціннісними орієнтаціями, політичною культурою суспільства як цілого. Спільна робота дозволяє дійти згоди про спільні цінності і принципи, виробити спільні цілі і задачі, заходи та програми діяльності. Вона допомагає долати бар'єри між владою і людьми, ізоляцію окремих груп і більш прозора і відповідально розподіляти ресурси задля більш ефективного вирішення проблем. Партнерство виникає, коли беруться за справу, яку самотужки вирішити неможливо. Часто один сектор - чи то влада, чи НУО, чи бізнес - не мо-

<sup>11</sup>Making Partnerships Work - Andrew Wilson and Kate Charlton Joseph Rowntree Foundation 1997

<sup>12</sup>Local Partnerships: A Successful Strategy for Social Cohesion? European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Loughlinstown, Co, Dublin, Ireland

жуть дати відповіді, які задовольнили б усіх. Відтак, міжсекторальне партнерство не просто гасло, а необхідна умова сталого розвитку. Нові можливості для діалогу між різними "зацікавленими сторонами" суспільства дозволяють розглянути різні підходи, залучити свіжі ідеї і нові людські ресурси. Забезпечення сталого соціально-економічного розвитку, максимальне врахування усіх законних інтересів і створення умов для постійного зростання не можливе без партнерства між усіма секторами суспільства. Завдяки відмінностям між ними, кожен із секторів має унікальні знання, досвід і ресурси, які мають бути використані для розвитку громади. Тож, на зміну протистоянню і конкуренції секторів приходить взаємодоповнення і партнерство. Органи влади мають відповідні повноваження щодо прийняття рішень і ресурси для втілення цих рішень у життя. Організації громадянського суспільства мають досвід, активістів, тісні стосунки з людьми, які потребують вирішення нагальних проблем. Саме це громадські організації приносять у партнерство з владою. Голос кожного члена громади має право бути почутим - і у цьому допомагають громадські організації.



Міжсекторальне партнерство – це насамперед механізм створення нових можливостей і порозуміння, руйнація стереотипів, зміна ставлення, відхід від акцентування стосунків залежності й підпорядкування, розвиток навичок спільної діяльності та об'єднання заради змін на краще. Міжсекторальне партнерство це демократія в дії.

Отже, на питання, "що дає нам партнерство?", можна, зокрема, дати такі відповіді:

- нові погляди на старі проблеми - від "боротьби з бідністю" до "сприяння розвитку і новим можливостям"
- подолання соціального виключення - голос кожного має право бути почутий
- краще порозуміння між секторами
- нові моделі та ініціативи
- вибір рішень, які найбільше відповідають місцевим умовам
- активні, небайдужі громади, здатні вирішувати свої проблеми самостійно
- відповідальна і зрозуміла влада
- врахування викликів і можливостей
- відвернення конфлікту між тими, хто "виграв" і тими, хто "програв" у ході суспільних перетворень
- плюралізм у підходах
- ефективне використання ресурсів
- нарощування суспільного капіталу
- сталість досягнутих результатів і змін.

## 2. Типи співпраці

Люди, організації не існують в ізоляції і часто вступають у контакт і взаємодіють з іншими. Але рівень цієї взаємодії може суттєво відрізнятися. Навіть те, що сторони називають партнерством, часто не є ним. Так, можна виділити принаймні кілька рівнів взаємодії:

- 
- **"Згода на публіці"** – такі стосунки добре виглядають зовні, і партнери не сперечаються відкрито і не з'ясовують стосунки на людях, однак кожен з партнерів працює ніби сам по собі.
  - **"Паралельні дії"** – партнери працюють у рамках певної узгодженої програми, однак при цьому мають різні уявлення про те, навіщо вони працюють і чого прагнуть досягти. Їм бракує спільної мети і відчуття спільної відповідальності за процес і результат того, що вони роблять.
  - **"Співпраця"** – партнери працюють на досягнення спільної мети і взаємно доповнюють один одного.

Цікаво розглянути варіанти взаємодії, які можуть існувати між громадськими та іншими організаціями, у тому числі владою. Не всі стосунки є справді партнерськими, але всі вони можуть слугувати відправним пунктом для налагодження більш тісної і плідної взаємодії. Розглянемо кілька моделей таких взаємин. Отже, якої співпраці ми шукаємо?

- **"Донор для певного проекту"**. У цьому випадку стосунки є досить вузькими і цілеспрямованими. Вони формуються навколо виконання конкретних завдань у відповідності до конкретних умов і термінів. Основна увага зосереджена на фінансуванні та звітуванні за використані кошти.
- **"Джерело підтримки нашої програми"**. У такому форматі взаємодії йдеться не просто про надання ресурсів, а й про змістовну й моральну підтримку, підтримку силою свого авторитету, а може і участь у заходах. Адже йдеться про роботу над спільною проблемою, наприклад, створення кращих умов для молоді, розвиток освіти, сприяння міжетнічній згоді тощо. Підтримка може включати як фінансову, так і технічну допомогу, спрощення доступу до спеціалістів та інформаційних ресурсів тощо.
- **"Підтримувач (прихильник) нашої організації"**. У такому випадку основна увага надається ефективності і життєздатності організації та зміцненню її спроможності працювати і надалі. Фінансова, технічна та інші види допомоги спрямовані як на організацію в цілому, так і на певні програми діяльності організації.
- **"Альянс, домовленість про співпрацю"**. У цьому випадку дві або більше організацій можуть домовитися співпрацювати, узгодити спільний план дій, зазвичай, у чітко визначеній сфері та на визначений період часу. Насамперед, така форма партнерських стосунків передбачає обмін інформацією, досвідом, експертами, взаємну підтримку, використання мереж, контактів тощо. При цьому гроші не мають вирішального значення і часто взагалі не є основою для стосунків. Така співпраця добре працює між громадськими організаціями та між громадськими організаціями та владою.
- **"Партнерство, спільна діяльність"**. Метою такої взаємодії є спільна робота на досягнення спільної мети та завдань на основі спільно вироблених принципів і правил, розподілу обов'язків і ресурсів, спільного ризику і очікування спільних успіхів та здобутків. Такі партнерства можуть працювати як у рамках одного сектора (між НУО), так і між секторами (наприклад, партнерство з владою та бізнесом на рівні громади). Саме на ідеали такого партнерства спиралася у своїй діяльності Програма "Демократизація України".

За будь-яких умов співпраці, у кожному з цих форматів стосунків доцільно мати певну угоду між сторонами, яка визначає їх ролі, обов'язки, сфери відповідальності.

---

Партнерство передбачає визначення умов та обсягів співпраці, цілей та завдань спільної діяльності, очікуваних результатів тощо.

Можемо говорити про "різне" партнерство і з точки зору формалізації стосунків. Так, виділяють м'яке і жорстке партнерство:

<b>"М'яке" партнерство</b>	<b>"Жорстке" партнерство</b>
Неформальне - на основі спільного інтересу	Формалізоване
Немає юридичної бази, але є відданість партнерів спільній роботі	На основі контракту
Немає визначених цілей та завдань для партнерства як такого, однак кожен партнер розуміє цілі й завдання інших, працює в рамках цього розуміння	Певні умови, рамки для визначення цілей
Гнучкі механізми звітності	Визначена система взаємної відповідальності, структури звітності
Діяльність "за потребою" в рамках спільного розуміння	Діяльність, результати і вплив можна виміряти

Партнерські стосунки можуть відрізнятися і з точки зору часу – як короткотермінові, так і довготривалі, стратегічні. Коли мова про міжсекторальне партнерство, певна річ, ця взаємодія, цей діалог мають бути сталими й орієнтованими на дотримання належного процесу як в теперішньому, так і в майбутньому.

### **3. Проблеми та фактори успіху на шляху до партнерства**

Партнерство як і будь-яка спільна діяльність має певні ризики і залежить від низки факторів. На характер взаємодії впливають загальний контекст та специфічні умови, норми та процедури взаємодії. Чимало залежить від готовності та бажання сторін до співпраці.

Незалежність сторін у партнерстві є принциповою. Вибір на користь партнерства може зробити лише незалежна людина чи організація. Йдеться про те, що умовою партнерства є визнання незалежності саме у значенні непідпорядкованості однієї сторони іншій і водночас визнання взаємної потреби та взаємного впливу - взаємозалежності сторін. Рух до усвідомлення "МИ" - нашої спільності - означає, що немає домінанти іншого (залежності), є усвідомлення власної незалежності, але немає хворобливого акцентування власного "Я", є усвідомлення цінності свободи і готовність до вільного вибору партнерів та спільної відповідальності.

Необхідно вміти і вчитися працювати разом, брати участь у діяльності на рівних. Тож, робота у партнерстві - непроста справа, особливо коли йдеться про партнерство між секторами, підтримувати яке найскладніше. Чи не найважче визнати рівноправність партнерів: кожен сектор має визнати чесноти інших секторів і використовувати їх сильні сторони, а не змагатися з ними і самостверджуватися, усім своїм виглядом показуючи:

"без мене ви – ніщо!". "Рівноправність" не означає однаковий вплив, або ресурси. Рівноправність є визнанням рівно важливих ролей та можливостей сторін на всіх етапах співпраці.

Партнерство передбачає командну гру. Важливо, щоб це не були "команди" окремих секторів – інакше це нагадуватиме одночасну гру кількох команд на одному футбольному полі.

Існує низка етапів налагодження дієвого партнерства:

1. Визначення потенційних партнерів, налагодження контактів, започаткування переговорів
2. Визнання потреби в об'єднанні зусиль та ресурсів
3. Узгодження спільного бачення, принципів співпраці
4. Визначення ролей різних сторін
5. Визначення завдань, що стоять перед сторонами
6. Узгодження механізмів обміну інформацією
7. Визначення формальних структур, розподіл обов'язків
8. Співпраця по досягненню спільної мети, оцінка її досягнення
9. Визначення майбутнього формату партнерства після досягнення спільної мети.

Партнерство має будуватися на взаємоповазі, довірі та чесності, прозорості та чіткому дотриманні етичних норм, що не дають розвиватися конфлікту інтересів.

При налагодженні діалогу та партнерства необхідно зважати на наступні фактори впливу<sup>13</sup>:

### **1. Спільність інтересів та дій:**

- Розвиток принципів, узгодження пріоритетів, цінностей та підходів потребує часу. Якщо такого часу немає, і партнерство розвивається "за потребою", рано чи пізно неузгодженість, що відбулася через вічний брак часу, дається взнаки.
- Різні системи цінностей роблять партнерство у кращому випадку декоративним.
- Спільна мета об'єднує. Нерозуміння цього, брак спільної мети, або спроби видавати свою мету за спільну руйнують партнерство.
- Необхідним є гарантування взаємної користі, задоволення інтересів сторін.
- Вимагаючи прозорості, відповідальності і підзвітності від інших сторін, кожен має почати з себе. Важливо, аби усі партнери були готові до відкритого, відвертого обговорення проблем та пошуку компромісів, до конструктивного діалогу.
- Варто бути відкритими і готовими до активного навчання від інших, під час спільної діяльності

### **2. Належні процеси:**

- Важливо приділяти достатньо часу на розвиток взаємодії, при цьому враховувати, що якісні зміни є найбільш важливими для розвитку партнерств, ніж кількісні. Варто використовувати досвід успішної короткотермінової співпраці для налагодження довгих стосунків.
- Слід продумати та гарантувати ефективний консультаційний процес та процес прийняття рішень - узгодженість рішень, їх фіксацію в документах. Варто чітко визначити та виписати усі правила гри.
- Водночас, надмірна бюрократизація з'їдає ресурси й робить партнерство негнучким і глухим до змін. Це шлях до втрати інтересу до партнерської роботи.

<sup>13</sup>У тексті враховано дані дослідження партнерств, проведеного у Великій Британії наприкінці 90-тих рр..

- Необхідно забезпечити адекватність дій визначеним цілям та завданням. Часто партнерства страждають на "короткозорість", дивлячись лише у найближче майбутнє. Причини цього різні - від "завантаженості", до "інших справ" і "прив'язаного до певного періоду проектного фінансування. Важливо мислити стратегічно, мати бажання розглядати питання в довгостроковій перспективі.
- Ефективна комунікація та обмін інформацією – ключ до довіри й порозуміння. Якщо партнери не спілкуються між собою, не обмінюються інформацією, це - чітка ознака того, що партнерство не працює.
- Необхідно адекватно використовувати наявні ресурси, власний досвід та досвід партнерів.
- Слід визначити чіткі критерії оцінки успіху та наслідків спільної діяльності та спільно оцінювати проблеми, досягнення, слабкі та сильні сторони, ризики та можливості.
- При поширенні інформації про спільну діяльність не можна забувати про партнерів, їхні інтереси, спільні домовленості тощо.

Як ми вже зазначали, налагодження міжсекторальної співпраці залежить від реальної політичної ситуації, бажання та готовності сторін до співпраці. Певна річ, стереотипи заважають партнерству. Якщо влада вперто бачить у НУО виключно "опозиціонерів", НУО у владі – "корупціонерів", а у бізнесі – "буржуїв" - навряд чи між ними виникне партнерство попри всі нормативні акти про залучення громадськості, прийняті на найвищому рівні.

Роздрібненість, неоднорідність і конкуренція всередині окремих секторів також не сприяє міжсекторальному партнерству.

І вкотре наголосимо на необхідності гарантування незалежності сторін. Це особливо важливо з огляду на поширену в Україні практику партнерства "згори", "по команді", коли ініціатором партнерства стає влада, якій треба звітуватися про виконання настанов керівництва щодо "діалогу з громадськістю". Численні громадські ради, до-радчі комітети тощо свідчать про привабливість і простоту цього шляху. Розвитку громадських організацій надзвичайно шкодить практика прихованої політичної заангажованості й, відповідно, імідж "кишенькових" організацій.

Для НУО важливо працювати, так би мовити, "знизу - догори", на рівні громад, де люди знають один одного й довіряють. Розвиток довіри громади - робота не для громади, а з громадою.

Громадським організаціям важливо враховувати низку факторів, за яких марно сподіватися на розвиток співпраці та зміцнення партнерства. Отже, чинники, які важливі та залежать від громадських організацій:

- незалежність, самостійність у виборі сфер діяльності, завдань, партнерів тощо;
- відкритість і прозорість діяльності, забезпечення поінформованості громади про діяльність НУО, у тому числі через широке розповсюдження річних звітів за результатами діяльності, проведення публічних заходів з обговорення наявних в громаді проблем із залученням широкої громадськості;
- робота на місцях, з громадою, з людьми, відповідно, знання ситуації;
- творчі підходи, пошук нових ідей постійне навчання;
- здатність до втілення планів у життя (людські ресурси, волонтери, досвід, навички);
- стратегічне мислення, орієнтація на потрібні зміни, а не наявні легкі проекти;
- дотримання етичних норм діяльності як з точки зору організації роботи, так і з точки зору оцінки її впливу, конструктивність, критичність, але не конфліктність;
- спроможність до ефективного партнерства, готовність давати свій внесок тощо.

Розвиток партнерства вимагає від усіх сторін бути відкритими до нових ідей та змін. Культура співпраці та відкритості має надзвичайно важливе значення. Партнерство є шляхом розв'язання проблем та необхідним фактором розвитку.

Деякі рекомендації щодо успішних практик НУО на шляху до налагодження між секторальної співпраці.

- Запросіть кількох місцевих підприємців стати членами правління вашої громадської організації. Це відкриє для них цілий світ нових ініціатив, спрямованих на те, щоб громада, в якій всі ви (і підприємці також!) живете, стала кращою і багатшою. Можливо, тоді підприємці краще зрозуміють, як їх фінансова допомога може змінити життя людей. Відтак, вони будуть готові до діалогу про соціально відповідальний бізнес, фонд розвитку громади. Запропонуйте їм співпрацю у вирішенні проблеми, до якої вони не байдужі, покажіть, як цю проблему можете вирішити ви.
- Організуйте спільні інформаційно-просвітницькі заходи й запросіть на них представників усіх секторів. Дайте представникам влади розказати співгромадянам про те, як приймаються рішення, як складається бюджет, як готуються плани місцевого розвитку. Дайте підприємцям показати всім труднощі і перспективи розвитку бізнесу. Цікавою може бути екскурсія чи майстер-клас для школярів чи студентів.
- Зберіть громаду на "реальне планування". Дайте розкритися людській уяві й ініціативі. Нехай влада і підприємці одержать нові ідеї і відчують користь від спілкування з людьми!
- День міста, день громади, інше свято, ярмарок, фестиваль - чудова нагода для початку міжсекторального партнерства.
- Якщо в громаді виникає проблема, у розв'язанні якої Ви можете допомогти, - покажіть, що Ви можете, що НУО може працювати разом з іншими секторами.
- Підключіться до вирішення проблем, які потребують громадської активності й ініціативи і які не вирішувались роками саме через брак цієї активності.

Представники органів влади громад Львівської та Донецької області, учасники навчального візиту до Угорщини по темі "Неурядові організації і місцеве врядування", що проходило в рамках Програми "Демократизація України", під час спільного обговорення визначили важливі напрямки, можливості та потреби на шляху налагодження співпраці НУО та місцевої влади. Вони наступні:

#### *Інформація про неприбуткові організації та громадський сектор*

Європейський досвід, інформація щодо законодавчої, регуляторної бази та практики, фінансів і субсидій, організаційних форм, моніторингу та аудиту НУО має бути узагальнена та розповсюджена серед українських НУО та місцевої й обласної влади.

#### *Прогалини в законодавчому та регуляторному полі*

Потрібен докладний аналіз політики для визначення усіх компонентів, що їх бракує для забезпечення сприятливого законодавчого та регуляторного середовища для розвитку НУО. Мають бути сформульовані чіткі пропозиції щодо змін у політиці для поліпшення співпраці між владою і НУО на місцевому рівні.

#### *Децентралізація як основа місцевого самоврядування*

Місцева влада в Україні не має достатніх повноважень та фінансових ресурсів для виконання своїх основних завдань і тому сильно залежить від рішень центрального уряду. Більш незалежна місцева влада матиме більше стимулів для співпраці з НУО, що сприятиме усталенню більш відкритого процесу ухвалення рішень на місцевому рівні. Таким чином, у децентралізованій системі місцева влада ініціюватиме більш широкую співпрацю з НУО. Реформування системи державного управління та сфери надання державних послуг є дуже важливою умовою для зміни ставлення до НУО. Зокрема, фінансові регулювання та фіскальні відносини у державному секторі мають бути поліпшені.

#### *Зміни у сприйнятті НУО та ставленні до них*

В Україні існує загальне байдуже ставлення до НУО, що має бути змінено завдяки широкому

інформуванню про їх діяльність та розвитку програм на національному рівні. Уряд має змінити регуляторну базу для НУО, що дозволить їм залучати до своєї діяльності більше людей. Зокрема, на місцевому рівні легко можна залучити до виконання різних програм НУО вчителів і пенсіонерів. Має також змінитись і сам спосіб мислення людей, які ухвалюють рішення. Наразі рівень довіри до НУО доволі низький, тому для зміни такого становища місцева влада має активно залучати їх до процесу ухвалення рішень. Як перший крок у кожній місцевості мають бути створені бази даних НУО.

#### *Форми комунікації з НУО на різних рівнях влади*

На національному рівні має бути створена громадська колегія як форум для обміну думками. Також і процес ухвалення рішень має регулюватися таким чином, щоб уможливити якомога більш активне залучення громадських організацій до процесу ухвалення рішень на місцевому рівні та до виконання державних програм.

#### *Форми підтримки НУО*

Має бути підвищена фінансова незалежність третього сектора. Належить розвивати різні форми фінансової підтримки включно з нормативними грантами. Одним з варіантів може стати ухвалення норми, згідно з якою кожний платник податків матиме змогу направляти один відсоток свого податку на підтримку НУО.

#### *Сфери залучення НУО*

НУО потрібно залучати до розв'язання різного роду проблем, наприклад проблем молодого покоління. У цьому контексті слід згадати й освіту як сферу послуг, у якій можна залучити до процесу ухвалення рішень на місцевому рівні студентів та батьків, створивши відповідні самоврядні органи. Крім того, належить працювати з інвалідами та людьми з обмеженими фізичними можливостями для забезпечення їх доступу до ринку праці. Можливий майданчик для співпраці - захист навколишнього середовища, особливо вивіз та переробка сміття. Вирішуватися із залученням НУО можуть і проблеми комунального житлового господарства, надання послуг.

#### *Телебудинки (телекотеджі)*

Рух за створення телебудинків є важливим напрямом використання місцевих ресурсів на користь громади.

#### *Транскордонна співпраця*

У Львівській області співпраця між країнами-сусідами бачиться як потенційно дуже важливий інструмент для обміну інформацією та досвідом.

## **Глава 4. Основи місцевого самоврядування**

Місцеве самоврядування в Україні - це гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади - жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста - самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України.

Право територіальної громади на реалізацію місцевого самоврядування закріплене Конституцією України (ст. 140 ч. 1).

### **1. Місцеве самоврядування та залучення громадськості**

Кінцевою метою будь-якої моделі організації влади на місцевому рівні є ефективне вирішення питань місцевого значення. Для цього необхідно розуміти систему поділу влад в Україні.

---

Наведемо схему розподілу функцій у державі за Вадимом Прошко<sup>14</sup>:

1. Потреби, які громадянин може задовольнити самостійно або у результаті договорних відносин з іншими громадянами чи приватними компаніями. На цьому рівні забезпечується конкурентність, а відтак і право вибору громадянина, і можливість одержати найякісніші послуги за найменшу ціну. Втручання держави на цьому рівні - мінімальне і полягає у створенні певних стандартів якості та безпеки, запобіганні монополізації ринку послуг тощо.

2. Послуги, які не можуть бути ефективно надані на першому рівні, але можуть бути організовані найнижчими органами самоврядування. Типовим прикладом таких послуг є вивезення побутового сміття. Звичайно, кожен громадянин може самостійно вивозити своє сміття на звалище, проте про ефективність такого методу годі й говорити. Кожен громадянин може укласти договір із приватною компанією, яка за певну плату буде вивозити його сміття, проте очевидно, що далеко не всі громадяни погодяться на це, виникатимуть проблеми оплати у відповідності до кількості сміття тощо. Найкраще цю послугу може організувати орган місцевого самоврядування, фінансуючи цю роботу за рахунок місцевих (обов'язкових для всіх чи майже всіх мешканців) податків, причому організація спеціальної муніципальної служби чи укладання договорів із приватними фірмами залишається на розсуд органу самоврядування; ефективність тут також має відігравати певну роль.

3. Певні послуги не можуть бути ефективно організовані на місцевому рівні і переносяться на регіональний рівень. Прикладом є, скажімо, медична допомога. Село чи невелике місто не може забезпечити повний спектр медичних послуг - вузько кваліфіковані спеціалісти просто не матимуть достатньо роботи, жодного місцевого бюджету не вистачить для того, щоб закупити весь спектр діагностичного обладнання, яке, до того ж, буде простоювати більшість часу.

4. І, нарешті, функції, що можуть виконуватись тільки в загальнонаціональному масштабі - армія, монетарна система, зовнішня політика, національна безпека тощо.

Згідно зі статтею 4, параграфу 3 Європейської Хартії місцевого самоврядування "муніципальні функції, як правило, здійснюються переважно тими властями, які мають найтісніший контакт із громадянином". Важливим при цьому є принцип субсидіарності<sup>15</sup>, класичним визначення якого вважається енцикліка 1931 року папи Пія XI: "Цей найсерйозніший принцип соціальної філософії не повинен бути ані змінений, ані послаблений: так само як можливості, що можуть використовуватись з власної ініціативи і власними силами, не повинні відбиратись у людей та передаватись громаді, так само буде несправедливим і порушить суспільний порядок, якщо у менших угруповань буде відібрано та передано ширшим громадам вищого рангу функції, з якими вони могли б впоратись і самі. Природною метою будь-якого соціального втручання є допомога членам суспільства, а не руйнація чи їх абсорбування".

Принцип субсидіарності (додатковості) - принцип, згідно з яким районні та обласні ради наділяються тільки повноваженнями з тих питань, які не можуть бути вирішені на рівні села, селища, міста.

---

<sup>14</sup>Принцип субсидіарності - інструмент розподілу повноважень// "Аспекти самоврядування", № 6, 2000 р

<sup>15</sup>Рекомендації № R(95)19 Комітету Міністрів Ради Європи Державам-членам щодо імплементації принципів субсидіарності", від 12 жовтня 1995 року.

---

Водночас, наведена вище норма Європейської Хартії містить ще одне речення, яке встановлює обмеження щодо делегування повноважень на можливо нижчий рівень соціальної організації: "Наділяючи тією чи іншою функцією інший орган, необхідно враховувати обсяг і характер завдання, а також досягнення ефективності та економії". Деякі послуги не можуть надаватись на нижчому рівні, бо це буде пов'язане із занадто високими витратами.

Головними принципами, на яких має здійснюватися місцеве самоврядування в Україні - народовладдя і законність. Територіальна громада безпосередньо здійснює самоврядування, але самоврядні права громади обмежуються законом. Наприклад, до компетенції самоврядування відносяться питання виділення земельних ділянок під огороди селянам, але це має робитися у відповідності до порядку, передбаченого Земельним кодексом. Рішення, що приймаються територіальною громадою (чи від її імені) і не відповідають вимогам закону, – скасовуються.

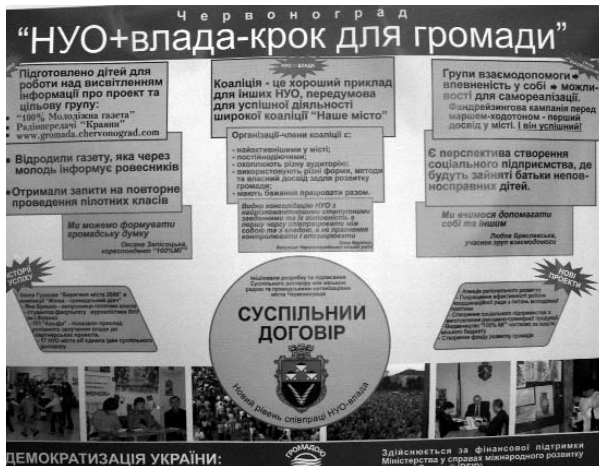
Місцеве самоврядування здійснюється як безпосередньо, так і через представницькі органи. Місцеве самоврядування має тлумачитися, насамперед, як діяльність самого населення.

Ще один важливий принцип здійснення самоврядування - самостійність в межах повноважень, визначених законом. Органи державної влади не мають права втручатися у вирішення питань, що знаходяться згідно з законом у компетенції сільради. Так, наприклад, райдержадміністрації не можуть давати вказівки щодо виділення землі. Але, водночас, на райдержадміністрацію покладено обов'язок щодо контролю земельних відносин, а на сільраду - так звані делеговані державою обов'язки, які рада (через виконавчі органи) має виконувати. Таким чином, при здійсненні самоврядування поєднуються місцеві та державні інтереси.

Відмінність України від країн із сталою демократією, полягає у вкрай нерозвиненому першому рівні розподілу повноважень. У конкретних історичних умовах, у яких опинилася Україна, рішення нагальних проблем населення не можливе без розвитку ініціативи та самодіяльності громадян у вигляді безпосереднього самоврядування, переходу від комуно-колективної до приватно-індивідуальної психології.

У відчуженні народу від влади важливу роль зіграв радянський режим. За 70 років його існування населення країни було привчено коритися, але не вирішувати справи. Це призвело до споживацьких настроїв байдужості й пасивності, що яскраво проявилися в сучасних умовах. Крім того, втрата сформованих соціальних зв'язків і традиційних цінностей, дезорієнтація населення в ситуації, що постійно змінювалась на тлі протистояння різних сил на політичній арені, значне зниження рівня життя населення не могли не вплинути на активність населення у вирішенні питань місцевого значення і на його участь у політичних процесах, що відбуваються. Уповільнений розвиток ринкових відносин з великими відхиленнями від світової практики, швидке скорочення виробництва у 90-ті роки, що привело не тільки до обмеження виробництва товарів і послуг, але і до зростання безробіття, зниження рівня життя населення, впливало і на участь населення в реалізації самоуправлінських справ. На цьому соціально-економічному тлі втрачається довіра до органів місцевого самоврядування і, як підсумок, формується абсентеїзм.

З одного боку, потяг до участі в безпосередньому самоврядуванні у членів сьогоднішніх територіальних громад вкрай низький, через що зусилля по здійсненню муніципальної реформи влада в черговий раз пов'язує, в основному, з "реформами



зверху". З іншого боку, як правило, працівники органів місцевої влади, на яких покладена місія розвитку муніципальних відносин, самі досить скептично ставляться до участі в місцевому самоврядуванні населення. Таким чином, а ні реформа "зверху", а ні реформа "знизу" можуть не бути сьогодні ефективними. Для успіху реформ важливими чинниками є як політична воля, так і сприйняття реформ широкими верствами населення.

Звичайно, у демократичному суспільстві участь громадян не закінчується кабінетою для голосування, а проявляється у щоденній діяльності. Демократія відрізняється від інших політичних систем саме рівнем участі громадян у процесі управління. Залучаючи громадян до виконання завдань, що стоять перед громадою, можна підвищити їх зацікавленість у добробуті громади та їхнє розуміння природи місцевого самоврядування<sup>16</sup>, досягати більшої сталості рішень, що приймаються. Залучення громадян є предметом діяльності самих муніципальних органів, саме вони займаються інформуванням громадян, організацією консультацій, створенням дорадчих та консультативних рад.

Для України сьогодні надзвичайно важливим є максимально широке застосування механізмів безпосереднього самоврядування, про форми якого йтиметься трохи пізніше. Чим частіше громадяни використовуватимуть форми прямої демократії, самостійно чи поєднуючись для цього з іншими громадянами, тим швидше відбуватиметься процес становлення місцевого самоврядування, і тим більш стійким стане місцеве співтовариство. Поряд з економічними, політичними і правовими факторами, що мають вплив на розвиток місцевого самоврядування, можна виділити безпосередні зв'язки індивідів між собою, які характеризують у цілому взаємини і взаємозв'язки. Разом з індивідуальними, майновими інтересами повинні максимально враховуватися колективні засади в реалізації самоуправлінських прав. Тому необхідним є пошук найбільш оптимальних способів поєднання приватних і громадських, публічних інтересів у розвитку соціально-економічних відносин на місцях, нових як індивідуальних, так і колективних форм участі населення в здійсненні місцевого самоврядування.

Найголовніші функції залучення громадян до безпосереднього самоврядування - саморозвиток територіальної громади, підвищення її спроможності вирішувати нагальні потреби, з одного боку, і потужний важіль демократизації суспільства, подолання авторитарно-кримінальних тенденцій внутрішньополітичного життя, з іншого.

Тож, відповідь на питання: "Шлях до самоврядування: зверху чи знизу?" уявляється нам наступним: "Посередині. Разом із населенням, і працівниками органів місцевого самоврядування".

<sup>16</sup> Бйорнланд Л. Залучення громадян до участі в місцевому самоврядуванні на прикладі Угорщини та деяких інших країн Центральної та Східної Європи// Аспекти самоврядування - № 1(3). - 1999

Історія громад Програми “Демократизація України” є наочним прикладом того, як громадські організації через постійне навчання та обмін досвідом, збагачення своєї організаційної спроможності, через залучення цільової аудиторії та всіх зацікавлених осіб, через налагодження партнерства з владою - сприяють мобілізації та об’єднанню громади та її сталому розвитку. Це є необхідним етапом на шляху до розвитку громадянського суспільства та демократизації України, у тому числі розвитку ефективної системи місцевого самоврядування.

Підкреслимо ще раз переваги, які дає самоврядуванню залучення громадян:

- **Зворотній зв’язок.** Місцеве самоврядування як діяльність є наданням громадянам-клієнтам комплексу соціально-побутових послуг. Але чи завжди місцеві посадовці добре знають, які послуги і якої якості потрібні громадянам перш за все. Аналіз звернень громадян до посадовців місцевого самоврядування - не найкраще джерело інформації, бо переважна більшість таких звернень - від невеликої соціальної групи, налаштованої патерналістські. Залучається ж до самоврядування соціально активний прошарок. Це найкращий спосіб організувати своєрідний зворотний зв’язок, оцінювати ефективність власних дій, оперативно їх корегувати.
- **Формування довіри до органів влади.** Громадяни, які беруть участь у процесах самоврядування, на власному досвіді починають розуміти складність проблем, які службовці мають вирішувати щоденно. Ніщо так не відкриває очі на дійсність, як власна робота. Залучення громадськості не гарантує, що будь-яке рішення буде прийняте в результаті консенсусу, але відкритий процес прийняття рішень і можливість громадян висловити свою думку додає легітимності прийнятим рішенням.
- **Послаблення і попередження конфліктів.** Коли громадяни беруть участь у розв’язанні проблем місцевого самоврядування, залучаються до прийняття рішень, вони стають ніби співвласниками шляхів розв’язання цієї проблеми. Тож менш імовірно, щоб вони виступили проти прийнятого рішення, зірвали його протестними акціями. Ті, хто причетний до вирішення проблем громади (а це активні і спроможні люди), не будуть протиставляти себе іншим, чинити опір.
- **Підвищення спроможності місцевого самоврядування.** Громада співпрацює з владою для досягнення цілей, які виявляються спільними. А розуміння, що місцева влада погоджується на певні компроміси, часто спричиняє появу нових партнерських зв’язків та підвищує рівень самостійності - групи громадян починають самі працювати для вирішення своїх проблем. Рівень навантаження на місцеву владу при цьому може бути суттєво зменшеним.
- **Залучення додаткових ресурсів.** Підприємці та бізнесмени також є членами громади, і від того, в якій ситуації вони здійснюють свою діяльність, залежить економічний розвиток регіону. Крім того, багато методів залучення громадян дають змогу місцевим органам влади залучати додаткові кошти та ефективніше використовувати наявні.

Перелічені вище переваги - ті, які має від залучення громадян сама влада, в яких вона життєво зацікавлена. Тож сама влада має піклуватися про те, щоб громадяни були якомога більше залучені до управління.

Існує кілька типових ситуацій, в яких пересічні громадяни є особливо зацікавленими в участі у прийнятті рішень. Це відбувається у тих випадках, коли очікувані чи пропонувані рішення:

- матимуть значний вплив на громаду. Завжди, коли людина чи група людей в громаді відчувають, що через якесь рішення вони можуть щось втратити чи щось здобути, воно стає для них важливим, і вони готові прийняти в ньому особисту участь;

- матимуть різний вплив на різні верстви населення. Залучення громадян до таких рішень, взаємний пошук компромісів допоможуть уникнути конфліктів між тими, хто набуває, і тими, хто втрачає при прийнятті рішення;
- стосуються неоднозначного питання. Коли одна частина громади ставиться до рішення негативно на відміну від решти громади, важливо, щоб ця сторона відчула, що її невдоволення та стурбованість почуті владою. Наприклад, розміщення звалища біля міста завжди викликає опозицію і протидію, якщо громадяни не поінформовані про те, чому звалище необхідне, і не залучені до процесу визначення найкращого місцезнаходження для нього.

## 2. Територіальна громада та форми впливу

Традиційне значення терміну громада – група людей, що живуть в одній географічній місцевості і через це змушені взаємодіяти одне з одним.

Більш традиційною для України є сільська громада, особливістю якої є те, що члени такої громади знали один одного, потребували допомоги один одного у скрутні часи, користувалися одними й тими ж джерелами соціальних послуг - церквою, школою тощо. На відміну від сільської громади міські були структуровані по групах, які й були джерелом спільного доступу до соціальних послуг. Українська сільська громада почала формуватися ще за стародавні часи. У Київській Русі органом місцевого селянського самоврядування була верф, чи сільська територіальна община, яка здійснювала самоврядування через збори громадян. Збори здійснювали колективну власність на неподільні землі, реалізацію норм звичаєвого права. У литовсько-руську добу органом місцевого самоврядування була копа. Пізніше затвердився термін "громада" саме в сенсі сільської громади.

Усі форми сільського самоврядування, не зважаючи на різні назви, мали однакові головні риси: вищим виконавчим органом був громадський сход, а проміж сходами виконавчі функції делегувалися обраному отаману, війту тощо. У своїй діяльності громада спиралася на звичаєве право - неписаний звід правил, що формувався на основі досвіду та традицій громадського життя. Особливість звичаєвого права - колективний, усією громадою, характер застосування його норм. Для сільської громади характерним було й колективне виконання робіт комунального призначення та надання взаємодопомоги (толока).

Ці традиції самоуправління значною мірою були втрачені в радянські роки, і тепер потрібні значні зусилля, щоб їх поновити. На нашу думку, пріоритет безпосереднього самоврядування - залученості громади до процесів прийняття рішення - значною мірою відповідає історичній традиції українського суспільства.

Сьогодні, згідно Закону, **територіальна громада** – жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, що мають єдиний адміністративний центр. Члени територіальної громади - громадяни України, особи без громадянства, іноземці, які постійно проживають на території відповідної самоврядної адміністративно-територіальної одиниці.

Згідно з чинним українським законом, межі територіальної громади прив'язані до меж відповідної адміністративної одиниці, а не до населених пунктів як таких. Така ситуація не є природною а ні для історичної традиції України, а ні для світової практики, і є наслідком штучного адміністративно-територіального поділу, що існував у Радянському Союзі, який був прив'язаний не до потреб реального самоврядування, а слугував зручності побудови ієрархічної структури партійних комітетів. Таке зведення поняття до адміністративних одиниць призводить до певних складнощів і непорозумінь, серед яких одне з найбільших з яких - матрична побудова територіальних громад. Наприклад, жителі села, що адміністративно входить до іншого, не є самостійною територіальною

громадою, навіть якщо живуть за десятки кілометрів від адміністративного центру. З іншого боку, вони ж можуть входити до складу відразу кількох територіальних громад. Найбільш характерним це є для шахтарських районів Донбасу, де жителі окремих шахтарських селищ інколи одночасно є жителями селища, невеликого містечка, до складу якого входить селище, та більшого міста, до складу якого у свою чергу входить містечко. Всі ці адміністративні одиниці мають свої ради та своїх голів і є радами базового рівня. Тобто мають однакові повноваження.



Що ж до терміну "територіальна громада району (області)", який інколи вживається, то це не юридичний термін. Згідно з чинним законодавством райони і області є географічним місцем проживання сукупності територіальних громад, а район у місті - місцем проживання частини територіальної громади (те ж саме, що й куток чи маґала у стародавньому українському селі).

Згідно закону територіальні громади можуть змінюватися за географічною ознакою. Так, територіальні громади сусідніх сіл можуть об'єднатися в одну територіальну громаду, створити спільні органи місцевого самоврядування та обрати єдиного сільського голову. Добровільне об'єднання територіальних громад відбувається за рішенням місцевих референдумів відповідних територіальних громад. Таке рішення є наданням згоди на створення спільних органів місцевого самоврядування, формування спільного бюджету, об'єднання комунального майна, але згода на це (на підставі рішення референдуму) надається Верховною Радою. За рішенням референдуму відповідної територіальної громади і у тому ж порядку може також відбуватися вихід із складу територіальної громади її частини.

Ще одне недостатньо врегульоване законодавством питання - участь у місцевому самоврядуванні жителів, що не є громадянами. Згідно зі статтею 26 Конституції України негромадяни мають ті ж права і обов'язки, що й громадяни, виключень щодо права участі у самоуправлінні для осіб, що не набули громадянства України, Конституція і закони України не містять. Крім одного, але найважливішого права - на участь у виборах депутатів місцевих рад та голів відповідних самоврядних територіальних одиниць та у місцевих референдумах. То ж у дійсності частина територіальної громади позбавлена законом суттєвих прав участі у самоврядуванні, хоча юридично вони є членами територіальної громади.

Слід враховувати, що територіальна громада і член територіальної громади мають різні права щодо здійснення самоврядування. Їхні інтереси не обов'язково співпадають. Наприклад, навряд чи буде задоволений селянин, біля городу якого розташований сільський вигін (пасовище), але це не є підставою для прийняття рішення проти інтересів громади.

На думку експерта з питань місцевого самоврядування, професора В. Опришка, система первинних суб'єктів місцевого самоврядування є дворівневою: перший рівень - територіальна громада, а другий - фізичні особи, що мають спеціальну правосуб'єктність і які, власне, складають територіальну громаду. Проте обсяг прав і обов'язків цих суб'єктів стосовно місцевого самоврядування є юридично нерівним. Якщо територіальна громада безпосередньо здійснює місцеве самоврядування, то окремий громадянин або певна сукупність громадян не можуть репрезентувати місцевий інтерес. Вони мають право лише опосередковано впливати на рішення місцевого самоврядування за допомогою засобів, наданих їм відповідними законами <sup>17</sup>.

В більшості випадків уся громада не може здійснювати роботу, пов'язану із здійсненням самоврядування, і є потреба делегування цих функцій визначеному колу осіб шляхом їх обрання. Тож, головним засобом опосередкованого впливу територіальної громади слід вважати обрання представницького органу самоврядування, який має право приймати рішення від імені територіальної громади. В Україні такими органами є місцеві ради різних рівнів.

Представницький орган місцевого самоврядування - виборний орган (рада), який складається з депутатів і відповідно до закону наділяється правом представляти інтереси територіальної громади і приймати від її імені рішення.

Місцеві ради є юридичними особами і наділяються законом власними повноваженнями, у межах яких діють самостійно і несуть відповідальність за свою діяльність відповідно до закону. Сільські, селищні, міські, районні у містах, районні, обласні ради мають печатки із зображенням Державного Герба України і своїм найменуванням, рахунки в установах банків України.

Матеріальною і фінансовою основою місцевого самоврядування є рухоме і нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, позабюджетні цільові (у тому числі валютні) та інші кошти, земля, природні ресурси, що є у комунальній власності територіальних громад сіл, селищ, міст, районів у містах, а також об'єкти їхньої спільної власності, що перебувають в управлінні районних і обласних рад. Органи місцевого самоврядування з урахуванням місцевих умов і особливостей можуть перерозподіляти між собою на підставі договорів окремі повноваження та власні бюджетні кошти. Сільська, селищна, міська, районна в місті (у разі її створення) рада може наділяти частиною своїх повноважень органи самоорганізації населення, передавати їм відповідні кошти, а також матеріально-технічні та інші ресурси, необхідні для здійснення цих повноважень, здійснює контроль за їх виконанням.

Відносини органів місцевого самоврядування з підприємствами, установами та організаціями, що перебувають у комунальній власності відповідних територіальних громад, будуються на засадах їх підпорядкованості, підзвітності та підконтрольності органам місцевого самоврядування. З питань, віднесених до відання органів місцевого самоврядування, на їх вимогу підприємства, установи та організації, що не перебувають у комунальній власності відповідних територіальних громад, надають відповідну інформацію. Органи місцевого самоврядування можуть виступати з ініціативою щодо перевірок, а також організовувати проведення перевірок на підприємствах, в установах та організаціях, що не перебувають у комунальній власності, з питань здійснення делегованих їм повноважень органів виконавчої влади.

<sup>17</sup>Опришко В. Якою має бути єдність системи органів місцевого самоврядування // Актуальні проблеми управління територіями в Україні: Матеріали наук.-практ. конф., 26-27 листопада 1992 р.

Форми місцевої демократії - процедури безпосереднього самоврядування, залучення членів територіальної громади до прийняття рішень на місцевому рівні та безпосереднього контролю за реалізацією таких рішень органами місцевого самоврядування. Зміст участі територіальної громади у вирішенні питань місцевого значення складають:

- 1) вплив інститутів територіальної громади (членів територіальної громади, об'єднань громадян, легалізованих на місцевому рівні) на діяльність органів місцевого самоврядування;
- 2) участь інститутів територіальної громади у прийнятті рішень, віднесених до компетенції місцевого самоврядування.

На сьогодні чинне законодавство визначає такі **форми участі територіальних громад у самоврядуванні**:

- 1) місцеві вибори;
- 2) місцевий референдум;
- 3) загальні збори громадян;
- 4) місцеві ініціативи;
- 5) громадські слухання.

Законом "Про місцеве самоврядування" виписана правова сутність головних видів безпосереднього самоврядування, які поступово набувають в Україні все більшого поширення.

**Загальні збори** – зібрання всіх чи частини жителів села (сіл), селища, міста для вирішення питань місцевого значення. Загальні збори громадян за місцем проживання є формою їх безпосередньої участі у вирішенні питань місцевого значення. Рішення загальних зборів громадян враховуються органами місцевого самоврядування в їх діяльності. Порядок проведення загальних зборів громадян за місцем проживання визначається законом та статутом територіальної громади.

**Органи самоорганізації населення** – представницькі органи, що створюються частиною жителів, які тимчасово або постійно проживають на відповідній території в межах села, селища, міста. Сільські, селищні, міські, районні в місті (у разі їх створення) ради можуть дозволяти за ініціативою жителів створювати будинкові, вуличні, квартальні та інші органи самоорганізації населення і наділяти їх частиною власної компетенції, фінансів, майна. Правовий статус, порядок організації та діяльності органів самоорганізації населення за місцем проживання визначаються законом України "Про органи самоорганізації населення".

**Місцевий референдум** – форма прийняття територіальною громадою рішень з питань, що належать до відання місцевого самоврядування, шляхом прямого голосування. Місцевий референдум є формою вирішення територіальною громадою питань місцевого значення шляхом прямого волевиявлення. Референдум виявляє спільну позицію щодо вирішення проблеми усієї громади. Предметом місцевого референдуму може бути будь-яке питання, віднесене Конституцією України, Законом України "Про місцеве самоврядування" та іншими законами до відання місцевого самоврядування. На місцевий референдум не можуть бути винесені питання, віднесені законом до відання органів державної влади. Рішення, прийняті місцевим референдумом, є обов'язковими для виконання на відповідній території.

**Громадські слухання** – відкриті зустрічі членів територіальної громади з депутатами місцевої ради та посадовими особами місцевого самоврядування, під час яких

---

члени територіальної громади можуть заслуховувати їх, порушувати питання та вносити пропозиції щодо питань місцевого значення, що належать до відання місцевого самоврядування. Громадські слухання проводяться не рідше одного разу на рік. Пропозиції, які вносяться за результатами громадських слухань, підлягають обов'язковому розгляду органами місцевого самоврядування. *(Детальніше про механізми реалізації громадських слухань див. Розділ 3 главу 3.2. та Додаток 9).*

**Місцева ініціатива** – ініціювання членами територіальної громади розгляду у місцевій раді будь-якого питання, віднесеного до відання місцевого самоврядування. Місцеву ініціативу можна визначити як колективне звернення громадян про необхідність прийняття нормативного правового акта, проект якого громадяни розробляють самі і подають в орган місцевого самоврядування для розгляду і прийняття. Таке право реалізується тільки колективно, однак ця кількість не потребує ознаки більшості. Місцева ініціатива, внесена на розгляд ради у встановленому порядку, підлягає обов'язковому розгляду на відкритому засіданні ради за участю членів ініціативної групи з питань місцевої ініціативи. Проекти правових актів, внесених у порядку місцевої ініціативи, повинні доводитися до відома населення будь-яким способом, що дозволяє ознайомитися з їх текстом. Їх обговорення має проходити відкрито за участю представників ініціаторів місцевої ініціативи. Рішення ради, прийняте з питання, внесеного на її розгляд шляхом місцевої ініціативи, обнародується в порядку, встановленому представницьким органом місцевого самоврядування.

Серед консультативних форм безпосереднього самоврядування місцеві ініціативи займають дещо особливе місце. З усіх форм безпосередньої демократії ця є найменш розвинутою у сучасному українському муніципальному праві, і майже не використовується громадами. Якщо збори за місцем проживання та органи самоорганізації населення репрезентують волю хоча і обмеженої за територіальною ознакою частки громади, але більшості цієї частки, а громадські слухання і обговорення проводяться за безпосередньої участі представників рад, то місцева ініціатива не містить в собі ознак більшості в будь-якому вигляді і апіорі не передбачає участі обраного керівництва громади.

Завдяки цьому місцева ініціатива може використовуватися для тиску на політичну силу, що прийшла до влади в органі самоврядування, для досягнення суто політичних результатів чи забезпечення вузькогрупових інтересів. Водночас, випадків подання місцевих ініціатив в Україні майже не було.

Тож, чи потрібні місцеві ініціативи взагалі? На наше переконання – потрібні. За умов, коли зв'язок між депутатами місцевих рад та виборцями достатньо умовний, а самоврядування в значній мірі зберегло ознаки адміністрування, саме місцеві ініціативи можуть бути єдиним ресурсом для прийняття якихось важливих для тих чи інших груп виборців рішень. Фактично місцева ініціатива є цивілізованим способом лобіювання прийняття рішень, що стосуються окремих верств населення, які не мають належного представництва у раді. Вона може, також, суттєво просунути ради до розгляду і вирішення питань, які не є пріоритетом у керівництва органу самоуправління, чи, навіть, спонукати до пошуку компромісу у разі, коли запропоноване рішення не відповідає поглядам більшості в органі самоорганізації. До того ж, робота над місцевою ініціативою є чи не найбільш ефективним засобом залучення громадськості, який хоч і не гарантує досягнення консенсусу, але робить рішення більш легітимним, допомагає досягти розуміння громадянами місцевого самоврядування.

Пострадянська юридична традиція розглядає безпосередні форми самоврядування як конституційну форму самоврядування (частина третя статті 160 Конституції України). Всі форми безпосереднього самоврядування (крім референдуму), що існують за українським законом, передбачають участь у прийнятті рішення не усієї громади, а певної її частини, і через це, на наш погляд, мають не імперативний, а консультативний характер. Тобто, рішення, які є результатом цих заходів, чинні лише за умови затвердження їх легітимним органом самоорганізації населення, що репрезентує усю громаду, чи місцевим референдумом.



Громадськість найчастіше залучається до прийняття рішень шляхом участі в обговореннях проектів рішень. В Україні це відбувається через відомі ще з радянських часів збори жителів за місцем проживання, громадські слухання, як більш демократичний варіант зборів, та, досвід останніх років, через громадські ради. Для країн з розвинутою демократією саме громадські ради є переважною формою залучення громадян до прийняття рішень, і органи влади і місцевого самоврядування активно займаються там формуванням дорадчих органів з представників зацікавлених груп населення.

За традицією самоуправління в Україні участь у впровадженні рішень беруть як правило органи самоорганізації населення та організації співвласників багатоквартирних будинків, яким професійні органи влади делегують частину своїх повноважень і відповідальності. Органи самоорганізації населення та організації співвласників багатоквартирних будинків можуть створюватися з метою забезпечення утримання житла, що знаходиться в муніципальній власності, у належному технічному і санітарному стані, для вирішення інших питань управління об'єктами муніципальної власності. Крім цього, через ці органи населення може залучатися до вироблення рекомендацій щодо використання природних ресурсів і збереження природного середовища, розгляду пропозицій при формуванні планів соціально-економічного розвитку територіальної громади. *(Детальніше про ОСН див. Розділ 3 главу 7).*

Для сільської місцевості цей процес має, на нашу думку, особливе значення у зв'язку з аграрною реформою, яка тут відбувається, і становленням нової системи відносин щодо землі, яка лишається у загальному користуванні. Безпосереднє самоврядування на селі має навіть більші перспективи ефективного застосування, ніж у місті. Самоврядні адміністративні одиниці з великою чисельністю населення не дозволяють висловити через форми безпосередньої демократії (крім референдуму) волю ані більшості громади, а ні обмеженої її групи. У цих умовах така воля потребує затвердження рішенням легалізованого органу, яким є рада, і є за суттю не імперативним, а консультативним актом самоврядування. Що ж до сільського населеного пункту, то проведення тут загальних зборів з репрезентативним охопленням населення – цілком можлива річ. Такі збори можуть скликатися достатньо часто, для вирішення усіх значних питань, що стоять перед громадою.

---

## РОЗДІЛ 2. РЕАЛІЗАЦІЯ КОАЛІЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ

### Глава 1.

#### Побудова коаліції. Врядування та менеджмент

Люди й організації об'єднуються в коаліції задля того, щоб спільними зусиллями і мінімальними ресурсами, з мінімальними ризиками досягти максимального успіху у вирішенні спільних проблем. Для успішної роботи коаліції необхідним є дотримання принципів партнерства та належного врядування.

#### Що це таке і навіщо це нам?

**Коаліція** – добровільне формальне або неформальне об'єднання, яке створюється для досягнення спільної мети на засадах спільних інтересів, ресурсів, шляхом ухвалення певних правил і методів управління.

Як і все на світі, коаліції мають свої плюси і мінуси, свої сильні і слабкі сторони. Завдяки об'єднанню в коаліції з'являються додаткові ресурси, свіжі підходи і новий досвід. Вони дозволяють більш ефективно використовувати ресурси (такі як експерти, контакти, обладнання тощо). Вони розширюють коло людей, з якими ви працюєте або просто спілкуєтесь, збагачують ваш соціальний капітал. Коаліції допомагають здобути союзників не лише для роботи над питанням, заради якого створилася коаліція, а й для майбутнього. Крім того, місцевій владі легше спілкуватися з коаліцією, аніж з окремими неурядовими організаціями.

З іншого боку, у коаліції більше обмежень у виборів шляхів і методів роботи. Коаліція потребує спільного вироблення і дотримання "правил гри", постійного обміну інформацією, попередження і врегулювання конфліктів, спілкування і підтримання добрих стосунків між її учасниками. Через багатогранність і різноманітність інтересів учасників коаліції може збільшитися коло ризиків. Працюючи у коаліції, ви набагато частіше стикаєтесь з необхідністю тривалих переговорів, ніж працюючи з однією організацією. Іноді на це витрачається дуже багато зусиль, однак, за умов налагодження і підтримання правильного процесу роботи коаліції, отриманий результат є не просто арифметичною сумою ресурсів і зусиль, а дечим більшим.

Наявність сильних і слабких сторін не означає автоматичного перетворення коаліції на переможний або провальний інструмент вашої роботи. Однак врахування якнайбільшої кількості різноманітних проявів сили і слабкості коаліції є необхідною умовою ефективного застосування цього інструменту. Як і будь-що інше, кожна коаліція чогось варта, лише якщо вона ефективна. Ефективна коаліція має бути побудована у відповідності з наступними правилами:

- Визначення мотивацій для кожного – визнання того, що кожен з учасників коаліції повинен щось одержувати від спільної роботи: досвід, імідж, задоволення, визнання, нові зв'язки тощо

- Рівноправність у розподілі та внесенні ресурсів
- Визначення етичних норм, правил, принципів партнерства. Чим більше вас у коаліції і чим серйозніша справа, яку ви задумали, тим важливіше значення має фіксування ваших домовленостей і системи стосунків (у вигляді угоди, положення тощо)
- Менеджмент (секретаріат) коаліції – хтось повинен робити нудну організаційну роботу, поки ви "рятуєте світ"
- Погоджена система ухвалення рішень і санкцій за їх порушення
- Погоджені правила вступу до коаліції та виходу з неї
- Погоджена взаємна відповідальність
- Досягнення згоди щодо лідерства (представництва).

## Як це робиться?

Уявіть собі ситуацію, коли декілька неурядових організацій, що перебувають на різному рівні інституційного розвитку, мають різний досвід і масштаб діяльності, різний рівень довіри у суспільстві, об'єднуються у неполітичну коаліцію (як це було у громадах, в яких працює Програма "Демократизація України") і розробляють спільну програму діяльності (наприклад, у вигляді проекту) із спільними механізмами прийняття рішень і спільними фінансами. Як зробити так, щоб ця спільна праця була ефективною, стабільною, щоб організації не втратили довіри один до одного через непрозорість прийняття рішень або через бажання однієї з організацій домінувати у коаліційній роботі, або через бажання іншої організації "виїхати" на спинах інших, вкладаючи мінімум своїх ресурсів та вимагаючи максимум переваг для себе?

### ТРИ КИТИ ПАРТНЕРСТВА:

• РІВНОПРАВНІСТЬ

• ПРОЗОРИСТІСТЬ

• ВЗАЄМНА ВИГОДА

## 1. Побудова коаліції

### *Кроки до побудови рівноправного партнерства*

Коаліція – це передусім рівноправне партнерство, тому вона проходить тією ж дорогою і робить ті самі кроки, що і будь-яке рівноправне партнерство (докладніше про і партнерство див. Розділ 1 главу 3). Ці кроки необхідні для виникнення довіри і розуміння між партнерами:

**1 крок** – Визначення потреби у партнерстві і необхідності об'єднання зусиль та ресурсів.

**2 крок** – Через діалог і обговорення – встановлення спільного бачення, спільної місії і цілей, визнання сильних і слабких сторін партнерства, досягнення домовленості поважати інтереси один одного і відданості спільній роботі.

**3 крок** – Визначення ролей різних партнерів.

**4 крок** – Визначення завдань, які виконуватимуть різні партнери.

**5 крок** – Визначення механізмів спілкування, що забезпечать ефективний процес прийняття рішень і виконання діяльності/проекту.

**6 крок** – Створення формальних структур. Деякі питання, які треба розглянути на цьому етапі: Яким чином буде організоване врядування? Як здійснюється менеджмент – хто відповідальний за виконання? Як проводяться консультації? Які механізми спілкування і оприлюднення інформації? Як забезпечується підзвітність партнерів?

---

**7 крок** – Виконання діяльності/проекту.

**8 крок** – Аналіз і оцінка.

**Останній** – навіть не один крок, а цілий етап – подальший аналіз. Він стосується зміни природи партнерства – стратегії завершення діяльності/проекту та/або питання життєздатності.

### **Угода коаліції**

У питанні угоди щодо спільної діяльності в рамках коаліції слід розрізнити два моменти. Перший – укладення формальної угоди (юридичного документу) на зразок угоди про співробітництво між організаціями, які є членами коаліції. Другий – розробка неформального документу. Питання про те, чи укладатиметься формальна угода чи неформальна, вирішує сама коаліція. Але в будь-якому випадку цей документ має містити такі важливі складові:

- Завдання і очікувані результати партнерства (бачення партнерства)
- Ролі і відповідальність стосовно партнерства
- Яким чином будуть прийматись рішення
- Яким чином буде організоване спілкування
- Процедура вступу та виходу з коаліції
- Механізми моніторингу і оцінки результатів
- Процедури для вирішення конфліктів/кризи.

Отже, створюючи коаліцію, необхідно виконати наступний перелік дій:

#### **• Встановлення завдань партнерства**

- Узгодити основні принципи (включно з рівноправністю, прозорістю і взаємними вигодами)
- Розробити спільні цілі і завдання.

#### **• Створення ініціативної групи**

- Визначити тих, хто може сприяти координації взаємодії, приймати рішення стосовно ресурсів і політики
- Не покладати координування між партнерами на персонал нижчого рівня, який не може приймати рішення.

#### **• Укладання угоди про партнерство (коаліційної угоди)**

- Забезпечити зрозумілість розподілу ролей і відповідальності
- Забезпечити реалістичність запланованих дій
- Забезпечити в угоді наявність механізмів підзвітності
- Прописати процедури вирішення конфліктів.

#### **• Активне управління партнерством**

- Залучати всіх партнерів до процесу побудови партнерства
- Забезпечити активність усіх учасників зустрічей і досягнення прийняття рішень
- Слідкувати за дотриманням всередині партнерства принципів рівноправності, прозорості і взаємної вигоди.



Зразок положення про коаліцію громадських організацій, розробленого на основі відповідного положення коаліції ГО міста Броди, яка протягом 3 років виконувала проект за підтримки Програми "Демократизація України", можна знайти у Додатку 2. Це положення не є офіційним або "типовим" документом Програми, проте воно неодмінно стане у нагоді під час розробки інституційної бази, яка забезпечуватиме належне врядування ваших коаліцій.

*Зі звіту з фінальної оцінки проекту коаліції громадських організацій м.Єнакієве:*

"На початку звичайно про прозорість в комунікаціях мови йти не могло. І пов'язано це було, в першу чергу, з відсутністю правил у спільній роботі. Це було, можливо, через відсутність або неприйняття етичних норм, правил належного врядування. Ця ситуація звичайно давала дуже благодатне підґрунтя для всіляких інтриг та конфліктів.

Зараз мова не може йти про одноосібне прийняття рішень або про порушення загальних етичних норм роботи: приховування інформації, недбале ставлення до інформування партнерів по коаліції. Всі розуміють, що це шлях до повернення у прірву. Всі рішення приймаються на спільних засіданнях, кожен повністю розуміє та знається на питаннях, які виносяться на голосування, може внести свої корективи та пропозиції."

Проблеми у роботі коаліції можна умовно розподілити на два типи. Перший – пов'язаний з поганим іміджем коаліції, другий – неефективністю її роботи. Неефективність діяльності коаліції може бути спричинена: наявними конфліктами, особистісним протистоянням, нерозумінням коаліційних підходів, нездоровою конкуренцією всередині коаліції, відсутністю спільного бачення та неформалізованістю процедур, недієвістю органів врядування. Важливу групу факторів впливу складають помилки у менеджменті, складності організаційної структури та обмеженості ресурсів.

Проблеми, що заважають роботі коаліції:

- **Невизначеність мети і цілей.** Характеристика – нечітка, нереальна, штучна мета, відсутність згоди, відмінність інтересів, відсутність єдиної платформи, стратегії та тактики.  
Подолання – конкретизація мети та цілей, переоцінка можливостей, налагодження комунікацій.
- **Неадекватна структура.** Характеристика – нечітко визначені права, обов'язки та відповідальність, штучність, непрозорість структури.  
Подолання – визначення причин неадекватності, розвиток партнерства, пошук ефективної структури (консультації, вивчення партнерства, аналітична робота).
- **Проблема створення та підтримки комунікацій.** Характеристика – брак інформації, відсутність діалогу (всередині та ззовні).  
Подолання – прийняття єдиної мови команди, створення спільного інформаційного центру, зустрічі, консультації.
- **Проблема лідерства.** Характеристика – амбітність лідерів; відсутність авторитету у лідерів; зміна керівництва організацій, членів коаліцій; претензії на формальну владу; конкуренція між членами коаліції; відсутність лідерів; неправильне управління; складний механізм ухвалення рішень.  
Подолання – розподіл обов'язків, колегіальність як принцип, спільна відповідальність, прозорість управління, експертна допомога.

## 2. Врядування та менеджмент

### *Що таке врядування?*

По-перше, врядування – це спосіб прийняття рішень органом, який має визначену формальну роль у коаліції. Цей орган може називатися по-різному: рада коаліції, правління, рада директорів, наглядова рада тощо). По-друге, це набір правил, різних формальних процедур, за допомогою яких коаліція приймає рішення стратегічного та політичного характеру.

---

Отже, **врядування** (англійське – governance) – це певна база, що визначає принципи, котрі забезпечують належну роботу коаліції та її підзвітність, а також систему стримувань і противаг, яка гарантує, що у коаліції справи йдуть належним чином.

Врядування прямо пов'язане і є однією із засад сталого розвитку демократичного суспільства та всіх його інституцій. Воно спирається на кілька основних принципів:

- Етичну поведінку
- Вироблення, визнання та дотримання певних стандартів роботи
- Проведення прозорої політики
- Підзвітність (мається на увазі не лише зобов'язання звітувати перед певними інституціями (державними установами, донорами) про виконану роботу і використані ресурси, а й користувачам послуг коаліції, громаді, в якій вона працює)
- Некорумпованість
- Дотримання цих принципів всіма організаціями-членами коаліції.

Часто у нашому суспільстві врядування не відрізняють від управління. Це відбувається передусім через нерозвиненість практики врядування у громадському секторі (та, власне, й у суспільстві в цілому), а також через неправильний переклад англійського слова "governance", який перекладають як "управління". **Врядування** дбає про мету коаліції, збереження її цінностей, а також забезпечення базових демократичних цінностей у роботі – відкритості, прозорості та підзвітності. В той час як **менеджмент** або іншими словами **управління** займається питаннями повсякденного планування, звітування, координації роботи персоналу та дотримання встановлених термінів (про це докладніше див. нижче).

### ***Навіщо потрібне врядування?***

Якщо сказати, що питання належного врядування постає особливо гостро, коли організації вступають у партнерство (об'єднуються у коаліцію) – це значить не сказати нічого. Врядування, розділення функцій врядування та менеджменту – це необхідні умови, база для успішного партнерства. У коаліції, яку утворили різні організації, має бути певний орган, який буде стояти над всіма організаціями коаліції і в якому будуть представлені на рівних інтереси кожної з організацій; правила роботи якого будуть чіткими, зрозумілими і однаковими для всіх; і який унеможливить конфлікт інтересів окремих осіб, залучених до спільної діяльності. Це і є **органом врядування коаліції**.

Бажано, щоб усі організації коаліції мали належне врядування і всередині своєї організації. Тоді це стає нормою життя, "повітрям", без якого організація не може жити і дихати. Якщо цього нема, то, звичайно, робота коаліції ускладнюється і створює ризик порушення принципів рівноправного партнерства, але все одно варто навіть за таких умов діяти у коаліції за принципами належного врядування (що може з часом підштовхнути і кожну окрему організацію налагодити в себе належне врядування, побачивши переваги такого демократичного підходу).

Які правові рамки врядування? Де, в якому законі це прописано? Якою може бути відповідальність організацій, що порушуватимуть принципи належного врядування? Недосконалість відповідного законодавства не повинна і не може бути перепорою запровадженню належного врядування. Важливо проводити розрізнення між **законом**, тобто наявною законодавчою базою, **статутами** і підстатутними документами (тобто формальними або юридичними документами)), а також **етикою** і **принципами**, які застосовуються у повсякденній практиці і які часто є виписаними у неформальних або внутрішніх документах організацій. Іншими словами, навіть якби в законодавстві існу-

---

вали конкретні вимоги щодо розділення функцій врядування та менеджменту в роботі організації, на практиці це б не гарантувало дотримання таких вимог усіма українськими НУО, можливо, через недостатнє розуміння важливості цієї практики. Але в той же час, аналіз статутів та діяльності багатьох НУО демонструє, що у своїй діяльності НУО застосовують кращі практики ніж ті, що прописані в їх статутних документах. В умовах коаліційної роботи, розділення функцій врядування і менеджменту можуть і мають бути прописані в угоді, яку підписують між собою члени коаліції.

Незважаючи на те, що термін "врядування" здається занадто абстрактним багатьом людям у нашому суспільстві, значення понять "прозорість", "відкритість" та "підзвітність" є зрозумілими та прийнятними для будь-якого громадянина. Люди усвідомлюють, що ці принципи важливі для унеможливлення корупції в публічному житті. Тому демонстрація того, що ваша коаліція дотримується цих принципів у своїй діяльності, вигідна вам самим, оскільки таким чином досягається довіра суспільства до вашої коаліції, що, зрештою, допоможе вам залучити більше ресурсів для вашої діяльності.

Варто пам'ятати ще про одне – налагоджуючи належне врядування всередині третього сектору, громадські організації подають приклад і владному секторові у питаннях прозорості та відкритості, забезпечуючи таким чином впровадження демократичних принципів у суспільстві в цілому.

Базовим принципом належного врядування є розділення врядування і менеджменту – стратегічного і виконавчого рівнів.

### ***Питання, що вирішує орган врядування коаліції***

**Стратегія.** Орган врядування є "охоронцем" стратегічного бачення коаліції. Він вирішує питання щодо стратегій, а також регулярно переглядає стратегії (в поєднанні з аналізом виконання). *(Детальніше про стратегічне планування див. Розділ 2 главу 2).*

**Політика.** Орган врядування – це орган прийняття рішень стосовно політик і стратегій. Він забезпечує прийняття рішень, належне документування цих рішень, а також формальне інформування виконавчої ланки про прийняті рішення. Якщо є можливість, орган врядування попередньо (до засідання) обговорює питання щодо політик і стратегій з відповідними працівниками. Однак слід визнати, що дотримання певних термінів в рамках, наприклад, проектної діяльності часто не дозволяє провести достатньо тривалі консультації та забезпечити належну участь працівників.

**Аналіз і моніторинг виконання.** Орган врядування має отримувати регулярні звіти від керівника виконавчої ланки й інших працівників щодо прогресу в виконанні проекту<sup>18</sup>. Він регулярно переглядає хід реалізації проекту, щоб переконатись у виконанні запланованої діяльності. Орган врядування також отримує регулярні звіти щодо моніторингу й оцінки роботи для того, щоб переконатись в ефективній роботі.

Орган врядування має долучатись до перегляду робочих планів і виконання роботи з дотриманням визначених термінів, а також до розгляду питань, пов'язаних з впро-

---

<sup>18</sup>Часто виконання стратегії коаліції відбувається у вигляді проектів, тому вся подальша інформація у цьому розділі посібника, яка стосується виконавчої діяльності, подана із вживанням терміну "проект" - "проектна діяльність", "керівник проекту", "менеджмент проекту", "персонал проекту" тощо).

---

вадженням проекту. Розробка і перегляд загального робочого плану проекту є обов'язком органу врядування, хоча його члени можуть делегувати роботу в цій сфері керівникові проекту. Однак орган врядування має добре знати зміст цього плану, має схвалити його і переконатись у тому, що в робочому плані не існує протиріч щодо часових рамок і використання ресурсів.

Орган врядування, забезпечуючи дієвість політик щодо персоналу, узгоджує механізм поведінки з працівником, який неналежним чином виконує свої обов'язки. Орган врядування може прийняти рішення про делегування права прийняття подібних рішень керівникові проекту чи може вирішити, що всі подібні випадки мають розглядатись органом врядування і за результатами цього розгляду буде рекомендовано певні дії (як то більш ретельний моніторинг виконання роботи, затримка виплати коштів, або ж звільнення). *(Докладніше про моніторинг та оцінку див. Розділ 2 главу 5).*

**Персонал.** Орган врядування приймає рішення щодо всього персоналу проекту, включаючи персонал, що буде найнятий на короткий термін або на неповний робочий день. Орган врядування має переконатись у тому, що будь-який рекомендований працівник має необхідні навички, вміння і, що не менш важливо, має бажання працювати в проекті та відповідно до його концепції і філософії. Орган врядування забезпечує чіткість і зрозумілість щодо найму персоналу для роботи в проекті, а також вирішує будь-які спірні питання між працівниками; ухвалює рекомендації, зроблені керівником проекту стосовно підпорядкування персоналу; визначає умови, на яких кожен з членів персоналу працює в проекті, повноваження, права стосовно скарг у сфері їх роботи і належні шляхи розгляду цих скарг чи вирішення конфліктів. *(Докладніше про управління людськими ресурсами див. Розділ 2 главу 3).*

Щоб запобігти ризику виникнення конфлікту інтересів у будь-якого працівника, необхідно розробити документ, у якому має міститись інструкція щодо того, яким чином працівники можуть піднімати перед органом врядування питання щодо пріоритетів у їх роботі, розподілу часу, безпеки тощо. Як правило, це може робитись через керівника проекту, але також мають існувати альтернативні шляхи врегулювання на випадок, якщо спірні питання виникнуть між персоналом і керівником проекту.

**Фінансовий аналіз і моніторинг.** Орган врядування регулярно отримує в письмовій формі фінансові звіти, зокрема, щодо порівняння запланованих витрат з реальними; орган врядування несе відповідальність за погодження будь-яких змін в бюджеті в рамках умов контракту. У партнерських проектах завжди існує ризик економії або перевитрати коштів, тому орган врядування має регулярно аналізувати стан бюджету, розміри витрат та залишків за проектом. *(Докладніше про фінансовий менеджмент див. Розділ 2 главу 5).*

**Відповідність умовам контракту і звітування.** Орган врядування ухвалює звіти, що надаються донорській організації (це можна робити через електронну пошту, а не під час зустрічі, але в протоколі наступної зустрічі має бути зазначено, що звіти ухвалені органом врядування). Орган врядування забезпечує відповідність умовам контракту, а також належне спілкування з партнерськими організаціями. До органу врядування мають надходити звіти про зустрічі з донорськими організаціями стосовно виконання проекту. Органом врядування також обговорюються будь-які проблемні питання щодо контракту. *(Докладніше про звітність донору див. Розділ 2 главу 5).*

**Зовнішні зв'язки.** Орган врядування ухвалює інформацію щодо проекту, яка оприлюднюється на широкий загал, щоб забезпечити відповідність цієї інформації до за-

гальної ідеї проекту. В більшості випадків це зобов'язання буде делеговане, але орган врядування має отримувати звіти про виконану роботу. Орган врядування забезпечує ефективне спілкування з усіма членами команди, з членами коаліції, з донорськими організаціями і з іншими зацікавленими сторонами. Він забезпечує прозорість у виконанні проекту і прийнятті рішень стосовно нього. *(Докладніше про зв'язки з громадськістю див. Розділ 2 главу 7).*



**Оцінка ризиків.** Орган врядування регулярно проводить оцінку ризиків усього проекту і забезпечує проведення оцінки ризиків в окремих сферах діяльності проекту. Це останнє повноваження може бути делеговане, але орган врядування має отримувати звіти про виконання цієї роботи. Орган врядування має використовувати результати цієї оцінки для прийняття зважених рішень в ключових сферах. Члени органу врядування забезпечують найефективніше застосування оцінки ризиків в інших сферах діяльності з метою визначення ключових ризиків, що можуть вплинути на успішне виконання проекту, а також для вживання певних дій для мінімізації цих ризиків. Документи з оцінки ризиків мають бути донесені до всього персоналу, який також зможе замислитись над оцінкою ризиків у своїй щоденній роботі. *(Докладніше про операційне планування див. Розділ 2 главу 2).*

**Питання партнерства.** Орган врядування обговорює питання щодо партнерства, включаючи питання щодо розподілу ресурсів і будь-яку напругу, що виникла в результаті роботи коаліції. Орган врядування відіграє ключову роль у вирішенні конфліктів, які виникають з іншими зобов'язаннями поза межами проекту. Коаліційна угода має чітко визначати механізм вирішення конфліктів, і орган врядування має забезпечувати дотримання цього механізму. Орган врядування має регулярно аналізувати ресурси проекту, зокрема, роботу працівників, що залучені до виконання проекту з партнерських організацій, коли проекту приділяється менш ніж 100% їх робочого часу. Орган врядування має колективно обговорити, який небажаний вплив на виконання проекту можуть спричинити інші додаткові вимоги, що ставляться працівників на іншій роботі. Це - ключова сфера для оцінки ризиків. Орган врядування також може забажати переглянути діючі документи про партнерство і переконатись в тому, що існує чіткий механізм зміни політики і що в цих документах відображається розвиток партнерства.

Без цієї стратегічної ролі не можна говорити про **лідерство** та можливості визначення **напрямків діяльності**, адже саме це є основним завданням органу врядування. *(Про принципи органу врядування див. докладніше у Додатку 1).*

### **Делегування повноважень стосовно щоденного менеджменту та роль керівника проекту**

Беручи на себе роль врядування, орган врядування передає повноваження у сфері **виконавчого управління (менеджменту)** керівникові проекту, який очолює команду персоналу проекту. Керівник проекту має чіткі функціональні обов'язки і делего-



вані повноваження. Щоденне управління проектом покладається на керівника проекту, який може приймати рішення, що в свою чергу узгоджуються з розробленими і ухваленими органом врядування політиками і стратегіями. Керівник проекту також забезпечує отримання органом врядування належних звітів, у тому числі звітів про витрати, щоб його члени могли оцінити прогрес, досягнутий в рамках проекту. За потреби, а також з метою забезпечення зрозумілості, орган врядування разом з керівником проекту можуть вести протоколи/документувати зустрічі, наприклад, стосовно делегування фінансових повноважень, для того, щоб

керівник проекту міг виконувати свою роботу без звернення до органу врядування. Керівник проекту також звітує перед органом врядування і за виконання своєї роботи.

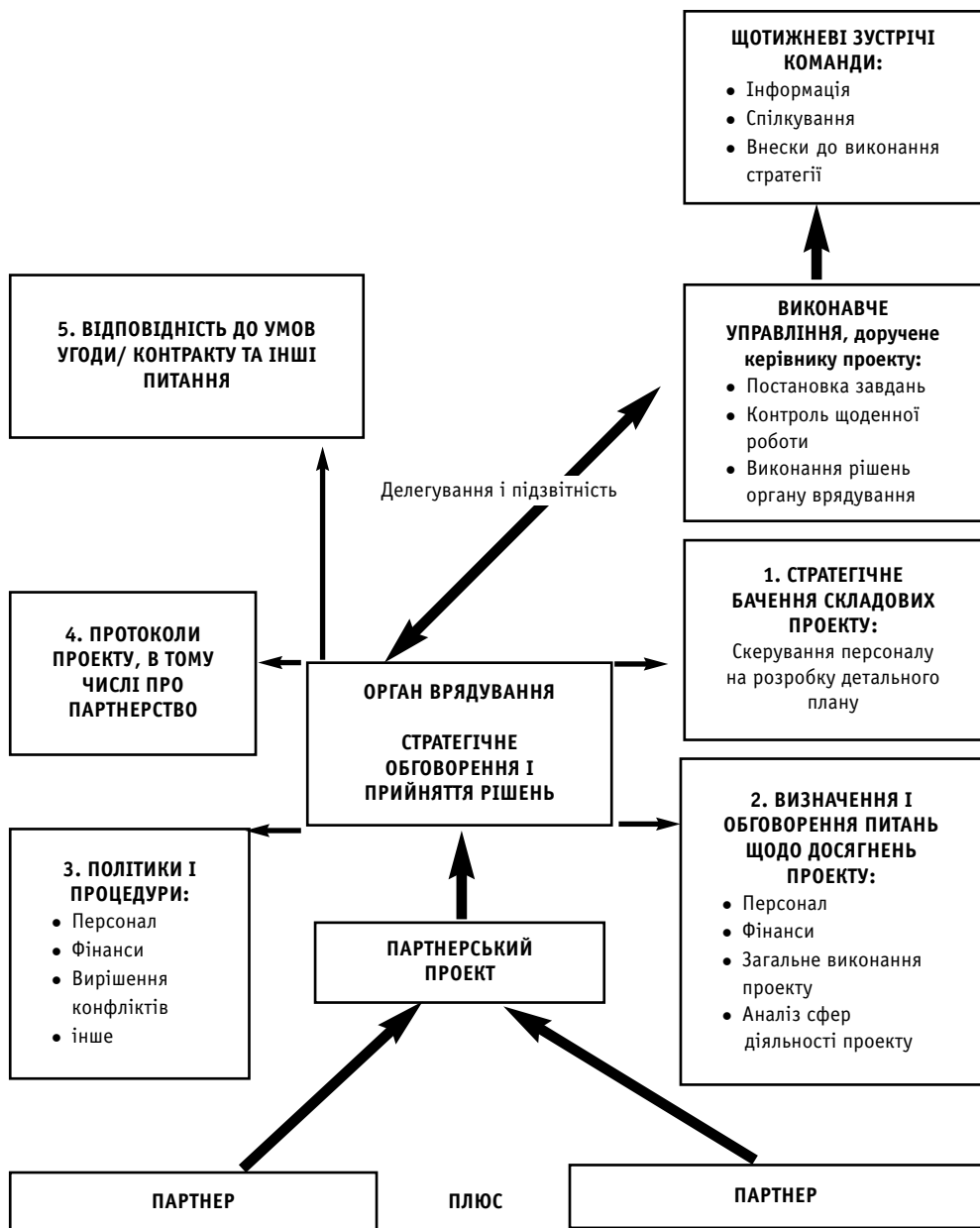
**Межі виконавчої ролі.** Орган врядування разом з керівником проекту розробляють документи/протоколи, що забезпечують чітку передачу повноважень стосовно персоналу, коштів, аналізу всіх сфер діяльності проекту, а також чіткі механізми звітування. Ці документи/протоколи, викладені обов'язково в письмовій формі, мають сприяти ефективній роботі керівника проекту, надавати йому належні повноваження діяти в інтересах проекту, а також надають можливість уникати непотрібного зовнішнього втручання у щоденне керування проектом.

**Делеговані повноваження і підзвітність.** Керівникові проекту мають делегувати повноваження стосовно управління всім персоналом проекту. Це не означає, що керівник проекту керуватиме всім персоналом проекту - він разом з органом врядування прийматиме рішення і рекомендуватиме найбільш прийнятні умови щодо управління всім персоналом. Однак керівник проекту **звітує** перед органом врядування за роботу проекту. Звіт охоплює всю роботу, виконану персоналом (як тими працівниками, які працюють на постійній основі, так і тими, з якими укладено короткострокові угоди). Важливо зауважити, що персонал в даному розумінні - це **персонал проекту**, навіть якщо він представлений декількома організаціями коаліції. Через керівника проекту всі працівники, незалежно від того, чи їх зайнятість в проекті є повною чи ні, з огляду на очікувані від них внески до результатів проекту, є **підзвітними перед органом врядування** за їх роботу в проекті. Тому керівник проекту має володіти делегованими повноваженнями для того, щоб працювати зі щоденними питаннями стосовно роботи персоналу, і він відповідальний за звітування перед органом врядування, коли виникають якісь проблеми.

Обов'язком керівника проекту є також забезпечити наявність індивідуальних робочих планів у кожного працівника і відповідність цих робочих планів загальному плану.

**Пріоритети керівника проекту.** Пріоритетом керівника проекту є забезпечення ефективного виконання проекту у відповідності до найкращих практик і з ефективним використанням ресурсів задля досягнення цілей проекту. Інтереси керівника є інтересами проекту, а якщо існуватиме конфлікт між інтересами проекту і інтересами будь-кого з учасників коаліції, такі питання виносяться на розгляд і вирішуються органом врядування.

Наведена нижче схема візуально представляє врядування та менеджмент коаліційного проекту, делегування та підзвітність:



### **Механізми обговорення і прийняття рішень органом врядування**

Орган врядування працює як колективний орган. Аби обговорення питань і прийняття рішень проходило конструктивніше, варто кожного разу заздалегідь вводити учасників у курс справ, надаючи їм порядок денний і необхідні відомості та матеріали до початку засідання.

**Способи прийняття рішень.** Існує декілька основних форматів прийняття колегіальних рішень:

- **Проста відносна більшість.** Прийняття рішення більшістю голосів присутніх на засіданні учасників. Цей спосіб дозволяє динамічно ухвалювати рішення, позбавляє проблем із кворумом. Однак якщо кворуму не було, легітимність рішень присутніх можуть на законних підставах оспорити неprisутні.
- **Проста абсолютна більшість.** Прийняття рішень більшістю від загальної кількості органу врядування. Достатньо демократична і легітимна процедура для прийняття більшості рішень, окрім тих, що є принциповими.
- **Кваліфікована більшість.** Прийняття рішення певним числом членів групи, найчастіше - 2/3 від загальної кількості. Це є доволі негнучким способом, вимагає погодження позицій із доволі широким колом осіб.
- **Консенсус (одноголосне схвалення).** Найбільш репрезентативний спосіб, який дозволяє врахувати всі інтереси. Однак він вимагає тривалого часу для обговорення і є вразливим до деструктивної позиції (коли в когось з партнерів є бажання перешкодити прийняттю певного рішення, часто з суб'єктивних причин).

Кожна коаліція сама визначає яким саме способом будуть прийматися рішення органом врядування. Але, виходячи з філософії коаліційної роботи, найбільш природним є консенсус, хоча досягти його інколи надзвичайно важко й дуже довго. Але саме тривале обговорення, переконування, компроміси роблять можливим прийняття такого рішення, яке усвідомлене й прийняте всіма партнерами.

*З досвіду коаліції громадських організацій м.Броди:*

Для написання коаліційного проекту в громаді Бродів наприкінці 2003 року зібралось 13 організацій, які хотіли бути співвиконавцями, та ще 6 організацій, які бачили себе в ролі партнерів майбутнього проекту. Кожна організація по своєму бачила цей проект та свою роль в ньому, але загального бачення не було. Оскільки базовою організацією вже було визначено реабілітаційно-педагогічний центр "Струмок", її керівник Леся Олієвська бачила, що проект буде працювати над вирішенням проблем неповносправних дітей. Розпочинаючи проект, вона думала, що саме її організація виконуватиме основну роботу, а решта організацій будуть лише допомагати. Водночас були і перестороги щодо співпраці з іншими учасниками коаліції, здавалося, що їх мало цікавлять інтереси дітей-інвалідів.

Процес написання проекту тривав 10 місяців. Деякі з організацій пішли з коаліції, інші залишились. Це були місяці навчання, спільних зустрічей, обговорень, сварок, плачу, сліз та наполегливої роботи, котрі в решті решт змінили усіх членів коаліції. Спрацювало усвідомлення простої схеми партнерства - коли громадські організації об'єднуються навколо спільно визначеної проблеми, виконуючи кожен своє завдання, а не просто збираються, щоб допомогти одній з організацій вирішувати її проблему. За час роботи над проектом кількість організацій, котрі приєдналися до коаліції зросла вчетверо. Нині їх разом з партнерами більше 40. Багато з них не уявляє подальшої роботи поодиночці - пишуть і виграють нові спільні проекти, вчать інші організації працювати разом.

**Способи обговорення рішень.** Перед тим як приймати рішення, його слід сформулювати, оцінити альтернативні варіанти, обговорити його переваги і вади. Цей процес також може відбуватися в різних форматах: круглого столу, мозкового штурму тощо. Способи обговорення вибираються в залежності від ситуації і особливостей питання, що розглядається. (Докладніше про переваги та недоліки різних способів обговорення рішень див. Розділ 3 главу 2).

---

### 3. Що таке "конфлікт інтересів" і чому його необхідно долати?

**Конфлікт інтересів** – це ситуація, за якої особа має приватний інтерес, який можна визнати як такий, що впливає на об'єктивне виконання нею службових обов'язків<sup>19</sup>.

Найчастіше люди визначають конфлікт інтересів як ситуацію, коли посадова особа приймає професійне рішення з метою отримання особистої фінансової вигоди. Проте, інтерес необов'язково має носити фінансовий чи навіть виключно особистий характер – конфлікт інтересів присутній у будь-якій ситуації, за якої особисті почуття, стосунки чи прихильність, висловлені у будь-який спосіб, можуть впливати на прийняття професійних рішень. Вигода, отримана в результаті такого рішення, може спрямовуватися на членів сім'ї, друзів або організацію, з якою дана особа пов'язана або яку підтримує за причин, інших, ніж професійні. Наприклад, вибір компанії вашого друга для виконання робіт для вашої організації без пошуку інших компаній, що пропонують вигідніші умови, є також конфліктом інтересів.

Ще одна важлива частина визначення міститься в словах "який можна визнати як такий, що впливає". Конфлікт інтересів може бути справжнім, потенційним чи навіть уявним. Якщо потенційний конфлікт означає ситуацію, за якої можливе перетворення в справжній конфлікт, то уявний конфлікт виникає в ситуації, за якої не існує справжнього конфлікту інтересів, але громадськість з якихось причин сприймає її як конфлікт. Хоча справжній конфлікт інтересів не обов'язково означає, що особа вчинила щось неетичне чи таке, що суперечить інтересам організації, проте, потенційний чи уявний конфлікт може несприятливо впливати на публічний імідж і репутацію організації в громаді.

На початковому етапі коаліції можна порадити розробити власні політики щодо конфлікту інтересів, пристосовані до специфічних ситуацій, характерних для коаліції. Такий документ повинен роз'яснювати, що розуміється під конфліктом інтересів, визначати, на кого розповсюджується ця політика, встановлювати чіткі процедури та сфери повноважень щодо вирішення таких питань. В цілому політика повинна зобов'язувати та заохочувати всіх членів негайно повідомляти про будь-яку потенційну чи справжню ситуацію, що містить конфлікт інтересів, надавати організації можливість вирішувати, чи дійсно існує конфлікт та чи необхідно вжити відповідних заходів. Наступний крок – попросити персонал та членів органу врядування подавати інформацію про виявлені конфлікти інтересів – заяву, у якій вони засвідчують свою обізнаність щодо політики про конфлікт інтересів та зазначають всі потенційні конфлікти.

Не існує універсальних рішень для усіх можливих конфліктних ситуацій, а є універсальний принцип, який говорить про те, що в організаціях, які заявляють, що працюють на суспільну користь, не може бути місця для конфліктів інтересів - справжнього, потенційного чи уявного, – що залишилися поза увагою.

---

<sup>19</sup>У частині глави, що стосується конфлікту інтересів, використана стаття Дарко Шеперіч "Конфлікт інтересів в неурядовому секторі" (переклад з англійської) // Інформаційний бюлетень Програми підтримки неурядових організацій Хорватії CroNGO, що виконується Академією розвитку освіти (Academy of Educational Development) за фінансової підтримки USAID. - 2005. - № 11 (бюлетень доступний в Інтернеті за адресою - [www.aed.hr](http://www.aed.hr)).

---

Хоча всі особи, залучені до коаліції, навіть волонтери та зовнішні консультанти, повинні погоджуватися з її політикою про конфлікт інтересів, очевидним є той факт, що посадовці найвищого рівня, які ухвалюють рішення, мають ретельніше перевірятися на предмет потенційного конфлікту. Це зазвичай стосується членів органу врядування, особливо коли члени органу врядування, що ухвалюють стратегічні та фінансові рішення, є водночас їх виконавцями. Наприклад, конфлікт інтересів виникає в ситуації, коли співробітник бере участь у прийнятті рішення щодо посадових окладів працівників, включаючи також його чи її власний оклад. Такий приклад демонструє, чому виконавчий персонал не повинен входити до складу органу врядування.

Члени органу врядування зазвичай працюють на добровільних засадах, часто є співробітниками чи консультантами іншої організації, що певним чином пов'язана з сектором НУО. Проблеми можуть виникнути, коли такі дві організації стають формально пов'язаними у той чи інший спосіб, наприклад, коли одна організація замовляє послуги у другій чи навіть виступає у ролі донора по відношенню до іншої. Орган врядування повинен вирішити, чи відмовити члену, що знаходиться під впливом, у праві голосу, чи відмовити також брати участь у обговоренні, чи, можливо, існує потреба у вжитті серйозніших заходів. Наприклад, орган врядування може ухвалити рішення, що будь-яка форма співробітництва з такою організацією є неприйнятною.

Хоча запропоновані регуляції можуть бути дуже корисними у справі, що стосується конфлікту інтересів, проте, якщо відсутня воля, сила та сміливість серйозно вирішувати такі ситуації та щоденно працювати над створенням прозорої та підзвітної коаліції, то будь-яка політика про конфлікт інтересів (не має значення як добре вона написана) залишиться лише аркушем паперу.

## Глава 2. Планування діяльності

Планування є ключовою складовою менеджменту, що дозволяє визначати послідовність дій з урахуванням наявних ресурсів і проблем на шляху до досягнення визначених цілей та завдань. Беззаперечною є цінність планування при реалізації партнерських, коаліційних проектів та програм, що дозволяє діяти системно та координувати зусилля спільної діяльності.

### Що це таке і навіщо це нам?

Отже, ви створили коаліцію громадських організацій заради розвитку своєї громади. **Планування** – це процес, який допоможе вам і громаді в цілому перевести ваші знання, сподівання і потреби у дію. Це процес визначення цілей коаліції та прийняття рішень відносно того, яким чином їх краще за все досягти.

Нехай ваші ресурси не є такими, щоб охопити громаду в цілому. Нехай поки що ви плануєте працювати лише з певною частиною громади, з певною цільовою аудиторією. Але все одно своїми діями ви розвиваєте свою громаду, тому підходи до планування такої діяльності мають бути такими ж, як при розробці плану розвитку громади (*Докладніше про планування соціально-економічного розвитку міста див. Розділ 3 главу 5*). Головне в такому плануванні - це участь членів громади (вашої цільової аудиторії) та зацікавлених осіб, організацій (ваших партнерів) у процесі планування.

---

## Планування і робота "за участю"

Зустрічаючись з представниками соціально незахищених груп і розповідаючи їм про Програму "Демократизація України", її виконавці постійно чули від них: "Не робіть для нас без нас". Безпосередня участь людей з громад на всіх етапах планування, реалізації і оцінки проєктів - один з основоположних принципів Програми. Йдеться не лише про рівноправ'я і партнерство: адже хто, як не самі люди, що безпосередньо стикаються з проблемою щодня, можуть оцінити спробу вирішити проблему і запропонувати ефективні підходи? Громада, цільові групи, користувачі послуг активісти і партнери також можуть надзвичайно багато дати для процесів планування, моніторингу та оцінки роботи (*Докладніше про моніторинг та оцінку за участю див. Розділ 3 главу 5*).

План розвитку громади розробляється за логікою та структурою **стратегічного планування**. Логіка цього процесу полягає у заглибленні від загального бачення до конкретних дій, робочого плану. Цей процес поєднує бачення, цілі, завдання та конкретні дії у логічну структуру, в який усі компоненти взаємопов'язані.

План – це документ. Він надає відповіді на наступні питання:

- Де ви є зараз (ваші сильні та слабкі сторони, ресурси)?
- Де ви плануєте бути (образ того майбутнього, яке ви хочете мати)?
- За якими основними напрямками має йти робота для того, щоб здійснити перехід від стану, де ви є зараз, до стану, де ви хочете бути?
- Які конкретні дії за кожним напрямком роботи слід зробити для того, щоб відбувся цей перехід?
- Які ресурси вам потрібні для здійснення переходу?
- В чому буде полягати успіх вашої діяльності?

Для того, щоб ваш план був успішним, при його розробці мають бути:

- Спільне бачення
- Довгострокові цілі
- Лідерство
- Ресурси - фінансові, матеріальні, людські
- Підтримка - від громади і влади
- Реалістична оцінка сучасного стану
- Бажання будувати майбутнє на здобутках, які ви вже маєте
- Спроможність працювати командою
- Серйозність підходів і дисципліна на весь час розробки плану
- Вихід за межі традиційних підходів і розгляд можливих інноваційних підходів
- Розуміння того, що план є інструментом і його доведеться вдосконалювати і роби-ти правки.

Виділяють два види планів – **стратегічні** та **операційні** або **робочі**.

### 1. Стратегічне планування<sup>20</sup>

**Стратегічна мета** – довгострокові плани коаліції.

---

<sup>20</sup>У частині глави, що стосується стратегічного планування, використаний переклад матеріалів книги Ондрушека Д. та кол. "Хрестоматія для некомерческих организаций"/ Издано Центром профилактики и решения конфликтов, Partners For Democratic Change, Slovakia в сотрудничестве с Фондом открытого общества - Open Society Foundation Bratislava. - Братислава: Eterna Press, 2003. - 312с., С.252-264.

---

**Стратегія** – визначений шлях досягнення стратегічної мети.

**Стратегічне планування** – процес, в рамках якого члени коаліції (стратегічний орган, виконавча ланка, зацікавлені особи та організації) планують майбутнє коаліції і визначають засоби її досягнення. Йдеться про вибір таких шляхів, які мають ключове і довгострокове значення для розвитку коаліції. Остаточна домовленість про процес стратегічного планування відображається у **стратегічному плані**.

Стратегічний план після його затвердження стає основним документом **стратегічного управління** коаліцією, який веде до його реалізації та моніторингу, або перебудови діяльності таким чином, щоб вона була спрямована на виконання визначених стратегічних цілей.

Стратегічний план надає коаліції визначеність, індивідуальність, що відкриває перспективу, спрямовує її учасників, залучає нових прихильників. Стратегічний план слід розглядати як програму, яка спрямовує діяльність коаліції протягом тривалого періоду, але слід також розуміти, що навколишнє середовище постійно змінюється і це робить необхідним постійне коригування вашого стратегічного плану. Стратегічний план має бути гнучким, щоб за необхідності, можна було здійснити його модифікацію та переорієнтацію.

Стратегічне планування - це спосіб мислення, це процес, що постійно продовжується, це механізм, який допоможе вашій коаліції виконати її місію. План ніколи не буде досконалим або завершеним.

Стратегічний план сам по собі не гарантує успіху. Але він допоможе коаліції розробити ряд важливих факторів, що сприяють коаліції. Сучасний темп змін є настільки швидким, що стратегічне планування є єдиним способом формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей. Воно забезпечить стратегічному керівництву коаліції засіб створення плану на тривалий період. Стратегічне планування дає також основу для прийняття управлінських рішень. Знання того, чого хоче досягнути коаліція допомагає уточнити найбільш доцільні шляхи дій. Стратегічне планування сприяє зниженню ризику при прийнятті рішень через помилкову або недостовірну інформацію про можливості коаліції або зовнішнє оточення.

В умовах роботи коаліції, в якій представлені різні організації, стратегічне планування набуває критичного значення, адже без визначеної місії, бачення того, куди має рухатися коаліція і якими шляхами, ефективність роботи опиняється під загрозою.

Не існує правильного способу розробки стратегічного плану. Існує лише багато моделей та прийомів. Деякі з них, які можна застосувати в умовах партнерської роботи некомерційних неурядових організацій, наведені тут.

### ***Три основних питання при підготовці стратегічного плану***

Ви зможете підготувати стратегічний план, якщо дасте відповіді на три запитання:

1. Де ми є?
2. Куди ми хочемо прийти?
3. Як дістатися того місця, де ми хочемо бути?

Послідовність у відповідях на окремі запитання є надзвичайно важливою.

**Питання перше – "Де ми є?"** Це запитання потребує аналізу стану вашої коаліції та зовнішнього оточення. Цей аналіз виведе вас на визначення можливостей і загроз, які є в середині вашої коаліції і в її оточенні, які можуть впливати на діяльність коаліції.

Такий аналіз можна зробити із застосуванням методу SWOT. Абревіатура SWOT утворена від перших букв англійських назв цих напрямків аналізу:

- 1) Визначення сильних сторін (Strengths)
- 2) Визначення слабких сторін (Weaknesses)
- 3) Визначення можливостей (Opportunities)
- 4) Визначення загроз (Threats).

Два перших напрямки (встановлення сильних і слабких сторін) стосуються ідентифікації ознак самої коаліції, які характеризують її на даний момент; два останніх (можливості і загрози) - ідентифікації явищ, що виникають у зовнішньому середовищі, і не залежать від коаліції, але впливають на неї. Графічно цей метод виглядає наступним чином:

+	Внутрішнє середовище		-
	Сильні сторони	Слабкі сторони	
	Можливості	Загрози	
	Зовнішнє середовище		

**Під сильними сторонами** маються на увазі ті якості вашої коаліції, які допомагають їй виконувати місію. Аналіз ви можете зробити, відповівши, наприклад, на такі запитання:

- Що ви вмієте робити дійсно добре?
- Що ви вмієте робити краще за інших?
- У чому ви є неперевершеними?
- В яких позитивних рисах вашої коаліції ви впевнені?
- Які внутрішні ресурси у вас є (людські, матеріальні, фінансові тощо)?
- І т.ін...

**Слабкі сторони** - недоліки, які заважають виконувати місію коаліції. Тут ви можете використати такі запитання:

- Що вам не вдається робити?
- Чого ви поки що не вмієте робити?
- Яких ресурсів вам не вистачає?
- Чого у вас занадто багато?
- В яких рисах вашої коаліції ви не впевнені?
- І т.ін...

**Можливості** – це обставини, які допомагають коаліції досягати її цілей і розвиватися. Запитайте в себе:

- Які можливості вам може надати ваше зовнішнє оточення?
- Які ресурси ви можете залучити із зовнішнього оточення аби збільшити свої можливості?
- І т.ін...

**Загрози** – це перешкоди, які заважають коаліції досягати цілей. Питання в цьому випадку такі:

- Які зовнішні перешкоди нас обмежують?
- Які загрози ззовні очікують на нас?
- І т.ін...

Оскільки зовнішні та внутрішні фактори динамічні і весь час змінюються, рекомендується під час аналізу заповнити декілька матриць SWOT, спрямованих на минуле, сьогоднішній день і майбутнє. *(Докладніше про інші методи аналізу читайте Розділ 3 главу 2).*



Основною перевагою цього методу аналізу є його простота і доступність у застосуванні. За його допомогою також можна визначити оптимальний спосіб використання переваг і ресурсів громади, коаліції, а також заздалегідь розпізнати слабкі сторони, реальні й потенційні загрози. Одна особливість може бути одночасно і слабкою, і сильною стороною, і може сприяти успіху або призвести до провалу в залежності від здійснених кроків. До того ж, нереалізовані можливості часто перетворюються на загрози, коли замість нас ними користаються наші опоненти.

Методика SWOT-аналізу може виконуватися з застосуванням техніки "мозкового штурму". Суть "мозкового штурму" полягає у висування якнайбільшої кількості ідей і думок (навіть тих, які можуть здаватися абсурдними!) *(Докладніше про "мозковий штурм" та інші методи групової роботи див. Розділ 3 главу 2).* Однак якщо завдання полягає, наприклад, в оцінці керівництва вашої коаліції, ця техніка може виявитися малоефективною, оскільки люди, що задіяні у процес планування, можуть побоюватися висловлювати свої справжні погляди в присутності інших осіб. Звідси випливає, що необхідно застосовувати також інші техніки, що забезпечують анонімність. З цією метою можна, насамперед, зібрати зроблений окремими особами аналіз (анонімний!), а потім перевірити й обговорити узагальнені результати. Кожний з пунктів в усіх чотирьох напрямках аналізу, який може неоднозначно оцінюватися рядовими членами коаліції, треба коректувати.

Наведений нижче прийом допоможе вам доповнити картину про зовнішнє оточення вашої коаліції:

1. Складіть перелік організацій, груп або окремих людей, які є впливовим оточенням вашої коаліції – які:

- Споживають ваші послуги
- Мають вплив на вашу коаліцію
- Мають владу
- Мають ресурси, важливі для коаліції.

2. Для кожного елемента впливового оточення дайте відповідь на такі запитання:

- Що вони/він/вона очікують від нашої коаліції?
- Що вони/він/вона пропонують нашій коаліції?
- Що ваша коаліція очікує від них?
- Що ваша коаліція пропонує їм?

Впливовим зовнішнім оточенням неурядових організацій, як правило, є:

- **Влада** – органи влади місцевого, регіонального, національного рівнів, від яких залежить статус НУО, доступність ресурсів (наприклад, фінансів, приміщень, обладнання тощо).
- **Бізнес** – організації, орієнтовані на отримання прибутку, що мають у своєму розпорядженні матеріальні ресурси (фінанси, приміщення, обладнання тощо) та професійні навички, які можуть бути корисними для НУО.
- **Клієнти** – люди, які потребують послуг від НУО, заради задоволення потреб яких власне й створювались ці НУО.
- **Професіонали** – люди, які мають знання та практичні навички для надання послуг клієнтам НУО.
- **Засоби масової інформації (ЗМІ)** – мають велике значення для НУО як канали комунікації з громадою та як засіб створення іміджу.
- **Громада** – безпосереднє оточення НУО, мешканці міста/ мікрорайону/ району/ регіону (в залежності від масштабів діяльності коаліції). Її думка про НУО та їх коаліції є важливою для влади, бізнесу, професіоналів, клієнтів, ЗМІ. Крім того, вона є потенційним ресурсом для НУО.

**Питання друге – "Куди ми хочемо прийти?"** У цій частині ви зосереджуєтеся на майбутньому своєї коаліції. Ви продумуєте, шукаєте, дискутуєте про наступні моменти:

- **Місія** – головна мета існування коаліції, яка відповідає на питання: що є сенсом існування коаліції, чого вона хоче досягти і яким чином вона це збирається зробити.
- **Бачення** – образ коаліції, якою вона має стати і як виглядатиме її оточення у майбутньому (нижче, у частині цієї глави, що стосується розробки стратегії життєздатності, ви знайдете опитувальник, який можна використати і при розробці бачення вашого майбутнього).
- **Цінності** – принципи, за якими діє ваша коаліція; принципи і підходи, на яких базуватимуться рішення, що прийматимуться вами для досягнення мети коаліції.
- ... і про всі аспекти, які виходять з цих цінностей, місії і бачення.

Основна спільна мета коаліції – чітко визначена причина її існування – є **місією** коаліції. Цілі розробляють для здійснення, виконання цієї місії. Вони є критеріями для наступних управлінських рішень. Якщо стратегічний орган не знає основної мети своєї коаліції, то у нього не буде точки відліку, точки вибору найкращої альтернативи. Без визначення місії як орієнтиру члени стратегічного органу у прийнятті рішень керувалися б, скоріш за все, власними індивідуальними цінностями. Результатом цього міг би бути широкий спектр зусиль, а не єдність мети, яка має суттєве значення для успіху коаліції.

Місія описує те, чого ви хочете досягти у дальній перспективі. Це виходить з бажання задовольнити потреби клієнтів. Тому місію завжди слід шукати за межами коаліції, серед її клієнтів (цільової аудиторії вашої діяльності). Відповідно ключовим у визначенні місії буде також розуміння того, з ким ви хочете досягти своєї основної мети.

Добре сформульована місія повинна бути лаконічною та містити відповіді на наступні питання:

- Хто є вашими клієнтами?
- На задоволення яких потреб клієнтів буде спрямована ваша діяльність?
- Що саме ви буде робити для задоволення потреб своїх клієнтів?

**Питання третє - "Як дістатися того місця, де ми хочемо бути?"** Знаючи свої можливості, потреби оточення та маючи чітке бачення свого майбутнього, можна перей-

---

ти до створення умов, необхідних для досягнення очікуваних результатів. Необхідно їх назвати, визначити, наприклад:

- стратегічні можливості розвитку;
- визначення проблем і пріоритетності їх вирішення;
- цілі та індикатори виміру досягнення очікуваних результатів (іншими словами: "Як ми дізнаємось, що вже знаходимось там, де хотіли бути?")
- план дій (конкретні завдання, їх планування, відповідальність);
- реалізація і моніторинг.

### **Кроки стратегічного планування**

Процес стратегічного планування, за словами Браяна Беппі (Strategic Planning Workbook for NonProfit Organisations. Amherst H.Wilder Foundation), можна розділити на п'ять кроків. Ними є:

- Підготовка процесу
- Аналіз середовища
- Розробка стратегії
- Підготовка стратегічного плану
- Реалізація стратегічного плану.

**Крок 1: Підготовка процесу.** Цей крок спрямований на організацію всього процесу планування. Чим більше уваги приділяється цьому етапу, тим легше буде зробити решту кроків. Дайте собі відповіді на наступні запитання:

- На який проміжок часу ви збираєтесь планувати?
- На які важливі запитання мав би дати відповіді стратегічний план?
- Скільки часу займе стратегічне планування? До якого строку стратегічний план має бути підготовленим?
- Чи будете ви користуватися послугами консультанта? Якщо так, то хто це буде і чо-го ви від нього очкуєте?
- Хто і в якій кількості входить у команду планування?
- Хто буде відповідальним за керівництво процесом планування?
- Як виглядатиме ваш процес планування? Якими будуть кроки та їх очікувані результати, часові рамки, відповідальні?

**Крок 2: Аналіз середовища.** Завданням цього кроку є дослідження самої коаліції і середовища, яке її оточує, для того, щоб всі члени групи планування від самого початку мали один і той самий рівень знань. Якщо ви вже зробили за допомогою методу SWOT аналіз минулого, теперішнього дня і майбутнього коаліції, її сильні, слабкі сторони, можливості і загрози – дайте собі відповіді на такі запитання:

- Що ми вже зробили і що робимо?
- Що ми хочемо зробити?
- Що потрібно нашій громаді і що можна реалізувати?
- Що ми спроможні зробити?

Таким чином ви визначите простір, в якому можна створювати стратегію. Будівники б сказали, що тепер у них є не лише матеріали для будівництва, але й визначено майданчик для будівництва.

**Крок 3: Розробка стратегії.** Отже, ви вже готові до створення стратегії - напрямку розвитку вашої коаліції. Виберіть метод планування, який допоможе вам знайти, визначити та оцінити альтернативи майбутнього і створити саму стратегію. Існують три основних методи створення стратегії:

- **Підготовка сценарію.** Складіть в робочих групах декілька альтернативних нарисів того, як може виглядати ваша коаліція у майбутньому. Потім виберіть найкращий сценарій і доопрацюйте його. Переваги цього методу в тому, що він досить швидкий, зберігаються зацікавленість і увага членів групи планування, а також використовується творчий потенціал кожної окремої людини.



- **Визначення критичних моментів.** Цей метод витікає з другого кроку процесу планування - аналізу ситуації, з ключових/критичних моментів майбутнього коаліції. На основі вибраних критеріїв, група планування розташовує кожний критичний момент по черзі. Кожний з них обговорюється, шукається і формулюється можливе рішення. Потім вибираються найкращі і з них створюється чітка стратегія.
- **Визначення цілей.** Цей метод починається з визначення головних цілей, яких хоче досягнути коаліція у майбутньому. Для кожної цілі розробляються можливі стратегії її досягнення, потім вибираються найкращі з них.

Таким чином, в результаті третього кроку ви створили реалістичну картину майбутнього вашої коаліції і намітили шлях/шляхи, яким вона може дійти до цієї мети.

**Крок 4: Підготовка стратегічного плану.** На цьому кроці слід зосередитися на створенні стратегічного плану у письмовому вигляді та ухваленні його стратегічним органом коаліції. Декілька членів вашої групи планування мають розробити проект стратегічного плану (зазвичай це група до 3 осіб – більшої кількості людей важко скласти разом проект будь-чого). Перший варіант плану потім обговорюється всіма членами групи планування, доопрацьовується і знов виноситься на обговорення - так, поки стратегічний план не буде ухвалений стратегічним органом коаліції. Вашим завданням під час обговорення є розробка такого плану, який би був одночасно і надійним, і реалістичним для виконання, і доступним для людей - важливо аби план був зрозумілим для всіх залучених до процесу.

Стратегічний план зазвичай містить в собі:

- Місію і стратегію - визначену головну мету і стратегію її досягнення у запланований період окремо по роках.
- План співробітників і волонтерів - опис посад і розмірів оплати праці окремо по роках.
- Фінансовий план - бюджет на окремі роки запланованого періоду для забезпечення плану діяльності.
- План виконання - основні цілі та завдання стратегічного плану.
- Решта – це можуть бути опис потреб і проблем, план обладнання, план організаційної структури, план функціонування органу врядування коаліції, аналіз ризиків, критерії виміру досягнень плану тощо.

У процесі планування роботи, а особливо, у процесі прийняття рішення про діяльність і ресурси, ви будете стикатися з різними думками. Бачення майбутнього буде вам основою і спрямовуватиме вас у прийнятті важких рішень, цілі допоможуть вам залишатися на вибраному шляху і фокусуватися на результатах, яких ви намагаєтеся досягнути.

---

Коли ваш план наблизатиметься до свого остаточного вигляду, слід переглянути ризики щодо його виконання, а також способи, як їх можна уникнути або мінімізувати (*Докладніше про оцінку ризиків див. нижче у цій главі посібника*).

Таким чином, знову говорячи мовою будівельників, ви разом з людьми, які є важливими для вашої коаліції, розробили проект будівництва вашої коаліції, який включає не лише вигляд вашої коаліції у майбутньому, але й те, яким чином ви цього хочете досягнути.

**Крок 5: Реалізація стратегічного плану.** Коли ваш стратегічний план затверджений, це ще не означає, що планування закінчено. Навпаки, все лише тільки починається. На вас очікує реалізація стратегічного плану, наповнення його планами дій із визначення конкретних завдань, відповідальних і строків виконання.

Виконання плану вимагає часу. Не ставте перед собою нереальні очікування та нереалістичні строки. Прислухайтеся до членів громади. Інколи наші припущення щодо того, що є можливим або бажаним, має бути змінено.

Після цього відбуватиметься поточний моніторинг (контролювання прогресу) та оцінка або підбиття результатів виконання окремих завдань або корекція та актуалізація стратегічного плану. (*Докладніше про моніторинг та оцінку див. Розділ 2 главу 5*).

Хороший план потребує хорошого виконання – переглядайте прогрес у його виконанні кожні 6 місяців, запитайте в себе: "Чи досягаємо ми своїх цілей? Якщо ні, то чому? Наша стратегія на майбутнє все ще надійна? Якщо ні, то які зміни необхідно внести?" Багато організацій використовують таку практику - коректування стратегічного плану щорічно перед плануванням і складанням бюджету наступного року.

Ваш план є керівництвом, але не затвердженим раз і назавжди детальним планом дій, адже обставини міняються і відповідно до них міняються організації коаліції і коаліція в цілому. Коли ви дієте в умовах змін, головне - дотримуватися принципів, цінностей та мети плану, слід бути гнучкими та адаптуватися до ситуації.

Не зважаючи на те, що важко переходити від неформального спілкування до формальних структур, які визначатимуть врядування, менеджмент та адміністративні функції, якщо ви цього не зробите, то ризикуєте звести нанівець усі ваші зусилля. Сталість вимагає чітких структур, заснованих на спільному розумінні. Тому добре продумайте та намалюйте структуру вашої коаліції. Структура має відображати стратегію. Найкращою структурою буде та, яка відповідає розмірам, динамізму, складності, особистому складу членів коаліції. По мірі розвитку коаліції, міняються стратегії і плани. Це має відбуватися і зі структурою. Одною з основних помилок є така, що нові стратегії накладають на стару структуру.

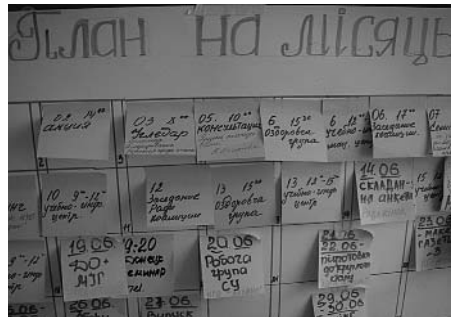
### ***Важливі поради тим, хто розробляє план*<sup>21</sup>**

- Пам'ятайте, що планування – це лише інструмент, і тільки люди з їх відданістю справі вдихнуть життя у ваш план і примусять його працювати.
- Не починайте процес планування, якщо ви не збираєтесь пройти його весь, від початку до кінця, а далі діяти за цим планом.

---

<sup>21</sup>У главі використано матеріали Flo Frank and Anne Smith. The Community Development Handbook. Human Resource Development Canada. - С.37-38.

- Вам може бути в нагоді зовнішній фасілітатор для того, щоб допомогти із плануванням (незалежно від того, чи оплачуватимете ви його роботу, чи він працюватиме на волонтерських засадах).
- Підхід, коли члени громади роблять свій внесок у процес планування, є надзвичайно важливим.
- Продовжуйте вчитися і будьте відкритими до ідей. Не думайте, що ви знаєте все про громаду.
- Незгода та конфлікти є складовими будь-якого динамічного процесу та залучення зацікавлених сторін. Не бійтеся цього, заздалегідь на початку роботи визначте процедури вирішення конфліктів та пошуку порозуміння.
- Не ламайте голову над розробкою організаційних структур. Пам'ятайте лише, що форма повинна відповідати функціям.



## 2. Операційне планування, або планування дій<sup>22</sup>

На відміну від набору завдань, які відображають **кінцеву мету** діяльності, добре розроблені операційні, або робочі плани забезпечують **засоби** їх досягнення. Робоче планування пов'язане з визначенням того, **що, хто, коли, де і в якій кількості** необхідно для досягнення даної мети. Це практичний спосіб створення сполучної ланки між постановкою цілі і програмою реалізації стратегії. Добре розроблений план покаже вам, наскільки реалістичними є цілі, виписані у стратегічному плані.

Принципи оперативного планування:

- Планування на основі аналізу реальної ситуації з урахуванням попередніх дій та дій майбутніх, у відповідності до визначених цілей та пріоритетів
- Визначення поетапності заходів
- Чітке визначення мети кожного заходу
- Визначення відповідальних, ресурсів, термінів виконання та звітності.

Планування дій розбивається на шість стадій:

1. Визначення основних **завдань та заходів**, які необхідні для досягнення мети.
2. Встановлення **взаємозв'язків між основними видами діяльності**. Це, по суті, є створенням календарного плану з урахуванням належної послідовності видів діяльності.
3. **Уточнення ролей і взаємовідносин, делегування** відповідних повноважень для виконання кожного виду діяльності.
4. **Оцінка витрат часу** для кожного з пунктів плану.
5. Визначення матеріальних **ресурсів**, необхідних для кожного пункту плану. Істотне значення для керівництва має визначення витрат для досягнення цілей ще до початку практичної реалізації плану. Потреби в фінансових ресурсах зазвичай складаються у вигляді бюджету.
6. **Перевірка термінів і корекція планів**. Після обговорень з персоналом, часто виявляється необхідним скоригувати план дій, щоб зробити його реалістичнішим. Терміни закінчення робіт можуть бути перенесені, ресурси збільшені чи зменшені, графіки завдань переглянуті тощо.

<sup>22</sup>У частині глави, що стосується операційного планування, використаний переклад матеріалів книги Мескона М.Х., Альберта М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1999, 701 с. - С.300-301.

Різновидом робочого плану є функціональний план, який складається на кожний комплекс робіт (або на комплекс робіт, який виконує одна організація коаліції).

Зразок функціонального плану:

РОБОЧИЙ ПЛАН З МОНІТОРИНГУ ТА ОЦІНКИ

Дата	Тип заходу	Очікуваний результат	Потенційні учасники	Запланована кількість учасників	Загальна сума витрат	Детальний кошторис	Відповідальний
	РАЗОМ						

На основі робочого плану, який складається на більш тривалий період (рік, квартал) складається також календарний план-графік - надзвичайно конкретизований щодо організаційних моментів і строків. Такий план зазвичай розробляють на місяць, тиждень. Добре продуманий і ґрунтовно розроблений календарний план-графік робіт - обов'язкова умова успіху і раціональної праці персоналу. У найпростішому випадку параметрами календарного плану є дати початку і завершення роботи, тривалість робіт і необхідні ресурси.

Зразок форми календарного плану-графіка:

№ з/п	Назва роботи	Термін		Необхідні ресурси	Відмітка про виконання
		Початок	Кінець		
1.					
2.					
3.					
4.					

3. Оцінка потреб

Робота коаліції буде вдалою, якщо з самого початку ви будете опиратися на думку вашої громади (або окремих її цільових груп), залучати її до процесу планування (стратегічного чи розробки проекту), **вивчати її потреби**. Щоб ваша робота була ефективною, вона повинна максимально відповідати існуючим потребам цільових груп. Для цього потрібно не тільки визначити ті групи людей, які потребують допомо-

ги, а й з'ясувати, скільки таких людей у громаді, чого вони очікують від життя і яким чином вони могли б долучитися до роботи.

Існує багато джерел інформації про громаду, які допоможуть вам провести ваше дослідження з оцінки потреб. Ось деякі з найважливіших:

- Зустрічі з жителями громади, громадськими лідерами або специфічними верствами населення.
- Ваші особисті спостереження за громадою та ваші знання схожих громад.
- Дані перепису населення та наявної економічної статистики.
- Існуюча місцева політика, діючі програми.
- Публікації у засобах масової інформації.
- Доповіді, висновки відносно проектів у даному регіоні, які здійснювались іншими установами, включаючи державні, благодійні, а також міжнародні організації.
- Результати досліджень інших організацій, структур тощо.

Оцінка потреб - це інструмент стратегічного планування

### **Як дізнатися про потреби громади?**

Найпростіший і найнадійніший шлях – запитати у самої громади. Звичайно, опитати кожного члена громади буде складно, навіть у невеликій громаді. Найкращим засобом вибору дій та стратегій вважають групові, колективні обговорення пріоритетів змін, можливих позитивних та негативних наслідків, існуючих перешкод та потенційних ризиків. Оцінка планів може відбуватися під час проведення фокус-груп чи глибинних інтерв'ю або ж спеціально організованих обговорень серед представників цільової групи. *(Докладніше про методи збору інформації в громаді див. Розділ 2 главу 2).*

*Зі звіту за проектом "Ресурсний центр територіальної громади", що виконувався у м. Дрогобич за підтримки Програми "Демократизація України":*

У зв'язку з обранням нового мера, який був новою людиною в місті та не мав досвіду діяльності в царині місцевого самоврядування, а також виборами депутатів міської ради, більшість яких не мала досвіду управління міським господарством, проект коаліції НУО Дрогобича зосередив свої зусилля на налагодженні контактів та інформуванні представників влади про потреби громади та можливості співпраці з громадськими організаціями. Найбільшим досягненням проекту в цьому напрямку стали результати акції "Компас владі", яка пройшла у травні-червні 2006 року. Суть її полягала в зборі пропозицій від громадян щодо розв'язання актуальних проблем громади, фактично - оцінка потреб.

ПР-кампанія акції розпочалася на початку травня. Протягом двох тижнів було розповсюджено близько 5000 листівок, розклеєно 400 афіш у Дрогобичі та Стебнику, прозвучали повідомлення по радіо, з'явилися оголошення в пресі, а з 19 травня було відкрито обговорення на сайті в Інтернеті. З 20 травня в центрі міста було встановлено інформаційний намет про акцію. Власне акція тривала три дні - з 23 по 25 травня, протягом яких збиралися пропозиції громадськості. Кожен бажаючий міг висловити свою позицію, кинути свою пропозицію у скриньку (у різних людних точках міста стояли 14 волонтерів зі скриньками), подзвонити за телефоном "гарячої лінії", висловити свої пропозиції через Інтернет чи зайти до офісу проекту, де працював консультант-методист.

За три дні вдалося зібрати 1281 пропозицію від жителів Дрогобича, після чого їх систематизувала та проаналізувала спеціально створена з представників НУО, влади, ЗМІ та підприємців експертна рада. Виявилося, що мешканців найбільш турбують проблеми щодо комунальної сфери міста (дороги,

прибирання вулиць та вивіз сміття тощо). Узагальнені результати були надані владі, а також обговорені на круглому столі. Через півроку після завершення акції більше половини з поданих міському голові пропозицій уже виконано, а інші перебувають на стадії виконання. Наприклад, встановлено контейнери для сміття на 2 вулицях, відновлено вуличне освітлення по 4-х вулицях, відновлено роботу міської лазні, розпочато відновлення парку культури та відпочинку, міським головою видано розпорядження на будівництво громадської вбиральні у центрі міста, внаслідок чого оголошено тендер; прийнято рішення про відбудову кінотеатру "Прометей", вивчається питання про перенесення ринку з центра міста і т.ін. Започатковано і нові практики: ЖЕКи почали укладати угоди із мешканцями приватного сектору на вивезення сміття; посилено перевірку пунктів прийому металолomu із метою попередження крадіжки каналізаційних люків, почалось створення в місті громадської дружини охорони правопорядку. В результаті акції з'ясувалось, що в місті катастрофічно не вистачає дитячих садочків, тому зараз створено комісію з вивчення та вирішення цієї проблеми.

Виконавці проекту продовжують збирати пропозиції від громадян. На місцевому Інтернет-сайті продовжує діяти форум під назвою "Компас - владі", де кожен бажачий може висловити свої думки щодо болючих проблем міста. Більше двохсот пропозицій було зібрано волонтерами проекту напередодні проведення форуму соціально-економічного розвитку міста.

#### **4. Розробка проекту**

Вдалими бувають ті проекти, які розроблені з належним розумінням їхніми авторами певних засад розробки проекту. Успіх проекту рідко є наслідком щасливого випадку чи долі. Майже завжди, він буває пов'язаний з належним плануванням і відповідним розумінням засад його створення.

**Планування і розробка будь-яких програм чи проектів** у громаді - це процес, який включає аналіз потреб, вибір відповідного змісту й методів реалізації проекту, управління реалізацією проекту, а також процеси оцінки ефективності та результатів проекту.

Проект, спрямований на розвиток громади, повинен:

- Відповідати потребам громади
- Приносити вигоди громаді
- Показувати результат, якого буде досягнуто в громаді після виконання проекту
- Демонструвати досяжність результату.

#### **3 чого почати розробку проектної заявки?**

Перш ніж пропонувати громаді розробку проекту, задумайтесь:

- Чиї потреби він задовольнятиме?
- Які існують альтернативи?
- Чи пробував хтось застосувати подібний підхід і яким були результати?
- Наскільки великі шанси, що проект буде успішним?
- Яких ресурсів проект потребує?
- Хто є рушієм проекту?
- Які перешкоди існують і можуть виникнути в процесі впровадження проекту?
- Кого потрібно залучити до цього проекту?
- Де можна знайти прихильників?
- Чи потребує проект певної організаційної структури, на базі якої його буде реалізовано?

**Проектна заявка і аплікаційна форма.** Проектна заявка - це документ, що містить конкретну мету конкретної діяльності; завдання, які мають бути виконані для досягнення мети; чіткий строк; робочий план; опис необхідних ресурсів; бюджет; показни-

---

ки досягнення результатів. Аплікаційна форма – форма подання проектної заявки, встановлена тим чи іншим донором.

В умовах коаліційної роботи потрібно багато часу, щоб узгодити проектну заявку з членами коаліції. Коли у вас є розроблена проектна заявка, ви можете її використувати для пошуку донорів, адаптуючи її під аплікаційну форму конкретного донора.

Використовуючи рекомендації, що надані нижче, в більшості випадків ви зможете взяти необхідну вам для специфічної аплікаційної форми інформацію із вже розробленої вами раніше проектної заявки. Всі донори чітко визначають критерії своїх програм. Рекомендації, надані у цій главі, носять загальний характер, мають на меті розглянути декілька основних питань, що за вимогою більшості донорів повинні бути висвітлені у проектних заявках (*Детальну схему розробки проекту див. у Додатку 17*).

**На що очікують донори?** Більшість, якщо не всі, донори зосереджені на тому, щоб надані гранти були ефективно використані. Ефективне надання грантів передбачає використання наявних у донора фінансових ресурсів з метою:

- досягнення завдань, які ставив донор;
- забезпечення гарних наслідків (кінцевих результатів);
- забезпечення впливу.

Тому, донор звертатиме увагу на те, наскільки конкретна проектна заявка вписується у його загальні цілі і задачі, забезпечує очікувані в сфері його діяльності зміни та демонструє, яким чином запланована в заявці діяльність забезпечуватиме такі зміни.

### **Розробка успішної заявки на фінансування**

**Мета.** З самого початку чітко визначтеся з метою та завданнями вашого проекту:

- Чому ми це робимо?
- Яку головну проблему/питання вирішуватиме проект?
- Наскільки проект є актуальним і доцільним – чи розв'яже він проблему?
- Як проект вирішуватиме проблему чи питання?
- Чи є він частиною більшого проекту? Якщо є, то як він вписується в загальний проект?
- Чи має проект окремо визначену мету (або завдання) і як мета (або завдання) співвідносяться з загальними цілями (завданнями)?

**Планування.** Якнайретельніше плануйте з самого початку ваш проект:

- Чи продумали ви всі етапи виконання проекту?
- Чи маєте ви чіткий план дій: якщо проект складається з різних етапів – яким чином етапи пов'язані між собою й що трапиться, якщо один з етапів зазнає невдачі у виконанні?
- Чи можете ви продемонструвати, чого проект збирається досягнути, та як ви вимірюватимете кінцеві результати виконаної роботи?
- Чи є у вас чітко визначені показники успішності проекту? Як вони будуть вимірюватися?
- Чи визначилися ви з тим, як буде оцінюватися проект?
- Чи було залучено партнерські організації на етапі планування? Чи готові партнерські організації виконувати розроблену програму? Чи можете ви це підтвердити?
- Чи визначено ризики, які можуть впливати на роботу проекту?
- Чи маєте ви, що ви в змозі виконати проект ефективно, та чи можете це довести?

---

Чи маєте ви достатню спроможність ефективно виконувати проект і як ви можете це підтвердити?

- Чи є у вас підтвердження успішного впровадження інших проектів (бажано, щоб підтвердження ґрунтувалося на даних проведених оцінок)? Якщо ви звертались з пропозицією до даного донора раніше, чи надавали ви усі звіти по проектах вчасно та на необхідному рівні? Якщо ви маєте діючий проект за підтримки даного донора, чи регулярно донор отримує від вас звіти та інші матеріали?

**Підготовка бюджету.** Ґрунтовно підходьте до складання бюджету проекту:

- Чи визначено вартість проекту?
- Чи витрати точно відображають реальну вартість?
- Чи вврахували ви суми на непередбачувані випадки (непередбачені витрати)?
- Як витрати за проектом співвідносяться з існуючим і потенційним фінансуванням?
- Що буде, якщо ви не зможете залучити в повному обсязі кошти, необхідні для реалізації проекту?
- Чи достатньою є деталізація, щоб передбачити всі необхідні витрати за проектом?
- Чи можете ви зробити власний внесок на основну діяльність? (Це питання залежить від вимог донора)
- Чи обговорили ви з партнерами їх можливі фінансові чи інші внески до проекту?

**Визначення очікуваних результатів.** Часто проектам відмовляють у фінансуванні, тому що вони не спроможні продемонструвати ті зміни, що відбудуться як результат проекту. Навіть, якщо донор окремо не вимагає від вас інформації про оцінку проекту, на етапі розробки проекту ви повинні обміркувати і знайти відповіді на подані нижче питання. Вони допоможуть вам розробити проект. Корисним буде визначити та дослідити очікувані результати, а потім перевірити себе за допомогою цих питань:

- Чи сприятиме запропонований план дій досягненню кінцевих результатів?
- Чи є цілі та задачі реалістичними і чи пов'язані з очікуваними кінцевими результатами?
- Яким чином ви збираєтесь демонструвати досягнення цілей та завдань проекту (прямі/непрямі та кількісні/якісні показники)?
- Чи є проект ефективним з точки зору витрат?
- Чи існують інші шляхи досягнення цих чи навіть кращих результатів?
- Якщо проект буде успішно реалізовано, які зміни матимуть місце?
- Які речі можуть не вдатися і завадити успішності проекту (аналіз ризиків)?
- Що може завадити виконанню проекту та успіху проекту (аналіз ризиків)?
- Чи можна буде застосувати в інших умовах отримані від проекту знання і досвід, чи навіть сам проект за умови відповідної адаптації?
- Чи буде відчутною в майбутньому користь від проекту?

Якщо проект не дає відповіді на викладені вище питання, варто повернутися до стадії розробки і заново продумати проект. Це – попередні стадії, які повинні бути відпрацьовані, до того як підійти до написання проектної заявки, яка подаватиметься конкретному донору.

**Підготовка заявки конкретному донорові.** Після того, як ви адаптували свою проектну заявку до вимог аплікаційної форми конкретного донора, перегляньте її на предмет того, чи достатньо зрозуміло викладено те, що ви збираєтесь робити, як ви це збираєтесь робити, які зміни відбудуться внаслідок проекту, та (якщо це доречно) яким чином проект буде продовжено після того, як закінчатся гроші, отримані у даного донора. Перевірте себе:

- Читаючи основні принципи програми фінансування, чи відчуваєте ви, що проект відповідає критеріям даного донора? Якщо ви не впевнені, на даному етапі заз-

вичай ви можете зв'язатися з донором, щоб отримати додаткові інструкції, пояснення.

- Чи запитуете ви фінансування на коректні речі? Наприклад, не запитуйте оплату праці персоналу чи інших витрат основної діяльності, якщо донор чітко декларує неприйнятність таких витрат.
- Чи реалістична ваша заявка? Не подавайте нереалістичні заявки. Більшість донорів дуже ретельно вивчають витратну частину та очікують отримати від вас якомога точнішу картину розрахунків вартості.

**Презентація.** Продумайте, як ви будете презентувати свій проект:

- Чи зможете ви чітко та лаконічно презентувати проект?
- Чи чітко визначені етапи проекту? Як кожний окремо взятий елемент співвідноситься з іншими? Якщо ви вже розробили детальну програму заходів, чи включили її в заявку?
- Чи чітко виписано очікувані результати проекту?
- Чи підготовлені всі необхідні матеріали?
- Чи маєте ви гарні презентаційні матеріали про історію організації, проекту тощо?

### Логічна матриця проекту

**Логічна матриця** проекту має на меті допомогти виконавцям проекту власноруч спланувати та оцінити результативність проекту. На етапі ж складання проектної заявки – це можливість побачити свій проект в майбутньому в цифрах та яскравих "якісних" образах.

Логічна матриця допомагає розробникам проекту подивитись на нього з точки зору майбутнього. Мета, завдання та результати передусім мають демонструвати майбутні позитивні перетворення в громаді, а не лише види заходів, які гіпотетично "щось" змінять на краще. Іншими словами, проектна заявка – це своєрідна машина часу, яка має показати майбутнє через декілька місяців, коли проект закінчиться.

Робота над логічною матрицею – це робота всього колективу проекту, яка базується на вивчених потребах майбутніх клієнтів проекту та інших зацікавлених сторін в громаді. Тому процес складання логічної матриці є також потужним механізмом побудови команди майбутніх виконавців проекту.

Зразок форми логічної матриці проекту:

Головні компоненти	Об'єктивно вимірювані показники		Засоби перевірки				Зовнішні фактори ризику
	Кількісні	Якісні	Методи	Джерела інформації	Залучені особи	Періодичність	
Мета							
Завдання 1. 2.							
Види діяльності 1. 2.							

---

Правильність складання логічної матриці залежить від коректного формулювання основних її складових:

- Мети
- Завдань
- Очікуваних результатів
- Видів діяльності

**Мета.** Формулювання мети, як і назви вашого проекту, є своєрідним лакмусовим папірцем щодо глибини розуміння проблеми і підходу до реалізації проекту взагалі. Визначення мети дозволяє побачити, чи підхід до проекту є формальним і орієнтованим на процедури або набір заходів, які вимагаються умовами грантового конкурсу, чи проект дійсно спрямовано на досягнення значимого для громади результату.

Що у формулюванні мети свідчить про потенційну результативність проекту?

- Чітко сформульована **проблема**
- Окреслення **проблемної цільової групи** (бажано з кількісними характеристиками), на які буде безпосередньо спрямовано проект
- **Що саме посприяє** вирішенню проблеми (під-цілі або завдання, які виступають при формулюванні мети як методи її досягнення)
- **До якої міри** проблему буде вирішено в рамках проекту (або потенційна результативність проекту).

Наприклад: Покращання житлових умов (потенційна результативність) 4567 мешканців м.Новокільці (цільова група), які потерпають від викидів екологічно-небезпечної речовини сміттєпереробного заводу (проблема) через посилення їхньої громадської активності, кращу поінформованість про свої права та обов'язки та налагодження більш продуктивної комунікації з органами місцевого самоврядування (під-цілі або завдання).

Як бачимо, в меті закладено завдання та потенційні результати проекту, які подаються окремо більш детально.

**Завдання.** Те, яким чином сформульована мета, впливає і на визначення завдань проекту. Якщо проект сприймається з точки зору процедур, а не результату - завдання при такому підході і виглядають, як перелік видів заходів: "створити центр", "провести тренінги", тощо. Після таких "завдань" буває важко заповнити ту частину аплікаційної форми, що має назву "Види діяльності".

Якщо ж мета орієнтована на результат, то завдання будуть сформульовані у вигляді переліку під-цілей, досягнення яких призведе до реалізації мети.

У нашому прикладі, завдання будуть сформульовані наступним чином:

- Посилити громадську свідомість 4567 мешканців м. Новокільці.
- Поінформувати мешканців про свої права та обов'язки, а також механізми захисту своїх прав.
- Посприяти налагодженню результативної комунікації мешканців з органами місцевого самоврядування.

Потрібно пам'ятати, що завдання - це під-цілі проекту, а не опис видів діяльності, який у вас буде можливість висвітлити нижче.

---

**Очікувані результати.** На формулювання результатів так само справляє вплив підхід до реалізації проекту – "процедурний" чи "спрямований на певні перетворення в громаді". В англійській мові розрізняють два поняття, які в нашій мові перекладаються як "результат", а саме: "Output" та "Outcome". **"Output" – результат-продукт**, який характерний для "видів діяльності" в термінології нашого проекту. Наприклад, "проведений тренінг", "надруковані 7 повідомлень в пресі", "створено інформаційно-консультативний центр". **"Outcome" – це перетворення, зміна**, що сталась у громаді завдяки здійсненню певного заходу "проведеного тренінгу", "виходу в світ 7-ми публікацій", тощо. "Результат-зміна" – це реалізована мета та завдання проекту.

В проектних заявках при висвітленні очікуваних результатів передусім відображають "outcomes" або позитивні перетворення в громаді, які мають статись після виконання проекту.

Результатами-перетворенням, у нашому прикладі, є:

- Підвищене почуття відповідальності 4567 мешканців м.Новокільці за стан навколишнього середовища у рідному місті.
- Покращена обізнаність та практичні навички захисту своїх прав мешканців м.Новокільці щодо безпечних умов життя через участь в органах самоорганізації населення, співпрацю з місцевими ЗМІ, тощо.
- Налагоджено ефективний механізм взаємодії між органами місцевого самоврядування та жителями м.Новокільці через створення постійно діючого центру соціальної взаємодії, який забезпечує діалог між усіма секторами громади.

**Види діяльності.** Види діяльності – це види заходів, які забезпечуватимуть виконання наших завдань або під-цілей, наприклад:

Завдання 1: Посилити громадську свідомість 4567 мешканців м.Новокільці

Види діяльності:

- Проведення циклу з 5 освітніх семінарів на теми....
- Поширення друкованої продукції: 500 буклетів на тему ..., 100 посібників під назвою "..."
- Проведення активної інформаційної кампанії в ЗМІ: не менше 3 публікацій на місяць у місцевій пресі, 2 передачі на місяць на місцевому радіо
- Проведення 4 екологічних акцій, із активним залученням місцевого населення
- Тощо.

**Показники.** Показники – це свідчення, що допоможуть вам порівняти бажані результати з наявними. Вони допомагають дати відповідь на запитання: "Звідки ви знаєте, що просуваєтесь до встановлених цілей?"

Показники – це кількісні та якісні критерії успіху, що дають можливість виміряти та оцінити досягнення поставлених задач в проєкті. Існують три типи показників:

- **Початкові показники** – описують безпосередньо діяльність проекту, як наприклад, кількість навчальних годин, кількість витрачених грошей.
- **Кінцеві показники** – описують безпосередній результат діяльності проекту, як наприклад, кількість робітників, які пройшли навчання; кількість сімей, зайнятих в програмі сімейного планування; кількість жінок, зарахованих до жіночих клубів.
- **Показники впливу** – наслідки, які стались у громаді, де здійснюється проєкт, та в житті клієнтів проєкту, наприклад: зниження кількості дитячої смертності, підвищення рівня приросту населення.

Початкові та кінцеві показники легше виміряти, ніж показники впливу, але вони забезпечують лише непрямий вимір успіху проекту.

Виділяють також кількісні та якісні показники. **Якісні показники** – описові свідчення про діяльність проекту. **Кількісні показники** – свідчення про діяльність проекту, виражені в цифрах. Найкращі кількісні показники – це такі, які легко підрахувати і які дозволяють екстраполювати інформацію, узагальнену в одній цифрі, внаслідок вивчення малої групи, на велику групу (як, наприклад, користувачі і населення регіону ).

Показники повинні бути:

- ясні (чіткі)
- доцільні
- об’єктивно перевірені.

**Приклади показників та їх застосування до завдань:**

МЕТА: Підвищити рівень щеплень дітей у віці 0 – 1 року та жінок дітородного віку в одному населеному пункті, а також в сусідніх районах/областях.

Завдання	Показники
1. За допомогою навчання та домашніх візитів впродовж року донести до 3,000 жінок необхідність щеплення для них та дітей у віці до 1 року.	А. Кількість жінок, що відвідують щотижневі навчальні збори. В. Кількість домашніх візитів, здійснених кожним з виклад ачів.
2. Забезпечити в регіоні загальне щеплення жінок та дітей з 2,500 сімей протягом року за допомогою пересувних клінік.	А. Кількість дітей у віці до 1 року, щеплених кожного місяця. В. Кількість дітей, що завершили курс щеплень. С. Кількість жінок дітородного віку, що пройшли щеплення.

**Основні правила складання логічної матриці такі:**

- Правильне формулювання **мети, завдань, очікуваних результатів та видів діяльності** є основою для ефективного якісного та кількісного виміру їх досягнення.
- **Кількісні та якісні показники** – це свідчення про здійснення мети, завдань, результатів та видів діяльності у майбутньому або по закінченні проекту. Іншими словами, на рівні мети, завдань/очікуваних результатів кількісні та якісні показники конкретизують, які саме перетворення стануться в громаді у майбутньому (outcomes). Показники видів діяльності – це якісна та кількісна характеристика здійснених заходів в рамках проекту (або продуктів проекту, outputs). Потрібно зазначити, що кількісні показники більш характерні для обґрунтування очікуваних результатів та видів діяльності. Показники ж на рівні мети і завдань мають здебільшого описовий (якісний) характер тих змін, яких очікується досягти в громаді.
- **Засоби та методи перевірки.** Важливо зазначити не лише документацію, за допомогою якої буде здійснено перевірку показників, але й методи збору інформації (анкетування, опитування, огляд документації та щоденників представників цільових груп, тощо) та періодичність (щомісяця, щоквартально, тощо).
- **Припущення про зовнішні фактори ризику** передусім стосуються тих суспільних факторів, які на даний момент не існують і вплинути, на появу таких неможливо.

---

Проблеми внутрішнього менеджменту проекту не можуть бути факторами ризику, оскільки вони можуть бути вирішеними в рамках проекту.

## 5. Оцінка ризиків

**Ризики проекту** – це фактори, які створюють певний рівень загрози для успішної реалізації проекту, невизначеність, пов'язана з можливістю виникнення під час реалізації проекту складних ситуацій та наслідків.

### *Види ризиків*

Фахівці використовують кілька способів класифікації ризиків. Один з найпоширеніших – за сферою виникнення. З цього погляду виділяють внутрішні і зовнішні ризики:

- **Внутрішні ризики** пов'язані із внутрішнім життям організації/коаліції/проекту. Вони обумовлені неоптимальною структурою, недостатньою якістю підготовки персоналу, помилками в оснащенні технічними засобами, збоями в системі інформування. З цих складових складається неможливість вчасно виконати свої зобов'язання і розвиватися поступально.
- **Зовнішні ризики** залежать від економічних процесів у країні, в якій працює проект, організація чи коаліція, а також від позаекономічних процесів навколо них. Зовнішні ризики пов'язані з діями інших "зацікавлених сторін", влади, прискоренням або уповільненням соціально-економічного розвитку, виникненням конкурентів, появою конкуруючих продуктів, послуг, масовим безладдям і неконтрольованим розвитком ситуації.

Інша розповсюджена класифікація ризиків – "критичні" і "некритичні":

- **Критичні** ризики зазвичай пов'язані зі злочинно-силовими діями – це крадіжки, порушення комерційної таємниці і "ноу-хау"; істотна неояльність співробітників; значне порушення зобов'язань з боку партнерів; різні форми нечесної конкуренції, несанкціонованих дій влади стосовно організації/коаліції/проекту, небезпечних дій щодо її менеджерів і фахівців; серйозними збоями в роботі технічних систем і стихійними лихами.
- **Некритичні** ризики пов'язані з неправильними діями співробітників, незначними порушеннями з боку партнерів, звичайною конкуренцією, невеликими проблемами у персоналу і збоями в роботі технічних систем.

Зрозуміло, критичність, важливість, істотність тієї чи іншої загрози може бути визначена тільки виходячи з характеру діяльності організації.

### *Ідентифікація та аналіз ризиків*

**Ідентифікація ризиків.** Будь-яка оцінка ризиків починається з їх ідентифікації. Технологія ідентифікації ризиків достатньо проста: спочатку проводиться груповий мозковий штурм, потім – більш широке обговорення. У ході ідентифікації визначаються ризики, які здатні вплинути на проект, і документуються характеристики цих ризиків. Ідентифікація ризиків не буде ефективною, якщо вона не буде проводитися регулярно протягом реалізації проекту. До того ж, до ідентифікації ризиків мають залучатися якнайбільше учасників: членів органу врядування коаліції, менеджерів проекту, донорів, клієнтів, незалежних експертів.

Ідентифікація ризиків – це процес, що йде висхідною спіраллю. Спочатку ідентифікація ризиків може бути виконана частиною персоналу проекту чи групою аналітиків. Далі ідентифікацією може займатися орган врядування коаліції. Для формування об'єктивної оцінки в завершальній стадії процесу можуть брати участь неза-

лежні фахівці. Протягом процесу ідентифікації ризиків може бути визначене і можливе реагування.

**Методи аналізу ризиків.** Аналіз проектних ризиків можна поділити на **якісний** (опис усіх передбачуваних ризиків проекту, а також вартісна оцінка їхніх наслідків і заходів для зниження) і **кількісний** (безпосередні розрахунки змін у ефективності проекту під впливом ризиків).

Методи аналізу ризиків:

Якісні:	Кількісні:
- експертні	- статистичні
- історично-асоціативні	- аналітичні
- рейтингові оцінки	

Обидва види оцінки можуть використовуватися окремо чи разом, у залежності від часу і бюджету, потреби у кількісній чи якісній оцінці ризиків.

**Якісні методи аналізу ризиків:**

- Експертні методи аналізу ризику полягають у залученні фахівців для висловлення суджень про проблему і наступне зведення результатів і пропозицій у систему, на базі якої і робляться висновки. Даний метод, як правило, виграє там, де потрібно вирішувати проблему, що вимагає широкого спектра знань, різних точок зору (іноді суперечливих), де немає строгої необхідності кількісних оцінок.
- Історико-асоціативні методи аналізу ризику полягають у залученні інформації історичного характеру.
- Досить простою формою проведення рейтингової оцінки є так зване ранжирування. Ранжирування полягає у впорядкуванні оцінюваних об'єктів дослідження у порядку зростання чи спаду їх якостей. Прикладом рейтингових оцінок є метод, у якому експерти залишають у списку, не вказуючи пріоритет, найкращі з їх погляду оцінювані об'єкти. Найвищий ранг одержує об'єкт, що набрав найбільше число голосів експертів. Використання результатів рейтингу значно полегшує роботу з аналізу і керування ризиками. Змістовний аналіз рейтингових оцінок вимагає ерудиції, інтуїції, неординарності мислення і досвіду.

Основними результатами якісного аналізу ризиків є:

- Виявлення конкретних ризиків проекту і причин, що їх породжують
- Аналіз і встановлення вартісного еквіваленту гіпотетичних наслідків можливої реалізації ризиків
- Пропонування заходів щодо мінімізації збитку
- Вартісна оцінка мінімізуючих заходів.

Аналіз ризиків може проводитися за різними сферам: наприклад, фінансові ризики, операційні, технологічні, ризики учасників проекту, політичні, юридичні, специфічні ризики, обставини нездоланної сили чи форс-мажор тощо. Важливо розглянути кожен з перелічених вище сфер ризиків з трьох позицій:

1. З огляду на джерела, причини виникнення даного типу ризику.
2. Гіпотетичні негативні наслідки, викликані можливою реалізацією даного ризику.
3. Конкретні заходи, що дозволяють мінімізувати розглянутий ризик.

На прикладі фінансового ризику розглянемо ці три позиції:

1. Можливі причини виникнення ризику:

- Політичні фактори
- Коливання валютних курсів
- Державне регулювання облікової банківської ставки
- Ріст вартості ресурсів на ринку
- Підвищення витрат виробництва.

2. Перераховані причини можуть привести до росту процентної ставки, росту цін і послуг.

3. Заходи для зниження фінансових ризиків можуть містити в собі:

- Залучення до розробки і реалізації проекту організацій з великим досвідом проектної роботи.
- Одержання податкових пільг.
- Ретельна розробка і підготовка документів щодо взаємодії сторін, що приймають особисту участь у реалізації проекту, а також щодо взаємодії з іншими організаціями.
- Розробка сценаріїв розвитку несприятливих ситуацій.

Усі **заходи, що дозволяють мінімізувати проектний ризик** можна розділити на три групи:

- Диверсифікованість ризиків, що дозволяє розподілити ризик між учасниками проекту.
- Страхування проектних ризиків, що в умовах перехідного періоду нашої економіки до ринкових відносин робить поки тільки свої перші кроки.
- Збільшення частки відрахувань на непередбачені обставини.

Слід пам'ятати, що заходи з мінімізації ризиків завжди будуть "платними", тобто завжди передбачають збільшення проектних витрат.

### **Процес управління ризиками**

**Управління ризиками** – це процеси, пов'язані з ідентифікацією, аналізом ризиків і прийняттям рішень, що забезпечують максимізацію позитивних і мінімізацію негативних наслідків ризикових подій, які можуть статися. Процес управління ризиками містить у собі:

- Планування управління ризиками, включно з набором методів і засобів управління ризиками
- Ідентифікація факторів ризику – визначення ризиків, здатних вплинути на проект, і документування їхніх характеристик
- Оцінка ризиків – якісний і кількісний аналіз ризиків з метою визначення їхнього впливу на проект
- Планування реагування на ризики – розробка заходів, що забезпечують мінімізацію імовірності й ослаблення негативних наслідків ризикових подій при загальному підвищенні імовірності успішного завершення проекту
- Моніторинг і контроль ризику – моніторинг ризикових подій, які можуть статися, визначення нових ризиків, виконання плану управління ризиками проекту й оцінка ефективності дій щодо мінімізації ризиків.



Приклад факторів ризику:

Фактори зниження ризику	Фактори росту ризику
Фанатизм лідера, що очолює колектив	Надмірний фанатизм лідера і невміння його йти на компроміс
Згуртованість колективу навколо керівника	Поява в колективі іншого лідера чи інтригана
Мінімальний управлінський апарат	Обмеженість ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових)
Висока мобільність кадрів до освоєння нових видів діяльності	Перевантаження персоналу в процесі роботи
Взаємозамінність фахівців	Складні комунікаційні зв'язки
Творча атмосфера в колективі	

**Стратегічне й оперативне планування ризиків.** Стратегічне планування, що носить довгостроковий характер, має інший зміст і інші інструменти в порівнянні з оперативним плануванням, а з урахуванням впливу ризиків на досягнення мети, традиційно стратегічне планування перетворюється в планування ризиків. При стратегічному плануванні ризиків звертається увага на суттєві зміни в оточенні: довгострокові зміни у законодавстві, політичній ситуації й ін. В той же час, при оперативному плануванні ризиків на передньому плані стоять процеси, що відбуваються у самій організації/коаліції/проекті.

Розходження між оперативним і стратегічним плануванням ризиків помітні в контексті цілей організації/коаліції/проекту. У той час, як при стратегічному плануванні ризиків в центрі уваги знаходяться місія і створення для цього необхідних передумов, тобто готовність організації/коаліції/проекту до рішення проблем майбутнього, у сфері оперативного планування домінує результат, що може бути досягнутий у короткий термін і який піддається виміру, такий як економічність чи рентабельність.

### **Матриця аналізу ризиків: навіщо і як це робиться?**

Оцінка ризиків вперше проводиться на етапі планування проекту з метою визначення тих „тонких місць” у проекті, або зовнішніх обставин, які можуть ускладнити вашу подальшу роботу. У ході виконання проекту варто регулярно (принаймні раз на рік) переглядати оцінку ризиків з урахуванням нових обставин.

Добре виконана оцінка ризиків завжди має системний характер і містить не лише перераховані у рядок можливі проблеми, але й ідеї щодо того, як відвернути чи принаймні зменшити можливий негативний вплив кожного з перерахованих факторів.

Програма „Демократизація України” з самого початку своєї роботи використовує наведену нижче матрицю оцінки ризиків, у якій враховуються як суспільно-політичні і соціально-економічні зміни в Україні та на місцевому рівні, так і зміни у самих громадських організаціях, що працюють у Програмі.

Методологія оцінки ризиків досить проста: спочатку можливі ризики заносяться у таблицю. Потім для кожного з ризиків методом експертної оцінки визначається „ймовірність ризику” – від 1 (низький рівень) до 5 (високий рівень) та „вплив ризику” – від 1 (низький вплив) до 5 (високий вплив). Потім простим множенням „ймовірності”

на „вплив” одержуємо „ціну ризику”. Кожен ризик, який має „ціну” 12 і вище, вважається критичним і потребує негайної уваги і відповідних дій. Можливі дії - „поточні” та „майбутні”, також записуються у таблиці.

Приклад оцінки ризиків за Програмою “Демократизація України”:

ОПЕРАЦІЙНІ РИЗИКИ. ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПРОГРАМИ

Природа ризику	Аналіз ризику	Поточні дії	Майбутні дії
Проблема бачення:			
Брак розуміння філософії, цінностей і мети Програми	Ймовірність: 1 Вплив: 5 Ціна: 5	Розробка, опублікування і поширення Концепції Програми, обговорення філософії, цінностей і мети Програми з усіма учасниками, партнерами та широкими колами громади	Посилення зв'язків з громадськістю, постійне підвищення знань, вмінь, презентацій них навичок учасників коаліції
Неспроможність визначити пріоритети	Ймовірність: 2 Вплив: 5 Ціна: 10	Постійний моніторинг, аналіз, оцінка, забезпечення зворотнього зв'язку з цільовими групами громад, залучення цільових груп до визначення пріоритетів	Постійний аналіз актуальності пріоритетів і коригуванні кроків по виконанню Програми
Консорціум і партнерство:			
"Конфлікт пріоритетів" і завантаженість організацій-учасниць іншою діяльністю	Ймовірність: 1 Вплив: 5 Ціна: 5	Хартія партнерства, чітке визначення взаємних зобов'язань, постійний обмін інформацією, взаємопідтримка, ефективний менеджмент, детальне планування роботи	Будування довготривалих стратегічних стосунків між партнерами, посилення мотивацій
Виконання Програми:			
Недотримання встановленого графіку	Ймовірність: 3 Вплив: 5 Ціна: 15	Стратегічна рада здійснює моніторинг виконання Програми, визначає можливі відставання від графіку й їх причини, надає рекомендації щодо зменшення негативного впливу відставань на Програму	Забезпечення ефективності менеджменту і розробка реалістичних робочих планів, моніторинг і оцінка
Недовитрата або перевитрата бюджету	Ймовірність: 4 Вплив: 4 Ціна: 16	Квартальна звітність, ретельне поточне фінансове планування і фінансовий аналіз	Ефективна система фінансового і бюджетного моніторингу



### **Ризики, пов'язані з кваліфікацією персоналу.**

Цій групі ризиків зазвичай приділяють мало уваги, але вона дуже важлива. Чи мають співробітники, що беруть участь у проекті, досвід ведення аналогічних проектів? Чи достатній досвід у керівника проекту? Проект не можуть врятувати генії-одинаки, якщо основна маса учасників проекту не мають достатнього рівня розуміння, вмінь і навиків.

Вирішальну роль тут грає особистість керівника проекту, його професіоналізм і накопичений досвід рішення нестандартних задач. На самому початку проекту йому необхідно зібрати навколо себе команду таких людей, що будуть не просто виконувати свої обов'язки, але "відчувати" проект і робити його з інтересом. І саме на керівника ляже відповідальність за те, що "до гудзиків претензій нема", а в цілому "костюмчик нікуди не годиться". Говорячи іншими словами, у команді можуть бути зібрані висококласні фахівці, але, якщо між ними погано налагоджене взаєморозуміння і координація робіт, то зістикувати етапи, виконані різними людьми (групами людей), стає дуже непросто. Однак для досвідченого керівника це не повинно стати нездоланною проблемою. Існує набір методів і правил з координації дій робочої групи - формалізація робочих завдань, планування робіт, попереднє структурування майбутніх звітних матеріалів і т.ін.

Куди більш серйозним ризиком втрат якості в проекті є нездатність виконавців проекту залучити фахівців необхідної кваліфікації. З цього погляду, керівник проекту повинний оцінити ризики й організувати навчання ще до початку проекту, щоб не гаяти час на помилки в майбутньому.

### **Методи боротьби з ризиками**

Фахівці провели системну класифікацію методів боротьби з ризиками і виділили наступні їхні види:

- **Профілактика.** Виключення можливих джерел небезпеки. Наприклад, перевірка співробітників при прийомі на роботу.
- **Установлення перешкод на шляху здійснення загрози.** Це можуть бути фізичні й технічні засоби захисту від зловмисників, наприклад, встановлення паролів на комп'ютерах.
- **Локалізація загрози.** Скорочення сфери дії погрози: наприклад, за допомогою відключення від мережі комп'ютерів, які заражені вірусом.
- **Активна протидія.** Наприклад, подача позову з приводу законності дій владних інституцій.
- **Резервування ресурсів.** Це може бути створення запасів фінансових ресурсів для відшкодування збитку - наприклад, шляхом страхування, а також формування так званого гарячого і холодного резерву виробничих і людських ресурсів. Гарячий резерв - припускає стан готовності до негайного використання; холодний резерв - ресурси, що можуть бути введені в лад за досить короткий час.

## **6. Стратегія життєздатності**

**Життєздатність** – це:

- Забезпечення сталого зв'язку, послідовності у діяльності, продовження й зміцнення досягнутих результатів у майбутньому
- Забезпечення продовження змін, які ви ініціювали/яких ви досягли
- Зміна підходів у відповідь на зміну ситуації/оточуючого середовища (гнучкість)

- 
- Використання процесів для продовження втілення змін
  - Оцінка зробленого вами, винесення уроків з вашої роботи і на їх основі - планування вашої діяльності у майбутньому
  - Розробка стратегії, орієнтованої на майбутнє, з планами і баченням заради змін.

#### **Життєздатність не є:**

- Продовженням виконання тієї самої діяльності
- Знаходженням альтернативних коштів для продовження виконання того самого проекту.

#### **Що необхідно зробити для розробки стратегії життєздатності?**

Перш за все слід замислитися над питанням: **“Що саме ви хочете зробити життєздатним у ваших громадах?”**:

- Чи ви думаєте лише про ваші коаліції і те коло партнерів, яких ви зараз маєте, чи думаєте про більш широке коло і замислюєтесь над питаннями, пов'язаними з майбутнім вашої громади в цілому?
- Що ви можете зробити, що змінити у ваші громади, базуючись на тому, чого ви вже досягли на момент розробки стратегії життєздатності?

Друге – слід пам'ятати, що дуже важливо підходити **стратегічно** до питання життєздатності – оцінити, що ви вже досягли, що спрацювало, а що ні, і подумати, як ви плануєте працювати на майбутнє, виходячи з того, що ви вже зробили.

#### **Яким чином можна планувати життєздатність?**

Інструменти для планування життєздатності є такими саме, якими ви вже користувались при плануванні (*Докладніше про планування див. Розділ 2 главу 2*):

- Оцінка і результати оцінки.
- Інструменти стратегічного планування: оцінка потреб, SWOT- аналіз, визначення завдань, розробка плану, визначення індикаторів успіху, оцінка ризиків
- Консультації у громаді та механізми участі
- Розбудова коаліцій і партнерств.

Для розробки стратегії життєздатності можуть бути використані різні методи: “світове кафе”, “відкритий простір”, невеличкі семінари тощо, під час яких можна обговорити питання:

- Якою б Ви хотіли бачити нашу громаду через 3-5 років?
- Як ми можемо використати досвід, який зараз маємо, щоб зробити можливими ці зміни?”
- Як надалі не перервати процеси, які зараз ми ініціюємо в громаді?
- Як в майбутньому забезпечити залучення вразливих груп до процесів прийняття рішень?

(*Докладніше про різні методи роботи з інформацією та людьми див. Розділ 3 главу 5*).

#### **Що має бути життєздатним?**

Перш за все, це **процеси**, які ви започатковували у своїй громаді або просто використовували досі у своїй діяльності. Це і є основні речі, які мають бути сталими. Питання “Як ми досягнемо цього?” буде ключовим для вас при розробці стратегії життєздатності.

Друге – це **діяльність**. Діяльність, до якої ви залучалися, також є важливою. Які існують інші шляхи для продовження цієї діяльності? Чи вся вона має продовжуватись (що вам говорять про це результати вашої оцінки)?

---

## Кого необхідно залучити до розробки стратегії життєздатності?

Перш ніж почати планування, задайте собі запитання: “З ким вам необхідно проконсультуватись щодо того, що слід включити у стратегію життєздатності? Як ви залучите ширші кола громади у планування вашої життєздатності?”

### Етапи розробки стратегії життєздатності

ЕТАП 1 - Визначення цілі та місії.

ЕТАП 2 - Збір інформації:

- Внутрішня інформація: Де ви знаходитесь? Що працює на вас?
- Зовнішня інформація: Яким буде ваше майбутнє? Що відбувається ззовні?

ЕТАП 3 - Визначення основних ідей, бачення майбутнього, стратегічних альтернатив та напрямку.

ЕТАП 4 - Розробка і планування реалістичної стратегії.

ЕТАП 5 - Порівняння з реальним станом справ: Яких ресурсів ви потребуєте?

В результаті вашої роботи, як і при стратегічному плануванні, про яке йшлося вище, буде **написана стратегія** (або декілька стратегій), а на базі цієї стратегії/стратегій **план дій** стосовно того, як впроваджувати цю стратегію/стратегії.

**Збір інформації** варто починати зі складання переліку всіх організацій у вашій громаді, які вам потрібно брати до уваги під час розробки стратегії життєздатності. Вкажіть належні НУО, органи державного управління і бізнес-установи. Зверніть увагу на наступне:

- Що у цих організаціях подібне до вашої організації і що відрізняється?
- Які сильні сторони цих організацій?
- Які стосунки мають у майбутньому бути між вами і цими організаціями?
- Співробітницькі чи конкурентні?
- Чи існують можливості для спільної роботи і об'єднань?
- Чи існує небезпека конкуренції або інші загрози?

**Розробка бачення майбутнього.** Використайте запропонований нижче опитувальник в якості інструменту для формування бачення того, якою буде ваша громада у майбутньому, якщо ваш план життєздатності буде успішним. Цей опитувальник Програма “Демократизація України” рекомендувала своїм громадам при розробці ними стратегій життєздатності. Основне питання: **Якщо стратегічні цілі життєздатності виконаються, що зміниться?**

- Що зміниться, якщо ваша стратегія буде успішно виконана?
- Спробуйте описати важливі зміни, які відбудуться. Зробіть це одним рядком, вкажіть найголовніше, наче ви пишете заголовок для газетної статті:
- Що не зміниться, а залишиться таким самим?
- Які ПРОЦЕСИ будуть і надалі використовуватись у громаді? Хто буде використовувати ці процеси?
- Якими будуть стосунки між НУО?
- Як ви будете розвивати ці стосунки?
- Якими будуть стосунки між сектором НУО і місцевими органами влади?
- Як ви будете розвивати ці стосунки?
- Яку перевагу від життєздатності отримають вразливі особи і групи? Які зміни у своєму житті вони побачать?
- Чи будуть зміни впливати тільки на групи, з якими ви працюєте, чи інші групи також відчують переваги? Якщо так, які саме групи?
- Хто буде скеровувати подальшу роботу в сфері життєздатності?

**Прогноз майбутніх тенденцій і досягнень.** Ця схема допоможе вам подумати над тим, які зміни вам необхідно зробити, а також що може вплинути на ваші плани протягом найближчого часу і в перспективі:

	Наступні 12 місяців	1 - 3 роки	Довший період
Наявні ресурси			
Зміни у нашій роботі			
Зміни у відношеннях			
Зміни у вимогах і потребах			

### **Можливі критерії оцінки вдалості розробленої стратегії**

- Чітке бачення очікуваного майбутнього
- Реалістичність:
  - реалістичність на основі реальних потреб
  - реальна зацікавленість + партнерство + підтримка
- Оптимальність планування, включно з розподілом та залученням додаткових ресурсів
- Логічність (послідовність дій), включно зі збереженням процесів
- Гнучкість як ознака готовності до ризиків.

*В рамках заходу з обміну досвідом по Програмі “Демократизація України” одна з груп розробила такий план роботи з розробки стратегії життєздатності, який потім було використано на практиці:*

Напрямки	Залучені
1. Формування робочої групи, призначення відповідальної особи	Коаліція
2. Планування роботи групи	Коаліція, партнери
3. Проведення досліджень у громаді громади: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Аналіз ресурсів</li> <li>– Оцінка потреб громади</li> <li>– Аналіз оточення</li> <li>– SWOT -аналіз</li> </ul>	Експерти Менеджер з моніторингу Робоча група Робоча група
4. Виділення напрямків стратегії: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Фокус - група</li> <li>– Круглий стіл із залученням експертів</li> </ul>	Робоча група Експерти
5. I-й етап написання стратегії	Робоча група
6. Консультація: <ul style="list-style-type: none"> <li>– З експертами</li> <li>– З місцевою владою</li> <li>– З іншими НУО</li> <li>– З програмою</li> </ul>	Робоча група
7. Обговорення, внесення змін	Робоча група
8. N-й етап написання стратегії	Робоча група
9. Обговорення в громаді (в разі потреби)	Всі зацікавлені
10. Узгодження на раді коаліції, ухвалення	Робоча група
11. Оприлюднення через ЗМІ	PR-менеджер, волонтери
12. Прийняття як документу	Сесія селищної ради
13. Спільна робота з впровадження стратегії у життя	НУО + влада
14. Оцінка та корекція	Учасники процесу

---

## Глава 3. Людські ресурси

Людській ресурс - це головне багатство будь-якої організації, чи то їх коаліції. Це той ресурс, який визначає потенціал організації як з точки зору визначення стратегічних перспектив, так і з точки зору виконання поставлених завдань. Саме звичайні люди є тією рушійною силою, що дозволяє досягати змін - люди втілюють свої мрії та бажання в життя, перетворюючи можливості на реальності. Але, очевидно, недостатньо просто гарним людям зібратися разом - чимало залежить від того, яким чином люди зорганізуються, наскільки будуть скоординовані їхні дії, наскільки вони поділятимуть основні цінності, принципи діяльності, наскільки будуть націленими на виконання завдань та готові брати відповідальність на себе, наскільки дійсно є командою, колегами, партнерами тощо. Саме за умов належного управління є усі підстави сподіватися, що кожна людина має шанс розкрити свій унікальний потенціал, і за рахунок цього посилити організацію.

### Що це таке і навіщо це нам?

До людських ресурсів коаліцій належать усі люди, так чи інакше пов'язані з її діяльністю: члени органу врядування, керівництво та персонал проектів, волонтери. Їх об'єднує спільна мета. Вони мають певні вміння та навички, мотивацію та бажання зробити якомога більший внесок у діяльність проекту – внесок, якого потребує коаліція. Вони налаштовані на те, щоб будувати свої стосунки найбільш ефективним для досягнення гарних результатів чином. Те, як ці люди приймають рішення, обмінюються інформацією, вирішують конфлікти, в яких стосунках одне з одним знаходяться, так само важливо, як і те, яким чином спланована робота, скоординовані дії, розподілені обов'язки та ресурси.

Одним з основних критеріїв успішної коаліційної роботи є ефективно діючий людський ресурс – згуртована команда професіоналів. Цей ресурс обумовлений відповідними значущими факторами: відпрацьованою системою управління, мотиваційними потребами, стилем управління, механізмом прийняття рішень та ін. Саме обговоренню цих питань присвячена ця глава.

### Як це робиться?

#### 1. Побудова команди. Менеджмент і лідерство

##### *Менеджери і лідери*

До визначення понять управління та керування немає єдиного підходу. Так само інколи і по-різному тлумачать поняття менеджера і керівника, менеджера і лідера. **Менеджери** є передусім управлінцями. Вони мають чітко планувати діяльність, оцінюючи реальні потреби та ресурси, координувати зусилля. Це ті, хто відповідає за доведення завдань до кінця, наповнення їх конкретним змістом. Для менеджера більш важливою є операційна щоденна рутинна робота. **Лідери** – це не завжди і не просто управлінці, це ті, хто здатні вести за собою, мають авторитет, сила якого виступає головним керуючим засобом. Лідер може тлумачитися і як стратег, як той, хто мислить концептуально, може яскраво намалювати картину того, чого треба досягти, вміє звертатися до людей і залучити їх до діяльності, здатний зорієнтувати людей у “потрібному” напрямку. Лідерство спрямоване на розробку перспектив та залучення прихильників. Тож, не кожний менеджер є лідером, і не усі лідери – менеджери.

Менеджмент і лідерство не виключають один одного, навпаки, вони є дуже корисними для ефективного функціонування.

Деякі вчені описують різницю між цими поняттями таким чином: “Керівництво (лідерство) – це здатність залучення інших таким чином, щоб вони із натхненням досягали поставленої мети. Це людський фактор, який сприяє згуртуванню колективу і мотивує його на досягнення мети. Управлінська діяльність (менеджмент), така як планування, підготовка бюджету, створення організаційних структур, персональний розвиток, контрольні механізми, не може початися, поки лідер не зможе вказати напрямки, притягнути людей на бік своєї концепції, мотивувати і надихати їх”.<sup>23</sup>

**Менеджери примушують людей робити ті чи інші речі. Лідери роблять так, щоб люди захотіли робити певні речі.**

Різниця між функціями управління та лідерства:

Лідерство	Менеджмент
Має справу зі зміною визначення напрямку, бачення і стратегій на майбутнє	Має справу з комплексом питань бюджетування, планування, розподіл ресурсів
Орієнтування людей спілкування, команда і розбудова партнерства	Організація і підбір персоналу структурування, делегування повноважень
Мотивування і натхнення визначення напрямків, підтримка	Контролювання і вирішення проблем планування, моніторинг
Робить зміни	Робить прогнози і замовлення забезпечує виконання завдань і досягнення результатів

**Команда і роль лідера у побудові команди**

Успіх виконання проекту неурядових організацій напряму залежить від того, як організована робота людей, що працюють над його виконанням. Сьогодні традиційні пірамідальні моделі управління, яким притаманні командні механізми управління та контроль, не відповідають умовам та не гарантують рішення проблем, які турбують організації. На передній план виходить командна робота. **Команда** - це група людей, які в певній мірі залежать один від одного у виконанні завдань, які гармонічно доповнюють один одного завдяки особистим вмінням; ці люди мають спільну мету, завдання та підходи, за які вони несуть взаємну відповідальність. Однією з характерних властивостей команди є те, що командна робота цінніша ніж індивідуальна робота усіх членів команди. **Особисті вміння дуже важливі в командній роботі, але сила команди полягає та залежить від того, наскільки вміння членів команди доповнюють один одного.**

<sup>23</sup>Ондрушек Д. та кол. "Хрестоматия для некоммерческих организаций" / Издано Центром профилактики и решения конфликтов, Partners For Democratic Change, Slovakia в сотрудничестве с Фондом открытого общества - Open Society Foundation Bratislava. - Братислава: Eterna Press, 2003. - 312с., С.273-274.

Різниця між командами та групами:

Групи	Команди
Один чітко визначений лідер, часто начальник	Лідерство розподіляється, може передаватися усім членам команди
Індивідуальна відповідальність	Індивідуальна та колективна відповідальність
Результати індивідуальної роботи	Конкретна мета для всієї команди і спільні цілі та завдання
Члени групи збирають ідеї і знання та делегують окремі рішення та аспекти роботи	Члени команди взаємозалежать та потребують знань, вмінь та досвіду кожного для досягнення спільної мети
Головна увага членів групи приділяється окремим функціональним ділянкам, за які вони відповідають	Кожний член команди розуміє, що спільна праця дасть більш ефективні результати, отже він чи вона віддані роботі у команді
Члени групи можуть залишити групу задля особистих інтересів та справ	Домінантними є інтереси команди

Часто, аби досягнути успіху проекту, керівник проекту бере на себе **лідерські функції з побудови команди**, що виконуватиме проект. Команду не створити шляхом простого об’єднання людей. Лідер має вміло керувати процесом, спрямовувати думки членів команди, а також приділяти багато уваги методам роботи команди.

**Що відрізняє вдалу команду?**

Ефективні команди створюють результати, які мають значення та життєздатність. Ці команди мають:

- **Чіткі завдання.** Ефективна команда має чітко визначену мету та обізнана про завдання. Мета команди є особливою для цієї групи. Коли потрібно перевірити або змінити пріоритети, то усі члени команди розуміють підстави для змін. Робота вимагає спільних зусиль цілої команди задля того, щоб щось відбулося.
- **Налагоджений та ефективний процес прийняття рішень.** Процес прийняття рішень в ефективній команді є відкритим і чітким. Він відповідає завданню та процесу. Успішні команди швидко збирають та обмінюються інформацією; члени команди прислухаються один до одного та приймають рішення, з якими погоджуються усі учасники процесу. Потім рішення доводиться до інших.
- **Чіткі ролі, відповідальність та лідерство.** Ефективна команда підтримує та доповнює зусилля, націлені на досягнення мети команди. Усі члени добре розуміють ролі та відповідальність один одного. Ролі та відповідальність залежать від вмінь та досвіду членів команди, а також від потреб у вирішенні завдань. Взаємодоповнюючий «коктейль» з майстерності членів команди є дуже цінним для роботи, адже вони мають різні цінні технічні або функціональні вміння, ролі в команді та особисті

---

риси. Лідерство в середині команди змінюється в залежності від завдань, і лідери скоріш виконують координуючі функції в середині команди.

- **Вигідні стосунки з іншими групами.** Ефективні команди налагоджують добрі стосунки з іншими групами в коаліції та зовні. Така робота потребує свідомого планування та створення можливостей, які ще не існують в проєкті/коаліції. Контакти можуть бути формальними або неформальними. Ефективні команди використовують чіткі механізми спілкування.
- **Довіру, співпрацю, підтримку та конструктивні суперечки.** Члени ефективної команди відкрито відстоюють свої погляди, ідеї та, можливо, суперечливі думки, без огляду на ризик покарання. Вони сміливо діляться своїми проблемами та звертаються один до одного за допомогою. Індивідуальні слабкості можливо нейтралізувати сильними рисами інших людей. Помилки швидко та ефективно оцінюються, тим самим знижуючи ризик повторення у майбутньому. Члени команди демонструють іншим свою готовність до досягнення найкращих результатів. Скриті плани не зашкоджують роботі команди, тому що вони не існують. Конструктивні суперечки пов'язані з ідеями та способами роботи, забезпечують відсутність стагнації та усувають ризик появи «групового мислення». Коли незгода вирішується відкрито та позитивно, вона розцінюється як звичайний етап для досягнення найбільш позитивних результатів.
- **Індивідуальну та взаємну відповідальність.** Взаємна відповідальність виникає зі спільної мети та завдань команди. Її неможливо нав'язати зверху. Для багатьох людей притаманна обережність, коли вони стикаються з роботою в команді, особливо якщо ведеться про спільну відповідальність за виконану роботу або коли їх індивідуальний внесок оцінюється з точки зору командної роботи. Якщо усі члени команди згодні з метою команди та роботою для досягнення цієї мети, тоді вони починають брати взаємну відповідальність.

*Основні вивчені уроки за результатами виконання проєкту "Добробут кожної людини - запорука демократії" м.Сокаль в рамках Програми "Демократизація України":*

- Робота коаліції завжди є ефективнішою, ніж робота однієї НУО.
- Вміло розроблена PR-кампанія завжди приносить позитивні результати.
- Співпраця з владою - рівноцінне партнерство для досягнення спільних цілей та завдань.
- Залучення цільової групи до заходів у громаді завжди супроводжується позитивним резонансом та результативністю заходів.
- Позитивний імідж НУО важко завоювати в громаді, але ще важче його утримувати.
- Позитивний імідж НУО - половина запланованої справи.
- Ресурси для НУО завжди можна знайти у громаді, лише потрібно правильно спланувати свої дії.
- Обіцянки та побажання краще декларувати в паперовому вигляді.
- Нові знання та досвід інших - перший крок до власного успіху.
- Започаткування нової справи завжди проходить через тернистий шлях, але результати допомагають забути про нього.

На відміну від вдалих (ефективних команд), **невдалі** характеризуються такими ознаками:

- Неспроможність ефективно працювати
- Зниження стандартів якості
- Ріст скарг від клієнтів

- 
- Зростання напруги серед працівників, поява образ
  - Конфлікти з іншими командами, що працюють в організації/коаліції
  - Низька мотивація
  - Слабка комунікація
  - Невдалий та повільний процес прийняття рішень
  - Плутанина з відповідальністю
  - Конфлікти, пов'язані з роллю та розподілом повноважень.

### ***Роль лідера у побудові команди***

Аби побудувати ефективну команду, керівник-лідер має звернути увагу на три важливі моменти:

**Завдання.** Лідер/керівник має:

- чітко розуміти завдання;
- знати, наскільки це відповідає завданням проекту/коаліції;
- забезпечити команду ресурсом часу і повноваженнями;
- забезпечити, щоб структура підпорядкування не заважала виконанню завдання;
- відслідковувати і контролювати прогрес;
- оцінювати результати.

**Команда.** Лідер/керівник має:

- установити стандарти та дотримуватися їх;
- за можливості, залучати команду до визначення завдань;
- підтримувати нові ідеї;
- надавати команді необхідну інформацію;
- координувати діяльність команди;
- створити процедури подання скарг і висловлення незадоволення, але звести неконструктивні дії до мінімуму.

**Особистість в команді.** Лідер/керівник має забезпечити, щоб кожний член команди:

- відчував особисту відданість справі;
- отримував завдання і ніс відповідальність в межах власної компетенції;
- отримував адекватне визнання досягнень;
- розвивався.

### ***Стилі управління<sup>24</sup>***

Ефективний керівник-лідер пристосовуватиме свій стиль управління до потреб окремих працівників, робочого колективу та конкретного завдання, застосовуючи у своїй роботі декілька стилів управління своїми підлеглими:

**Директивний стиль.** Цьому стильові притаманні одностороння комунікація від керівника до підлеглого, визначення керівником цілей і завдань, оголошення пріоритетів у роботі, планування роботи, визначення строків, визначення методів оцінки ефективності роботи персоналу, демонстрування (пояснення), як треба виконувати певне завдання, ретельний нагляд за виконанням роботи.

---

<sup>24</sup>У главі використано матеріали книги Ондружека Д. та кол. "Хрестоматія для некомерсеских организаций" / Издано Центром профилактики и решения конфликтов, Partners For Democratic Change, Slovakia в сотрудничестве с Фондом открытого общества - Open Society Foundation Bratislava. - Братислава: Eterna Press, 2003. - 312с., С.279-281.

---

Директивний стиль підходить відносно нового працівника, який поки що почувається невпевнено і не знайомий із стосунками, що існують у колективі, не уявляє повною мірою того, що вимагається від його роботи. Цей стиль дозволить працівнику набути необхідних знань і умінь, допоможе зорієнтуватися як у роботі, так і колективі.

Цей стиль є непридатним для висококомпетентних, вмотивованих працівників.

Загроза! Використовуючи директивний стиль надміру або невідповідно, керівник перетворюється на диктатора!

**Інструктування/тренування.** Для цього стилю притаманний високий рівень директивності, але й одночасно підтримки. Ситуація схожа на спортивну команду, в якій тренер вимагає високих результатів, але одночасно турбується про душевний комфорт гравців, оскільки знає, що друге є передумовою для першого. Керівник складає плани після обговорення з командою, роз'яснює цілі і прийняття рішень, залучає персонал, але й роздає розпорядження, контролює і оцінює. Комунікація відбувається у двох напрямках – від керівника до підлеглого і навпаки. Ситуації, в яких може бути придатним цей стиль, є такими:

- Якщо працівник потребує більше навичок, вмінь або, імовірно, не має вмотивованості
- Якщо працівник лише розвиває свої навички
- Якщо працівник має необхідні навички та компетенції, але не має достатньо інформації, аби поглянути на завдання з потрібної керівникові точки зору
- Якщо необхідно розвинути у працівника почуття обов'язку виконати завдання
- Якщо встановлено стислі терміни виконання
- Якщо є потреба перевірити навички або ставлення членів робочого колективу до нового завдання.

Загроза! Використовуючи стиль інструктування/тренування невідповідно, керівник перетворюється на "інструктора з водіння".

**Підтримка.** Важливим засобом вироблення впевненості у працівниках, які мають навички та компетенції, але можуть боятися змін чи масштабу проблем, є підтримка. Це стиль з незначною директивністю. Керівник залучає працівників до діяльності, співпрацює з ними, надає підтримку в їх зусиллях, полегшує прийняття ними рішень і укріплює їх у конструктивних поглядах. Цим стилем найбільш доцільно користуватися, якщо:

- Працівник має необхідні для виконання роботи навички та вміння, але не має впевненості
- Працівник, маючи необхідні для виконання роботи навички та вміння, не має мотивації
- Працівник має необхідні для виконання роботи навички та вміння, але завдання є для нього новим
- Працівник працює нижче свого потенціалу
- Працівник вочевидь потребує визнання та підтримки.

Такий підхід є непридатним якщо:

- Працівник потребує більш безпосереднього керівництва
- Йдеться про "невідкладну допомогу", коли працівник має необхідні для виконання завдання вміння й навички, але керівник/лідер не може залишатися поза участю у виконанні.

Загроза! Невідповідне використання цього підходу може призвести до надмірної опіки та втручання.

**Делегування повноважень.** Цьому стилеві притаманні низька ступінь директивності і підтримки. Керівник спостерігає за працівниками, переносить на них відповідальність за прийняття рішень. Делегування найефективніше застосовувати до працівників, які є вмотивованими, досвідченими, компетентними, здатними до самопідтримки та самоскеровування.

Цей стиль є непридатним для застосування до працівника, який:

- Не має мотивації і демонструє невпевненість
- Не має навичок та вмінь, потрібних для використання делегованих повноважень
- Не має досвіду виконання таких завдань.

Він є також невідповідним у випадках, коли керівник не здійснює безпосереднього нагляду за виконанням, або якщо в організаційній структурі відбуваються зміни.

Загроза! За невідповідного використання, цей стиль може привести підлеглих до поразки.

Керівникові дуже важливо розуміти та знати свою команду. Без такого знання та розуміння буде дуже легко вдатися до невідповідного стилю керівництва і лідерства. Наслідками такої невідповідності завжди є неефективна виконавська діяльність, нездатність досягнути поставлені цілі, демотивація персоналу, та зростаюча втрата довіри до керівника. Керівник, в залежності від ситуації, рівня своїх професійних здібностей та здібностей персоналу, комбінує різні стилі управління. Треба пам'ятати, що персонал з часом міняється, розвивається, разом з цим повинні мінятися і підходи керівника відносно кожного окремого працівника і команди в цілому.

Природнім шляхом і таким, що частіше за все використовується, є просування від першого стилю до четвертого. Керівники-початківці часто вибирають директивний стиль, але після надбання більшої впевненості у собі, відмовляються від директивності і наважуються говорити з персоналом не лише про роботу, стають більш розкутими і спонтанними. Якщо керівникові вдається створити доброзичливу атмосферу і довіру, тоді природньо настає період делегування повноважень і завдань.

Ефективне керівництво потребує мислення у трьох напрямках:

- аналіз – оцінка рівня професійності працівника/працівників;
- вибір стилю – прийняття рішення про один зі способів керівництва;
- гнучка реакція – гнучкий перехід від одного стилю до іншого, в залежності від ситуації, розвитку працівника та команди й особистих управлінських навичок керівника.

### **Перешкоди у командній роботі**

Існують багато перешкод у командній роботі, які є ознаками невдалої команди. Наведений нижче перелік запитань допоможе керівнику-лідеру ідентифікувати перешкоди у налагодженні командної роботи:

- **Неясні завдання та нерозподілена відповідальність**

Чи завдання команди є чіткими?

Чи усі зацікавлені учасники ознайомлені з цим завданням?

Чи кожен розуміє свою роль?

---

- **Невизначеність проблем**

- Чи проблеми, які потребують вирішення, або питання, на які треба відповісти, представлені у систематизованому та скоординованому вигляді?
- Чи проблеми та шляхи їх вирішення визначені таким чином, що фахівці, котрі будуть вирішувати ці проблеми, були залучені до процесу визначення?
- Чи проблеми та шляхи їх вирішення визначені таким чином, що фахівці можуть запропонувати конструктивні ідеї?

- **Неясне планування**

- Чи відкрито проводилось планування очікуваних результатів? Чи були усі члени команди залучені до цього процесу?

- **Відсутність співпраці**

- Чи є бажання співпрацювати з боку усіх учасників? Чи усі учасники мають бажання співпрацювати?
- Чи є спроби з боку деяких людей зруйнувати процес прийняття рішень? Чи полягає причина цього у нечіткому визначенні завдання і відповідальності або незрозумілості проблеми?

- **Провали у спілкуванні**

- Чи змогли люди, які є відповідальними за окремі напрямки роботи, залучити до роботи й інших?
- Чи не приховують люди важливої інформації для того, щоб усунути інших від процесу прийняття рішень?
- Чи не надають люди забагато інформації та чи не унеможливають розуміння іншими людьми, що важливо, а що зайве?
- Чи не надто пізно люди порадились з іншими? Чи вчасно залучили усіх, кого треба?
- Чи вчасно і чи зрозумілу інформацію отримують люди щодо справи? Чи мають вони досить часу, щоб її використати?
- Чи відчують люди, що вони можуть просити пояснень, якщо надана інформація є незрозумілою?

- **Неефективне управління часом**

- Чи достатньо надано часу для вирішення проблеми та прийняття рішення?
- Чи не забагато залишилось питань, які вирішуватимуться в останню хвилину?

- **Жорстка поведінка та відсутність довіри**

- Чи існують у команді люди, які «тиснуть» або «виключають» інших з командної роботи?
- Чи вважають учасники, що інші їм довіряють? Чи відчують вони з боку інших віру у свої можливості працювати у команді?

- **Відсутність подальшого моніторингу виконання рішень**

- Коли рішення прийняті, чи виконуються вони?
- Чи визначена процедура, яка б забезпечила отримання результатів від прийнятого рішення, на які усі чекали?

### **Мотивування працівників**

Розглянемо, яким чином мотивація персоналу впливає на побудову команди. Невмотивованість працівників може виникнути в результаті таких факторів:

- Неналежний стиль менеджменту

- Швидкі зміни в проєкті/коаліції, які спричиняють відчуття нестачі довіри і повноважень
- Зовнішні загрози (наприклад, втрата фінансування), що можуть викликати відчуття невпевненості
- Невирішені внутрішні конфлікти всередині команди/коаліції
- Неналежне стратегічне планування роботи, яке спричиняє відсутність знань про цілі і завдання
- Неналежне планування чи взагалі відсутність планування, що постійно спричиняє тиск на працівників, оскільки пріоритети не визначені і терміни для виконання є надто короткими
- Відсутність необхідних ресурсів для виконання роботи.

В НУО однією з найбільших проблем є те, що нестача ресурсів і часті загрози іззовні спричиняють невдоволення серед працівників і відбивають бажання працювати з повною віддачею. Нестача ресурсів часто не дає можливості мотивувати працівників шляхом додаткової оплати, додаткових тренінгів, кар'єрного зростання тощо. Але мотивування є надзвичайно важливим фактором для ефективної роботи, адже воно має безпосередній вплив на:

- виконання працівниками своїх обов'язків;
- ефективність команди;
- часті зміни в складі працівників;
- реакцію на нововведення;
- досягнення мети і цілей, виконання завдань.

Керівникові дуже важливо знати, що саме мотивує людей взагалі, та конкретних працівників зокрема.

За теорією особистості та мотивації Маслоу, людську мотивацію можна розглядати з точки зору бажання людини задовольнити одну або більше з п'яти базових потреб:

- **фізіологічних** - їсти, пити, спати, мати дах над головою;
- **безпеки та убезпеченості** – фізичної та психологічної;
- **соціальних** – ототожнення з певною групою, відчуття приналежності;
- **егоїстичних** - бажання статусу, визнання та кар'єрного росту;
- **самореалізації** - духовного зростання, збільшення індивідуальних вмінь та навичок.

З цього випливає, що дещо з того, що відбувається всередині проєкту/коаліції, може або мотивувати працівників, або навпаки, “вбивати” мотивацію. Наприклад, структурна реорганізація може сприйматися, як загроза їй, відтак, негативно впливати на відчуття безпеки та захищеності, або впливати на соціальні аспекти (з точки зору можливості змін у складі колективу та втрати членами колективу своїх звичних контактів); або на задоволення егоїстичних потреб (з точки зору загрози статусу або посаді працівників).

Значним мотивуючим фактором може стати надання в робочих умовах можливостей для зростання, набуття довіри співробітників, а також співпраця з колегами і наданням їм відповідних повноважень. Якщо працівникам відмовляють у таких можливостях, важко очікувати від них гнучкого та відповідального реагування на зміни.

Отже, мотивація є критично важливим фактором управління змінами - й особливо важливими при цьому є стиль керівництва та здібності лідера.

---

Чітке інформування про те, що і чому відбувається у проекті/коаліції, визначення цілей, можливість проявити вміння і досвід при виконанні складних завдань, велика відповідальність, можливість діяти і рости, оцінка ефективності виконання, забезпечення можливостей розвитку працівників - усе це є ключовими аспектами процесу, котрі створюють сприятливу атмосферу для мотивації працівників. Однак, навіть при створенні мотивуючого середовища окремим працівникам доведеться мотивувати самих себе. Відтак, завдання лідера полягає в тому, аби створити таке середовище та використовувати відповідні стилі для якомога ефективнішої роботи з конкретними працівниками.

Корисним мотивуючим фактором може стати застосування ієрархічної системи розширення повноважень через:

- Підвищення відповідальності окремих працівників за результати їхньої праці
- Підвищення відповідальності окремих працівників стосовного певного кола завдань, поставлених перед колективом
- Запровадження нових завдань
- Призначення спеціалізованих завдань, що створює можливості експертної спеціалізації працівників.

Зрештою, роль керівництва передбачає не тільки роздачу пряників, але й використання “нагайки” (санкцій). Якщо працівник не в змозі відновити власну мотивацію до праці, це може бути наслідком демотивації, на причини якої керівник не має впливу. Можливо, це ознака того, що такому працівникові настав час змінити місце роботи або посаду.

**Інструктування.** Вмотивовування і підтримка працівників може ефективно відбутися завдяки інструктуванню, про яке йшлося вище у цій главі. Зокрема, це може застосовуватися до працівників, які почуваються невпевнено або є компетентними, але невмотивованими (не плутати з неналежним виконанням роботи, спричиненим браком вмінь чи спроможності працівника). Інструктування може зайняти багато часу, але ця інвестиція може стати корисною для команди.

Інструктування - це процес визначення завдань, відстеження прогресу, аналізу і винесення уроків з виконання завдань.

Це просто. Це те, що ви регулярно робите під час керування і нагляду:

**Визначення завдань:**

- Кожне завдання повинне мати навчальну мету
- Кожне завдання має відповідати можливостям, досвіду і потребам розвитку особистості працівника
- Кожне завдання має бути таким, щоб можна було відстежити прогрес у його виконанні.

**Відстеження прогресу:**

- Проведення регулярних зустрічей для обговорення досягнутого прогресу
- Створення під час цих зустрічей умов для обдумування – задавати відкриті питання про підхід до виконання завдань; не надавати приблизні варіанти очікуваних відповідей на ці питання, але сприяти тому, щоб працівник шукав відповіді на ці питання разом з вами.

**Аналіз і винесення уроків з виконання завдань:**

- Аналіз виконання завдання після його завершення

- Ретельний аналіз того, що сталося:
  - чому це гарно спрацювало?
  - як ми могли виконати завдання краще?
  - що не спрацювало?
  - як цьому можна було запобігти?
  - що ми маємо робити наступного разу?
- Шляхи вирішення цих проблем потім деталізуються.

Майже все з зазначеного вище стосується **роботи з людьми, яка базується на розумінні**. Це є суттю належної практики в роботі з персоналом і з волонтерами. Ефективний керівник завжди є лідером, який добре знає та розуміє потреби процесу керування. Лідер, який розуміє внутрішні механізми процесів, що розгортаються, використовує якнайменше сили, керуючи колективом без тиску на окремих його членів. Його робота полягає в тому, аби сприяти процесові та уникати конфліктів.

## 2. Управління змінами<sup>25</sup>

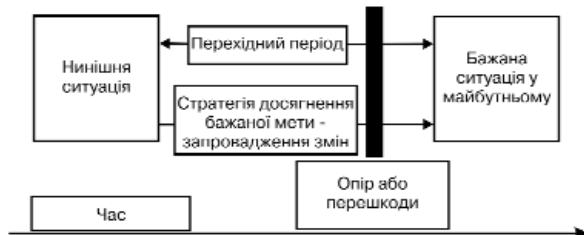
Як вже говорилося вище, неурядові організації постійно працюють в умовах змін, спричинених зовнішніми або внутрішніми факторами. Щоб успішно впоратись зі змінами, керівнику необхідно набувати необхідних навичок та вмій. **Загальний принцип уникнення конфлікту у ході роботи, спрямованої на досягнення змін, можна сформулювати таким чином: людей неможливо підігнати та змінити під певні рішення, вони мусять самі брати активну участь у процесі вирішення проблеми.**

### Що таке зміни?

Природу нового можна спрощено зобразити за допомогою схеми, що наведена нижче:

- Нинішня ситуація - це місце, де ви зараз знаходитесь.
- Бажана ситуація у майбутньому - це те місце, до якого ви збираєтесь дістатись. Ці дві ситуації відділені одна від одної процесом змін, або процесом впровадження нововведень.
- Перехідний період - це час, впродовж якого відбуваються зміни, включно з критичним відрізком часу, коли необхідно управляти процесом змін. "Стратегія досягнення бажаної мети - запровадження змін" - це спосіб, у який ви вирішили впроваджувати нововведення.
- Подолання перешкод - обов'язково виникають проблеми/проблема, які/яку необхідно подолати під час переходу від нинішньої ситуації до бажаної.
- Час рухається зліва направо - на схемі не показано, скільки часу потрібно на здійснення змін, але при розробці стратегії важливо враховувати наявний час у будь-який конкретний період впровадження нововведень.

Нововведення "А"



<sup>25</sup>У главі використано матеріали книги Джорджа Гардлі "Як досягти успіху в запровадженні змін і нововведень за тиждень" (переклад з англійської). Серія "Менеджмент за тиждень". - К. - 1999.

---

## Як управляти змінами?

Процес змін ніколи не припиняється, і тому важливо вчитися на змінах, які відбуваються одна за одною. Спробуйте самі навчитися на тих нововведеннях, які було проведено успішно, а також на тих, що були не дуже вдалим. Крім використання досвіду, треба ще мати певні знання та навички, які необхідні для управління процесом запровадження змін, треба вміти визначати зміни, їх суть, природу, принципи, ознаки, визначати опір нововведенням, його причини, шляхи його подолання, а керівникам треба вміти управляти процесом запровадження змін та нововведень.

Є деякі аспекти, які часто залишаються поза увагою при плануванні чи втіленні в життя нововведень. Це - вплив змін на психологію персоналу та на спосіб управління персоналом. Зміни - це подорож, а не пункт призначення. Справжні керівники знають, що це подорож, і складають на цій підставі її план. Це, в свою чергу, впливає на ефективність роботи у процесі запровадження змін. Вони також визнають, що реакція на зміни залежить від того, як поведуться керівники під час - а можливо, що більш критично, - перед запровадженням нововведень.

Щоб скласти план цієї подорожі треба розглянути:

- Чотири стадії перехідного періоду
- Ймовірну поведінку персоналу та належне реагування на неї.

Психологи вважають, що управління процесом запровадження змін має 4 стадії:

- Шок і опір
- Сум'яття
- Приєднання
- Прийняття.

**Шок і опір** характеризуються тим тим, що:

- Нововведення викликають опір
- Віддається перевага збереженню статусу-кво перед нововведеннями, хоча саме статус-кво може і не бути ідеальним
- Панує страх перед невідомим
- Люди вагаються, їм не хочеться втрачати звичні ритуали, практику, розлучатись з колегами
- Може виникнути відчуття невідповідності в міру того, як старі ролі замінюються новими і з'являються нові вимоги
- Нові схеми взаємодії і втрата усталених зв'язків може посилювати почуття обурення
- Може здаватися, що зміни загрожують статусові і владі
- Може виникнути відчуття, що нависла загроза втрати винагород і зменшилися можливості для підвищення по службі
- Людям може здаватися, що їм нав'язують нововведення, вони можуть обурюватись з цього приводу і навіть ще дужче опиратись змінам
- Люди можуть вирішити вийти із гри, не намагатись зрозуміти зміни або відкласти їх на "потім"
- Ознаки обурення і опору можуть проявлятися як високий ступінь стресу, відсутність розуміння, злість, журба, тривога, надмірна обережність, озлобленість, відчуженість, байдужість, апатія, постійні скарги, зменшення кількості звертань із пропозиціями і падіння продуктивності праці, висловлення жалю за тим, як було раніше

- 
- Персонал, який залучали до планування змін або їх втілення, буде менше і не так довго опиратися нововведенням.

На цій стадії керівництву слід:

- Слухати і давати можливість персоналу для висловлення обурення і опору. Це краще, ніж коли негативні емоції будуть приховані. Їм необхідний запобіжний клапан, щоб випустити пару
- Надавати максимум інформації, щоб протидіяти чуткам, дезінформації і щоб розсіяти тривогу
- Надавати інформацію, щоб люди підходили до запровадження змін, маючи мету, і щоб уникнути ситуації, коли люди працюють без цілі
- Цікавитися думками та ідеями персоналу щодо запровадження нововведення, щоб:
  - персонал відчував, що нововведення належать і йому;
  - підвищити дієвість від запровадження нововведень (персонал буде залучатися більш охоче);
- Визнавати, що взаємозалежність повинна стати ще більшою
- Хай персонал бачить, що ви поруч з ним, і пропонуєте йому підтримку та турботу, а також визнаєте його внесок і потреби.

**Сум'яття.** Очікувана поведінка персоналу:

- Заявляться деякі ознаки того, що “хтось зняв камінь з душі” персоналу і вони почали сприймати зміни.
- Починається засвоєння нових ролей і починаються встановлюватись нові зв'язки.
- На зміну байдужості та апатії приходять запити про інформацію і прохання роз'яснити більш конкретно, яким буде вплив на роботу окремих людей.
- Негативна поведінка і далі буде містити:
  - страхи і сум'яття з приводу того, що деякі аспекти нововведення йдуть добре, а інші – ні;
  - страхи і сум'яття з приводу того, що інші швидше адаптуються до змін;
  - страх перед темпом змін, який дозволяє припустити, що щось вийде з-під контролю або принаймні опиниться поза межами їхньої компетенції або можливістю впоратися з ним.
- Тепер позитивна поведінка містить:
  - прохання роз'яснити те, чого очікують від групи чи окремих людей;
  - визначення і формулювання питань для обговорення з керівниками;
  - готовність визнавати нові можливості.

На цій стадії керівництву слід:

- Продовжувати спілкуватися із персоналом і слухати
- Продовжувати залучати персонал до прийняття рішень, які впливають на його роботу
- У такий спосіб формулювати цілі роботи, щоб персонал міг побачити, куди прямує проект/коаліція, допомогти людям зрозуміти, яке місце нововведення і його елементів у перспективному розвитку коаліції
- Пояснити нові ролі на робочих місцях і прояснити сподівання
- Детально описати функції, коло обов'язків і ролі
- Через деякий час ще раз, по-новому сформулювати функції, коло обов'язків і ролі, щоб переконатися, що персонал правильно все зрозумів
- Приділяти максимальну увагу інструктуванню і навчанню, допомагати персоналу вчитися працювати по-іншому, формувати нові стосунки, формувати нові рутинні процедури, набувати нових знань і навичок

- Відрізнати ставлення від поведінки. Ставлення указом не зміниш - негативне ставлення можна терпіти, якщо поведінка співпадає з цілями запровадження змін.
- Показувати чітко розуміння змін і готовності проводити їх далі
- Виступати у ролі лідера.

**Приєднання.** Очікувана поведінка персоналу:

- Оптимізм приходить на зміну депресії
- Знову з'являється задоволення своєю роботою
- Послаблюється тривога
- Встановлюються нові робочі відносини
- Персонал усвідомлює, якої поведінки від нього чекають
- До персоналу повертається відчуття компетентності і власної цінності
- Персонал починає дивитись у майбутнє, думки про майбутнє витісняють спогади про минуле.



На цій стадії керівництву слід:

- Продовжувати залучати персонал до процесу змін
- Продовжувати повідомляти всю можливу інформацію і вислуховувати думку персоналу.

**Прийняття.** Очікувана поведінка персоналу:

- Відновилося почуття самоповаги і вони отямилась від думки, що їх просто використали для досягнення певних цілей
- Відчують, що їхній внесок цінується
- Більше не відчують загрози
- Відновлено робочі стосунки
- Встановлено нові інформаційні канали.

Належна реакція керівництва:

- Керівник знову може розподіляти свою увагу між окремими працівниками, командою та виконанням завдань.

### ***Роль керівника***

Дослідженнями було встановлено, що керівники, які вміють добре долати проблеми, що виникають у процесі запровадження нововведення, мають певні важливі якості. Виявляється, що ті, хто гірше керує процесом змін, занадто покладаються на попередній досвід і менш гнучко реагують на проблеми, що постають у кожному новому епізоді змін. Необхідно розглянути дві групи особистих якостей, притаманних керівникам. У ситуаціях, коли доведеться впроваджувати зміни, ці знання можуть стати керівникам у нагоді, дозволять їм критично оцінити себе, своїх начальників та підлеглих.

Перевірте себе: чи готові ви успішно впроваджувати зміни?

Риса	Керівник, готовий впроваджувати зміни	Керівник, менш готовий впроваджувати зміни
Здатність іти вперед	З ентузіазмом знайомиться з новинками і експериментує з їх впровадженням, не боїться ризикувати, заохочує ініціативу інших	Тримається за "статус-кво", переживає небезпеку, зосереджується на засобах досягнення цілі
Настрій	Готовий діяти у кількох напрямках одночасно	Вірить у "правильний спосіб"
Прагнення	Вміє брати на себе відповідальність і наділяти повноваженнями інших, цінує досягнення	Віддає перевагу плану, порядку і безпеці, прагне престижу і певного статусу
Відпочинок	Віддає перевагу різноманітним, менш традиційним видам дозвілля	Має обмежені і традиційні уподобання, які не змінюються роками
Технічні знання і вміння	Не прагне вважатися експертом з усіх, особливо, технічних питань	Вважає себе експертом з технічних питань
Лідерство	Розуміє зв'язок між продуктивністю праці і відносинами у колективі	Не бачить зв'язку між продуктивністю праці і відносинами у колективі
Начальство	Ставиться залежно від їх заслуг, не боїться сказати начальнику "ні"	Ніколи не сперечається з начальством
Підлеглі	Це - члени команди, які також можуть пропонувати нововведення задля досягнення спільної цілі	Їх завдання - виконувати команди керівника
Рішення	Скоріше зважає на реальний стан справ, а не на попередній досвід	Застосовує старі рішення до нових проблем

### **Аналіз силового поля як засіб сприяння нововведенням**

Аналіз силового поля – це методика оцінки ситуації перед початком запровадження нововведень. Його потрібно робити для того, щоб знати, чим можна ослабити вплив сил протидії. Аналіз силового поля передбачає визначення:

- рушійних сил, які сприяють рухові у напрямку мети (сильні сторони, союзники, можливості);
- сил гальмування або бар'єрів, які перешкоджають рухові до мети (слабкі сторони, опоненти, ризики, перешкоди).

Обов'язковою передумовою проведення аналізу є визначення бажаної мети:

- Чого саме ми прагнемо досягнути?
- Які зміни ми хочемо запровадити?

Поки ви не знайдете точної відповіді на ці питання, ви лише випадково можемо досягнути бажаної мети.

## Стратегія управління запровадженням змін

Вибір стратегії для управління процесом запровадження нововведення по суті полягає в тому, щоб **вирішити, як втілити в життя це запровадження**. Стратегія буде містити цілу низку взаємопов'язаних елементів і керівники, які добре знають свою справу, заздалегідь враховують деякі фактори, щоб визначити стратегію управління:

### 1. Вибір загального стилю управління

Цей вибір залежить від того, скільки повноважень керівництво залишає собі, а скільки надає персоналу:

- **Керівництво наказує.** Робиться оголошення про запровадження нововведення і персоналу повідомляють, що він повинен виконати відповідну роботу. Цей стиль спирається на переконання у тому, що "справа начальства - керувати".
- **Керівництво наказує і рекламує.** Робиться оголошення про запровадження нововведень, але докладаються певні зусилля, щоб переконати персонал у перевагах нововведення і підбадьорити його.
- **Керівництво радиться.** Робиться повідомлення про заплановані зміни, до персоналу звертаються із пропозицією висловити свої коментарі та міркування. Але остаточне рішення - за керівництвом.
- **Керівництво запрошує до участі.** Персонал запрошують взяти участь у виробленні рішення, що стосується нововведення та його запровадження. При цьому участь персоналу значно розширюється в порівнянні з проведенням консультацій і суттєво відрізняється від переговорів. Керівництво та персонал спільно працюють над вирішенням проблем.

Стиль	Переваги	Недоліки
Керівництво наказує	Швидкість; недвозначність; рішучість	Небезпека обурення; не використовуються ідеї і досвід персоналу
Керівництво наказує і рекламує	Керівництво контролює ситуацію	Такий підхід може вважатися "косметичним" заходом в тому випадку, якщо майбутні зміни можуть мати серйозні негативні наслідки для персоналу
Керівництво радиться	Більша обізнаність приводить до вироблення кращих рішень; персонал більш готовий до співпраці, особливо коли бачить, що до його думок прислухаються	Потребує часу; викликає обурення персоналу, якщо з пропозиціями, висловленими працівниками, не рахуються
Керівництво запрошує до участі	Використовується вся наявна інформація, яка дозволяє прийняти найкраще рішення; персонал працює з більшою самовіддачею, бо прийняті рішення належать і йому, а не тільки керівництву	Потребує багато часу; виникають "технічні" проблеми; конфлікти щодо того, якою повинна бути відповідальність керівництва; керівництво має найменший рівень контролю за результатами

---

Вибираючи стиль, слід пам'ятати, що найкращого стилю не існує в природі. Вибір стилю залежить від конкретної ситуації, а якщо процес змін дуже тривалий, можливо, найкращим вибором буде комбінація декількох стилів.

**2. Готовність до нововведень.** Що треба зробити щоб підвищити рівень готовності до нововведень? Існують три основні види тактики:

- Зосередження на перевагах та недоліках нинішньої ситуації
- Вироблення бачення перспективи (позитивний образ майбутнього)
- Поєднання обох підходів.

Крім цього, потрібно буде скласти план навчання персоналу. Вчасно проведене навчання може суттєво вплинути на прийняття нововведень персоналом.

**3. Способи повідомлення про майбутні нововведення.** Чотири ключових питання:

- *Кому необхідно повідомити?* Усім, на кого безпосередньо або опосередковано вплинуть зміни. Пам'ятайте, що небезпечно "обійти" хоч когось у невеликому підрозділі або групі. Такий виняток може спричинити обурення.
  - *Що необхідно повідомити?* Максимально можливу кількість інформації, щоб завоювати довіру та повагу підлеглих. Випередити неофіційне розповсюдження новин (чутки), які можуть містити іншу інформацію. Слід повідомити про:
    - Те, що буде змінено
    - Чому необхідні зміни
    - Які будуть наслідки
    - Ймовірні часові рамки
    - Спосіб залучення персоналу до нововведення
    - Гарантії та запевнення, якщо це можливо.
  - *Коли слід повідомити?*
    - Якомога швидше після того, як було прийняте рішення (все, крім конфіденційної інформації)
    - Постійно в разі потреби, після того, як зроблено перше повідомлення.
  - *Як слід повідомити?*
    - Усно? Чи слід повідомляти всіх поодиноч, у невеликих групах, чи всім одразу?  
*Переваги:* Можна видозмінювати інформацію в залежності від реакції, передбачити можливі запитання.  
*Недоліки:* Труднощі з ознайомленням тих, кого не було на роботі.
    - Письмово? Може, слід підготувати листа або оголошення?  
*Переваги:* Всіх охоплено; типове повідомлення.  
*Недоліки:* Можливе різне тлумачення, якщо лише оголошення не складено таким чином, що воно виключає двозначність; не видно першу реакцію.
    - Наочно? Не забувайте, що рисунки і діаграми можуть доповнювати письмові та усні повідомлення, наприклад, щоб показати, як зміниться планування нового офісу.
- Усні і письмові повідомлення не є такими, що взаємно виключають одне одного.

**4. Врівноважування аргументації "за" і "проти".** Кого легше "повернути на свій бік" та переконати: тих, хто є "рушійною силою" чи тих, хто є "силою гальмування"? Хто найімовірніше, буде чинити опір? Перш за все, слід подолати апатію - байдужих легше переконати! Саме вони збільшать кількість тих, хто схвально ставиться до змін.

Причини, чому слід витратити час на переконання працівників:

- Вияв поваги до працівників, а також завоювання поваги та довіри з їхнього боку

- Залучення їхньої підтримки
- Досягнення переваг за рахунок детальної обізнаності працівників
- Доступ до “системи раннього попередження”. Персонал може побачити опосередковані небажані наслідки ще до того, як сталися зміни, і до того, як їх побачило керівництво.



## 5. Спосіб запровадження нововведень. Методи впровадження нових систем:

- **Безпосередні негайні зміни.** Стара система більше не застосовується; нова система починає використовуватись негайно після виведення з експлуатації старої системи. Такий метод вимагає справді дуже ретельного попереднього випробування. Другої нагоди не буде; все повинно працювати з першого разу.
- **Паралельне функціонування двох систем.** Стара і нова системи функціонують паралельно, доки задоволення роботою нової системи не дозволить припинити експлуатацію старої. Цей підхід забезпечує безперервність вашої діяльності, але його можна застосовувати лише тоді, коли результати роботи старої і нової систем дають продукцію, яка слугує досягненню одних і тих же цілей.
- **“Пілотні” (пробні) проекти.** Випробування змін в одному конкретному підрозділі. Ті, кого обрано для проведення випробування, знають, що відбувається, але не впевнені в тому, які будуть наслідки. Працівники в інших підрозділах мають лише фрагментарне уявлення про те, що відбувається.
- **Період проведення випробувань і перевірок.** Проводяться повномасштабні випробування (наприклад, в масштабах всієї організації). Цей метод доцільно застосовувати при запровадженні надзвичайно новаторських випробувань, щоб захистити клієнтів від наслідків можливих збоїв у роботі випробуваних систем.
- **Поетапне або поступове введення.** Цей підхід можна розділити на два варіанти:
  - Зміни запроваджуються частково і поетапно в окремих підрозділах доти, поки нововведення не буде повністю запроваджене
  - Нововведення запроваджується повністю – послідовно підрозділ за підрозділом
 Такий підхід може бути доцільним при довготривалих нововведеннях і для організацій, підрозділи якої не зосереджено в одному місці.
- **Поступова заміна окремих операцій по всій організації.** Такий підхід може бути доцільним при довготривалих нововведеннях і для організацій, підрозділи якої не зосереджено в одному місці.
- **Загальні зміни, які стосуються всіх в організації.**

### **План дій для запровадження нововведення**

Понад усе керівникові слід визнати, що запровадження нововведень потребує ретельного і детального планування - не можна покладатися на те, що ви зможете виправити те, що не так, “по дорозі”.

План дій – корисний і зручний формат (приклад):

ХАРАКТЕР ЗМІН				ДАТА ВВЕДЕННЯ ЗМІН			
Цілі				Стратегія/дії			
Що?	Коли?	Рушійна сила	Потенційний опір	Що?	Хто?	Коли?	Потреба у ресурсах
ПРІЗВИЩЕ			ДАТА		КОНТРОЛЬНА		
					ДАТА		

3. Врегулювання конфліктів<sup>26</sup>

Слово конфлікт походить від латинського *conflitus*, що значить „зіткнення”. Часто **конфлікт визначають як протиріччя у протиріччях, інтересах, поглядах, антагонізм, колізію, суперечку**. Як і у будь-якій діяльності, яка передбачає взаємодію різних людей і взаємні впливи різних інтересів, у роботі коаліції та у житті громади можливі конфлікти. Успіх роботи коаліції чи проекту полягає не у відсутності конфліктів, а у спроможності спільно і конструктивно їх долати.

*Що робити, якщо у роботі з громадою виникають конфлікти?*

Труднощі можуть бути спричинені різними обставинами і чинниками, наприклад існуванням різних поглядів у членів чи груп на можливі альтернативи у вирішенні проблемного питання, наявністю конфлікту всередині самої громади тощо. У деяких випадках конфлікт може безпосередньо зачіпати інтереси тієї цільової групи в громаді, на користь якої й впроваджуються певні зміни. Конфлікт, як відкритий, так і прихований, може блокувати колективні дії й процес роботи взагалі.

Робота у громаді містить низку дилем і потенційно конфліктних ситуацій, які необхідно враховувати. Зокрема варто опиратися на підходи, які допоможуть уникнути напруженості і запобігти розвитку конфліктів:

- Зважати на формальних й неформальних лідерів громади, навіть якщо їхні погляди чи дії суперечать цінностям та цілям фахівців
- Поважати межі громади й цінності, яких дотримуються члени громади
- Враховувати, що стратегії і тактики роботи в громаді часто кидають виклик існуючим цінностям, а інколи - спрямовані на зміни ціннісних орієнтацій частини членів громади
- Прагнути розвинути віру людей у власні сили, уникаючи тиску й зайвого контролю
- Знайти і постійно підтримувати баланс неформального підходу, залучення волонтерів і надання „зовнішньої” професійної допомоги.

Робота в громаді пов’язана із впровадженням змін, які досить часто сприймаються неоднозначно, а іноді – викликають опір та конфлікти. Етика впровадження змін

<sup>26</sup>У частині глави, що стосується врегулювання конфліктів, використані тренінгові матеріали Fundacja "Partners" Polska (Partners Polska Foundation). - Варшава, 1999.

---

вимагає постійного переконання людей у необхідності та користі нововведень шляхом інформування, просвіти і спілкування, участі і залучення; надання допомоги і підтримки тим, хто проходить через процес змін, переговорів і пошуку згоди.

### **Умови виникнення конфлікту**

Про конфлікт можна говорити тоді, коли сторони помічають безкомпромісне зіткнення протилежних інтересів, не можуть відшукати важливих засобів, не можуть задовольнити суттєві потреби і/або здобути суттєві цінності та починають діяти так, щоб змінити ситуацію.

Конфлікт може виникнути і тоді, коли інші не хочуть вам допомогти або блокують досягнення ваших цілей. Можна сказати, що конфлікт виникає за умов, коли:

- існують окремі сторони (з визначеними прагненнями);
- існує суспільна взаємозалежність, тобто жодна зі сторін не може досягнути своїх цілей без участі або згоди іншої сторони,
- сторони не допомагають одна одній у досягненні цілей, стоять на перешкоді або блокують здійснення прагнень.

Від того, якими будуть дії сторін, залежить подальша доля конфлікту - що внаслідок цих дій може наростати, пом'якшуватися або розв'язуватись.

### **Способи поведінки в конфліктній ситуації**

#### **• Уникати конфлікту:**

- не зважати на суперечностей доти, доки це є можливим;
- зміна визначення ситуації на “нічого не сталося”, “немає жодного непорозуміння”;
- гра на час, можливість перечекати;

#### **• Піддаватися іншій стороні:**

- відмова від реалізації намірів, від досягнення власних цілей;
- згода на вигравш сторони противника (без боротьби або після програвшу);

#### **• Намагатися виграти:**

- бажання реалізувати власні цілі за рахунок іншої сторони, застосовуючи при цьому силу, погрози, переконання;
- суперництво, домінування;

#### **• Вирішувати конфлікт:**

- через пошук компромісу (позиційні переговори);
- через трактування конфлікту як проблеми, яку потрібно вирішити (проблемні переговори);
- звернення до третьої сторони (наприклад, посередника).

Кожен з цих способів поведінки може бути ефективним і функціональним в залежності від ситуації, в якій ви перебуваєте, та цілей, які ви перед собою ставите. Ефект від трьох перших способів поведінки найчастіше є короткотривалим і веде до відновлення конфлікту:

- Ви уникнете неприємної ситуації сьогодні, але непорозуміння не зникне і невирішена проблема повернеться з подвійною силою.
- Ви будете піддаватися чийсь вимогам, але залишитесь з відчуттям дискомфорту і несправедливості і колись захочете взяти реванш.

- 
- Виграєте сутичку, але сьогоднішнього переможеного ви зустрінете завтра, і вже виграти наступного разу буде не так легко – переможений пам'ятатиме про свій програш.

**Найбільш ефективною і конструктивною поведінкою є намагання вирішити конфлікт.** Тільки вирішення конфлікту, яке хоча б частково задовольнятиме потреби обох сторін, виконає умови, про які згадувалось вище, дозволить реалізувати власні цілі без погіршення стосунків з іншою стороною.

### ***Що сприяє зменшенню напруження, а що - наростанню конфлікту?***

Перебіг конфлікту залежить від багатьох факторів. Тут можуть виникати:

- проблеми, породжені людськими взаєминами;
- проблеми, пов'язані з доступом до інформації;
- проблеми, пов'язані зі структурою ситуації;
- відмінності у визначенні цінностей;
- різні інтереси і потреби сторін.

Кожен з названих факторів незалежно один від одного може стати джерелом конфлікту, а також визначати його перебіг:

- **Конфлікт взаємин.** Проявляється у негативному ставленні до людей, з якими ви увійшли в конфлікт. Його супроводжують сильні негативні емоції, нерозуміння, стереотипне бачення людей, з якими ви не погоджуєтесь, реваншистська поведінка. Проблеми у взаєминах з іншими людьми можуть виникати навіть тоді, коли об'єктивних причин для конфлікту немає. Такі проблеми можуть спричинити наростання конфлікту.
- **Конфлікт даних.** Виникає тоді, коли люди не володіють необхідною інформацією чи достатньою кількістю даних, коли мають різну інформацію або по-різному її розуміють. Такого роду проблеми можуть призводити до наростання конфлікту, сторони можуть звинувачувати одна одну в приховуванні даних, маніпулюванні інформацією, або у навмисному навіюванні омані.
- **Конфлікт цінностей.** Може бути викликаний різними системами цінностей людей, задіяних у даній ситуації, різним розумінням добра і зла, визнанням і застосуванням різних принципів справедливості. У тому випадку, коли сторони проявляють брак терпимості, не зважають на сповідуванні іншими цінності, не пробують шукати такі рішення, які були б прийнятними для всіх сторін, незалежно від їхніх систем цінностей – у такому випадку конфлікт може розвинути до того, що викликає антагонізм між людьми та заблокує будь-яку співпрацю.
- **Структурний конфлікт.** Породжується структурою ситуації, в якій опинилися її учасники. Він може виникати внаслідок обмеженості засобів, навколо яких точиться конкуренція сторін; структури організації/проекту/коаліції, в якій діють люди; ролей, які вони виконують. Конфлікт може бути спричинений обмеженістю часу, відведеного на розв'язання проблеми; надто великою кількістю завдань, які повинні бути виконані протягом цього ж часу; надто малим простором, в якому живуть чи працюють люди; надто великою відстанню або іншими технічними проблемами, пов'язаними з порозумінням осіб, які повинні узгоджувати свої дії. Цей вид конфлікту, по суті, не залежить від людей. Він сприяє виникненню іншого роду конфліктів, таких як конфлікти взаємин або цінностей.
- **Конфлікт інтересів.** Пов'язаний з блокуванням задоволення потреб, яке виникає внаслідок взаємозалежності людей. Цей вид конфлікту може стосуватися як матеріальних потреб (наприклад, таких важливих переваг, як гроші, час, розподіл

---

роботи тощо), так і процедурних (наприклад, способу розв'язування конфлікту, способу ведення переговорів) та психологічних потреб (наприклад, почуття власної вартості, гідності, пошани, довіри). *Докладніше про конфлікт інтересів див. Розділ 2 главу 1.*

### **Стратегії підходу до конфлікту**

**Суперництво.** Одна сторона отримує максимум користі, коли користь для іншої сторони близька до нуля. Майбутні відносини з іншою стороною не мають великого значення. Існує великий шанс перемогти.

**Пристосування.** Одна сторона не отримує жодної користі, все отримує інша. Перша сторона не має достатньо сили, щоб протиставити себе другій, тому досягнення користі залежить від добрих стосунків сторін. Вигода від вирішення конфлікту є невеликою для першої сторони.

**Уникнення.** Жодна зі сторін не отримує користі:

- сторони лишаються на позиціях „добрих відносин”;
- сторони бояться одна одну (т.зв. “ховання голови в пісок”);
- сторони не бачать можливості вирішення конфлікту;
- сторони не бачать користі у вирішенні конфлікту;
- жодна зі сторін не має досить сили запровадити свій спосіб вирішення конфлікту;
- між сторонами існує слабка довіра, погане спілкування, надмірні емоції;
- жодна зі сторін не дбає про вирішення суперечки;
- одна або більше сторін не хочуть співпрацювати.

**Компроміс.** Відбувається тоді, коли сторони відмовляються від реалізації деяких своїх цілей; кожна зі сторін отримує певну користь:

- жодна зі сторін не має такої сили, щоб повністю виграти;
- майбутні відносини сторін є для них важливими, але не вистачає взаємної довіри, щоб співпрацювати;
- шанс на перемогу є відносно великим;
- обидві сторони є асертивними;
- інтереси обох сторін є взаємозалежними.

**Співпраця.** Задовольняються усі найважливіші інтереси обох сторін:

- майбутні добрі відносини є дуже важливими;
- сторони мають мінімальну взаємну довіру;
- ставки у грі є настільки високими, щоб прагнути до вирішення, яке б задовольнило обидві сторони;
- обидві сторони є асертивними щодо проблеми;
- інтереси сторін взаємопов'язані;
- сторони є схильними до кооперації і заангажованості у вирішенні проблеми.

### **Подолання конфліктів без капітуляції і безпосередньої боротьби**

Проблеми і конфлікти, що виникають, можуть з'ясовуватися, вирішуватися чи розв'язуватися за допомогою різних процедур. Вибір цих процедур залежить від виду суперечки, рівня складності ситуації, гнучкості сторін, оцінки результативності тавитрат на окремі процедури і, врешті решт, від віри в перемогу.

Основні „мирні” процедури подолання конфліктів:

**Переговори.** Переговори – це безпосереднє обговорення, метою якого є досягнення порозуміння, укладення угоди або розв’язання проблеми. Порозуміння вважається досягнутим тоді, коли його прийняли всі сторони. Перебіг переговорів (тобто те, як вони ведуться), а також зміст укладеного договору (тобто те, що погоджено) залежать виключно від безпосередніх учасників. Учасники переговорів повністю контролюють як процес переговорів, так і їх суть.

Переговори по суті є продовженням конфлікту і в той самий час є засобом його подолання. Однак, переговорний процес може і не наблизити вас до врегулювання конфлікту. Аби звести ризик такого результату до мінімуму, необхідно дотримуватися деяких правил:

- Проведіть розмежування між учасниками переговорів і предметом переговорів, відокремте людину від проблеми.
- Сконцентруйтеся на інтересах, а не на позиціях. Позиції опонентів можуть приховувати їхні справжні цілі, а тим більше інтереси (але ж в основі суперечливих позицій завжди лежать інтереси). Тому замість того, щоб сперечатися про протилежні позиції, потрібно розглядати інтереси, які їх визначають.
- Обов’язково знайдіть взаємовигідні варіанти – вони завжди є. Домовленість з урахуванням інтересів сприяє пошуку взаємовигідного рішення шляхом вивчення варіантів, які задовольняють обидві сторони.

Крім того, під час вирішення конфлікту шляхом переговорів є певні конкретні дії, які треба і не треба робити. Ось деякі з них:

Що слід робити?	Чого не треба робити?
Намагатися заспокоїти людину, що викликала конфлікт	Дозволяти людині, яка викликала конфлікт, управляти зустріччю
Дозволяти одночасно говорити лише одній людині	Дозволяти емоційним питанням довго бути у центрі уваги
Дати емоціям час охолонути	Вірити, що проблему можна вирішити за час однієї розмови
Запитувати про інші погляди чи думки	Виключати відгуки інших членів конфліктної групи
Вести обговорення до позитивних аспектів чи пропозицій	Критикувати людину, яка викликала конфлікт

**Подолання перешкод (медіація).** Іноді трапляється, що в обговоренні бере участь багато сторін, переговори стосуються складних питань і учасники не завжди справляються зі встановленням і дотриманням процедур та методів вирішення проблем. Тоді з’являється загроза виникнення хаосу, який не дасть змоги прийняти остаточні рішення або посварить усіх учасників обговорення. В таких ситуаціях необхідна фасилітація, тобто погодження дій учасників, допомога в групових процесах. Цю роль найчастіше довіряють сторонній людині, яка повинна здійснювати контроль за процесом вирішення конфлікту чи прийняття спільного групового рішення. Посередник є

експертом з питань процедури. Суть справи залишається повністю під контролем учасників, які вирішують, чого мають стосуватися переговори, і приймають остаточні рішення.

**Арбітраж.** Якщо сторони не бачать можливості спільного розв'язання проблеми, то вони можуть віддати справу в арбітражний суд. Так трапляється здебільшого тоді, коли учасники спору не вважають себе достатньо компетентними у питанні, що обговорюється; коли вони мають різне непримиренне розуміння ситуації; або коли зв'язок між сторонами заблокований. Тоді порозуміння сторін стосується виключно вибору арбітра та зобов'язання визнавати його рішення. Арбітр як незалежний, сторонній експерт аналізує і тлумачить спірні питання, а також пропонує свою розв'язку, яка має вирішити суперечку. Процедура розробки питання та суть самої розв'язки повністю контролюються арбітром. Якість рішення залежить від компетенції та совісті арбітра.



**Суд.** Юридичним процедурам часто надають перевагу, тому що вони здаються людям узаконеними і остаточними. Вони дають шанс „виграти справу”, доказати свою правоту та покарати супротивника, згідно чинного законодавства. Передання справи до суду – це процедура, яка не вимагає згоди іншої сторони. У судовому процесі сторони часто звертаються до адвокатів. Завдання останніх – так визначити проблему, щоб призвести до корисної для свого клієнта юридичної оцінки ситуації. Завданням судді є вирішити спір між юридичними оцінками ситуації, представленими адвокатами сторін. Може так трапитися, що передаючи справу в суд, сторони мають реальний вплив лише на... вибір адвоката. Все інше контролюється адвокатами, суддею і кодексом. Мірилом якості судового рішення є його узгодженість із законом.

#### Основні принципи вирішення конфліктів

Конфлікт – це сигнал до змін.

Конфлікт – це можливість зближення.

Конфлікт – це можливість розрядки напруги, “оздоровлення” відносин.

Конфлікт – це нові можливості.

Конфлікт – це джерело розвитку.

Розглянемо на прикладі громад, що брали участь у Програмі “Демократизація України”, застосування цих принципів – пройдемо складним шляхом вирішення конфліктів під час створення коаліції, бо

цей шлях, на жаль, був устелений не пишними трояндами розуміння спільної мети, а болючими шипами власних амбіцій, ставлення власних інтересів над розвитком громади....

Отже уявімо собі місто в Україні, десь у Львівській області, а може і десь на Донеччині... В місто, яке живе своїми проблемами на фоні політичних змін, що відбуваються в країні напередодні Президентських виборів; в місто, де значну роль при розподілі ресурсів грають особисті стосунки між людьми, "прийшла" Програма з досить великими грошима. Кожна громадська організація (а таких було щось із двадцять) прагнула залучитися до Програми. Але була одна умова - місто отримає кошти лише на коаліційний проект! А от тут і починається те, про що так багато писали в своїх книжках великі психологи, які вивчають природу конфлікту. А природа була єдина для всіх - кожна організація прагнула грошей лише для себе! Це був час ломки себе, своїх амбіцій перед загальною метою проекту - або ти знайдеш сили для партнерської роботи з іншими організаціями, або ти не в проекті. І це був **сигнал до змін!**

Важкий шлях пройшли організації: від конфлікту, з'ясування, хто кращий, розумніший і більше зробив для громади, і до пошуку можливостей спільної діяльності, до створення першої для цього міста неполітичної коаліції неурядових організацій. І отримали життєвий урок: конфлікт – це **можливість зближення**, коаліція – це можливість знайти загальні точки перетину інтересів всіх суб'єктів конфлікту.

Час йде швидко. І от вже в громаду надійшли кошти на виконання проекту коаліції, розпочався етап втілення в життя спільно розроблених планів. І настав час випробування грошима. Перед членами коаліції постала нова проблема – недовіра до дій всередині коаліції! Одна з найбільш важливих складових у діяльності коаліції - це прозорі і відкриті стосунки. Якщо такого немає - чекай конфлікту. І дочекалися. Багато було сказано в запалі, деякі організації пішли з коаліції, але замість них прийшли нові організації з новими силами і був отриманий ще один урок: конфлікт - це **можливість розрядки напруги, "оздоровлення" відносин.**

Після "з'ясування відносин" члени коаліції більш менш заспокоїлися, робота продовжилася. І як тільки організації домовилися про внутрішні принципи взаємодії, до них змінилося і ставлення громади - влада стала більш уважно придивлятися, потягнулися з пропозиціями мешканці міста та інші громадські організації. Здавалося б, настав час спокійної стабільної роботи. Та почався новий етап в діяльності коаліції, коли вже сама коаліція оголосила конкурс міні-проектів "Гордість громади", спрямований на підтримку ініціатив мешканців міста. Проектів подали більше, ніж було грошей для їх підтримки. Кого обрати переможцем, адже кожен з проектів стосувався життя громади? Коаліція розуміла, якщо не знайти коштів – буде конфлікт, але вже зовнішній, бо дуже важко буде пояснити людям, чому підтримано ремонт дитячого майданчика біля певного будинку і не підтримано придбання дерев для створення алеї молоді. Як вирішити таку складну ситуацію? Довго сперечалися, шукали різні шляхи – дати всім потроху, а може підтримати один проект, який є найкращим? І знову різні точки зору, різні позиції і знову конфлікт. Але знайшли рішення – залучити місцеві кошти для підтримки всіх поданих міні-проектів. Отже ще один життєвий урок отримала коаліція - конфліктні ситуації вимагають від нас швидкого реагування і пошуку нестандартних рішень, а звідси й **нові можливості.**

А час минає невпинно. Проект за підтримки Програми завершується. І що далі? Може бути декілька шляхів подальшого життя коаліції – повернутися до того, як жили раніше, ще до того, як "прийшла" в громаду Програма. А можна знову і знову збиратися, обговорювати, сперечатися і не виключено, що й конфліктувати, але вже не за розподіл впливу всередині коаліції, а за визначення подальших стратегій та напрямків діяльності. От тут таки справді важко, але й цікаво, бо цей шлях треба пройти з розумінням того, що це - **джерело розвитку коаліції, розвитку громади.**

#### 4. Як працювати з волонтерами<sup>27</sup>

**Волонтери (або добровольці)** - це люди, які не обмежуються оплачуваною працею і виконанням звичайних повсякденних обов'язків, витрачають час і сили на справи, які не приносять матеріальної винагороди, виходячи з того, що їх діяльність корисна іншим, а також приносить задоволення їм самим.

Чому люди готові витрачати свій вільний час і сили на добровільних засадах? Можна виділити кілька причин:

- Можливість набуття нових знань, вмінь та досвіду. Особливо часто це стає стимулом для молодих людей, які сприймають волонтерську діяльність як прямий шлях до постійної роботи.
- Волонтерська робота дозволяє розширити коло спілкування, зустріти людей зі схожими інтересами, адаптуватися на новому місці проживання тощо.
- Прагнення внести щось нове у своє життя. Наприклад, набутти у спільній роботі впевненості у собі, досягти визнання своїх умінь, завоювати повагу інших людей і відчувати себе у центрі суспільного життя.

#### **Навіщо залучати волонтерів?**

Деякі причини, чому варто залучати волонтерів до діяльності за проектом:

- Заощадження фінансових ресурсів
- Збільшення обсягу послуг, що надаються
- Покращення іміджу проекту
- Покращення фінансової підтримки.

Плюси від вмілого залучення волонтерів можуть виявитися набагато вагомішими, аніж ви очікували. По-перше, добре скоординована діяльність волонтерів у будь-якому разі розширить можливості в плануванні і виконанні роботи, вивільнить частину персоналу для іншої роботи у напружений час. По-друге, ви завжди знатимете, на кого можна розраховувати в разі виникнення різних непередбачуваних (і передбачуваних також) обставин.

*Учасники заходу "відкритий простір" з обговорення волонтерського руху, ініційованого виконавцями проекту громади Сокаля в рамках Програми "Демократизація України", дійшли наступних висновків щодо переваг волонтерської діяльності та можливостей для залучення волонтерів:*

#### **Мотиви волонтерської роботи:**

- Можливість особистого росту і самореалізації
- Можливість застосовувати свої знання, навички та досвід
- Можливість спілкуватися з однодумцями
- Можливість підвищення кваліфікації, навчитись новому, здобути новий досвід і розширити коло своїх інтересів
- Отримання корисних соціальних і практичних навичок
- Професійне навчання
- Можливість отримати характеристику, щоб одержати роботу

<sup>27</sup>У частині глави, що стосується роботи з волонтерами, використані матеріали підручника "Створення та керування волонтерською програмою". - К.: БФ "Добра воля", 2001 та стаття Горобчишиної С. "Навіщо громадським організаціям волонтери //Наша громада № 3(4). - 2004. - С.11-15.

Цікава атмосфера  
Відчуття необхідності для людей  
Можливість активної участі у вирішенні соціальних проблем громади  
Пільгові квитки на всі заходи

**Методи поширення волонтерського руху в місті серед молоді:**

Повідомлення в школах про волонтерський рух  
Збір активістів всіх шкіл району та повідомлення їм про волонтерський рух  
Заохочення своїх друзів, знайомих  
Стаття в газету з фотографіями про працю волонтерів  
Організація і створення Центру волонтерів  
Проведення конференцій  
Проведення семінарів, диспутів, обговорення волонтерського руху  
Сприяння працевлаштуванню, професійне навчання  
Проведення й організація різноманітних акцій для волонтерів  
Заохочення для волонтерів  
Співпраця з іншими громадськими організаціями

**Методи поширення волонтерського руху серед людей похилого віку:**

Особисті контакти (родина, друзі, знайомі)  
Проведення інформаційних заходів про волонтерський рух  
Випуск буклетів, листівок, плакатів оголошень в громадських місцях про волонтерство  
Реклама на радіо, в газетах (інтерв'ю з волонтерами, їхні враження)

**Як організувати роботу з волонтерами належним чином?**

**1. Визначте мету та завдання.** Плануючи залучити волонтерів, ви повинні визначити, для чого ви це робите. Чітко сформульована мета показує, для чого залучаються добровольці до проекту, дозволяє персоналу та волонтерам бачити своє місце та роль у проекті.

**2. Розробіть політику стосовно волонтерів.** Необхідно розробити перелік правил та процедур, які керуватимуть залученням волонтерів та їх подальшою діяльністю. Тільки якщо у всього персоналу є спільне розуміння важливості волонтерської допомоги, співпраця буде успішною.

Навчання - головний ключ до роботи з добровольцями. Випрацюйте один раз гарну систему навчання та підготовки волонтерів, і ви значно полегшите свою подальшу діяльність.

**3. Проведіть тренінг для персоналу з роботи з волонтерами.** Тренінг може передбачати отримання навичок волонтерського менеджменту, роз'яснення обов'язків наставників/кураторів, розгляд конкретних ситуацій, специфіки діяльності. Визначте співробітника, який буде координувати роботу волонтерів. Обсяг його роботи досить великий:

- Планування набору волонтерів;
- Планування видів діяльності для волонтерів;
- Опис роботи кожного волонтера;
- Співбесіда з кожним кандидатом;
- Навчання волонтерів;
- Контроль над роботою волонтерів.

---

**4. Складіть опис робіт для волонтера.** Перш ніж запросити волонтерів до роботи, детально розгляньте, що вони будуть робити, які навички їм потрібні, де вони будуть працювати і з ким. Для кожного виду роботи, яку виконуватимуть волонтери, зробіть опис, який, як правило, містить такі пункти:

- обов'язки і відповідальність, включно з описом обладнання, на якому доведеться працювати волонтеру, або персональні вимоги й особливі умови;
- навички, кваліфікація або досвід, яких потребує виконання такої роботи;
- витрати часу на тиждень і планована тривалість роботи у місяцях;
- визначення безпосереднього керівника волонтера;
- пояснення щодо того, які саме витрати волонтера в процесі роботи будуть відшкодовуватися.

Такий опис вказує, що ви очікуєте від добровольця і що він може очікувати від вас. Це дозволяє ретельно спланувати всі аспекти роботи добровольця. Такий перелік обов'язків волонтера можна використати при наборі нових помічників. Також він може стати основою для навчання добровольця, контролю та оцінки його діяльності.

**5. Розпочніть залучення волонтерів.** В залежності від того, для яких завдань вам потрібні волонтери, використовуйте різні шляхи їх залучення. Якщо вам потрібно виконати короткотермінову роботу (разові акції та допомога, котра не вимагає особливих навичок) залучайте багато волонтерів. Якщо потрібно виконати конкретно визначену роботу, варто застосовувати цілеспрямований набір.

Волонтерів можна шукати різними шляхами включно з пошуком через мережу знайомих або через спеціалізовані інституції (школи, корпорації, церковні громади, де важливі спільні моральні цінності та спільні дії).

Коли волонтер приходить на співбесіду, можна запропонувати йому заповнити анкету, яка дозволить отримати основну інформацію про цього добровольця (*див. зразок анкети нижче*).

**6. Підготуйте волонтерів до роботи у проекті.** Витратьте трохи часу для орієнтації волонтерів, під час якої вони зможуть дізнатися все про ваш проект – мету, завдання, цільові групи, виконавців тощо; познайомитися з персоналом та безпосередньо з координатором, під наставництвом котрого вони будуть працювати.

Необхідно розповісти волонтерам:

- Як їм варто виконувати роботу
- Що їм не слід робити
- Що треба робити у випадку непередбаченої ситуації
- З ким вони будуть працювати і як їхня роль і обов'язки узгоджуються з іншими працівниками або волонтерами
- Як їхня робота вписується в загальну картину роботи коаліції/проекту.

**7. Регулярно здійснюйте моніторинг та контроль діяльності волонтерів.** Не забувайте регулярно перевіряти виконання поставлених завдань волонтерами шляхом використання систематичних звітів, форма яких має бути попередньо обговорена з волонтерами. Моніторинг роботи волонтерів дозволяє надавати їм постійну підтримку, включно із заохоченням, та рекомендації. Пам'ятайте, що надаючи волонтерам певні повноваження, ви робите їх більш незалежними, здатними самостійно приймати рішення. Рівень контролю над волонтером залежить від міри його самостійності.



**8. Ведіть облік часу роботи волонтерів.** Слід зазначити, що система обліку часу доцільна лише за умови тривалої роботи волонтерів у проєкті і не потрібна при одноразовій акції. Обліковувати відпрацьовані години варто:

- Для визначення загального внеску волонтерів у діяльність проєкту
- Для визначення ефективності програми залучення волонтерів
- Для винагородження волонтерів
- Для волонтерів: можливість визначення “стажу” роботи.

**9. Регулярно заохочуйте волонтерів.** Пам’ятайте, що визнання роботи волонтерів за встановленою системою винагородження є невід’ємною складовою роботи з волонтерами. Таке винагородження може мати дві форми:

- Формальне винагородження (нагороди, грамоти, сертифікати, плакати, значки, подяки у щорічних звітах тощо)
- Неформальне винагородження (щоденна подяка, рекомендації на більш відповідальну роботу, запрошення до культурних акцій тощо).

Визнання заслуг – це ключ, за допомогою якого ви зможете переконати своїх добровольців працювати на вашу коаліцію, проєкт. Запрошуйте волонтерів до участі в управлінні і взагалі застосовуйте в роботі з ними ті ж принципи, що і до персоналу. Таким чином ви зможете не лише залучити їх до роботи, а й навчити й утримати найкращих добровольців.

Волонтерам потрібно дякувати не лише тоді, коли вони стають волонтерами, але й тоді, коли вони припиняють працювати на ваш проєкт. Потрібно виявляти фантазію і винахідливість, щоб знайти найкращий і найбільш вагомий спосіб висловити вдячність вашим добровольцям. Календарних приводів для демонстрації вдячності, організації вечірок та роздачі подарунків достатньо - від новорічних і різдвяних свят до 8 березня і т. ін. А якщо вже зовсім не залишилося коштів на подарунки, то просто надішліть їм листа, в якому висловлюється вдячність за роботу.

**10. Компенсуйте певні витрати волонтерів.** Знайдіть відповідні джерела фінансування для заохочення роботи волонтерів. Дуже важливо, щоб волонтери не несли витрати на свою волонтерську діяльність (наприклад, придбання необхідних матеріалів для роботи, котру вони виконують). По можливості, потрібно компенсувати інші витрати волонтерів, включно з проїздом у громадському транспорті та харчуванням у випадку, коли добровольці працюють увесь день.

**11. Щодо використання волонтерами обладнання.** Не забувайте, що обладнання, котре використовується волонтерами, може служити для них заохочувальним фактором.

### **І головне...**

Важливо пам’ятати, що залучення волонтерів є складовою роботи на рівні громади. Тобто залучення волонтерів є не лише способом вирішення певних завдань під час роботи проєкту або коаліції, а і способом залучення та активізації громадян і

укріплення зв'язків з громадою, посилення впливу на громаду. Це також ефективний спосіб залучення нових членів, прихильників та створення надійної донорської бази, котра має забезпечити коаліції сталий розвиток у майбутньому.

#### АНКЕТА ВОЛОНТЕРА

Прізвище \_\_\_\_\_

Ім'я \_\_\_\_\_

Адреса \_\_\_\_\_

Поштовий індекс \_\_\_\_\_

Домашній телефон \_\_\_\_\_

Робочий телефон \_\_\_\_\_

Вік: до 18, 18-27, 28-35, 36-45, 46-60, більше 61

Професія \_\_\_\_\_

Місце роботи або навчання \_\_\_\_\_

Освіта \_\_\_\_\_

Знання мов \_\_\_\_\_

Особливі навички \_\_\_\_\_

Досвід роботи волонтером \_\_\_\_\_

Бажана волонтерська робота \_\_\_\_\_

Бажаний час планованої волонтерської роботи: вдень \_\_\_\_\_

увечері \_\_\_\_\_, у вихідні \_\_\_\_\_ .

Інтереси, захоплення \_\_\_\_\_

Дізнався(лася) про волонтерську програму громадської організації від \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---

## Глава 4. Фінансовий менеджмент

Часто у неурядовому секторі розуміння фінансового менеджменту звужується до обліку витрат або заміняє собою поняття бухгалтерського обліку. Цей підхід є помилковим. Якщо організації/коаліції думають про свою життєздатність, вони мають налагодити належне управління фінансами – довгострокове і короткострокове планування, яке відбувається разом з плануванням діяльності організації/коаліції; облік витрат; прогнозування й аналіз; звітування; контроль; встановлення чітких правил і процедур; створення раціональної структури управління.

### Що це таке?

**Фінансовий менеджмент** – це система управлінських рішень, пов'язаних з формуванням, розподілом та використанням фінансових ресурсів. На відміну від фінансового менеджменту комерційних організацій, метою якого є забезпечення максимального прибутку власників підприємств, фінансовий менеджмент неурядових організацій має на меті забезпечення необхідного обсягу ресурсів для ефективного виконання задекларованої діяльності.

### Навіщо це нам?

Фінанси – одна з найбільш чутливих складових діяльності організації (тим більше групи організацій, що працюють разом чи у коаліції, чи у партнерському проєкті). На превеликий жаль, доступ до інформації про фінанси як в середині організації, так і між організаціями-партнерами, а особливо доступ громадськості до такої інформації важко назвати навіть просто обмеженою. Застосування належної практики у цьому аспекті діяльності НУО (тобто прозорий та підзвітний фінансовий менеджмент) скоріше є виключенням, ніж правилом. Багато партнерських проєктів погоріли через непрозорість у фінансових питаннях, яка спричинила відсутність довіри партнерів один до одного, багато відносин між НУО було зведено нанівець через бажання однієї організації домінувати над іншими у питаннях спільного використання фінансів.

### Як це робиться?

#### *Принципи фінансового менеджменту коаліції*

Коли ми говоримо про принципи фінансового менеджменту діяльності щодо розвитку громади, ми виходимо з того, що розвиток громади – це спільна справа багатьох інституцій (державних і недержавних). Незалежно від того, чи працюють вони разом на тривалій основі чи об'єднуються для вирішення конкретної проблеми на короткий термін, така діяльність має найбільший ефект лише тоді, коли будується на принципах рівноправного партнерства (*Докладніше про партнерство див. Розділ 1 главу 3*). Ці принципи є головними для всієї діяльності. Адаптовані до теми фінансового менеджменту, вони виглядатимуть наступним чином:

- **Узгодженість цілей, цінностей та підходів.** Цей принцип не передбачає ідентичності цілей, цінностей та підходів організацій, що об'єдналися, але передбачає наявність спільної цілі партнерів, цінностей та підходів до вирішення питань, пов'язаних із спільною діяльністю. Це зокрема стосується і питань, пов'язаних зі спільними фінансами.

- 
- **Ефективність.** Оскільки організації об'єднали свої зусилля для вирішення якоїсь мети, то мають бути належним чином оцінені і передумови для досягнення цієї мети, зокрема фінансові передумови. Попередній досвід та інституційна спроможність організацій мають бути такими, щоб вони могли прийняти спільну мету та могли співпрацювати успішно заради досягнення цієї мети. Фінансова складова партнерства має бути адекватною кількісному складу коаліції.

- **Прозорість** Всі члени коаліції повинні мати рівний доступ до прийняття рішень у сфері планування фінансових ресурсів, моніторингу та контролю їх використання та звітності; вся інформація щодо фінансів має поширюватися між ними на рівній та регулярній основі, згідно процедур, встановлених самими членами коаліції (*Докладніше про врядування і менеджмент див. Розділ 2 главу 1*). Прозорість передбачає також і поширення серед працівників виконавчої ланки коаліції та в громаді в цілому інформації про те, які саме кошти на яку саме діяльність планується спрямувати, так само як і інформації про хід використання коштів та результати.

Але при поширенні інформації за межі коаліції слід не забувати й про конфіденційний характер тих складових фінансових питань, які відносяться безпосередньо до особистого життя конкретної людини. Це передусім стосується розміру заробітної плати чи гонорару того чи іншого працівника чи найнятої особи. Але такий підхід не виключає оприлюднення розмірів фінансування, які планується витратити або вже витрачено на фонд заробітної плати та гонорарів в цілому.

- **Підзвітність.** Оцінка потенційних партнерів на предмет існуючого в організації та потенційного рівня підзвітності як на виконавчому, так і на стратегічному рівнях необхідна для ефективної діяльності коаліції, для довіри між партнерами. Члени коаліції мають бути відкритими до моніторингу рівня їх підзвітності іншим партнерам, громадськості, донорам, спонсорам, владним структурам. Це з одного боку – боку відносин між партнерами. З іншого боку, йдеться про необхідність підзвітності (наприклад, про виконання плану, використання коштів) виконавчої ланки керівному органу коаліції (*Докладніше про врядування і менеджмент див. Розділ 2 главу 1*).
- **Взаємна залежність.** Партнерство має будуватися на розумінні того, що внесок різних організацій/партнерів може бути різним, проте ставлення до такого внеску має бути однаково поважним. Це забезпечуються розробкою угоди про партнерство (чи коаліційної угоди), у якій зазначається рівність всіх партнерів, взаємна згода на виконання певних завдань, дотримання певних методологій, підтримка параметрів виміру успіху та індикаторів їх досягнення.
- **Відкритість.** Організації не мають тримати каміння у кишені по відношенню до своїх партнерів. Це стосується, наприклад, збору інформації партнерами або про партнерів. Мета збору такої інформації має бути ясною для них (особливо гостро це відчувається при зборі інформації про фінансові питання організацій).
- **Життєздатність.** Партнерство/коаліційна робота має прагнути життєздатності за початкованих змін, сталого зв'язку та послідовності у діяльності, продовження і зміцнення досягнутих результатів, гнучкості підходів у відповідь на зміну ситуації. Партнери мають розробити стратегію життєздатності (або декілька стратегій), в якій не останнє місце займатимуть фінансові ресурси. Треба провести аналіз реального стану справ, проаналізувати попередній досвід використання ресурсів (що спрацювало, а що ні), визначити, які ресурси потрібні, визначити часові рамки для цих ресурсів, джерела їх надходження, тощо (*Докладніше про стратегії життєздат-*

---

ності див. Розділ 2 главу 2). Лише стратегічне мислення, продумані стратегії дозволять коаліціям досягти життєздатності.

- **Мінімізація вимог.** Необхідно оптимізувати вимоги до партнерів у питаннях документообігу, фінансової звітності. Система звітності має бути розроблена спільно всіма партнерами. Вона має гарантувати прозорість, має надавати необхідну інформацію і не має бути невинуватено обтяжливою, щоб не перетворити всю вашу роботу лише на написання паперів.
- **Максимізація особливих можливостей та умінь.** Партнерство має будуватися на тому, щоб створювати умови для розкриття особливих можливостей та умінь кожного партнера, на взаємній повазі до досвіду одне одного, на розробці спільних стратегій з урахування сильних і слабких сторін кожного. У цьому питанні надзвичайно важливим є збільшення можливостей всередині коаліції для обміну інформацією та досвідом, що покращуватиме уміння та можливості кожної організаційного члена коаліції. Як приклад - часто буває так, що до коаліцій чи партнерських проєктів не залучають ту чи іншу організацію лише через те, що вона не має великого досвіду, не має "грантового минулого". Це є вельми сумнівним підходом. Головне, щоб організація мала бажання працювати з вами разом, щоб вона розділяла мету, цінності, інші принципи коаліції, а необхідні навички вона може здобути, навчившись від своїх партнерів.
- **Часова визначеність.** Спільні зусилля у сфері фінансування мають базуватися на реалістичних часових рамках. Там, де це можливо, підхід до партнерства має бути скоріш як до довгострокової перспективи, побудованої на інституційному розвитку, ніж як до короткострокової співпраці заради виконання проєктів. Треба уникаати підходів до фінансування лише на проєктну діяльність, за виключенням випадків, коли це відбувається у контексті ширших угод щодо партнерства між сторонами.

### **Розподіл відповідальності**

**Орган врядування коаліції** має найвищі повноваження (*зразок положення про коаліцію громадських організацій, зокрема, її органу врядування див. у Додатку 2*). У питаннях фінансового менеджменту він є відповідальним за:

- дотриманням принципів партнерства у фінансових питаннях коаліції;
- розробку стратегії щодо залучення, підтримки та розширення ресурсів коаліції;
- розробку бюджету;
- унеможливлення конфлікту інтересів;
- контроль, аналіз та оцінку використання бюджетних фондів;
- внесення змін до бюджету, у разі потреби, та передача їх на розгляд донорів;
- визначення потенційних ризиків.

Орган врядування коаліції є стратегічним органом, відповідно, він не несе відповідальності за щоденне управління фінансами, за вирішення рутинних фінансових питань. Цю відповідальність він делегує керівнику виконавчої ланки. Але керівник проєкту, при цьому, має право розраховувати на рекомендації з боку органу врядування у вирішенні складних питань, пов'язаних із фінансами, які виявилися у ході виконання проєкту.

**Керівник проєкту** відповідає за:

- те, щоб діяльність проєкту здійснювалась в рамках законодавства України;
- дотримання коаліцією положень договору з грантодавцем на виконання проєкту;

- підтримку зв'язку з грантодавцем та органом врядування;
- інформування органу врядування про фінансовий стан проекту;
- укладання контрактів (або принаймні їх підготовка до підписання, якщо, згідно статутних документів, ця посада не наділена повноваженнями щодо підписання контрактів);
- підготовку звітів органу врядування та донорові;
- забезпечення відповідності фінансової діяльності внутрішнім та зовнішнім вимогам звітності;
- планування поточних витрат (що треба зробити, хто і як це буде робити);
- облік фактичних результатів (оперативна та повна фіксація результатів поточної діяльності);
- контроль та аналіз результатів діяльності (перевірка протягом всього періоду виконання бюджету; перевірка того, чи є таке виконання бюджету достатнім);
- оцінку досягнутих фінансових результатів, виявлення причин відхилень від запланованого бюджету та розробку змін до завдань, які слід виконати для того, щоб уникнути відхилень від бюджету;
- забезпечення відповідності фінансових витрат ринковій вартості товарів та послуг;
- залучення персоналу до вирішення фінансових питань;
- ефективну роботу фінансового персоналу проекту.



В залежності від розміру проекту та його складності визначається склад фінансового персоналу проекту. Як правило, у проекті є фінансовий менеджер, який знаходиться у прямому підпорядкуванні керівника проекту, та відповідає за загальне адміністрування фінансової діяльності, бухгалтерський облік та відповідне діючому законодавству витрачання бюджетних фондів. В його підпорядкуванні знаходиться бухгалтер проекту (в залежності від фінансових можливостей), який допомагає фінансовому менеджеру у питаннях бухгалтерського обліку.

### **Планування бюджету**

Бюджет – це еквівалент плану роботи у грошовому виразі, він відображає вартість вашої роботи. Існують два види планування бюджетів – довготривалий (стратегічний) та короткостроковий (на виконання конкретної діяльності).

Розробка **стратегічного бюджету** пов'язана із розробкою стратегічного плану коаліції на декілька років та стратегії життєздатності (*Докладніше про стратегію життєздатності див. Розділ 2 главу 2*). Відповідно до вибраних напрямків роботи:

- визначаються необхідний розмір фінансування та складові витрат;
- розробляється стратегія залучення фінансових ресурсів;
- визначається імовірність їх отримання та строки;
- розглядаються ризики, пов'язані з можливим відхиленням поданих пропозицій;
- аналізуються наявні ресурси;
- визначаються відповідальні за розробку проектних пропозицій та процедура їх розгляду органом врядування;
- обговорюються, корегуються та затверджуються підготовлені проектні пропозиції коаліції, включаючи їх бюджети.

---

Така робота є виключно компетенцією органу врядування. Але це не означає, що до розробки пропозицій не може бути залучений персонал. Прийняття рішення все одно залишається за органом врядування.

Відповідно до загальної стратегії, розробляються короткострокові плани діяльності за окремими напрямками або плани окремих кампаній, акцій. Ми вже домовились вище, що будемо називати їх проектами. **Бюджет** є частиною пропозицій до проекту. Він готується тоді, коли сам проект вже розроблений. Бюджет складається з двох частин. Перша покаже вартість всього проекту в цілому, друга дасть детальну розшифровку окремих статей/категорій.

Загальні вимоги до бюджету є такими:

- відповідність вимогам та можливостям донора;
- вивіреність/реалістичність фінансової інформації, для чого треба зібрати інформацію про вартість послуг та товарів на ринку;
- чітка визначеність терміну дії бюджету в цілому та окремих його складових;
- простота але всеохоплюваність формату бюджету із зазначенням видів статей витрат, цін і загальної вартості.

Етапи складання бюджету:

- 1. Визначаються основні категорії та розділи/статті бюджету.** Відповідно до завдань проекту, визначаються завдання бюджету, повноваження та відповідальності залучених до складання бюджету; проводиться інструктаж зі складання бюджету; визначаються часові рамки роботи; процедура обговорення бюджету та внесення змін.
- 2. Розраховуються витрати згідно завдань проекту.** При розрахунку витрат важливо визначити головні платежі, потік платежів розподілити у часі та просторі, врахувати альтернативні джерела оплати, визначити максимальні платежі, які може дозволити собі проект. Структура бюджету має відповідати структурі проекту.
- 3. Розраховується дохід згідно джерел фінансування.** Необхідно розрахувати розмір фінансування від кожного джерела (прорахувавши при цьому вірогідність отримання фінансування та строки його отримання).
- 4. Порівнюються та приводяться у відповідність дохід та витрати.** Це один з найбільш сенситивних етапів складання бюджету, бо саме на цьому етапі приймаються важливі рішення щодо оптимальності кількісного складу найманих працівників та обсягів їх робіт, скорочення чи збільшення витрат, обсягів робіт за проектом взагалі та витрат на адміністративну підтримку.
- 5. Зважається на непередбачені обставини, які враховуються у бюджеті.** Це стосується можливих затримок у фінансуванні та інфляційних процесів. Можливо, на цьому етапі доведеться запропонувати зміни до робочого плану проекту.
- 6. Бюджет передається на розгляд органу врядування коаліції.** Це допоможе виявити слабкі місця бюджету, досягнути балансу інтересів в середині коаліції.
- 7. Вносяться зміни до бюджету, згідно зауважень членів органу врядування коаліції.** Після внесення змін бюджет знов передається на розгляд та затвердження органу врядування коаліції. Затвердження бюджету є виключною компетенцією органу врядування.
- 8. Бюджет разом з проектною пропозицією передається донорові.**
- 9. Бюджет оприлюднюється громадськості.**

Зазвичай бюджет містить наступні категорії (*Зразок умовного бюджету проекту та пояснень до нього див. у Додатках 18 та 19*):

- прямі витрати (витрати на програмну діяльність);

- 
- витрати на заробітну плату персоналу та гонорари консультантів, включно з соціальними платежами;
  - адміністративні витрати: оренда приміщення, канцтовари, господарчі товари, телефонний зв'язок, поштові витрати, комунальні послуги, електронна пошта та Інтернет, банківські послуги;
  - витрати на обладнання та меблі.

Бюджет містить данні про:

- вартість одиниці;
- кількість одиниць;
- тривалість витрат;
- вартість кожної окремої категорії;
- розмір власного внеску (якщо організації використовують власні приміщення, транспорт, оргтехніку для виконання проекту - не забудьте включити їх вартість у бюджет проекту як власний внесок! Ці внески мають свою "ціну", і треба було б платити за них, у випадку їх відсутності! За кордоном також вираховують у грошовому еквіваленті і працю волонтерів);
- розмір внеску інших донорів;
- розмір внеску донора, до якого ви звертаєтесь із проектною пропозицією;
- загальна вартість проекту;
- організація-отримувач (якщо коаліційний проект передбачає перерахування коштів проекту різним організаціям-співвиконавцям проекту).

При розробці проектної заявки врахуйте ризик затримки фінансування – розробить такий план робіт, щоб затримка не вплинула значно на виконання програмної діяльності. Будьте готовими до змін і будьте гнучкими – постійно аналізуйте ситуацію і не бійтесь вносити зміни у свої плани, але при цьому дійте так, щоб це не вплинуло значно на виконання завдань проекту (і не забувайте інформувати донора про зміни (!)). Не забувайте про можливості залучення коштів з інших джерел (у тому числі місцевих)!

### **Аналіз стану виконання бюджету проекту**

За регулярне проведення аналізу стану виконання бюджету проекту відповідальними є як виконавча, так і стратегічна ланки проекту/коаліції. Аналіз передбачає відповіді на ряд запитань:

- Чи витрачається коштів більше/менше, ніж передбачалось?
- Якщо так, то чим це пояснюється – тим, що стали більше працювати чи навпаки?
- Чи існують внутрішні або зовнішні причини для відхилень від бюджету, які потребують негайного вивчення?
- Чи мав первинний бюджет реалістичну основу?

### **Фінансова звітність**

У проектах коаліцій/партнерських проектах є своя специфіка звітності в цілому і фінансової звітності зокрема. Керівник проекту звітується як донору проекту, так і органу врядування коаліції (*Докладніше про звітність органу врядування коаліції див. Розділ 2 главу 6*).

**Звітність донорові** відбувається відповідно до вимог донора, згідно форми та періодичності, встановленої донором. Відповідно до правил, встановлених донором, звітність може бути поетапною (наприклад, раз на квартал або раз на півроку) або в цілому за проект (за результатами виконання проекту).

---

Фінансовий звіт складається відповідно до статей затвердженого бюджету. Він містить:

- детальний облік витрат;
- документи, що підтверджують здійснені витрати;
- підсумкову таблицю, в якій відображаються данні із затвердженого бюджету, поточні витрати та залишок коштів по кожній статті бюджету.

(Зразок таблиці загального фінансового звіту див. у Додатку 20).

**Детальний облік усіх поточних витрат** має вестись у вигляді книги обліку на електронних або паперових носіях. До фінансового звіту детальний опис подається за формою, встановленою донором (у тому числі мовою, визначеною донором, та у грошовому еквіваленті, встановленому донором). Цей опис має відображати перелік усіх витрат за звітний період відповідно до статей затвердженого бюджету проекту із зазначенням дати здійснення витрат, отримувача коштів, назви товарів та послуг, суми витрат.

До всіх витрати, занесених до детального опису, додаються **підтверджуючі документи**, які мають доводити, що витрати дійсно відбулися (копії платіжних доручень, касових чеків, видаткових касових ордерів, платіжних відомостей), матеріали або послуги дійсно отримані (копії рахунків, накладних, актів виконаних робіт, наданих послуг). Підтверджуючі документи повинні бути представлені у хронологічному порядку відповідно до кожної статті бюджету. Керівник проекту має перевірити кожну сторінку копій документів, підписати звіт (у разі, якщо договір про надання цільової безповоротної фінансової допомоги (далі – “Договір”) підписаний директором організації, а не керівником проекту, то звіт підписує директор організації) та завірити печаткою громадської організації, з якою укладено Договір.

Грант покриває лише ті витрати, що зазначені у бюджеті проекту та здійснені лише під час виконання проекту (тобто будуть приймаються рахунки, чеки та інші фінансові документи, датовані періодом здійснення проекту). Під періодом здійснення проекту слід розуміти період часу, оговорений Договором. Як правило, це період з дати укладання Договору або моменту отримання коштів гранту на поточний рахунок організації до терміну закінчення проекту, зазначеного у Договорі. Відповідно, кожен документ повинен показувати дату виплати, опис отриманих матеріалів або послуг, кількість одиниць, ціну за одиницю та загальну суму. Документ повинен містити назву постачальника, печатку та підпис постачальника.

Данні про облік часу роботи персоналу проекту та консультантів подаються у вигляді індивідуальних облікових карток робочого часу для кожної особи. Облікова картка містить ім'я особи; перелік послуг (посада), наданих в рамках проекту; кількість відпрацьованих днів/годин; вартість одного дня/години; повну суму оплати; підписи особи та керівника/бухгалтера проекту.

Як правило, за вимогою донора, придбання обладнання здійснюється на тендерних засадах. Пропозиції із зазначенням цін від трьох різних постачальників і обґрунтування вибору фірми-постачальника прикладаються до фінансового звіту.

Усі необхідні документи, які підтверджують внесок учасників проекту, зроблений у грошовій чи іншій формі, або внесок інших донорських організацій також прикладаються до фінансового звіту.

---

**Підсумковий лист** подається у вигляді таблиці, встановленого донором формату. Тут вказуються данні про отримані кошти по гранту, витрати за категоріями бюджету, баланс за категоріями бюджету та загальний баланс проекту.

Звітування відбувається за усі 100% вартості проекту, задекларованої у бюджеті: 100% гранту + внесок коаліції + внесок інших донорських організацій.

Будь-які зміни в бюджеті проекту повинні бути погоджені та схвалені органом врядування коаліції та донором і можуть бути зроблені тільки після отримання письмового дозволу донора.

При поетапному звітуванні наступні транші за грантом, як правило, відбуваються лише після ухвалення донором описового та фінансового звітів за попередній період і надання запиту на перерахування коштів на наступний період.

**Пояснення до фінансового звіту** містять наступну інформацію:

- загальна вартість проекту відповідно до Договору, розмір отриманого у звітному періоді траншу;
- реальні витрати за проектом: розмір витрачених коштів у звітному періоді, розмір внеску громади та інших донорських організацій у звітному періоді;
- причини неповної витрати перерахованих у періоді коштів, обґрунтування необхідності перенесення витрат на наступний період (у разі потреби);
- обґрунтування необхідності внесення змін до бюджету проекту із коротким поясненням причини.

### **Фінансові передбачення/прогнози та запити на кошти**

Ще одна важлива складова фінансового менеджменту – **фінансові передбачення** на певний період (місяць, квартал, рік – різний період, виходячи з поставленого завдання). Це питання тісно пов'язане з питанням робочого планування та питаннями звітності. Виходячи з плану роботи на наступний період, бюджету, який був передбачений на цей період, а також залишків фінансування за поточний період, керівник проекту виносить на обговорення та затвердження органу врядування коаліції прогноз фінансових витрат на наступний період. Прогноз містить передбачення витрат за кожною категорією та кожною статтею бюджету проекту. Прогноз складається з урахуванням відхилень, що відбулись за робочим планом проекту. Затвердження фінансових передбачень відбувається з періодичністю, встановленою органом врядування коаліції, або з періодичністю, яка відповідає періодичності надання донорові **запитів на надання коштів** наступного траншу.

Щодо перерахування коштів для коаліційного проекту, то тут є одна особливість, яка пов'язана з тим, що коаліція громадських організацій не є юридичною установою, але кошти на спільну діяльність є спільними. Кому в такому випадку перераховуються кошти донора? У Програмі “Демократизація України” кошти перераховувались одній з організацій коаліції, з якою у Програми був підписаний договір про надання безповоротної фінансової допомоги (так звана базова організація). Очевидно, що ця організація має бути інституційно розвинута, мати достатній досвід фінансового менеджменту та бухгалтерського обліку. Базова організація або оплачує рахунки проекту або перераховує кошти співвиконавцям проекту, згідно коаліційної угоди та затвердженого проекту. І перший, і другий способи є ефективними і потребують лише різних підходів до управління проектом. Якщо кошти перераховуються співвиконавцям, то базова організація є відповідальною за збір звітів співвиконавців

---

щодо використаних коштів, а також фінансових передбачень на наступний період. Ці данні потім узагальнюються фінансовим менеджером і подаються на розгляд органу врядування коаліції.

Головні вимоги до фінансових документів (звітів, передбачень, запитів тощо) – якість і вчасність надання. Але що робити керівнику проекту, коли, наприклад, дехто зі співвиконавців затримує надання своїх даних і через це є загроза вчасному наданню даних, наприклад, донорові? Відповідь - винести це питання на засідання органу врядування коаліції. Якщо найближчим часом таке засідання не було заплановане, то керівник проекту має право скликати його. Керівник проекту може скликати засідання для обговорення будь-яких питань, які або потребують негайного вирішення або якщо керівник не наважується взяти на себе відповідальність за вирішення того чи іншого питання через його складність. Часто ці питання стосуються фінансів коаліції.

### ***Зміни до Договору про надання цільової безповоротної фінансової допомоги***

Будь-які зміни до Договору або до його додатків (у тому числі і до бюджету проекту) мають бути узгоджені відповідно до умов Договору. Зміни до Договору подає керівник проекту після затвердження цих змін органом врядування коаліції. Керівник проекту направляє донорові письмовий запит з проханням внести зміни до Договору або додатку до нього, обґрунтувавши необхідність таких змін. Всі зміни за проектом можуть відбуватися лише з письмового дозволу донорської організації.

## **Глава 5. Моніторинг та оцінка діяльності**

Розвиток демократії є складним процесом, що передбачає чимало трансформацій і змін як інституційних, так і особистісних. Власне, і сама демократія залежить від налагодження дієвих процесів, реальних механізмів забезпечення участі громадськості у прийнятті рішень, від бажання та готовності учасників процесу, їх знань та переконань. Належні моніторинг та оцінка є суттєвим важелем протидії імітації процесів, є інструментом, що сприяє становленню ефективного демократичного врядування.

Розвиток демократії є складним процесом, що передбачає чимало трансформацій і змін як інституційних, так і особистісних. Власне, і сама демократія залежить від налагодження дієвих процесів, реальних механізмів забезпечення участі громадськості у прийнятті рішень, від бажання та готовності учасників процесу, їх знань та переконань. Належні моніторинг та оцінка є суттєвим важелем протидії імітації процесів, є інструментом, що сприяє становленню ефективного демократичного врядування.

### **Що це таке?**

**Моніторинг** (англ. - *monitoring*) - це постійне відстеження ходу робіт (в рамках проекту, програми або організації) для порівняння поточного стану справ з планом. Систематичний збір інформації про хід робіт (в рамках моніторингу) - свого роду «сканування» ситуації - проводиться як рутинна процедура, призначена, головним чином, для того, щоб вчасно виявляти відхилення від накреслених планів. Добре

---

працююча система моніторингу допомагає керівнику організації (проекту, програми) своєчасно реагувати на згадані вище відхилення.

Перший рівень моніторингу здійснюється персоналом, який працює над проектом. Керівники напрямків відповідають за моніторинг персоналу та роботи, яку він виконує. А керівник проекту відповідає за моніторингом всіх аспектів проекту.

Другий рівень моніторингу здійснюється донором за допомогою відвідувань місць виконання проекту та перегляду звітів від керівника проекту, донор слідкує за прогресом та мірою виконання проекту.

**Оцінка** (англ. - *evaluation*) - передбачає більш глибоке (у порівнянні з моніторингом) проникнення в сутність того, що відбувається. Оцінка спрямована на аналіз результатів діяльності і/або отриманого ефекту і співвіднесення цих результатів з певними критеріями. За підсумками оцінки робиться висновок про ефективність програми, проекту або організації і формулюються рекомендації на майбутнє. У ході оцінки серед інших даних використовуються дані моніторингу.

Моніторинг та оцінка проектів - процеси, які мають багато спільного, але істотно відрізняється один від одного.

### Навіщо це нам?

Моніторинг та оцінка є важливими функціями менеджменту, потужним інструментом, який сприяє усвідомленню власних дій та досягненню мети. Він передбачає аналіз ефективності, результативності та впливу реалізації проектів для оптимізації діяльності, забезпечення її відповідності поставленим цілям, сприяння сталості впливу. Вже сама реалізація компоненту моніторингу та оцінки є одним із засобів, що сприяє досягненню цілей та завдань проекту. Адже **моніторинг та оцінка** не є перевіркою заради перевірки, а є **тим шляхом, що уможливорює навчання з власного досвіду та врахування уроків, вдосконалення власної діяльності у майбутньому**.

Належна оцінка дозволяє врахувати реальну ситуацію, потреби та очікування тих, з ким працюють проекти, оскільки передбачає налагодження зворотного зв'язку, отримання відгуків та побажань від громади й цільової аудиторії, зокрема. І цей момент є суттєвим з огляду на виконання завдань проектів щодо залучення цільової аудиторії, налагодження міжсекторальної співпраці та активізації громади. Певна річ, така діяльність сприяє і забезпеченню прозорості діяльності, відкритості та підзвітності в коаліції.

Часто неурядові організації недооцінюють роль цього компоненту, ставляться до нього як до чогось, що нав'язане донором або до чогось, що має на меті пошук недоліків у діяльності. Насправді будь-яка оцінка:

- **Визначає успішні моменти** – це дуже важливо, оскільки часто успіх не усвідомлюють і не відзначають, а це заважає керівникам та персоналу зрозуміти, чи досягли вони чогось.
- **Виявляє слабкі сторони** – у повсякденній метушні легко забути не тільки те, для чого існує проект і що він має на меті досягти, але й як проводиться робота і чи можна її зробити інакше або ж все йде добре. Інколи ми робимо щось тому, що так НУО робить завжди і не запитуємо себе, чи це взагалі потрібно і чи має позитивні результати та досягнення.

- **З'ясовує, що треба змінити або вдосконалити**, а також, чому виникають проблеми.
- Стає визначальною для проекту/організації/коаліції та **корисною для його майбутнього розвитку**, зміни стратегій діяльності, бачення на майбутнє.

## Як це робиться?

### **Зовнішня оцінка проекту та самооцінка<sup>28</sup>**

Проведення оцінки має "репутацію" складного процесу. Серед питань, на які прагне відповісти оцінка проекту, є такі:

- Що спрацювало і чому?
- Що не спрацювало і чому?
- Як зміни вніс проект протягом певного часу і на кого він вплинув?
- Що було досягнуто – яких результатів було здобуто?
- Чи задовольняє проект чиїсь потреби?
- Що думають про роботу проекту клієнти та учасники проекту?
- Чи використано кошти донора ефективно – чи досягнуто те, що вимагав донор?
- Як можна порівняти цей проект з іншими йому подібними?
- Чого ви навчились?
- Що треба змінити для покращення проекту?

Отже, існує багато видів оцінки, які ставлять різноманітні питання і відповідають на них. На прикладі організації це можуть бути оцінки:

- Потреб організації та проблем, які вона намагається вирішити
- Процесів - як організація працює, щоб досягти результатів
- Діяльності організації та її результативності, ефективності витрат ...
- Результатів роботи - які саме зміни сталися.

В залежності від того, хто проводить оцінку, два її види:

- **Внутрішня оцінка (самооцінка).** Виконується власними силами виконавців проекту/коаліції переважно для їхнього власного використання – для обговорення розвитку проекту, планування подальшої діяльності тощо. Вважається, що внутрішні моніторинг та оцінка мають більше можливостей для збору й аналізу інформації, в тому числі оперативного. Самооцінку можна назвати процесом навчання, який активно залучає учасників до того, щоб критично подивитися на власну діяльність. Зиск, який отримують ти, хто бере участь у самооцінці:
  - Працівники і волонтери дізнаються, що приносить їх важка праця іншим людям і як можна покращити або доопрацювати те, що вони роблять.
  - Члени органу врядування дізнаються про те, що робить коаліція, якою вони управляють, і отримують доступ до ключової інформації для того, щоб покращити процес прийняття рішень в майбутньому.
  - Клієнти можуть відчутти, як їх потреби і досвід впливають на те, що коаліція робить і може запропонувати.
- **Зовнішня оцінка.** Виконується зовнішніми по відношенню до проекту фахівцями, незалежними консультантами, донором тощо. Зовнішня оцінка вважається більш об'єктивною та неупередженою, вона дає можливість свіжого погляду на

<sup>28</sup>При розробці частини глави, яка стосується зовнішньої оцінки та самооцінки, використаний переклад матеріалів Сари дель Туфо (del Tufo, S. Program monitoring and Evaluation Manual) та Крістін Форрестер "Оцінка для кожного".

---

діяльність, обміну досвідом, отримання експертних рекомендацій щодо вдосконалення діяльності.

Зовнішня оцінка проекту є корисною, коли вона:

- Є актуальною та вчасною і зосереджена на питаннях, відповідями на які можуть скористатись донор/коаліція/організація. Якщо оцінка проекту лише заявляє про його успішність і не має подальшого застосування, тобто уроки оцінки не використовуються для підвищення ефективності інших проектів і не приносять подальшого фінансування коаліції/організації, то це значить, що оцінка не була корисною.
- Використовується, як позитивний шлях навчання окремих осіб та організацій, а не як спосіб когось звинуватити! Якщо проект провалився, в інтересах кожного виявити причини цього і внести зміни.
- Є доброзичливим процесом переговорів між донором, НУО та експертом, що зменшує відчуття того, що вас інспектують та контролюють, і сприяє навчанню та розвитку. Нав'язлива оцінка рідко є доречною, але і вона може мати певну користь для НУО та персоналу.
- Залучає широке коло клієнтів, співробітників, волонтерів та членів органу врядування, дозволяє зробити висновки в залежності від того, є ми користувачем, співробітником або донором.

**Що краще – зовнішня оцінка чи внутрішня?** Обмеженням внутрішньої оцінки є, передусім, певний суб'єктивізм. Тому важливо для проведення такої оцінки зупинитись, спробувати ніби поглянути на ситуацію ззовні, відсторонено, так, начебто ви самі в цьому процесі участі не берете; обговорити хід проекту та його перспективи з усіма зацікавленими особами.

Зовнішня оцінка також має певні обмеження. Зазвичай вона проводиться після завершення проекту. Вважається також, що проведення оцінки потребує додаткових ресурсів, окремого фінансування. Такий підхід містить у собі низку проблем:

- Якщо ресурсів немає - оцінка не проводиться, і тоді втрачаються надзвичайно цінні знання, одержані у ході роботи проекту.
- Якщо оцінка проводиться лише наприкінці проекту чи програми, втрачаються можливості покращити роботу, виправити помилки, на які вказала оцінка, і змінити проект. Багато проектів закінчилися саме проведенням оцінки — і що сталося з усіма тими звітами, що припадають пилюкою на полицях донорських офісів?

Зовнішня оцінка часто залишає мало місця для тих, хто бере безпосередню участь у реалізації проекту. Часто вона має долати певний супротив з боку тих, кого оцінюють, адже зовнішню оцінку почасти сприймають як ревізію, як те, що має на меті знайти передусім недоліки. Часто зовнішня оцінка не зважає на досвід тих, хто бере участь у проекті - частково тому, що весь процес оцінки будується на необхідності отримати відповіді на питання, які самим учасникам проекту можуть здатися непотрібними. Звіти за результатами такої оцінки часто пишуться надто академічною і далекою від громади мовою.

**Оцінка - це процес навчання.** Навчання тому, що ви зробили, як ви це зробили і що змінилося завдяки вашим діям. Оцінка - це серцевина досягнення належної організаційної культури і забезпечення якості послуг, що є частиною ефективного менеджменту проекту та інституційного розвитку. Але зрозуміло, що якщо оцінки проводитимуться лише ззовні, ті, кого оцінюють, не зможуть повною мірою

скористатися новими знаннями, які дає оцінка. А якщо така передача знань не відбувається, втрачаються можливості для більш ефективного організаційного розвитку, втрачається перспектива ефективного використання процесу оцінки в цілому і відкидається цінність реального досвіду тих, хто безпосередньо бере участь у проекті.

### **Що потрібно змінити в оцінці, щоб зробити її інструментом для кожного, повністю інтегрованим у розвиток проекту та організації?**

- Потрібно передбачити оцінку з самого початку проекту, щоб постійно переглядати процес і рекомендувати потрібні зміни, а не просто додавати оцінку в кінці проекту, щоб побачити, що зроблено. Це робиться за допомогою модулів, що поєднують планування й оцінку та дають можливість учасникам проекту зрозуміти взаємозв'язок між тим, що вони планують, і тим, як вони вимірюють свої досягнення.
- Треба заохочувати самооцінку в рамках проектів.
- Потрібно організувати навчання учасників проектів методикам оцінки та адаптації цих методик таким чином, щоб забезпечити їх ефективне використання і щоб оцінка не потребувала великих витрат та ресурсів від проектів та організацій. Це можуть бути техніки "оцінки за участю", особливо такі, що заохочують клієнтів та учасників проекту розповідати про свій досвід та зміни у житті. Таким технікам легко навчити людей.
- Доведеться погодитися з тим, що результати, які ви одержите з оцінки, не матимуть звичної академічної чіткості, але будуть зрозуміліші тим, для кого робиться оцінка, та "прив'язані" до потреб планування самих проектів та організацій. Такі результати можуть з більшою вірогідністю бути ефективно використані для одержання знань і досягнення змін у проектах та організаціях.

При такому підході роль спеціалістів з оцінки перетворюється швидше на роль наставників та помічників у передачі своїх навиків та методологій. Саме такий підхід використовує Програма "Демократизація України" у своїй роботі. Програма розробила систему оцінки, яка заохочує локальну оцінку проектів і оцінку, яку проводять самі команди виконавців проектів. Програма:

- навчає технікам оцінки людей, які працюють над виконанням проектів;
- допомагає їм зрозуміти оцінку як частину процесу планування та навчання;
- опирається на методики розвитку громад і сприяє самооцінці, тобто підходу, за якого самі учасники процесу беруть на себе відповідальність за свою роботу.

Іншими словами, оцінка перестає бути окремою діяльністю і повністю інтегрується у роботу над проектом. Це дозволяє залучити до розгляду, обговорення проекту, пере-

говорів, планування та подальшого аналізу широкое коло учасників проектів. Таким чином, у ході самооцінки будуються не тільки навички дослідження та використання одержаних результатів для планування подальшої роботи, але і довіра один до одного. Традиційна зовнішня оцінка часто видається тим, чю роботу оцінюють, загрозливою. Натомість застосований Програмою підхід створює атмосферу, в якій оцінка сприймається як щось, чим варто користуватися і (що найважливіше!) від чого можна отримувати задоволення.



---

Методики самооцінки будуються на принципах самонавчання у громадах:

- Розширення можливостей, насага - підтримка розвитку спроможності учасників впливати на своє власне життя, життя групи чи цілої громади.
- Участь - визнання необхідності залучення клієнтів як учасників процесу до самонавчання та змін у громаді.
- Залучення та рівні можливості - визнання того, що деякі групи можуть мати більш обмежені можливості та доступ, часто через структурні причини, а отже, заслуговують особливої уваги.
- Недискримінація - підтримка права людей робити вибір для себе.
- Самовизначення - визнання права людини на їх власний вибір.
- Взаємність - визнання меж самовизначення та важливості спільної роботи заради спільного інтересу.
- Партнерство - визнання того, що багато різних груп та організацій можуть сприяти особистому розвитку та розбудові спроможності громади і мають працювати разом задля об'єднання своїх ресурсів.

Ці принципи складають концепцію прав і обов'язків громадянина і є основою для участі громадян у громадянському суспільстві. Таким чином, оцінка як ключова частина самонавчання громади є також ключовою частиною розвитку громадянського суспільства.

**Декілька дуже простих речей, які слід зробити, аби провести корисну самооцінку:**

- Не шкодуйте часу після завершення певної діяльності або акції для аналізу і оцінки цінності того, що було зроблено вашим проектом. Проводьте прості моніторингові записи про роботу та використовуйте їх для аналізу того:
  - хто користується або не користується проектом?
  - як проект виконується?
  - яка вартість проекту у порівнянні з проведеною діяльністю?
  - як змінюється становище порівняно з попереднім періодом?
  - ваші варіанти...
- Зробіть роботу з моніторингу та оцінки частиною планування діяльності - думайте про те, яких результатів ви очікуєте від роботи і як ви дізнаєтесь, що досягли їх.
- Знайдіть прості, але цікаві шляхи отримання зворотного зв'язку від цільових груп щодо їх потреб та досвіду, щодо того, які зміни вони пропонують та що змінилося внаслідок вашої діяльності.
- Випробуйте всі інструменти перед тим, як їх використовувати, та оцініть якісні шляхи дослідження, які зроблять вашу роботу наочною. Знайдіть зовнішніх спостерігачів, яким ви довіряєте, і використовуйте їх як ресурс у пілотуванні інструментів оцінки (наприклад тренерів НУО, консультантів, студентів або членів органу врядування). Вони можуть допомогти вам розробити хороші методи, провести інтерв'ю з найбільш вразливими клієнтами і бути неупередженим.
- Будьте дуже уважні щодо дотримання конфіденційності.
- Оцінюючи сферу діяльності колеги, будьте чуйними до того, як незатишно і яким незахищеним він може почуватися при цьому, навіть якщо ви добре виконуєте роботу. Працюйте як партнер і так, щоб дослідження було вашим спільним, а не походило на Ваше розслідування.
- Активно заохочуйте команду проекту дивитися на окремі частини роботи критично, бачити позитивні зміни, моменти для навчання та покращення, виділяти дні для зупинки та роздумів. Це допомагає побудувати команду, яка постійно вчиться. Використовуйте спостереження за персоналом і волонтерами як спосіб навчання і відображення подій з обох сторін, не забуваючи про контроль і відповідальність кожного.

- Подумайте про розвиток партнерства з подібними НУО, які використовують такі ж, як і ви підходи, але не є вашими прямими конкурентами у боротьбі за фінансування. Зустріньтеся для співставлення проектів, можна навіть сформувати спеціальні групи для візитів до цих НУО.
- Застосовуйте отримані від самооцінки уроки, бо інакше самооцінка не варта затраченого на неї часу.

### **Моніторинг та оцінка в контексті розвитку громади**

У рамках Програми “Демократизація України” моніторинг і оцінка є потужними механізмами досягнення стратегічної цілі Програми – сприяння комплексному та сталому розвитку громади через посилення участі соціальних вразливих груп у процесах прийняття рішень, розвиток життєздатного міжсекторального партнерства, покращення рівня соціальних послуг та інституційне зростання громадських організацій.

#### **Система оцінки Програми:**

- Самооцінка, спільне обговорення розвитку проекту та власних дій і можливостей
- Зовнішня оцінка та надання відповідних рекомендацій

#### **Підходи Програми щодо внутрішньої оцінки:**

- Отримання зворотного зв'язку від цільової аудиторії, громади, обізнаність щодо їхніх потреб, очікувань та оцінок, в тому числі, роботи виконавців проектів
- Оцінка для навчання, врахування уроків у майбутньому, забезпечення прозорості та сталості розвитку
- Оцінка у відповідності з очікуваними результатами (згідно логічної матриці Програми та логічних матриць проектів громад).

#### **Про що виконавці Програми дізнаються у ході оцінки?**

- Якi відбулися зміни? Чому відбулися зміни (завдяки чому)?
- Якi основні висновки за результатами діяльності? Якi відкриття? Що спрацювало і що не спрацювало? Що наступного разу слід робити інакше?
- Чи сприяв проект активізації громади? Чи відчуває громадськість відповідальність за власне життя? Чи сприяв проект розвитку громади в цілому, її консолідації, єдності? Як проект посприяв залученню громадян, включно з вразливими верствами населення, до громадської діяльності та взаємодії із владою, процесів прийняття рішень на місцевому рівні?
- Наскільки зміцніли коаліції-виконавці проекту? Чи відчувають вони свою провідну роль в житті громади? Що можуть робити нового, що не робили раніше? Що потрібно для посилення їх потенціалу?
- Чи є розуміння того, що треба робити далі, яким чином і чому?
- Якi є і очікуються труднощі та перешкоди у подальшій роботі на шляху досягнення стратегічних цілей проекту/коаліції? Як проект планує подолати ці бар'єри, перешкоди?

#### **Що дає оцінка Програмі та проектам?**

- Інформацію про ситуацію у громаді; проекті; коаліції; НУО, які є членами коаліції
- Інформацію про ефективність, результативність та вплив реалізації проекту - кількісні (статистика) та якісні дані, успішні історії
- Рекомендації щодо вдосконалення діяльності
- Зміну стратегій діяльності, бачення на майбутнє.

---

## **Як знайти потрібного зовнішнього спеціаліста з оцінки?**

Потрібний консультант – хто це? Очевидно, що у нього мають бути відповідні знання, навички та досвід, але його підхід, способи роботи і цінності мають також підходити вашій організації. В ідеалі, перед тим, як почати пошуки консультанта, ви повинні точно знати:

- яка мета оцінки і чому ви хочете провести оцінку;
- який фокус оцінки, на які основні питання ви хочете знайти відповіді і що організація хоче досягти цією роботою;
- що ви обговорили процес оцінки з органом врядування, працівниками.

Чим більш точно, чесно і лаконічно ви визначаєте завдання, сфери відповідальності і очікувані результати від обох сторін, враховуєте наявний бюджет і час, тим більше є шансів, що ви отримаєте потрібного консультанта. Дуже важливо, щоб організація була відкрита до навчання та впровадження змін за результатами оцінки, тому що без цього процес оцінки перетворюється на марне витрачання грошей.

Ви можете розробити список потенціальних консультантів, опитуючи інші НУО та донорів про їх попередній досвід. Ті, хто допомагав маленьким організаціям наймати і використовувати консультантів, зазначають що:

- Є необхідність підготуватися до розмови з потенційним консультантом, уважно розробити питання, які ви хочете поставити йому після його презентації; підтримка сторонньої особи також може стати вам у нагоді.
- Справжньою знахідкою можуть стати контакти з організаціями, де консультант працював до цього. Це може бути хорошим джерелом інформації про цінності та підходи консультанта, про особливості роботи з ним і про те, наскільки корисною була робота з ним.
- Потрібно запитати консультанта про його підхід і те, в якій мірі він готовий узгоджувати свої дії з вами. Чи хочете ви бути партнером консультанта? Які в нього погляди щодо конфіденційності? Чи буде він захищати людей, з якими буде контактувати, від неправильного використання інформації?
- Потрібно переконатись, що при проведенні оцінки у консультанта не виникне конфлікту інтересів. Це означає, що консультант повинен бути незалежним і не піддаватися тиску. Він має бути неупередженим, чесним, безстороннім та відкритим (в тому числі і щодо його зв'язків з організаціями чи людьми, які можуть на нього вплинути).
- Дуже цінним є спокійний ненапружений діалог на початку знайомства, який сприятиме формуванню довіри і впевненості з обох сторін.
- Є необхідність у простому письмовому договорі, що буде відображати завдання і розклад роботи, взаємні очікування, правила конфіденційності, доступу до інформації та право володіння інформацією.

## **Як проводиться оцінка проектів?<sup>29</sup>**

Проведення оцінки проекту складається з наступних стадій:

- Постановка мети
- Визначення завдання на проведення оцінки
- Планування оцінки. Визначення методів і інструментів для збору інформації
- Збір інформації

---

<sup>29</sup>При розробці частини глави, яка стосується проведення зовнішньої оцінки використаний переклад статті Кузьмин А. Мониторинг и оценка проектов. - [http://www.kira.org.ru/docs/ngo/eval/monit\\_eval.doc](http://www.kira.org.ru/docs/ngo/eval/monit_eval.doc).

- Аналіз інформації
- Підготовка звіту
- Повідомлення про результати оцінки.

Усі ці етапи стосуються як випадку, коли оцінка проекту виконується зовнішніми по відношенню до проекту/коаліції фахівцями, так і випадку самооцінки.

Особливості кожного етапу проведення оцінки:

**1. Постановка мети.** Оцінка проектів допомагає отримати інформацію для прийняття управлінських рішень. Це означає, що запит на проведення оцінки завжди надходить від того, хто приймає рішення. А суть цього запиту завжди буде пов'язана з тим, які саме рішення потрібно прийняти. Розглянемо приклад, коли замовником на проведення оцінки можуть бути представник організації, що фінансує семінар (Донор), і керівник організації, що проводить семінар (Виконавець). Рішення, для прийняття яких проводиться оцінка, звичайно будуть різними. Різними будуть і цілі проведення оцінки.

Хто приймає рішення?	У чому полягає головне питання?
Донор	Чи слід використовувати семінари зі стратегічного планування як засіб підвищення життєздатності некомерційних організацій? Або Як змінюється управлінська діяльність керівників НУО після семінарів зі стратегічного планування? У якій мірі вони користуються отриманими на семінарі знаннями і навичками?
Виконавець	Чи слід коректувати програму семінару для того, щоб учасники могли самостійно користуватися технологією стратегічного планування у своїх організаціях? Або Що потрібно змінити у змісті, процесі проведення й організації семінару, щоб учасники були задоволені?

З таблиці видно, що запити Донора і Виконавця на проведення оцінки одного і того ж проекту відрізняються якісно. У першому випадку пропонується оцінити вплив семінару на розвиток НУО або зміну поведінки учасників в результаті навчання. У другому випадку необхідно співвіднести знання і навички учасників до і після семінару або просто дізнатися про їхні враження після закінчення семінару. Ці запити необхідно брати до уваги для того, щоб результати оцінки принесли користь. Оцінка - це послуга. Послуга буде якісною тільки в тому випадку, якщо вона «орієнтована» на потреби замовника.

**2. Визначення завдання на проведення оцінки.** Головною частиною завдання на проведення оцінки є перелік питань, на які належить відповісти. Ці питання повинні бути логічно пов'язані з метою проведення оцінки. Питання завдання звичайно бувають загальними і не дуже численними:

- Які фактичні результати проекту і як вони співвідносяться з цілями проекту?
- Що можна вважати основними досягненнями проекту?
- Що в порівнянні з планом зробити не вдалося і чому?
- Які перспективи продовження роботи після закінчення проекту?

---

Замовник формулює питання завдання, виходячи з того, про що він хотів би дізнатися за допомогою оцінки.

**3. Планування оцінки. Визначення методів та інструментів для збору інформації.** На даному етапі визначається, які методи слід використати для збору інформації. У найзагальнішому вигляді усі існуючі методи можна розділити на чотири групи:

- спостереження;
- вивчення документації;
- анкетування;
- інтерв'ювання.

Для того, щоб зібрати потрібну інформацію, необхідно не тільки вибрати метод, але й підготувати відповідні інструменти:

- розробити і випробувати анкету;
- сформулювати питання для проведення інтерв'ю;
- визначити, на що звертати увагу при спостереженні і як реєструвати результати спостереження і т.д.

На цьому етапі також визначається графік проведення робіт.

**4. Збір інформації.** Тут головне неупереджено фіксувати факти, не намагаючись їх інтерпретувати. Головна ідея розділення етапів збору інформації та аналізу полягає у тому, що висновки повинні базуватися не на окремих фактах, а на їх сукупності. Наприклад, один з учасників семінару дуже емоційно і переконливо доводить непотрібність подібного навчання. Фахівець з проведення оцінки повинен сприймати це лише як думку одного з учасників, незважаючи на переконливість наведених доказів. Час для узагальнень і висновків настане пізніше, коли будуть зібрані думки інших учасників, тренерів, представників донора і т.д. Надзвичайно важливо (хоч інколи досить важко) зберігати неупередженість протягом усього етапу збору інформації.

При зборі інформації можна користуватися даними моніторингу. Наприклад, відомостями про кількість клієнтів, їх запити, повторні звертання, скарги і т.д.

**5. Аналіз інформації.** Саме на цьому етапі відбувається головне таїнство - з мозаїки розрізнених фактів складається цілісна картина. На основі отриманих даних робляться висновки і формуються рекомендації відносно прийняття управлінського рішення, з якого все й починалося. Принциповий момент полягає у тому, щоб абстрагуватися від статистичних даних. «70% учасників задоволені проведенням семінаром» - це не висновок, це констатація того, що отримано внаслідок опитування. Висновки - це відповіді на запитання завдання оцінки. Наприклад, на питання про те, чи відповідає програма семінару потребам учасників. Саме ця інформація потрібна замовнику для прийняття рішення.

**6. Підготовка звіту.** Форма і зміст звіту про проведену оцінку проекту визначаються при



---

узгодженні завдання. Головне на цьому етапі пам'ятати, що звіт - найважливіша частина послуги. Звіт призначений для замовника, і має бути зручним, насамперед, для нього. Краще, якщо структура звітів відповідає питанням завдання. Звіт, написаний з думкою про майбутнього читача, приречений на успіх!

**7. Повідомлення про результати оцінки.** Ця остання фаза проведення оцінки є найбільш хвилюючою для всіх сторін. Для замовника - це свого роду висновок про успіх роботи, якою він керував або яку фінансував. Для тих, хто проводив оцінку, це екзамени на професіоналізм і якість виконання завдання. Певні труднощі виникають, якщо організація виконує оцінку проекту власними силами. У цьому випадку доводиться давати «зворотний зв'язок» колегам, з якими пропрацював тривалий час. Мета проведення оцінки - отримання об'єктивного висновку. Це означає, що повідомлення про результати може містити і позитивні, і негативні моменти. Як сказати про свої висновки, не образивши людей? Як вислухати повідомлення про результати оцінки без образ на тих, хто приніс погані новини? Обидві сторони повинні підготуватися до цієї зустрічі дуже серйозно.

### **Система моніторингу та оцінки проекту**

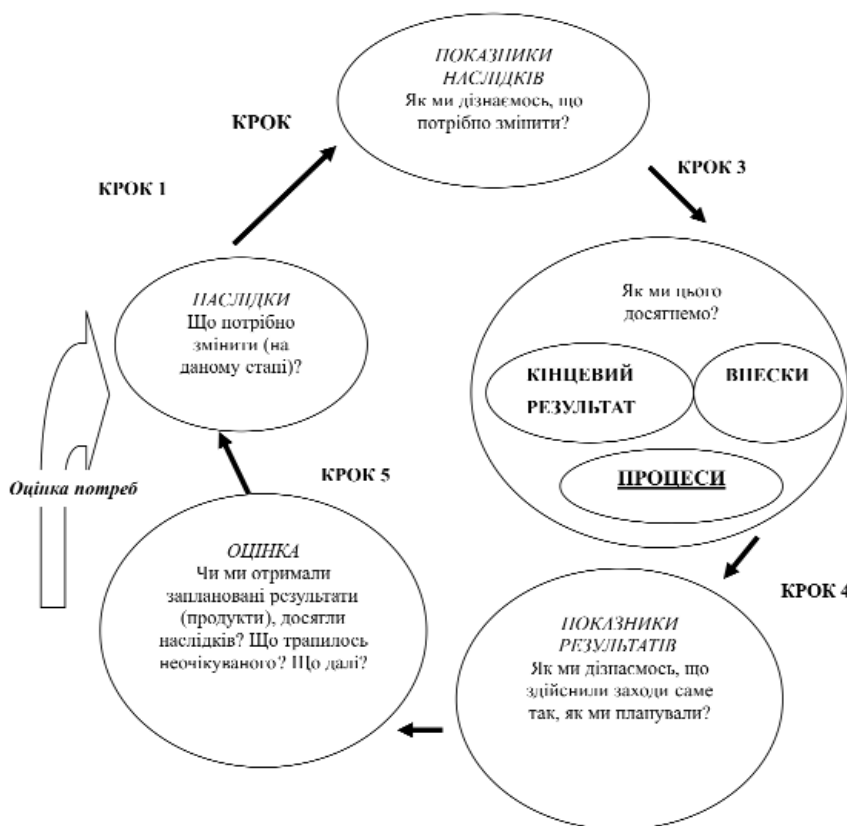
**Моніторинг проекту як джерело інформації для оцінки проекту<sup>30</sup>.** Головна відмінність моніторингу від оцінки - глибина аналізу. Моніторинг проводиться для отримання оперативної інформації про стан справ. Система моніторингу повинна бути «вбудована» у проект з самого початку. Для цього необхідно зробити наступне:

- визначити вимірні показники (індикатори), за якими можна буде відстежувати хід проекту (Докладніше про показники див. Розділ 2 главу 2);
- встановити джерела інформації для проведення моніторингу (організації, окремі люди або групи людей, документи і т.д.);
- вибрати методи збору інформації;
- визначити частоту і графік збору інформації з урахуванням інтенсивності діяльності, яку потрібно оцінити;
- призначити відповідальних за отримання необхідної інформації і домовитися з ними, хто цю інформацію буде надавати;
- визначити технологію обробки і аналізу отриманої інформації;
- спланувати, як і кому будуть передані дані моніторингу, а також хто і як буде їх використовувати;
- врахувати в бюджеті проекту витрати, необхідні для проведення моніторингу (наприклад, на відрядження або телефонні переговори).

**Моніторинг та оцінка в проектному циклі.** Процеси моніторингу та оцінки плануються та впроваджуються на самому початку дії проекту. Нижче наведено проектний цикл, запропонований стратегічним радником Програми «Демократизація України» Крістін Форрестер, який дозволяє побачити місце моніторингу та оцінки в безперервному проектному циклі:

---

<sup>30</sup>При розробці частини глави, яка стосується системи моніторингу та оцінки проекту, використаний переклад статті Кузьмин А. Мониторинг и оценка проектов. - [http://www.kira.org.ru/docs/ngo/eval/monit\\_eval.doc](http://www.kira.org.ru/docs/ngo/eval/monit_eval.doc)



Коментарі до схеми:

- Впровадження проекту починається з **“оцінки потреб”**.
- **Крок 1** - ви думаете про “наслідки”: що в результаті здійснення вами проекту зміниться в громаді та в житті тих цільових груп, з якими ви будете працювати у вашому проекті? Важливо пам’ятати: проект слід планувати, втілювати та оцінювати, опираючись **на бачення наслідків проекту**.
- **Крок 2** – надзвичайно важливий. Це - конкретизація вашого **бачення** перетворень в громаді або в житті ваших цільових груп. Чим конкретніше ви бачите “наслідки”, тим легше вам буде розробити робочий план та виміряти ваші результати. Отже, розробка “показників наслідків проекту” є першим кроком для моніторингу та оцінки вашого проекту. Отже, планування системи моніторингу та оцінки здійснюється ще під час планування самого проекту.
- **Крок 3** – етап безпосереднього втілення вашого проекту:
  - Спочатку, ви плануєте ваші “внески” в проект: людські, матеріальні, технічні, часові ресурси, тощо.
  - Далі ви безпосередньо здійснюєте певну діяльність – “процеси”.
  - Нарешті, ви досягаєте запланованих короткострокових “результатів”, а саме: проводите певну кількість акцій, тренінгів, консультацій, тощо.
- **Крок 4** – ставлячи на питання “Як ми дізнаємось, чи досягли результатів таким чином, як це було заплановано” і відповідаючи на них, ви здійснюєте моніторинг процесу виконання проекту, а також оцінюєте, чи досягли ви своїх короткострокових результатів?

- **Крок 5** – оцінка довгострокових результатів або **“наслідків”**. Результати цієї кінцевої оцінки допомагають визначити **“нову потребу”** і дати старт новому проекту.

Складання плану проведення заходів з моніторингу та оцінки здійснюється на основі **логічної матриці** проекту (Докладніше про логічну матрицю проекту див. Розділ 2 главу 2).

*Наталя Дячук, менеджер з моніторингу та оцінки проекту “НУО + влада – крок для громади”, що виконувався за підтримки Програми “Демократизація України” у м. Червоноград, так оцінює роль моніторингу та оцінки для свого проекту:*

“Моніторинг для нашого проекту став стержнем, на який „нанизана” спіраль розвитку всього проекту. Це стало зрозумілим лише з часом, а спочатку цей компонент був звичайним способом збирання інформації, простою оцінкою подій. З накопиченням інформації, отримання навичок її систематизації та аналізу, з виявленням завдяки цій оцінці проблем та розумінням необхідності змін, з першими спробами прогнозування завдяки аналізу наявної інформації проходило розуміння того, що таке МОНІТОРИНГ і яке значення цього компоненту в реалізації проекту.

Ми вчилися ставити питання і шукати на них відповіді, плавно переходячи від оцінки заходу до оцінки процесу. Ми накопичували інформацію з усіх аспектів проекту, аналізували її, прискіплюючи „розглядали з усіх боків” і визначали наш наступний хід. Поступово, іноді занадто повільно, іноді упереджено, іноді ривками, ми вносили корективи у план заходів, у сам проект для того, щоб проблеми не стали надто серйозними та некерованими. Ми вчилися безперервності процесу.

Своє розуміння, перший досвід ми формували в процесі реалізації проекту. Система моніторингу не була розроблена до початку реалізації, тому через деякий час стало зрозумілим, що наш проект – це набір, асорті у всіх відношеннях: ми побачили, що у нас надто велика та різнопланова цільова група, надто багато заходів, які не пов’язані загальною логікою проектної мети, ми знали, що повинні виконати, але не завжди розуміли „і що з того?”. Саме з цих причин ми зосередились на накопичуванні інформації, аналізі та плануванні. І до завершення проекту першого рівня фінансування ми підійшли готовими до змін. Ми мали власне і абсолютно нове бачення того, яким повинен бути проект другого рівня фінансування. Тому, ми обмежили цільову групу, зменшили кількість заходів задля забезпечення як якості їх проведення, так і життєздатності напрямків роботи по завершенні фінансування.

Проект другого рівня ми готували, враховуючи результати експертних опитувань, соціологічних досліджень, анкет зворотного зв’язку, відгуків; оцінюючи власні та чужі помилки, отримані знання, досвід. У цьому проекті ми прагнули побачити та передбачити динаміку його розвитку, його вплив на цільову групу, на персонал, на громаду. І розробка системи моніторингу ще до початку реалізації самого проекту дозволила нам відкрити нові напрямки та зразки роботи, що справді зробили проект для цільової групи проектом цільової групи. Завдяки моніторингу та оцінці проекту ми бачили логічний зв’язок між усіма компонентами проекту – від груп взаємодопомоги батьків дітей з особливими потребами, через пілотні класи з основ журналістської майстерності, студію мультіплікаторів, до розробки та укладання Суспільного договору між громадськими організаціями та міською владою. Ми бачили кожен сектор мозаїки, що складав єдиний малюнок нашого проекту.

18 липня 2006 року було проведено круглий стіл „Суспільний договір – крок для добробуту громади” за участю представників НУО та депутатів міської ради. Після обговорення проекту договору, обидві сторони підняли питання моніторингу виконання умов договору, тому першу зустріч відразу після підписання Суспільного договору було вирішено присвятити розробці системи моніторингу виконання умов договору. Для нас це найкраще свідчення того, що важливість моніторингу та оцінки нам вдалося не лише розкрити для себе, а й передати тим, з ким ми працювали в проекті.

І наостанок, хочу пояснити, чому весь час, розповідаючи про значення моніторингу та оцінки для успішної реалізації проекту, вживаю займенник „ми”. Моніторинг – це процес спільний і він не може

бути здійснений одним менеджером. Це системна і систематична робота всіх, хто залучений до проекту. Це ще й важлива ланка нашого особистісного розвитку. Ми навчилися (і вчимося) аналізувати, прогнозувати, формулювати і переглядати плани, бачити перспективу. А головне – ми навчилися сприймати досягнення як сходинку, де треба зробити наступний крок, а поразку як досвід, що завжди є позитивним надбанням”.

## **Види заходів з моніторингу та оцінки:**

Види заходів з моніторингу:

- **Моніторинг заходів, пов’язаних безпосередньо з видами діяльності проекту** (наприклад, анкетування учасників тренінгу, спостереження за здійснюваним заходом, результати якого викладаються в якості аналітичної записки, неформальне інтерв’ювання з учасників заходів тощо). *Форму звіту за результатами моніторингу заходу, яку використовувала у своїх діяльності Програма “Демократизація України” див. у Додатку 22.*
- **Регулярне архівування письмової інформації про проект** (збирання відгуків, реєстрація учасників заходів (консультаційних, тренінгових, масових), матеріалів ЗМІ, розроблених нормативних актів – всього, що відображає результати діяльності проекту). *Приклад систематизації письмової інформації див нижче.*
- **Початковий аналіз та спеціальні підсумовуючі дослідження без прив’язки до певного заходу** (дослідження думки цільової групи щодо результативності ваших заходів, регулярний перегляд письмових джерел та порівняння цих даних з результатами якісних досліджень - складання звітів). *Форми звітів, рекомендовані Програмою “Демократизація України” виконавцям проектів громад для проведення подібного дослідження див. у Додатках 21 та 23.*

Види заходів з оцінки:

- **Проміжна оцінка.** Здійснюється протягом діяльності з метою покращання процесу виконання:
  - аналітичні зустрічі команди проекту із залученням клієнтів, партнерів проекту. Метою таких нарад є проведення аналізу того, наскільки реалізовані заходи, наприклад, в даному кварталі дозволили наблизитись до реалізації запланованих цілей;
  - проведення цілеспрямованих оцінок думки клієнтів та інших представників громади щодо результативності діяльності проекту (методом фокус-груп, формалізованого письмового опитування, інтерв’ю експертів, представників органів влади тощо).
- **Фінальна оцінка.** Покликана оцінити результативність проекту, його життєздатність та вплив на громаду шляхом:
  - аналізу усієї зібраної інформації впродовж здійснення проекту;
  - проведення додаткових нарад серед персоналу із залученням клієнтів та інших представників громади;
  - проведення якісного та кількісного досліджень, які б дали змогу підсумувати та конкретизувати результативність проекту для громади.

## **Послідовність складання плану здійснення моніторингу та оцінки проекту:**

- Візьміть свій робочий план і зазначте, якими методами ви будете оцінювати той чи інший захід за проектом. Продумайте кого ви залучите в якості асистентів і які

кошти вам для цього потрібні. Дуже бажано залучати до процесів моніторингу та оцінки представників ваших цільових груп та інших представників громади.

- Заплануйте на кварталній основі проміжні оцінки шляхом проведення додаткових нарад серед персоналу із залученням клієнтів, інших представників громади, членів органу врядування. Метою таких нарад є проведення аналізу, наскільки реалізовані заходи в даному кварталі дозволили наблизитись до досягнення запланованих цілей.
- Також на кварталній основі заплануйте дослідження думки ваших цільових груп (клієнтів, органів, влади, бізнесу тощо) щодо результативності ваших заходів відносно цих категорій. Продумайте найбільш ефективні методи оцінки.
- Регулярно архівуйте письмові дані за проектом (реєстраційні списки, відгуки, матеріали ЗМІ тощо).
- На кварталній основі та наприкінці проекту переглядайте письмові джерела, порівнюючи ці дані з результатами якісних досліджень, і складайте звіти.
- Призначте відповідальну особу за координацію заходів з моніторингу та оцінку, архівування даних, та написання проміжних звітів з моніторингу та оцінки. Проте потрібно пам'ятати, що робота координатора з моніторингу та оцінки лише тоді буде ефективною, коли його рішення будуть враховуватись на рівні керівника проекту. Отже, працювати в тандемі (керівник проекту та менеджер з моніторингу та оцінки) – просто обов'язково!

#### Основні критерії для архівування даних:

- Хронологія підбору
- Послідовність підбору
- Систематичність підбору
- Комплексність підбору
- Архівування за видами діяльності (менеджмент проекту, тренінги, консультації, PR-матеріали, і т.д.)
- Обов'язковість до виконання усіма співвиконавцями

Приклад систематизації письмової інформації за проектом:

Вид інформації (назва папки; журналу)	Типи документів, що зберігаються
Адміністрування проектів	<ul style="list-style-type: none"><li>• Статутні та процедурні документи</li><li>• Протоколи зустрічей, нарад</li><li>• Плани</li><li>• Звіти</li><li>• CV працівників тощо</li></ul>
Фінансовий менеджмент	<ul style="list-style-type: none"><li>• Поточна фінансова документація</li><li>• Місячні передбачення та звіти</li><li>• Квартальні звіти</li></ul>
Консультаційний напрямок	<ul style="list-style-type: none"><li>• Реєстрація отримувачів послуг</li><li>• Відгуки клієнтів</li></ul>
Тренінговий напрямок	<ul style="list-style-type: none"><li>• Плани тренінгів</li><li>• Звіти за проведення тренінгів</li><li>• Списки учасників</li><li>• Відгуки учасників</li></ul>
Інші заходи за проектом (публічні обговорення, масові заходи, тощо)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Звіт за результатами аналізу заходу, опис заходу, кількість та характеристика учасників</li></ul>

Вид інформації (назва папки; журналу)	Типи документів, що зберігаються
Робота зі ЗМІ : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Папка із публікаціями у хронологічному порядку</li> <li>• Аудіотека</li> <li>• Відеотека</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Публікації</li> <li>• Радіоповідомлення</li> <li>• Телевізійні повідомлення</li> </ul>
Книга відгуків	
Додаткова інформація	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Відповідні нормативні акти</li> <li>• Довідкова, навчальна література</li> <li>• Фотокартки, малюнки тощо</li> <li>• Успішні історії.</li> </ul>

### Вибір методів оцінки

Первинну інформацію для оцінки збирають за допомогою **кількісних** та **якісних** методів. Головні відмінності між “якісним” і “кількісним” підходами полягають у способі отримання інформації. У кількісних дослідженнях звичайно застосовується значний обсяг вибірки, що дозволяє провести статистично обґрунтований аналіз отримуваної інформації, в якісних - кількість учасників може бути від 1, як, наприклад, в глибинному інтерв'ю, до 8-12 чоловік, як у фокус-групі. Основна відмінність полягає у тому, що **кількісне дослідження відповідає на питання “хто?” і “скільки?”. Якісне дослідження відповідає на питання “як саме?” і “чому?”**, що допомагає вивчити мотиви поведінки різних груп, їхні очікування, надії, переживання, особливості особистого досвіду тощо (Докладніше про методи збору інформації див. Розділ 3 главу 2).

### Аналіз даних

**Мета аналізу** — надати масі неопрацьованих даних зрозумілого значення. У разі наявності як кількісних, так і якісних даних завдання полягає в тому, щоб відсортувати, класифікувати, обробити і зрозуміти їх значення. Крім того, треба знайти таке тлумачення, яке точно відображає ще необроблені дані, і використати його для осмисленого представлення подій.

Це є насправді складною частиною роботи, яку чимало неурядових організацій вважають настільки важкою, що відкладають оціночну діяльність, ніколи не доводячи її до кінця! Аналіз даних - це робота для справжнього, активного детектива. Вона включає в себе етапи винайдення, співставлення та розгляду. **Шукайте пояснення:** чому це відбувається (або чому відбувається саме таким чином)? **Шукайте несподіванок:** чи немає десь там “півня, що проспав ранок”? **Шукайте те, що потребує змін. Шукайте те, що можна змінити.**

Етап аналізу ви маєте розпочати з ознайомлення з кожним елементом первинних даних, запитуючи при цьому в себе:

- Про що це нам говорить?
- В чому полягають основні думки?
- Яке коло питань піднімається?
- Наскільки розбіжними є думки учасників групи?



- Наскільки те, що говорить група, відповідає або суперечить тому, що говорять інші? Які проблеми повторюються? Які проблеми є характерними для цієї групи?
- Наскільки важливими є ті чи інші проблеми?
- Якого виду набуває послідовність (тематичність) проблем?
- Чи існують суперечливі погляди на мету, процеси, або наслідки (результати) діяльності?

Важливо правилом є перевіряти висновки з головними постачальниками інформації – чи правильно ви все зрозуміли? Можливо, при цьому доведеться зіткнутися з гнівом або захисною реакцією, але тут ви повинні обстоювати себе, адже це є складовою процесу навчання. Крім того, імовірно, що ви щось неправильно зрозуміли і треба зробити відповідні зміни.

Кілька рекомендацій стосовно того, як перейти від первинного до поглибленого аналізу й далі, до складання звіту:

- Якнайретельніше ознайомтеся з первинними даними: читайте їх, читайте собі вголос, слухайте у магнітофонному записі.
- Визначте повторювані теми або проблеми так, як ви це собі уявляєте.
- Відсортуйте матеріал за темами – або проіндексуйте матеріал (числами, або позначками кольорових олівців), або наберіть на комп'ютері, відсортувавши матеріал за темами – будь-яким зручним для вас способом.
- Систематизуйте матеріал за кожною темою, витягуючи з нього основні складові; шукайте у даних послідовності та взаємозв'язки.

Саме тут ваші тлумачення можуть відрізнитися від інших: вам буде необхідно вміти обґрунтувати ваш спосіб отримання висновків, постійно при цьому перевіряючи: “Чи є в мене докази на обґрунтування такого висновку? Наскільки моя версія відповідає наявним даним?” та дотримуючись систематичності та ретельності у вашому підході. Тут ми повертаємося до етичних питань, пов'язаних з необхідністю усвідомлювати наші власні прихильності та уподобання, а також з небажанням, наприклад, залишати поза увагою відомості, які не вкладаються у систему наших висновків.

Аби побачити взаємозв'язки або співвідношення між темами, інколи корисно малювати графіки або діаграми. Це може бути корисним для підраховування частоти випадків (приміром, кількості членів різних груп, які повідомили вам про щось). З іншого боку, те, що певну інформацію повідомила лише одна особа, ще не означає, що вам слід нею нехтувати – навпаки, вона може виявитися дуже важливою, якщо розглядати її відносно решти доказів. Пов'язуйте кількісні та якісні дані.

Використовуйте цитовані висловлення інших – вони є значно сильнішими доказами, ніж ваші власні твердження.

Підхід Програми “Демократизація України” щодо аналізу інформації, зібраної під час оцінки такий - не зупинятися лише на перерахунку зроблених дій, на фіксації лише безпосередніх продуктів, результатів діяльності, але й **оцінювати вплив** цих дій - **зміни**, спричинені діяльністю чи бездіяльністю. Аналіз того **ЩО і ЯК** відбувається, **ЧОМУ, ЩО з ТОГО** та **ЩО** треба робити **ДАЛІ**. Аналізу піддається наступна інформація:

- Уроки діяльності, процесу та результатів, в тому числі проміжних
- Вплив проекту, зміни, які він спричиняє, та їх чинники
- Кількісні та якісні показники
- Тенденції та ризики
- Сильні та слабкі сторони проектів

- Додаткові можливості
- Перспективи сталого розвитку проекту.

Деякі приклади підходу Програми щодо аналізу інформації:

#### **А) Аналіз впливу:**

Програма аналізує комплекс змін, що відбувається в громадах, зокрема, вплив:

- **на особистісному рівні** – зміна підходів, оцінок, мотивації, бажання, розуміння, впевненості, знань, досвід тощо:
  - увага та розуміння проблем місцевими органами влади;
  - залучення цільової аудиторії (бідні, незахищені, молодь тощо) до розгляду питань, що стосуються їх прав та інтересів, зміцнення потенціалу цільових груп;
  - увага ЗМІ до соціальних питань, адекватність їх висвітлення;
  - громадські активісти, кваліфікація персоналу НУО (нові знання, навички);
- **на організаційному рівні** (зміцнення спроможності неурядових організацій/ організацій громадянського суспільства);
- **на посилення співпраці місцевої влади та неурядового сектору**, розвиток механізмів місцевої демократії, розвиток партнерства;
- **на розв'язання проблем цільових груп** (доступ до інформації, послуг);
- **на висвітлення засобами ЗМІ інформації** про громадську діяльність та соціальні питання;
- **на розвиток громади в цілому**, її згуртування навколо вирішення нагальних проблем, створення умов для сталого розвитку.

#### **Б) Аналіз процесів:**

Для аналізу змін надзвичайно важливо саме відслідковувати зміни у **процесах**, що відбуваються в громадах:

- Нові знання (розуміння того що, як і чому відбувається і має відбуватися)
- Набуття досвіду, вдосконалення навичок
- Зміцнення соціального капіталу (розширення контактів, мереж, розвиток партнерства)
- Залучення нових ресурсів, в тому числі людських
- Нові можливості, закріплення сучасних правових механізмів діяльності
- Зміни у відчуттях, оцінках, підходах
- Нові потреби
- Нові надії, плани, стратегії, пріоритети.

### **Складання звіту**

Кілька рекомендацій щодо того, як складати звіт:

- Чітко визначтесь зі своєю цільовою аудиторією: що вони хочуть (мають) знати? Про що ви хочете їм повідомити?
- Зробіть звіт або коротким, аби люди могли прочитати його (інформацію, яку ви не хотіли б втратити, вмістіть у додатках), або напишіть добре підсумкове резюме, використовуючи його як основний звіт, а решту матеріалів – в якості допоміжних.
- Подумайте над доцільністю складання більш ніж одного звіту – внутрішнього і зовнішнього – використовуючи для цього відповідні формати.
- Розгляньте можливість складання дуже простого підсумкового резюме для тих, хто користуватиметься звітом.
- Результати дослідження та рекомендації викладіть простою та чіткою мовою, аби люди могли їх розуміти.
- Застосовуйте допоміжні засоби візуальної підтримки: схеми, діаграми, графіки, текстові рамки, фотографії, дотепні малюнки тощо.

- За можливості, уникайте критики або відзначення окремих осіб; суперечливі або “чутливі” проблеми розглядайте з відповідною чесністю та тактом.

Рекомендації щодо заголовків до розділів звіту (після назви та сторінки зі змістом):



**1. Стисле резюме (на одну-дві сторінки) з рекомендаціями та подяками** – переважно у формі списку.

**2. Вступ – передумови проблем:** перелік проблем та умов на національному та місцевому рівнях, у яких працює коаліція/організація/проект; мета діяльності; система цінностей; види діяльності та джерела фінансування; організаційна структура та коротка історія створення (запитайте в себе, чи достатньо буде особі, якій нічого не відомо про коаліцію/організацію/проект, поданої інформації для того, щоб з її допомогою зрозуміти решту звіту?)

**3. Оцінка:**

3.1 Мета оцінки - НАВІЩО?

3.2 Спрямування оцінки – на ЯКІ питання треба було відповісти?

3.3 ХТО брав участь у оцінці?

3.4 Цінності та методи – ЯК проводилася оцінка?

**4. Результати**

**5. Висновки та рекомендації**

**6. Додатки** - включно з переліком опитаних осіб (виключаючи тих, хто користуватиметься звітом) та іншими джерелами доказів; перелік тем або питань для співбесіди; перелік використаних звітів чи публікацій тощо.

## Глава 6. Звітність

Підготовка звіту є важкою і кропіткою роботою, але можна і потрібно навчитись готувати звіти так, щоб:

- не витрачати на них надто багато часу,
- не доводилось їх переробляти,
- вони приносили користь не лише донору, а й тим, хто готує звіт,
- вони були дієвим інструментом налагодження коаліційної роботи.

### Що це таке і навіщо воно нам?

Звіт є надзвичайно важливим документом для діяльності як коаліції в цілому, так і виконання проектів зокрема. В залежності від того, для кого він готується, виділяються чотири основних види звітів:

- Звіт державним структурам (наприклад, Міністерству економіки України, податковим адміністраціям, Пенсійному фонду та іншим державним фондам)
- Внутрішні звіти коаліції

- 
- Звіт донорові проекту
  - Звіт громадськості.

У даному посібнику розглянемо три останні види звітів, оскільки звітування державним структурам відбувається за чітко визначеними законодавством формами, роз'яснення до яких надаються державними установами, а збір їх до купи викликав би необхідність написання окремого посібника для головних бухгалтерів та керівників неприбуткових організацій.

Але незважаючи на види звітів, мета у них одна – інформування донора/державних структур/коаліції/громадськості про хід і результати діяльності проекту, про дотримання вимог грантового контракту/ законодавчих актів/ коаліційної угоди/ стандартів та етичних засад роботи громадських організацій.

## **Як це робиться?**

### ***Внутрішні звіти коаліції***

Виходячи із специфіки партнерської/коаліційної роботи, яка потребує чіткого врядування, надзвичайно важливим є слідування **принципам прозорості та підзвітності** всередині коаліції (*докладніше про врядування див. Розділ 2 главу 1, а про фінансовий менеджмент див. Розділ 2 главу 4*). Нехтування цими принципами приводить до найстрашнішого для коаліції – НЕДОВІРИ партнерів по коаліції один до одного, недовіри до коаліції з боку влади та громадськості і, в решті решт, втрати сенсу існування коаліції.

Належне врядування у коаліції потребує наявності двох рівнів управління – керівного/стратегічного рівня (функції якої виконує орган врядування коаліції) та виконавського рівня (який очолює керівник проекту). Звітність органу врядування коаліції відбувається відповідно до встановленої ним періодичності та форми. Звітує органу врядування коаліції керівник проекту. Як правило, таке звітування відбувається щомісяця і передбачає звітність за хід виконання проекту та фінансову звітність. Звіт розсилається напередодні засідання органу врядування коаліції кожному його члену, а обговорення відбувається на самому засіданні у присутності керівника проекту. Оскільки орган врядування коаліції затверджує план роботи проекту, у своєму звіті керівник демонструє, як цей план виконується, пояснює, чому відбуваються відхилення від запланованого. Фінансовий звіт обов'язково має містити баланс доходів та витрат за кожною категорією та кожною статтею затвердженого бюджету. У разі потреби, орган врядування може вимагати від керівника проекту надання детальних фінансових документів. Прийнятною практикою при цьому є вчасне попередження керівника проекту про надання необхідних документів, що забезпечує належну підготовку запитуваних документів та найбільш ефективну роботу під час розгляду питання.

Надзвичайно важливим для коаліційного проекту є те, що орган врядування коаліції перевіряє фінансовий звіт за проектом, підготовлений донорові, і подання такого звіту донорові можливо лише після затвердження звіту цим органом (*докладніше про фінансовий звіт донорові див. Розділ 2 главу 4*).

Для збору інформації, яка ляже в основу звіту органу врядування, керівник проекту, в залежності від специфіки проекту, застосовує різні форми поточної звітності персоналу та найманих працівників проекту. Наприклад, щомісячні звіти усього

персоналу, які подаються в останній день місяця; або звіт за проведення заходу, який має підготувати у триденний термін той член команди, який безпосередньо за цей захід відповідав тощо. Форми поточного звітування можуть бути різними, але всі вони служать одній меті – збору інформації про методику, динаміку роботи за проектом, кроки, що були здійснені для досягнення мети проекту. Звіти можуть містити оцінку роботи, якщо, наприклад, ваша методика чомусь не спрацьовує, а ви не можете знайти причину цього. Форми кількох звітів, розроблених Програмою “Демократизація України”, ви можете знайти у цьому посібнику.

Зразок форми місячного звіту персоналу проекту, що використовувалась Програмою “Демократизація України”:

Ім'я:

Посада:

Звітний період (назва місяця, рік):

1. Що було зроблено із запланованого?
2. Що було зроблено з незапланованого (з того, що стосується програми)?
3. Що не було зроблено із запланованого? Чим це зумовлено?
4. Яких результатів було досягнуто за звітний період?
5. Які труднощі виникли під час звітного періоду? Яка допомога необхідна від Програми?
6. Що є незрозумілим у подальших кроках Програми?
7. Які б навички Ви хотіли розвинути або які знання отримати для більш якісного виконання завдань Програми?
8. Плани на наступний місяць.
9. Передбачені відхилення від плану з обґрунтуванням.

## **Звіт донорів**

Починайте готуватись до написання звіту не за тиждень до закінчення проекту, а у перший день його виконання. Одразу після укладання Договору уважно ознайомтесь з матеріалами, які надає донор з приводу підготовки звітності. Ці документи містять основні вимоги і форми звітності:

- Чи повинні ви звітуватись кожні три місяці, кожен місяць чи лише по закінченні проекту?
- Коли слід подавати звіти і в якому форматі (тільки паперовому чи також і в електронному).
- Чи кожний описовий звіт супроводжується фінансовим?

Якщо донор не надав форму і вимоги до звітності, не соромтесь самі запитати про це, оскільки це дасть вам можливість системно збирати матеріали для звіту протягом всього звітного періоду. Зокрема в Програмі “Демократизація України” громади повинні були подавати кожні два тижні короткі описові звіти та детальні аналітичні звіти на щоквартальній основі. Квартальні звіти супроводжувались фінансовими. Є також кілька специфічних видів звітів, наприклад, звіт за проведення заходу, моніторингові звіти тощо. У інших донорів можуть бути інші вимоги, наприклад, щомісячні описові звіти та один фінальний аналітичний звіт по завершенні проекту.

**Мета звіту.** Як і будь-який документ, аналітичний звіт має свою логіку і структуру і починається з визначення мети. Навіщо потрібна мета при написанні аналітичного звіту? Вона допоможе вам вирішити, яку інформацію включати чи відкидати,

---

допоможе організувати звіт у зручній для користувача формі і полегшить процес написання звіту. Відповіді на ці питання до самих себе допоможуть вам визначити мету звіту:

- Хто буде читати звіт?
- Навіщо він їм потрібен?
- Про які аспекти вони хочуть дізнатися?
- Про що вони не хочуть знати?
- Що вони вже знають з цього питання?

Зазвичай, описово-аналітичні звіти мають таку мету:

### **1. Продемонструвати виконавську дисципліну:**

- інформують донора про те, наскільки успішно виконуються завдання та досягаються цілі проекту, а якщо не виконуються, то дається роз'яснення, чому це відбувається;
- підтверджують те, що кошти проекту витрачені саме так, як ви обіцяли донорові у своїй проектній заявці, демонструють, що вони були використані у правильний та ефективний спосіб. Саме для цього донор просить подавати додатки до звіту: фотографії, аудіо- та відео матеріали, списки учасників, публікації. Щоб не робити потім подвійну роботу, обов'язково звіряйте відповідність фінансового звіту аналітичному: досить часто трапляється, що зазначається різна кількість учасників одного і того ж заходу у тексті аналітичного звіту, додатках до нього та у фінансовому звіті. Звичайно, що такий звіт вам повернуть на доопрацювання!

### **2. Створити умови для зміцнення інституційної пам'яті та передачі досвіду.**

Обов'язково зберігайте у себе копії звітів, які подаєте донору. Пізніше ви зможете повернутись до старих звітів і використати цю інформацію для написання нових проектів, для підготовки книг, статей. Нові працівники, які прийдуть до вашої організації через кілька років, зможуть зі старих звітів отримати уявлення про те, чим ви займались, перейняти досвід.

**3. Уможливити вивчення уроків, врахування ризиків та вдосконалення діяльності.** Якщо під час реалізації проекту у вас виникли проблеми, про це варто написати у звіті. Особливо важливо вказувати проблеми, які вдалося розв'язати, і зазначати шляхи розв'язання. Якщо проблему не вдалося вирішити, зазначайте, що стало на заваді. Висновки звіту мають базуватися на зібраних в процесі внутрішнього моніторингу проекту даних та спиратись на показники, заявлені у логічній матриці проекту (*Докладніше про логічну матрицю див. Розділ 2 главу 2*).

Майже завжди формат звіту передбачає можливість проаналізувати свою роботу з точки зору вивчених уроків – чого ви досягли своїми діями, що б ви робили інакше, якби починали виконання проекту зараз і чому, які ризики слід було врахувати. Навіть якщо формат звіту не передбачає такого питання, проявіть ініціативу і напишіть це – з одного боку, проявлена відвертість та продемонстрована здатність до аналізу позитивно налаштує до вас людину, яка буде читати звіт, а з іншого боку, це дозволить вам самим врахувати допущені прорахунки у майбутньому та вдосконалити свою подальшу діяльність.

**4. Дати можливість належним чином усвідомити та представити успіхи, дати матеріал для ПР-діяльності, що позначається на мотивації та іміджі виконавців.** В усьому світі прийнятою практикою є підготовка та видання ор-



ганізацією річних звітів, в яких дається характеристика діяльності організації протягом року, виконані проекти, демонструється структура фінансових надходжень та витрат. Трохи нижче ми більш детально зупинимось на підготовці річного звіту.

Інший приклад - описові звіти, які готувались громадами в рамках Програми "Демократизація України" кожні два тижні. Використовувались вони для електронної розсилки, яка робилась з офісу Програми усім її учасникам, і таким чином кожна громада Програми мала змогу дізнатися про

діяльність своїх колег з інших громад, подивитись на їх плани і, за бажанням, долучитися до їх заходів. Виходячи з мети, формувалось і наповнення звіту, зокрема, такий двотижневий звіт повинен був містити інформацію лише про важливі події, бути чітко структурованим, коротким, написаним зрозумілою усім мовою, поданим оперативно.

Збір та групування інформації. Коли мета написання звіту стає очевидною, можна приступати до збору та групування інформації. Цей процес включає такі кроки:

- визначення, яка інформація потрібна;
- збір інформації;
- співставлення, впорядкування інформації;
- сортування інформації на групи.

• **Визначення потрібної інформації.** Щоб визначити, яка інформація вам потрібна, складіть список загальних питань, які, на вашу думку, варто висвітлити. На цьому етапі немає значення, в якому порядку ви будете перераховувати ці питання, ви просто записуєте їх на папері. Розгляньте цю інформацію з позиції мети, щоб вирішити, чи варто включати її у звіт.

• **Збір інформації.** Далі переходьте до збору інформації. Існує три види джерел, до яких можна звернутися за інформацією:

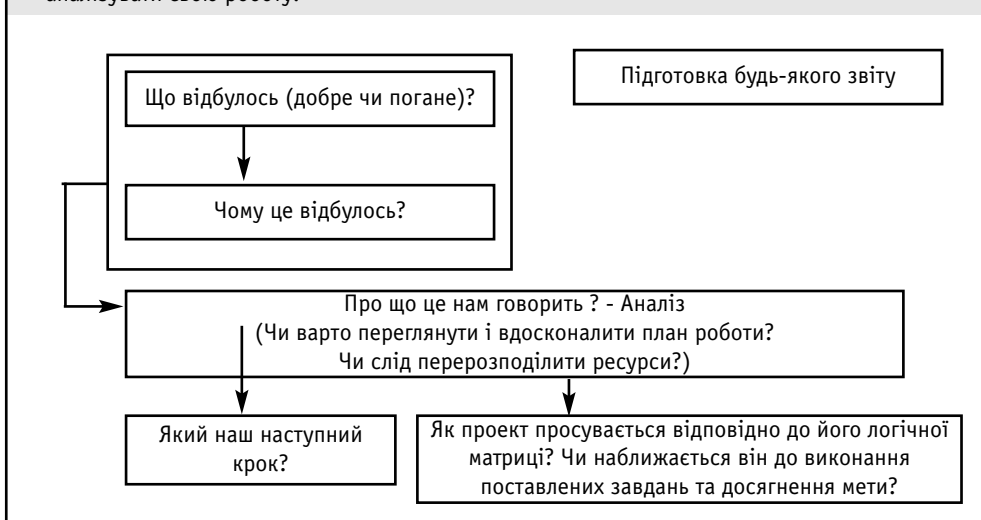
- Внутрішні матеріали (матеріали з внутрішніх джерел вашої коаліції/проекту, ваша власна література, інформаційні бюлетені чи журнали для внутрішнього користування, регулярні звіти, протоколи зустрічей)
- Матеріали, що містяться в опублікованих джерелах (книжки та буклети, що стосуються відповідних аспектів досліджуваної проблеми, фахові довідники, газети, журнали, результати досліджень та статистичні дані, отримані фаховими асоціаціями, публікації та звіти владних структур)
- Інформація, яку можна отримати, розмовляючи з людьми (*докладніше про методи моніторингу див. Розділ 2 главу 5*).

Особливо важко готувати звіти у коаліційних проектах, коли вчасність та якість поданої інформації залежить від налагодженості менеджменту і взаємної звітності між партнерами. В таких проектах кожен член коаліції має інформацію про певну ділянку роботи, однак звіт за результатами проекту повинен виглядати цілісним, відображати роботу всієї коаліції, а не складатись з окремих частин, написаних різними її членами. І вже зовсім неприпустимо писати у звіті, що інформацію про той чи інший компонент проекту не подано, оскільки відповідальний за даний напрямок роботи партнер не подав вчасно свій звіт! Для того, щоб уникнути подібної ситуації, необхідно,

щоб кожен член коаліції відчував відповідальність за весь проект в цілому, а отже і за загальну звітність, а не лише за свою частину роботи. Після проведення того чи іншого заходу відповідальний партнер повинен прозвітуватись (описово-аналітичний та при потребі фінансовий звіти) про захід протягом заздалегідь встановленого терміну. Повинен також бути розроблений графік подання кожним партнером своїх внесків до загального звіту за проект, а фінальна версія звіту повинна бути обговорена усіма членами коаліції.

- **Впорядкування інформації.** Дотримання принципу SMART<sup>31</sup>, правильно обрані показники змін, а також ретельний та ефективний збір і впорядкування інформації стануть запорукою повноцінного звіту щодо прогресу вашого проекту. Пам'ятайте, якісні звіти:
  - інформативні, максимально конкретні та детальні, містять порівняння реального стану справ з діяльністю та цілями, запланованими у проекті;
  - аналітичні, презентують не лише те, що і як ви робили, але й дають інформацію про те, чому ви так діяли, який вплив ваших дій, включають обґрунтування подальших дій.

Для того, щоб полегшити роботу з написання звітів, користуйтеся схемою, яка використовувалась у Програмі "Демократизація України" і яка допоможе вам навчитись аналізувати свою роботу:



Виходячи з поданої вище схеми, опис заходів подавайте приблизно за таким планом:

- ... числа відбувся ... захід в ... місці. У заході взяло участь ... осіб (подається інформація доречна для даного конкретного заходу)
- Цей захід був необхідний тому що ... (вказується причина, обґрунтування або коротенький опис ситуації)
- Метою заходу було ...
- Мета заходу була досягнута/ не досягнута/ частково досягнута, а саме ...
- Якщо мета не досягнута або частково досягнута, надати пояснення, чому це сталося, як можна виправити ситуацію. Чи потрібний перерозподіл ресурсів

<sup>31</sup>SMART означає:

S-Specific - "конкретність", M-Measurable - "вимірюваність", A-Area-measured - "обмеженість території", R-Realistic - "реалістичність", T-Time-measured - "обмеженість у часі")

---

(людських, часових, матеріальних, фінансових)?

- Який наступний крок у роботі слідє з результатів проведення даного заходу?
- Як результати цього заходу допоможуть у виконанні інших заходів проекту?
- Як захід привів до просування проекту вперед, до виконання завдань та мети усього проекту?

При наявності відхилень від робочого плану, поясніть, з якої причини вони відбулись і як вплинули на загальний перебіг проекту.

Зразок форми квартального описового звіту, що використовувалась Програмою “Демократизація України” для звітності за проектами громад:

Квартал № 1 (2, 3, 4, )  
ПІП директора проекту  
Номер проекту:  
Назва проекту:

**А. Хід виконання проекту у звітному кварталі**

Виконання проекту  
Пояснення відхилень у робочому плані  
Опис проблем під час реалізації проекту

**Б. Результати проекту у звітному кварталі**

Опис результатів  
Індивідуальна історія участі у проекту

**В. Інформація про участь у тренінгах**

По внутрішніх тренінгах проекту  
По тренінгах Програми  
Вплив тренінгової та консультативної допомоги програми на здійснення проекту та розвиток організацій-виконавців проектів  
Додаткові навички, які потребують виконавці проекту

**Додатки до описового квартального звіту**

Публікації, видані в рамках проекту протягом звітного періоду  
Зразки публікацій, радіо-, та телеоголошень в ЗМІ щодо виконуваного проекту (газети, аудіо- та відеоматеріали)  
Списки учасників тренінгів, круглих столів, прес-конференцій  
Зведені оціночні анкети з тренінгів; звіти тренерів по проведених тренінгах  
Тренінгові матеріали  
Списки осіб, які скористалися заявленими у проекті послугами з підписами  
Аудіо- та відеокасети, фотографії тощо.

## **Стиль написання звіту**

При підготовці аналітичного звіту дуже важливо зробити ваш стиль таким, щоб він відповідав потребам читачів: врешті-решт, ви пишете звіт для них, а не для себе. Ваш власний природний стиль є, ймовірно, прийнятним для більшості ваших читачів, однак є люди, для яких, можливо, доведеться пристосувати ваш стиль – наприклад, люди з більш традиційним стилем мови, ніж ваш, люди, стиль яких більш сучасний,

---

ніж ваш, люди, для яких мова, якою ви пишете, не є рідною мовою. Відтак, ось кілька кроків, які зроблять ваш аналітичний звіт легшим для сприйняття:

- **Користуйтеся звичайною мовою.** Дотримуйтесь «нормальної» повсякденної мови, коли пишете - ви маєте писати майже так само, як говорите, за винятком уникнення сленгу та занадто розмовних виразів.
- **Будьте коректні.** Тут враховується точка зору ваших читачів, а не ваша. Інакше навіть якщо ваші читачі не вважатимуть написане образливим особисто для себе, якщо ви користуєтесь виразами, які не можуть розглядатися як коректні з позиції дискримінації за статтю, віком, повносправністю тощо, ставлення до вашого звіту буде відповідним.
- **Використовуйте приклади та аналогії.** Ваші читачі не можуть вас перервати і попросити повторити щось, чого вони не розуміють, як це можна зробити під час розмови. Тому ви повинні бути впевнені, що вони одразу зрозуміють те, що ви пишете. Якщо існує якась імовірність неправильного розуміння, і ваші читачі можуть потребувати прикладу, наведіть його. Приклади ніколи не зашкодять, тому вільно використовуйте їх і наводьте їх багато. Якщо вам треба пояснити складну ідею, скористайтесь аналогією. Вкажіть читачам, що “це схоже на...” або “це подібне до того, якби...”
- **Побудова фраз.** Загальний стиль може бути вирішальним, але це ще не все. Намагайтесь зробити фрази чіткими і зрозумілими для читачів:
  - використовуйте короткі речення;
  - робіть абзаци короткими – на стандартному аркуші A4 вони повинні бути більшими за шириною, ніж за висотою;
  - не користуйтеся жаргоном;
  - не використовуйте «штампів» - наводьте замість цього тверді факти.

Пам'ятайте, звіт читатимуть люди, які не є всередині вашого проекту. Не слід подавати інформацію настільки спрощеними реченнями, що людям, які не живуть постійно у вашому місті, не зрозуміло про що йде мова. Наприклад:

1. Підготовлено та випущено щоквартальну телепередачу. – *Якій темі була присвячена ця телепередача? Яка телекомпанія її транслювала?*
2. Проведено два тренінги для цільової групи проекту. – *Хто є цільовою групою вашого проекту? На яку тему було проведено тренінги? Скільки саме представників цієї цільової групи взяло участь у кожному з тренінгів?*
3. Проведено консультації з розробки Статуту міста. – *Хто з ким консультувався? Якого висновку дійшли?*

Для вас як виконавців проекту відповіді на ці питання є очевидними, але для сторонніх людей це може виявитись незрозумілим.

- **Лексика.** Дуже важливо користуватися правильними словами для висловлення своїх думок. Якщо ви неправильно вживаєте слово і ваші читачі знатимуть, що ви помилилися, їх думка про вас і ваш звіт майже гарантовано погіршиться. Тому, якщо у вас є якісь сумніви щодо правильного вживання слова, перевірте його. Не робіть нічого наважання.
- **Орфографія.** Комп'ютерна перевірка орфографії ненадійна, тому завжди звертайтеся до когось іще, хто має хороші знання з граматики й орфографії, з проханням продивитись важливий для вас звіт.
- **Скорочення.** Не слід вживати скорочених слів, таких як “прибл.” та “і т.д.”, тому що це ображає читача, бо створює враження, що ви не хочете витратити час на написання слова повністю. Однак, слід по можливості використовувати скорочення з заголовних літер замість довгих назв. Вказуйте повні імена чи назви, коли ви

---

вперше про них згадуєте, і відразу ж після цього подавайте скорочення в дужках. Після цього просто користуйтеся щоразу скороченнями. Не можна використовувати скорочення без попереднього пояснення їх значення, навіть якщо особисто ви вживаєте це скорочення по кілька разів на день у своїй мові – для інших людей це можуть бути незнайомі слова.

- **Оформлення.** Аналітичний звіт можна зробити простішим для сприйняття, дотримуючись простих правил:
  - збільшіть інтервали між рядками і залишіть широкі поля;
  - використовуйте багато заголовків і підзаголовків;
  - пронумеруйте розділи, якщо вважаєте, що це допоможе читачу;
  - використовуйте по можливості перелік замість суцільного тексту.
- **Додатки.** Для того, щоб зробити основний текст звіту коротким і неперевантаженим інформацією, переносьте частину інформації в додатки: списки учасників заходів, звіти відповідальної особи за його проведення тощо. Не забувайте робити з тексту звіту посилання на додатки.

### **Терміни подання звітів**

Для подання звітів завжди встановлюються терміни. Їх дотримання є важливим незалежно від того, якого рівня це звіт: звіт волонтера про участь в організації заходу чи фінальний звіт донору за дворічний проект. Звіт повинен бути поданий вчасно, тому що:

- Ви зобов'язані робити це згідно з підписаним контрактом. Чи ви не відповідаєте за свої слова?
- Дані звіту використовуються вашим керівником (або донором) для подальшої його роботи, а несвоєчасно подана інформація може виявитись застарілою і взагалі вже непотрібною.
- Затримуючи звіт, ви підводите свого керівника (або адміністративний персонал у організації-донора), оскільки ваш звіт потрібний йому для того, щоб звітуватись вищому керівництву.
- Затримуючи звіт, ви затримуєте собі отримання наступного етапу фінансування або ризикуєте взагалі його не отримати.
- Несвоєчасна звітність підриває престиж вашої коаліції/проекту і може призвести до того, що у майбутньому ви не отримаєте фінансову допомогу, в усякому разі від даного донора. Це також зіпсує вашу репутацію.

Пам'ятайте: підготовка звіту завжди забирає більше часу ніж вам здавалось. Плануючи день, коли ви збираєтесь взятись за написання звіту, залишайте собі в резерві кілька днів – як студенту не вистачає однієї ночі, щоб підготуватись до іспиту, так і менеджру не вистачає однієї ночі, щоб завершити підготовку звіту.

### **Звіт громадськості**

Ми звикли звітуватись перед кимсь, від кого залежимо безпосередньо – перед керівником, донором, державою. Але ж ми залежимо також і від людей, з якими разом працюємо, живемо в одній громаді. В цьому контексті дуже важливим є питання прозорості і відкритості діяльності організацій, коаліцій, проектів. Намагайтесь поширювати в громаді якомога більше інформації про себе, про свою роботу. Запрошуйте громадськість на свої заходи, беріть участь у заходах інших організацій та проектів і розповідайте про свою роботу. В цьому вам допоможе друкована продукція: буклети, листівки, публікації, в яких йтиметься про ваші досягнення. Важливо, щоб ці матеріали були високої якості та викликали бажання детальніше ознайомитися з описаним, ближче познайомитися з виконавцями.

## Глава 7. PR і комунікація: розкажи усім про свій успіх<sup>32</sup>

Якщо про вас не знають, то для чого і для кого працює ваш проект? Думайте не про те, як написати прес-реліз, а про те, як донести до людей важливість того, що ви робите у громаді, і зацікавити їх.

Найчастіше PR («public relations», «паблік рілейшинз») перекладається з англійської як «зв'язки з громадськістю», «зовнішні зв'язки» або «відносини з громадськістю», «комунікація» або «спілкування». Визначень для цього поняття багато, але найбільше реаліям коаліційної діяльності відповідає таке: **PR – це розповсюдження**

157

---

**інформації назовні та підтримання інформаційних зв'язків між членами команди вашої коаліції/ проекту.**

### **Навіщо це нам?**

Спілкування – це те, чим ми займаємося щодня. Зрозуміти одне одного можливо лише спілкуючись. PR – це набір певних правил, які роблять спілкування найбільш ефективним, допомагають досягати необхідних вам результатів. Але йдеться, звичайно, не про ваше особисте спілкування, а контакти організацій, коаліцій чи проєктів, які ви представляєте. Вдалий PR – це:

- Усвідомлення і правильне сприйняття громадськістю місії (основного призначення), ідей чи переконань, які поділяє ваша коаліція.
- Розповсюдження інформації про себе та свою діяльність. За допомогою засобів PR ви допомагаєте людям, на яких спрямована ваша діяльність, дізнатися, якою може бути ваша допомога.
- Створення і підтримка позитивного іміджу. Якщо вас знають, до того ж з позитивного боку, це допомагає в отриманні додаткових коштів для реалізації проєкту чи у подальшій успішній діяльності в співпраці з іншими організаціями або владою. Розповідаючи про себе, ви також стимулюєте волонтерів та владу допомагати вам, адже й вони схочуть долучитися до вашої слави. До того ж, з позитивних образів окремих організацій створюється єдиний позитивний образ громади, міста та країни.
- Інструмент формування самосвідомості громадян. Населення перестає сприймати себе купкою маленьких людей, які нічого не можуть змінити

### **Як це робиться?**

#### **1. Про користь розповсюдження інформації**

Основним видом „зовнішньої” PR-діяльності в рамках проєкту є поширення інформаційної продукції (прес-релізів, статей, інформаційних повідомлень тощо) про діяльність проєкту та розповсюдження знань, накопичених в процесі реалізації проєкту, через засоби масової комунікації (пресу, радіо, телебачення, Інтернет). Метою такого інформування громадськості є цілеспрямоване формування позитивної громадської думки про вашу діяльність.

Іншим, не менш важливим проявом PR-діяльності є постійне інформування вашої команди щодо ходу виконання проєкту. Ця інформація стане основою для публікацій про ваш проєкт у ЗМІ та матеріалів, які розміщуватимуться на вашому веб-сайті та/або на веб-сайтах ваших партнерів і усіх інших зацікавлених сторін.

#### **3 чого починати?**

- 1. Визначте мету і потребу.** Визначте мету, задачі своєї PR-кампанії. Пам'ятайте, що PR-діяльність не є самоціллю. Подумайте, чого саме вам не вистачає для досягнення кращих результатів, який образ коаліції/проєкту вас виділить серед інших.
- 2. Знайдіть власну індивідуальність.** Проаналізуйте особливості вашої коаліції/проєкту, спробуйте знайти унікальну, властиву тільки вам особливість і зробіть її найбільш яскравою рисою в очах ваших цільових аудиторій.
- 3. Визначте ваші цільові аудиторії.** Це можуть бути: споживачі послуг (групи населення, на захист яких спрямована ваша діяльність), партнери, ЗМІ, члени команди (персонал, волонтери, члени коаліції), органи влади, донори, спонсори тощо.

- 
- 4. Проведіть аудит ЗМІ.** Складіть список ключових ЗМІ. По можливості, переговоріть з журналістами і редакторами найбільш важливих і впливових для вас ЗМІ про те, що вони знають про вашу коаліцію/проект, сферу її діяльності й у такий спосіб визначте зустрічні потреби ЗМІ в інформації. Визначте теми й акценти, що будуть використовуватися при роботі з кожним конкретним ключовим ЗМІ. Виділіть 2-3 людей в коаліції/проекті, що мають право надавати ЗМІ коментарі й експертні оцінки з ключових питань діяльності, а також коло питань, яке кожен з них може представляти ЗМІ.
- 5. Підготуйте інформаційні папки про вашу коаліцію/проект для клієнтів та партнерів та окремо для ЗМІ.**

У Додатку 24 ви знайдете поради Програми “Демократизація України” щодо того, що PR-менеджерів необхідно мати під рукою для ефективної роботи.

### **Форми PR-діяльності**

- Висвітлення проведених заходів у ЗМІ.
- Постійне інформування ЗМІ про діяльності коаліції/проекту: організаційні зміни, участь членів коаліції в різноманітних заходах (форумах, семінарах, конференціях тощо), співробітництво з органами влади
- Організація спільних зі ЗМІ громадських акцій, підготовка програм на ТБ і радіо.
- Співробітництво зі спеціалізованими виданнями
- Організація брифінгів, прес-конференцій
- Формування кола “довіrenих” журналістів, що будуть постійно співробітничати з вами. Це дозволить не пояснювати щоразу різним журналістам, що таке коаліція/проект
- Підготовка інформаційних матеріалів та іміджевих статей, що стосується вашої діяльності
- Організація інтерв'ю керівника проекту або голови коаліції для ЗМІ
- Відстеження (моніторинг) усіх матеріалів (статей і відеоматеріалів, радіопрограм – назва радіостанції, назва програми, дата, час виходу і короткий зміст), що вийшли в ЗМІ. Створення архіву матеріалів.
- Формування бази даних ЗМІ і відстеження змін на ринку ЗМІ свого регіону.
- Співробітництво з прес-службами, департаментами із зв'язків із громадськістю органів влади в регіоні.
- Співробітництво з прес-службами громадських організацій і проведення спільних акцій.
- Написання статей у газети і журнали, періодично та за потребою
- Випуск власного друкованого видання
- Створення фірмового стилю, власної рекламної продукції (бланки, візитки, плакати, сувеніри, календарі, буклети, брошури і т.п.).

Не обов'язково ви будете робити усе це. А можливо ви оберете інші форми вашої PR-діяльності. Це лише вказівка на можливі напрямки, в яких може розвиватися PR-діяльність.

### **Канали поширення інформації про проект**

- **Пряма поштова розсилка.** Якщо ви не маєте наміру платити спеціальним фірмам за доставку повідомлень адресатам, вам доведеться скласти власну базу даних споживачів вашої інформації.
- **Роздатковий матеріал.** Листівки, проспекти, каталоги, буклети, плакати, календарі можуть надаватися як безпосередньо споживачеві, скажімо, розкладатися в

---

поштові скриньки, так і бути вивішені в місцях найбільшого скупчення потенційних споживачів (природно, за наявності спеціального дозволу).

- **Теле-, кіно- і радіореклама.** Найчастіше потребує вкладення коштів, а тому найрідше використовується неприбутковими організаціями.
- **Електронна пошта й Інтернет.** Йдеться як про електронні розсилки, так і відвідування веб-сайту коаліції/проекту. Електронні розсилки визнаються експертами ледве не найефективнішим способом реклами в Інтернет на сьогоднішній день. Кожне подібне повідомлення містить, як правило, контактну інформацію коаліції/проекту та адресу сайту і працює в якості «нагадувальної» реклами.
- **Періодична преса.** Використовується найчастіше. Про неї – трохи нижче.
- **Наочна реклама.** На перший погляд, це теж не вихід для неприбуткових організацій. Але до цього виду комунікативних каналів належать, наприклад, банери коаліції/проекту, які часто використовуються під час публічних заходів.
- **Сувенірна продукція.** Ручки, папки, футболки та ін., що можуть бути використані і як призи при проведенні різних публічних заходів, і як подарунки впливовим людям.
- **Участь у масових заходах.** Виступи, проголошення гасел під час проведення акцій, концертів, ходотонів, пікетів тощо.

### ***Інформаційні приводи та їх правильне використання***

Можна чекати поки ЗМІ звернуть на вас увагу, а можна самому звернути на себе увагу, створивши інформаційний привід. **Інформаційний привід** – це подія, що має значення для соціального, політичного, культурного життя громади, а то й цілої країни.

До інформаційних приводів в рамках партнерської діяльності НУО належать:

- **Заходи,** проведені коаліцією в рамках реалізації своєї програми.
- **Участь у громадських акціях,** проведених у вашому регіоні іншими організаціями, на правах “співорганізатора”. Тут можливі два варіанти організації висвітлення, в залежності від того, чи є ви членом оргкомітету, чи ні. У першому випадку, ви безпосередньо залучаєтеся до висвітлення заходу. Тоді необхідно робити акцент перед журналістами на участь саме вашої організації, не забуваючи згадати інших організаторів. У другому випадку, висвітленням заходу займаються інші люди. І якщо немає можливості до них “примкнути”, можна або розіслати додатково прес-релізи про те, як ваша коаліція/проект бере участь у акції, або звернути на це увагу журналістів на самому заході.
- **Свята різного характеру:** загальнонародні (Новий рік), молодіжні (День студента, День молоді тощо), регіональні (День міста), свої (день народження коаліції). Усі ці свята є додатковим приводом нагадати про себе. Можна розіслати прес-релізи з привітаннями, вітальні листівки, дати інтерв’ю про те, як ваша коаліція/проект відзначає дане свято (наприклад: поставили у дворі ялинку, будемо водити хороводи). Адже до свят журналісти, як правило, роблять добірки матеріалів, і ваше поздоровлення може в неї дуже вдало вписатися. Але для цього його необхідно зробити неординарним і цікавим.
- **Позиція вашої коаліції/проекту з якогось суспільно-політичного питання,** важлива подія в життєдіяльності вашої коаліції. У даному разі доцільно зібрати прес-конференцію. Про неї – трохи нижче.
- **Люди.** Журналістів завжди цікавлять конкретні особистості. Це можуть бути лідери коаліції або людина, яка має якісь заслуги і яка є в даний час впливовим політиком чи бізнесменом і належить до лав коаліції.
- **Дні відкритих дверей.**
- **Участь у виставках, ярмарках.**

- Пікети.
- Конкурси.
- ... Щось на ваш вибір.

*Зі звіту за проектом "Від мрії до дії", що виконувався у м. Вугледар за підтримки Програми "Демократизація України":*

"Для обговорення ініціативи коаліції громадських організацій з розробки Договору про співробітництво між громадськими організаціями та місцевою владою був проведений круглий стіл. Для участі у круглому столі було розіслано 50 листів, які містили в собі запрошення та порядок денний круглого столу; інформаційний бюлетень з матеріалами про мету Договору та діяльність, що запланована для розробки Договору; прес-анонс. На самому заході були також поширені матеріали щодо досвіду інших країн з розробки подібного Договору. В результаті широкого інформування, що відбулось напередодні круглого столу, до обговорення Договору були залучені реально діючі НУО міста, а також представники місцевої влади та представники НУО інших міст регіону. Відбулось жваве обговорення, адже досі більшість громадських організацій міста мали напружені відносини з місцевою владою. Як наслідок, було сформовано робочу групу з розробки Договору про співробітництво".

### **Друкована продукція**

Друкована продукція дозволяє формувати імідж коаліції/проекту, залучати нових членів і прибічників, волонтерів; інформувати громадськість; рекламувати заходи та підтримувати різні кампанії. Приклади друкованої продукції:

- Бланки
- Плакати
- Візитні картки
- Календарі
- Буклети
- Листівки
- Річні звіти
- Брошури інформаційного, методичного характеру (для клієнтів, спонсорів, членів організації/коаліції).

Ваша друкована продукція, поза сумнівом, може стати дуже ефективним засобом просування вашого продукту, послуг, ідей. Але для її виробництва необхідно багато ресурсів, тому передусім слід старанно зважити всі "за" та "проти". Якщо ж ви вирішили замовити друковану продукцію, в процесі підготовки обійдіть (обдзвоніть) кілька друкарень: ціни дуже різняться. Не забудьте просити про знижки!

**Брошури та інші інформаційні матеріали.** Брошури з інформацією про вашу коаліцію/проект - це її візитні картки. Будь-яка коаліція/проект має мати для роздачі хоча б один аркуш із інформацією про її роботу. Найпростіший формат - надрукований одним кольором і складений у формі книжечки стандартний лист формату А-4. Він може містити інформацію про історію та діяльність коаліції/проекту, контактні телефони, адресу, час роботи. Такі листівки - дуже дешеві. Подумайте про поширення таких листівок, зверніть увагу на імідж і пам'ятаєте: багато людей читають лише заголовки.

**Інформаційні бюлетені.** Інформаційні бюлетені (невеликі газети, бюлетені або листівки) допомагають нагадувати людям про вашу коаліцію/проект. Якщо вони на-



писані добре, ви набудете вірних читачів та реакцію. Готуйте інформаційні бюлетені регулярно. Багато людей їх просто переглядає, а не читає, тому вставляйте побільше малюнків, заголовків, підзаголовків, цитат і залишайте досить незаповненого простору, щоб читати було легше.

**Рекламні щити.** Досить недорогий вид зовнішньої реклами і чудовий спосіб для привертання уваги до вашої коаліції/проєкту. Ви можете виготовити їх і самі. Продумайте дизайн і використовуйте у тексті

не більше 8-10 слів. Дізнайтеся про умови розміщення щитів відповідно до чинного законодавства (чи потрібний дозвіл місцевої влади, чи стягується збір).

**Плакати.** Це досить дорогий вид друкованої продукції. Зазвичай для проведення ефективної кампанії потрібно виготовити не менше 1000 плакатів. Менша кількість призведе, з одного боку, до меншої ефективності кампанії, з іншої – до підвищення собівартості плакатів. Не зважаючи на великий розмір плакатів, вони все ж зазвичай розраховані на сприйняття з далекої відстані, а також на залучення уваги людей, котрі їдуть повз. Тому вам необхідно обмежитися дуже коротким повідомленням і старанно продумати дизайн. Яскравий імідж і текст, що легко сприймається - ось основа хорошого плакату. Часто плакати, надруковані однією фарбою, здатні краще привернути погляд, ніж багатокольорові. До того ж такі плакати набагато дешевші. Не забувайте залишити більше “повітря” на плакаті, але не забудьте розмістити контактну інформацію.

Головне - правильно визначити місце, де повісити ваш плакат, щоб велика кількість людей (зокрема, представників ваших цільових груп) могли звернути на них увагу. Якщо ви вирішили розмістити плакати на вулиці, то, як правило, вам доведеться мати справу зі спеціальними фірмами, які займаються зовнішньою рекламою. Як і рекламні щити, плакати добре поєднуються з рекламою в засобах масової інформації.

ПАМ'ЯТАЙТЕ, що будь-яка друкована продукція має відповідати умовам договору з донором, тобто містити всю необхідну інформацію та посилання, які передбачені договором про надання коштів.

## 2. Робота зі ЗМІ

**Правильно знайомитись з пресою завчасно – до того, як вона вам реально знадобиться.** Поінформуйте представників засобів масової інформації, яку інформацію ви їм можете надати і тоді кожного разу, коли вони писатимуть про якісь соціальні проблеми, вони можуть звернутися до вас за потрібною інформацією, експертною думкою тощо.

### *Прес-реліз*

Основним PR-документом у взаємодії зі ЗМІ є прес-реліз. Він може бути про що завгодно, аби це було цікаво людям. Адже саме за цим критерієм редактори ЗМІ вибирають прес-релізи, які вони публікують у своєму виданні.

---

Проста інформація стає новиною, коли вона відповідає наступним характеристикам:

- Інформація має бути цікавою читачам тих видань, у які направляється прес-реліз.
- В інформації має бути елемент чогось нового, цікавого, незвичайного, щоб стати новиною.
- Новина має бути актуальною. Чи є інформація „гарячою”, чи є вона новим поглядом на стару проблему? Немає нічого більш нудного, ніж учорашні новини.
- Новина має бути суспільно значимою. Чи близька новина читачам видання? Чи можна інформацію пов’язати із суспільно важливою проблемою?
- Інформацію створюють люди. Новиною, як правило, стає інформація, що виходить від громадських лідерів.

Якщо інформація відповідає декільком з цих характеристик, то вона стане новиною і буде використана в ЗМІ.

Прес-реліз, що містить усю необхідну інформацію, як правило, дає відповіді на такі питання: **Хто? Що? Коли? Де? Чому? Як?** Більшість вдалих прес-релізів складені таким чином, що представляють інформацію саме в такому порядку. У реальній практиці тільки частина представленої в прес-релізі інформації може бути опублікована в ЗМІ. Тому в процесі підготовки прес-релізу інформацію звичайно розташовують у порядку зменшення її важливості. Головні пункти повідомлення фіксуються в перших двох абзацах. Інші відомості, коментарі, аналіз подаються в наступних абзацах.

#### **Основні принципи складання прес-релізу:**

- Пишеться на фірмовому бланку організації
- Текст має, по можливості, уміщатися на одній сторінці
- Необхідно залишати великі поля для позначок редакторів
- Підібрати шрифт так, щоб текст був придатним для читання. Для факсимільних повідомлень оптимальними є рублені шрифти (Arial) розміром кегля 12-14. Для повідомлень електронної пошти можна вибрати розмір поменше – 10-12
- Всі абзаци пишуться з нового рядка. В абзаці – не більше шести рядків
- Прес-реліз може мати заголовок
- Перша частина тексту має включати всю основну інформацію, текст має бути цікавим і не містити різночитань
- Якщо ви хочете використати у тексті аббревіатуру (скорочення) напишіть спочатку скорочене словосполучення повністю, а його аббревіатуру помістіть у дужках
- Обов’язково мають бути зазначені координати і контактна особа, посилення на донора проекту
- Коли не знають, які точно офіційні особи будуть присутні на тому або іншому заході, можна написати, що очікується їх участь. Ця фраза ні до чого не зобов’язує й у той же час може бути певною «зачіпкою» для ЗМІ.

#### **Основні відомості, що очікують журналісти від ваших прес-релізів:**

- Зміст події, якій присвячений прес-реліз, конкретні факти та цифри, опис наслідків і змін, що ця подія собою спричинила або спричинить
- Перелік головних учасників, без яких подія була б неможливо або втратила своє значення, включно з точними назвами організацій, посадами, іменами та прізвищами
- Дії головних учасників, що, власне, і створили подію або вплинули на її основний розвиток
- Дата (час), коли подія відбулася або відбудеться
- Перелік тих осіб (або категорій осіб), на яких подія, можливо, вплине і, якщо так, то як саме

- 
- Загальний опис ситуації (передісторії), важливий для вичерпного розуміння події.
  - Цитати з коментарів експертів, їхні імена, прізвища, посади, якщо необхідно – короткі характеристики статусу, досвіду, знань, що дають людині підстави для виступу як експерта.
  - Контактна інформація особи (телефон, e-mail, її ім'я, прізвище і посада), у якої журналіст зможе швидко і вчасно одержати уточнення щодо змісту прес-релізу.

### **Додатки до прес-релізу:**

Доповненням до прес-релізу можуть стати:

- **Інформаційний лист.** Представляє необхідну інформацію про профіль роботи організації, її соціальні послуги, історію створення та розвитку, донора, що підтримує діяльність (якщо такий є) та ін. Ці матеріали не несуть характеру новини і є інформаційним продуктом, що стає гарним доповненням до прес-релізу у разі, якщо журналістові необхідні більш докладні відомості.
- **Фактична довідка.** Містить довідкові дані про організацію і її послуги. Цей інформаційний матеріал займає 1-2 сторінки і використовується в основному для відомостей, що містять велику кількість фінансової і технічної інформації, графіків і таблиць. Надлишок цифр, що є зайвим у прес-релізі, знаходить належне місце у фактичній довідці.
- **Біографія.** Це основна фактична інформація про конкретну людину.
- **Заява для преси.** Призначена для випадків, коли керівництво організацій, публічні політики або суспільні діячі хочуть привселюдно висловити свою позицію щодо тієї або іншої теми. Заява може носити наступальний, оборонний характер або служити для попередження небажаних подій. Різновид – відкритий лист.

**Як часто слід надсилати прес-релізи?** Не потрібно набридати ЗМІ, але й не слід зникати надовго з їх поля зору. Час від часу (хоча б раз на місяць) ЗМІ потрібно „підгодовувати” новою інформацією, цікавими заходами, участю в нових заходах. З одного боку, видання не встигають звикнути до потоку вашої інформації, з іншого боку – читачі не встигають забути про ваше існування. Якщо занадто часто надсилати порожні прес-релізи й історії, то втратиться кредит довіри з боку ЗМІ.

### **Прес-конференція**

Прес-конференція - вдала форма оголошення “гарячих” новин. Це спеціальний захід для поширення важливої інформації одночасно серед багатьох ЗМІ. Це хороша нагода для розширення та поліпшення контактів з пресою. Це спосіб визначити позицію преси до вашої коаліції/проекту та зробити висновки щодо подальшої лінії поведінки.

Проте, влаштовуючи прес-конференцію, ви ризикуєте тим, що можете показати себе не з кращої сторони. Тому так важлива ретельна підготовка.

### **Підготовка прес-конференції**

До початку прес-конференції:

- Переконайтесь, що дійсно маєте дуже важливі новини для ЗМІ. Ретельно відпрацюйте тему. Збирайте прес-конференцію тільки тоді, коли ви готові до зустрічі з великою кількістю журналістів і будете почуватися впевнено
- Підготуйте вступне повідомлення, в якому пояснюватиметься мета та підстава скликання прес-конференції

- 
- Підготуйте коротку основну доповідь на 5-7 хвилин
  - Ретельно підберіть гостей прес-конференції (доповідачів). По можливості, запросіть експертів та практиків, для яких тема прес-конференції є добре знайомою. Подумайте про участь офіційних осіб
  - Ретельно підготуйте доповідачів. Вони повинні мати всі матеріали, які будуть вручені журналістам, як мінімум за 48 годин до прес-конференції
  - Визначте, хто буде ведучим/головою прес-конференції. Він буде представляти доповідачів, надавати слово журналістам, адресувати питання учасникам
  - Виготовте таблички з іменами та посадами всіх, хто виступатиме
  - Розробіть сценарій прес-конференції: хто за ким виступає, що говорить. Як правило, не повинно бути більше 2-3 виступаючих. Не варто планувати тривалість прес-конференції більше ніж на півгодини, включно з 20 хвилинами, відведеними на питання й відповіді. Але якщо ви не хочете зайвих питань, ви можете суттєво скоротити відведений на них час. Передбачте час для інтерв'ю один на один після закінчення прес-конференції.
  - Підготуйте в достатній кількості прес-пакети з матеріалами, що стосуються теми прес-конференції, а також із матеріалами про діяльність коаліції/проекту, успіхи та досягнення та донора.
  - Підберіть зручне приміщення. По можливості, проведіть прес-конференцію у престижному приміщенні, привабливому для журналістів і доступному у географічному плані. Бажане використовувати такі приміщення, де прес-конференції проводяться регулярно. Перевірте, чи є умови для участі у заході телебачення – чи є розетки, подовжувачі, тощо. Перевірте, чи є у приміщенні гарна акустична апаратура, чи достатній рівень освітлення.
  - Визначте час проведення прес-конференції, але перед тим довідайтеся, чи не збігається час проведення вашої прес-конференції з іншими заходами, цікавими для преси. Не забувайте й про строки здачі матеріалів у різних ЗМІ. Так, якщо ваша новина досить термінова, слід проводити прес-конференцію ранком (але не раніше 10-11 години). Якщо ваші новини не дуже термінові, то виберіть вечірній час (16-17 година). Для щотижневих видань найкращий час прес-конференції - середина тижня, для щомісячних - не пізніше ніж за 2 тижні до виходу номеру. У будь-якому разі не слід проводити прес-конференції у святкові вихідні дні, у понеділок і в другій половині дня в п'ятницю.
  - Ретельно визначте ЗМІ, які ви будете запрошувати. Передзвоніть кожному ЗМІ не менш трьох разів: першим дзвінком перевірте, чи отримано повідомлення; другим – чи збирається ЗМІ направити свого репортера на прес-конференцію; третім нагадайте про захід і уточніть, хто саме від цього ЗМІ братиме участь.
  - Не пізніше, ніж за 48 годин, а краще за тиждень до заходу сповістіть журналістів - розішліть анонс. В анонсі вкажіть тему, програму, доповідачів, наголосіть на цінності новин, які преса одержить на вашій прес-конференції. Підкажіть журналістам, під яким кутом зору слід розглядати ваше повідомлення.
  - Визначте людину, яка буде відповідати за всі організаційні моменти й буде в курсі всіх технічних подробиць.
  - Підготуйте бейджі для кожного організатора прес-конференції.
  - Підготуйте великий логотип ("банер") коаліції/проекту, який висітиме за спинами голови прес-конференції та доповідачів.

#### **Прес-пакет може містити:**

- Прес-реліз
- Факт-листи або брошури коаліції/проекту та донора заходу/проекту
- Коротенькі біографії (5-10 речень) офіційних осіб, які будуть доповідати
- Ілюстраційні матеріали (фото, графіки тощо)
- Додаткові матеріали (буклети, звіти тощо).

---

### **Проведення прес-конференції:**

- Усе має бути готове за 30 хвилин до початку прес-конференції.
- Зареєструйте всіх, хто прийшов на прес-конференцію.
- Почніть вчасно. Оголосіть тему, представте учасників.
- За столом повинні знаходитись голова прес-конференції (прес-секретар – найкраща особа для виконання цієї функції) та одна чи дві особи, які матимуть слово.
- Основну доповідь і виступи учасників бажано супроводжувати візуальними матеріалами або поживавити іншим способом (слайдами, графіками, схемами тощо).
- Чітко надавайте слово учасникам і стежте за регламентом. Не упускайте ініціативу зі своїх рук. Концентруйтеся на обговорюваній темі.
- Закінчіть прес-конференцію до того, як інтерес почне спадати, інакше хтось з журналістів використає це для провокаційного запитання.
- Після закінчення прес-конференції вручіть кожному журналістові прес-пакет. Слід мати на увазі, що якщо роздати матеріали перед прес-конференцією, то журналісти будуть перегортати їх під час виступів. Таким чином, важливе повідомлення, яке ви хочете донести до них, може не бути почуте. Якщо матеріал дуже докладний, то інтерес до прес-конференції може бути загублений зовсім. Тому краще роздавати матеріали після прес-конференції. Якщо все ж таки є необхідність роздати матеріали заздалегідь, то їх слід передавати журналістам разом із запрошенням на прес-конференцію.
- Будьте гостинні по відношенню до журналістів. Подумайте про зручність і частування: чай, кава, соки, бутерброди, печиво тощо. Частування - можливість для неформального спілкування.
- Забезпечте можливість доступу журналістів до телефонів.
- Запишіть прес-конференцію на магнітофон: залишиться її документальний запис і, якщо буде потрібно, ви зможете використовувати цей запис при підготовці радіопередачі.

### **Поради голові прес-конференції:**

- За 10 хвилин до початку прес-конференції нагадайте доповідачеві, що його виступ має бути на 5-7 хвилин та містити найголовніше, відповіді на запитання – 20-25 хвилин.
- Не варто починати “хвилина у хвилину” – обов’язково хтось запізниться.
- Відкрийте прес-конференцію своїм 1-2 хвилинним виступом (привітання, тема, представлення учасників).
- Ви, як “диригент”, повинні контролювати розмову, зупиняти суперечки, приходити на допомогу доповідачеві, попереджати про близьке завершення прес-конференції такою, наприклад, фразою – “Прошу, колега, Ваше запитання буде передостаннім”.
- На закінчення, підведіть підсумки та подякуйте всім учасникам.

### **Поради доповідачеві:**

- Вступну розмову присвятіть одному, але найвагомішому питанню. Це може бути ексклюзивне повідомлення, пропозиція, новація, несподівана постановка проблеми тощо.
- Продемонструйте власне ставлення до предмету розмови
- Не обмежуйтеся лише констатацією фактів – журналісти чекають на ваші висновки, узагальнення, прогнози.
- Журналістів цікавлять оригінальні думки, свіжі погляди на проблему – не розчаруйте їх.

- Коли відповідаєте на запитання, пам'ятайте:
  - не поділяйте запитання на вагомі та другорядні;
  - ілюструйте відповідь конкретними прикладами, цифрами, цитатами;
  - відповідайте простою, доступною мовою, короткими реченнями;
  - впевнено дотримуйтесь визначеної теми прес-конференції;
  - на пряме запитання відповідайте також прямо;
  - якщо якесь запитання здасться некоректним або особистим, чомо поясніть журналістові, чому ви не можете відповісти на нього;
  - ніколи не кажіть “не коментуємо” або “це не для друку”: робота журналіста - розкривати секрети, і все, що Ви хочете сховати, буде з'ясовано з інших джерел;
  - ніколи не кажіть “Я думаю...” - це звучить непевно;
  - будьте рівним і спокійним, не проявляйте емоції, не бійтеся “агресивних” журналістів – відповідайте з гумором.



### **Після прес-конференції:**

- Запишіть, хто з запрошених журналістів не прийшов, і доставте їм усі матеріали в самий найближчий час після прес-конференції.
- Стежте за публікаціями, щоб бути в курсі, як преса обіграє ваше повідомлення.

І останнє. Не зловживайте прес-конференціями. Серія інтерв'ю один на один з репортерами, особисто або по телефону, може виконати ті ж завдання, що й прес-конференція. Тим більше, що журналісти спеціалізованих видань часто не можуть зібрати необхідну інформацію під час прес-конференції. Для таких видань краще давати ексклюзивні інтерв'ю. Крім того, журналісти намагаються не задавати під час прес-конференції найцікавіші питання, тому що вони не хочуть ділитися з іншими інформацією. Вони прибережуть ці питання для бесіди віч-на-віч.

*Зі звіту за проектом "Сильна громада - запорука добробуту", що виконувався у м. Сокаль за підтримки Програми "Демократизація України":*

*"Для висвітлення результатів своєї роботи НУО-члени коаліції активно використовують засоби масової інформації. Важливу роль у поширенні інформації про проект серед громади належить Сокальському FM-радіо. Журналіст даного радіо Олександр Новацький не лише висвітлює проведені в рамках проекту заходи, але й став активним учасником цих заходів, часто з власної ініціативи сам готує інформаційні матеріали про проект і його вплив на громаду. Співпраця з друкованими засобами масової інформації провадиться теж активно, і, хоча місцеві газети "Голос з-над Бугу" і "Храм серця" виходять не надто часто, в них також завжди є інформація про проект".*

### **Корисні поради щодо роботи зі ЗМІ**

- “Продовжуйте почате...” Якщо ви вже зав'язали контакт із яким-небудь ЗМІ, то постійно підтримуйте цей зв'язок, постійно поставляючи інформацію.
- Щоб потрапити на ТБ і в газети, треба використовувати час інформаційного голоду. Це післясвяткові дні та літо.
- У щоденні газети інформацію можна подавати цілодобово. А щотижневі газети прив'язані до програми, тому краще приносити матеріал на початку тижня.
- Щоб бути упевненим, що вашою подією зацікавляться ЗМІ, необхідно проводити

моніторинг обласних, міських, національних і світових подій, тому що якщо трапляється щось важливе, то до цього прикута загальна увага, й ваші події відійдуть на задній план.

- З журналістами краще знайомиться особисто на самому початку своєї “прес-секретарської” діяльності.
- У міру можливості стежите за станом інформаційного ринку, а це можливо при неформальному спілкуванні з журналістами. Бажано знати, як ставляться до вашої організації ті або інші ЗМІ і чому.
- Журналісти мають знати в обличчя всіх перших осіб вашої організації.
- Моніторинг матеріалів про вашу організацію можна вести не тільки скуповуючи всі газети і записуючи всі телепередачі. Можна звернутися по допомогу до журналістів, щоб вони спеціально залишали для вас статті.
- Необхідно мати презентаційний пакет документів, до якого входять усі матеріали про історію організації, її діяльність, опис програми, донора, фотоархів, деякі іміджеві статті, найбільш значимі досягнення організації.
- Розповідаючи про свою організацію, бажано не забувати згадувати про постійних партнерів, що допомагають у реалізації програми.
- Не забувати поздоровляти керівників, редакторів і журналістів ЗМІ, з якими Ви постійно співробітнічаєте, це створить позитивний імідж організації.
- Найкраще по закінченні заходів влаштовувати фуршети для журналістів.
- Щоб уникнути фактичних помилок, що допускаються журналістами, найкраще перед виходом статті або відеоматеріалу зв'язатися з журналістом і уточнити або попросити прочитати статтю. А також заздалегідь акцентувати їхню увагу на принципових для Вас моментах.
- Знати специфіку ЗМІ, щоб акцентувати увагу на певних деталях, цікавих саме цьому ЗМІ (комусь цікава розважальна сторона заходу, а комусь його соціальна важливість).
- У кожного журналіста свій стиль і його потрібно відрізнити від інших, тому що багато хто публікується під псевдонімами. У цьому випадку ви завжди будете знати, хто написав ту або іншу статтю, щоб потім у разі перекручування інформації знайти людини і висунути претензії.
- Якщо в статті або відеоматеріалі допущені фактичні помилки або перекручені факти, напишіть лист на ім'я головного редактора. ЗМІ зобов'язане опублікувати спростування.
- Бажано мати уявлення про “журналістську кухню”, тобто якої якості потрібні фотографії, як верстаються газети тощо.
- Захід – це завжди інформаційний привід, але якщо інформаційного приводу нема, то його потрібно створити. Наприклад, прес-релізом.
- ЗМІ завжди активно пишуть і говорять про те, у чому самі беруть участь. Тому не забувайте запрошувати ЗМІ на свої заходи.



### 3. Презентаційні навички

**Презентація** – будь-який публічний виступ з представленням проектів, послуг тощо. Його метою є вплив, переконання, спонукання до дії, а не просто повідомлення інформації. Лекція, навчання, виступ на публічному заході – це також, до певної міри, презентація. Але запам'ятайте: метою презентації є не підвищення інформованості аудиторії, а виступ в інтересах виступаючого, виклик відповідної поведінкової реакції. Так, метою презентацій проектів громад є отримання підтримки з боку інших НУО, влади

---

чи підприємців, в тому числі фінансової, залучення волонтерів, створення позитивного іміджу тощо. Пам'ятайте ці цілі під час своїх презентацій. Презентація – один з найефективніших способів переконання великої групи людей (наприклад у тому, що ваш проект найкращий, що вам потрібна матеріальна допомога, що цільова група потребує саме вашої допомоги і що саме ви можете їй допомогти).

Особливість (і складність!) ефективного публічного виступу полягає в тому, що **потрібно одночасно говорити, думати, бачити аудиторію і бачити себе ніби зі сторони**, будучи готовим у будь-який момент змінити свою поведінку задля привернення уваги цієї аудиторії. Тобто вам, як і Юлію Цезарю, треба буде навчитися думати, говорити і контролювати стан аудиторії одночасно.

#### **Ефективна презентація базується на виконанні кількох важливих умов:**

- Ви маєте навички публічного виступу
- Ви добре підготовлені. Найкраща імпровізація – ретельно підготовлена:
  - Ви зосереджені
  - Усвідомлюєте власні цілі
  - Маєте свій план (сценарій)
  - Володієте предметом
  - Дотримуєтесь балансу часу
- У вас є чітка мета. Чітка - це, передусім, конкретна в кількісному і якісному вираженні
- Ви вірите в те, що говорите.

#### **Етапи підготовки публічного виступу**

##### **1. Сценарій:**

- Формулювання мети, конкретизація та встановлення ієрархії цілей
- Складання плану виступу: кількість та послідовність частин
- Підготовка короткого конспекту виступу
- Підготовка «мовного каркасу»: ключові слова та вирази, гасла, виокремлення мовних модулів
- Вибір форми й стилю виступу, прийомів підтримання уваги й інтересу аудиторії
- Підготовка відповідей на питання, що найчастіше задаються в кожній частині
- Підготовка карток, що дозволяють дотримуватися плану.

##### **2. Постановка:**

- Визначення складу аудиторії: кого ви хочете бачити на презентації та як забезпечити їх явку
- Підготовка наочності: слайдів, плакатів, буклетів тощо
- Вибір приміщення і необхідних технічних засобів (світло, звук, проектори, місця тощо)
- Підготовка «слоників» для роздачі: буклетів, сувенірів, невеличкого фуршету тощо.

#### **Рекомендований загальний план виступу**

##### **1. Вступ:**

- Звернення, привітання
- Представлення
- Цілі презентації
- Кілька риторичних питань.

---

## 2. Основана частина:

- ри розділи
- Три ключових тези
- Мовні звороти
- Факти, статистика, приклади.

## 3. Висновки:

- Основні висновки
- Заклики до дії
- Подяки.

## 4. Відповіді на питання:

- Важкі питання
- Ті, відповіді на які ви не знаєте
- Очікувані питання.

У презентації теж працює правило Парето (20% до 80%): вступ і висновки можуть зайняти не більше 20% всього часу виступу, але за ними складається до 80% відсотків враження від вас і вашої презентації.

Хоча презентація це також і діалог, приготуйтеся до того, що до 90% часу презентації доведеться говорити саме вам. Під час презентації ви виступаєте щодо аудиторії не як рівноправний партнер, а як експерт, авторитет. Тому від вас очікуватимуть відповідного змісту. Але не лише зміст має значення. Не менш важливими є поза, жестикуляція, міміка. Усе має справляти враження про вас, як про авторитетного і впевненого у собі експерта.

## Що і як говорити?

- **Намагайтеся висловити у своїй презентації одну головну думку**, яка співвідноситься з метою презентації.
- **Говоріть не надто швидко, короткими нескладними реченнями**. Більшість дорослих людей не в стані уловлювати зміст фрази, яка містить більше 13 слів.
- **Послугуйтеся у викладі своєї інформації «магічним числом Мюллера»:  $7 \pm 2$** . Тобто кількість розділів, елементів списку, слів у реченнях не має перевищувати цього числа.
- **Не затягуйте свій виступ**. Краще закінчити його на хвилину раніше від відведеного для вас часу.

Говоріть коротко та по суті. Можна сказати: *«У рамках концепції протипожежної безпеки кардинальну роль відіграє дотримання принципу розмикання електро-енергетичних мереж в разі, якщо ви тимчасово залишаєте житлові й виробничі приміщення...»* Але зміст цієї фрази можна передати набагато простіше і коротше: *«Ідучи, гасіть світло!»*.

Виступ виглядає красиво, коли ви робите словесні переходи: «А зараз я зупинюсь на суті своєї пропозиції...», «А тепер дозвольте перейти до заключної частини...», «Готовий відповісти на ваші питання...».

---

12 елементів, які допоможуть вам у презентації:

Комплімент	Створить позитивний настрій
Незвичний початок	Приверне увагу аудиторії
Апеляція до вигід	Посилить зацікавленість у презентації
Посилання на авторитети	Викличуть довіру до ваших слів
Статистика	Підвищить достовірність
Шокуючі факти	Посилить увагу до матеріалу
Питання до аудиторії	Посилить залученість аудиторії
Використання наочності	Підвищить запам'ятовуваність
Зоровий контакт	Привертає увагу
Жести	Посилюють образність і керують увагою
Заклик до конкретних дій	Підвищує результативність
Подяки та увага	Підкреслять професіоналізм, створять приємну атмосферу

### ***Невербальна складова презентації: постава, жести, інтонація***

Правило Парето: 80% вашої презентації слухачі сприймають... зором. Особливістю невербальної мови є те, що вона проявляється під дією імпульсів нашої підсвідомості, які неможливо «підробити», тобто їй можна довіряти більше, ніж вербальному способу спілкування. А тому для кожної людини так важливо знати мову невербальної комунікації.

Сприймання зовнішності відбувається в такому порядку:

- волосся;
- взуття;
- обличчя:
  - очі,
  - брови,
  - губи,
  - вуха,
  - ніс,
  - чоло,
- руки;
- одяг.

Або ви контролюєте аудиторію, або аудиторія контролює вас. Ви ніколи не виведете аудиторію зі стану апатії чи пасивності, якщо самі перебуватиме в такому стані. Потрібно створити контекст взаємної довіри та вигоди, передати слухачам свою віру та ентузіазм та закликати усіх до бажаної для вас дії. Пам'ятайте, що невербальні засоби комунікації посилюють змістовну частину і впливають на поведінку слухачів.

**Характеристики мовлення.** Мовлення з ентузіазмом породжує ентузіазм у аудиторії. Особливо важливо посміхатися до аудиторії. Посмішка у перші хвилини презентації може виявитися набагато важливішою за те, що ви скажете далі. Вона у кілька

---

разів підвищує імовірність успіху усього виступу. Посмішка майже рефлекторно породжує посмішку у відповідь. Вона є ознакою того, що людина вам приємна чи цікава і ви намагаєтесь тримати з нею контакт.

Ораторський стиль – це не те, чому можна навчитися, прочитавши навіть кілька книжок чи таких посібників. Найкращий шлях покращити ваш стиль – практика. Уникайте монотонності мови, бо вона є найнефективнішим способом приспати аудиторію. Змінійте ваш тон та гучність – у більшості промов намагайтесь подолати розмовний тон. Говоріть впевнено, але не самовдоволено. Це зробить аудиторію пильною та зацікавленою і дасть вам можливість додати наголосу, використовуючи більш драматичний тон у ключових моментах. Переконайтесь, що аудиторія чує вас, але і не треба кричати. Ваша гучність повинна відповідати розмірам приміщення – те, що буде ефективно в лекційному залі, може бути недоречним у маленькій кімнаті.

Презентація – не біг наввипередки і змагання черепах на повільність. Якщо ви говорите зі швидкістю більше, ніж 200 слів за хвилину, аудиторія просто не зрозуміє змісту того, що ви промовляєте. Не бійтеся пауз між ключовими моментами, перед початком нового аргументу або після дуже важливого прикладу.

Говоріть чітко – не ковтайте слова, інакше слухачі пропустять щось дуже важливе. Уникайте слів-паразитів, не розділяйте речення звуками «м-м-м...» чи «е-е-е...».

**Очі.** В групі до 15 осіб рекомендується дивитися на кожного слухача по чергово протягом 3-5 сек. При відповідях на запитання так само дивитись не лише на того, хто задав вам це питання, а по чергово на всіх слухачів. Виняток складає випадок, коли ви намагаєтесь немовби подавити людину, змушуючи її замовкнути чи поступитися вам у суперечці. Але до цього краще не доводити. Уникайте пильних або недоречних поглядів прямо в очі, які справляють погане враження, оскільки сприймаються як ознака ворожості. Якщо ви будете пильно дивитися когось в очі, то в більшості випадків, отримаєте у відповідь негативну реакцію. Але цього не станеться, якщо ви будете дивитися людині під ніс. На відстані більш ніж півтора метра погляд під ніс сприймається як погляд в очі, але не викликає агресії. У великій залі рухи очей замінює рух голови. Виділіть в залі невеликі групи і по чергово дивіться на них.

**Пантоміміка (жести, рухи тіла).** Жести органічні, природні, хода пружна, ритмічна, легка; рухи гнучкі, розмірені, невимушені; стриманість у рухах, без нервозності, метушливості; вміння безшумно вставати, ходити, сідати – усе це сприяє успіху виступу. Тримати щось під час виступу бажано лише однією рукою, тоді не створюється відчуття закритості промовця. Якщо ви відчуваєте, що ви повинні ходити протягом виступу, зробіть декілька кроків між логічними частинами презентації, але не посередині фрази. Наприклад, закінчіть ваш вступ, пройдіть уперед, почніть наступну частину, закінчіть її та поверніться назад.

Руки дозволяють:

- Зняти скутість і напруженість
- Створюють додатковий візуальний ряд
- Спрямовують увагу слухачів
- Структурують подачу інформації
- Підтримують ритміку мовлення
- Спонукають слухачів до дії
- Висловлюють супровідні емоції
- Посилюють окремі висловлювання.

---

Типологія жестів:

- Жести, що фокусують увагу слухачів
- Жести при роботі зі слайдами
- Жести, що допомагають структурувати інформацію
- Жести, що умовно зображують об'єкти або відносини
- Жести, що регулюють поведінку слухачів (спрямовані на припинення розмови, виклик аплодисментів, задавання питань)
- Жести для висловлення емоційних реакцій.

Але будьте уважними, спілкуючись з багатонаціональною аудиторією. Зовні однакові жести різних народів можуть передавати різний зміст. Надмірне їх використання зменшить їх дію, а ви будете мати вигляд надто палкий чи бундючний. Коли ви зробили один жест, поверніть руку до спокійного стану, але не дозволяйте їй просто висіти у повітрі. Декілька загальних моментів, яких треба уникати: тримати руки складеними поперед себе протягом усієї промови, гратися з волоссям, краваткою чи одягом, хапатися за щось та горбитися протягом виступу, складати руки за спиною, у кишені.

**Постава.** Пряма постава, вміння стояти (сидіти) прямо, вільно, підтягнутість, зібраність.

**Одяг.** Охайність, скромність, кольорова гармонія, відповідність вікові, умовам занять, моді, почуття міри.

**Грим.** Помірність.

**Зачіска.** Охайність.

**Міміка (вираз обличчя промовця).** Вираз доброзичливості, спокою, впевненості (але не самовпевненості), погляд на слухачів; емоційна виразність; відповідність виразу обличчя характеру мовлення.

#### **Вправа на зняття напруги перед виступом:**

Сидячи, «поза кучера» (розслабити голову, плечі, руки).

Самонакази: розслабити лоба, брови, м'язи щік, губи, закрити очі, нижня щелепа вільно опущена вниз, опустити голову, розслабити плечі, руки, живіт, ноги. Уявити картину відпочинку (на березі моря, річки, в лісі, в садку: «Мені добре. Сонечко гріє. Річка дзюрчить. Пташки співають...»). Бажано включити заспокійливу музику.

Відпочивши 2-3 хвилини, виходити зі стану розслаблення: потягнутися, сісти прямо. Самонакази: «Сплести пальці рук перед собою! Вивернути долоні наверх. Зробити повний вдих, підняти наверх сплетені руки». З різким видихом опустити руки.

Вправу треба повторювати 2-3 рази.

#### **Вправа на розвиток інтонації:**

Зберіться з друзями та спробуйте по черзі промовляти слова «Іди сюди» або «Ти чудово виконав завдання» з різними інтонаціями, не повторюючи інтонації, які вже звучали.

## Вправа на ораторський стиль:

Поспостерігайте за досвідченими ведучими на телебаченні, гарними ораторами, іншими людьми, які демонструють впевненість в собі. Як вони себе поведуть? Які жести використовують? Як говорять?

## Вправа на вміння відчувати аудиторію:

**«Активне слухання».** Робота в парах: комунікатор — комунікант. Партнери одержують різні інструкції. Комунікатор повинен протягом 5 хвилин розповісти щось партнеру, щоб він його уважно слухав. Комунікант повинен спочатку (перші 2 хв.) показувати, що уважно слухає, а далі за сигналом тренера демонструвати неухважність, небажання слухати.

## Вправи на формування правильної постави:

**Вправа №1.** Ходити з максимально розгорнутими плечима, ніби притиснутими до стінки.

**Вправа №2.** Вправи з предметами на голові, наприклад присідання з книгою на голові, ходіння на пальцях та інше.

**Вправа №3.** Встати, сісти без шуму і граціозно, не тримаючись руками за стілець.

**Вправа №4.** Контроль і корекція постави. Перед дзеркалом приймайте постави, характерні для виступаючого; робіть різні рухи (рук, ніг, голови, тіла), які використовуються при спілкуванні. Проаналізуйте особливості своєї постави, жестів, положення тулубу – наскільки вони виразні, доцільні, естетичні. Відмітьте, над чим ще треба попрацювати.

## Виступ «з папірця»

### Недоліки читання тексту з листа:

- Очі – основний центр уваги слухачів – виявляються захованими від них. Ви також не можете контролювати аудиторію
- При читанні тексту (навіть з виразом) втрачається жива мова
- Міміка й рухи стають неприродними та нагадують погану акторську гру
- Слухачі менше схильні довіряти виступаючому, що читає текст на папірчику.

### Коли читання виправдане:

- Коли слова та їх порядок мають значення (тексти законів, цитати тощо)
- Коли важлива точна передача слів (наприклад, у суперечці з опонентом).

### Якщо все ж доводиться читати текст з папірця:

- Робіть паузи в належних місцях
- Час від часу дивіться в очі слухачам
- Надавайте фразам живих інтонацій
- Запам'ятайте кілька фраз на початку та у кінці свого виступу
- Зробіть на полях тексту знаки-нагадування: посміхнутися, зробити паузу, задати риторичне питання тощо.

### Шість кроків для того, щоб перейти від читання тексту до повноцінного виступу:

- Прочитайте текст в перший раз про себе
- Вдруге прочитайте вголос



- Втретє прочитайте перед дзеркалом. У кінці кожного абзацу відривайте погляд від тексту та ловіть свій погляд в дзеркалі
- Під час наступних спроб збільшуйте час, протягом якого ви відриваєтесь від папери і дивитесь у дзеркало, одночасно проговорюючи текст.
- Зосередьтесь на звуках свого голосу, його інтонаціях висоті тощо.
- Зосередьтесь на своїй позі та жестах.

## Глава 8. Фандрейзинг<sup>33</sup>

Фандрейзинг є важливим інструментом забезпечення діяльності організації чи проекту, який через залучення додаткових матеріальних ресурсів з різних джерел, сприяє зміцненню вашого соціального капіталу, незалежному та сталому функціонуванню.

### Що це таке?

**Фандрейзинг** – це спеціально організований процес збору пожертв для діяльності некомерційних, благодійних організацій або для забезпечення їх соціально-значимих програм. Фандрейзинг є не випрошуванням грошей, а переконанням людей у необхідності підтримки вашої діяльності. Таким чином людина, що дає пожертву, робить це свідомо. Фандрейзинг – це творчість, тому що організацій, яким потрібні гроші, багато, а грошей мало, і хто виглядатиме найпереконливішим, той і отримає пожертву.

### Навіщо це нам?

Фандрейзинг – важка справа. Він вимагає багато, дуже багато додаткової роботи: підготовку листів, чисельні зустрічі з донорами, планування роботи волонтерів, які збирають кошти в населення, підготовка подяк всім, хто вас підтримував... Він також вимагає значну кількість ресурсів, а інколи навіть буває так, що на процес збору коштів ви витратите ресурсів більше, ніж залучите. Фахівці навіть радять закладати на витрати не менш 10% від суми, яку ви плануєте залучити.

У фандрейзингу теж спрацює Закон Парето: 80 % часу витраченого на пошук донорів буде марним і лише 20% дасть вам очікуваних партнерів. І саме ці 20% дадуть вам 80% очікуваної суми, а 80% донорів загалом накидають до вашого фандрейзингового кошика лише 20% коштів.

Але тим не менш, фандрейзинг має свої **позитивні сторони**:

- Ви отримаєте кошти на виконання ваших проєктів
- В ході фандрейзингу ви спілкуєтесь з великою кількістю людей - тож більше людей будуть позитивно налаштовані до вас, до вашої коаліції, до вашої діяльності, взагалі до громадського руху, може захочуть стати волонтерами!
- Фандрейзинг – це творчість. Інколи акції по збору коштів привертають значно більше уваги громадськості ніж самі проєкти, на які збираються кошти

<sup>33</sup>У главі використані матеріали книги МакКоем С. Як досягти успіху в пошуку фінансування за тиждень. - Інститут Менеджменту, 1997.

- 
- Фандрейзинг – чудовий спосіб для спрацювання зі своїми партнерами. Потім вам легше стане виконувати ваш проект
  - Інколи фандрейзинг вдається перетворити на спосіб привертання до себе уваги засобів масової інформації і зробити таким чином PR своїй організації
  - Необхідність займатися фандрейзингом підштовхує організації постійно працювати над своїм іміджем, посиленням авторитету у суспільстві.

Фандрейзинг – це постійний процес, адже ваша коаліція створена надовго, у неї серйозні плани на довгу перспективу. І навіть якщо вам вдасться залучити від одного донора великі кошти на діяльність коаліції, все одно вам потрібно буде займатися фандрейзингом, адже ви на стоїте на місці, розвиваєте свої плани, розробляєте нові ідеї та напрямки роботи і вам потрібні додаткові кошти, щоб їх втілити у життя.

## **Як це робиться?**

### **З чого почати?**

Для багатьох людей поняття “фандрейзингу” та “прохання про підтримку” є синонімами. Насправді ж процес фандрейзингу виглядає значно ширшим, адже це:

- Визначення потенційних джерел підтримки
- Привертання уваги потенційних донорів до вашої діяльності
- Пропозиції щодо підтримки вашої діяльності.
- Подяка донорам за підтримку та висловлення побажання щодо подальшої підтримки.

### **Визначення джерел підтримки**

Визначте коло тих, кого може зацікавити ваша діяльність. Це можуть бути:

- Мешканці міста
- Інші НУО
- Органи місцевого самоврядування
- Державні установи
- Місцевий бізнес
- Національні бізнес-компанії, які мають свою мережу у вашому регіоні
- Банки
- Засоби масової інформації (місцеві редакції, зверніть на них особливу увагу!)
- Міжнародні програми (якщо вони працюють у вашому регіоні)
- Приватні фонди
- Релігійні конфесії
- Самофінансування (створення неурядовими організаціями бізнес-підприємств –  
*Докладніше про соціальні підприємства див. Розділ 3 главу 10)*
- Ваші варіанти...

Далі – розгляньте кожну із зазначених можливостей і оцініть ваші можливості співпраці з ними:

#### **а) Робота з міжнародними програмами, які працюють в Україні:**

Сильні сторони:

- Досить великі суми фінансування
- Підтримуються різні статті видатків
- Зрозуміла форма відносин: проект - отримання фінансування - звіт
- Ваші варіанти...

---

Слабкі сторони:

- Довгий час на розгляд проектної заявки
- Жорстка форма звітування та узгодження дій
- Інколи змінюють пріоритети (тематичні, географічні)
- Ваші варіанти...

#### **б) Робота із місцевими донорами (бізнес-структурами):**

Сильні сторони:

- Ваш позитивний імідж – бізнесу приємно підтримувати проект організацій, які мають таке ім'я як у вас!
- Залучення бізнесу до вирішення місцевих проблем
- Комунікації відбуваються досить швидко (з часу звернення до отримання підтримки чи відмови – короткий шлях)
- Ваша діяльність відповідає корпоративному стандарту компанії (наприклад, допомога дітям, а ваш проект спрямований саме на цю цільову аудиторію)
- Ваші варіанти...

Слабкі сторони:

- У вас є попередній негативний спільний досвід або негативний імідж
- Ваша діяльність не підпадає під корпоративні стандарти компанії (компанія підтримує проекти, спрямовані на дітей, а ви звернулися з проектом на підтримку людей похилого віку...)
- Є певна “місцева конкуренція” за джерело фінансування (багато НУО звертаються за фінансовою підтримкою саме до цієї компанії)
- Ваші варіанти...

Ви можете за такою схемою “сильні сторони - слабкі сторони” проаналізувати всі обрані вами джерела фінансування і зробити вибір “свого” донора або кількох донорів, внесок яких зробить можливим реалізацію вашої ідеї. Додайте до вашого аналізу просту, але дієву схему – оцініть кожного з потенційних донорів, зазначених у вашому списку, за шкалою “найбільші шанси - середні шанси - малі шанси - немає шансів”.

При складанні списку потенційних донорів дайте собі відповідь на такі запитання:

- На які ресурси можна розраховувати з кожного джерела?
- Чи маєте ви налагоджений контакт з кожним із вказаних донорів? Який з методів залучення ресурсів застосувати до кожного з донорів?
- Які ресурси (людські, матеріальні, фінансові, час) вам потрібні для того, щоб отримати ресурси з джерел, зазначених у вашому списку?

**При виборі потенційних джерел підтримки вашої діяльності, пам'ятайте, що комплексне фінансування – джерело стабільності вашої коаліції.**

*З досвіду коаліції громадських організацій м. Сокаль:*

Робота в коаліції сприяла тому, що організації, які до неї входять, почали проводити спільні заходи і за межами проектної діяльності. Так, яскравим прикладом роботи коаліції є вже традиційне проведення благодійних акцій "Помічники Святого Миколая", "Великодній кошик", що допомагає залучити додаткові джерела фінансування для забезпечення потреб дітей з малозахищених сімей міста та району. Такі акції збирають понад кілька тисяч гривень на рік, солодощі, продукти харчування, одяг, канцтовари для потребуючих дітей. Так, у 2006 році до проведення акції "Великодній кошик" - благодійного громадського заходу на користь дітей з бідних родин та самотніх осіб похилого віку - було залучено ще більше осіб та організацій. В результаті проведеної акції зібрано 5170,00 грн коштами, продукти харчування, одяг, дитячі іграшки, які за допомогою волонтерів проекту розповсюджено серед 220 сімей Сокальщини.

**Визначення необхідних ресурсів**

Визначення потреб в ресурсах передбачає як загальне обговорення, так і кропітку роботу з детальної розробки проектів, заходів, до якої залучені як стратегічна, так і виконавча ланки коаліції. Це дуже серйозна робота, яка вимагає багато часу на розробку та обговорення, значні людські ресурси. І це є справжньою командною роботою.

Вам треба визначити не лише скільки коштів вам потрібно, а й на що ви плануєте витратити кошти у певний період часу. Отже вам необхідно:

- Визначити напрямки діяльності на певний період
- Визначити ЩО ви будете робити в означених рамках
- Порахувати бюджети ваших дій (майбутніх проектів)
- Порахувати, які ресурси (фінансові, матеріальні, людські) ви вже маєте.

Але коли ви вже прописали певну кількість проектів, обов'язково розробить щось на кшталт таблиці урахування дій, ресурсів, часу на певний період (див. нижче приклад такої таблиці, розрахованої на рік). Вона дозволить на власні очі “побачити” живу картину розподілу дій, людських, матеріальних та фінансових ресурсів у часі:

Найменування дій	Виконавець	1 місяць	2 місяць	3 місяць	.....	12 місяць	Усього
		кошти	кошти	кошти		кошти	
Проект 1.							
Друк листівок 1000 примірників	Петренко О		1000 грн				
.....							
Проект 2							
Друк роздаткових матеріалів на тренінги (100 примірників)	Петренко О.			500 грн.			
.....							
Проект 3							
Друк запрошення 1000 примірників на благодійний бал.	Іваненко М.					800 грн	
.....							
Усього по проектах							
Адміністративні витрати							
Оренда офісного приміщення	Керівник	500 грн	500 грн	500 грн		500 грн	
Послуги зв'язку	Керівник	300 грн	300 грн	300 грн		300 грн	

Найменування дій	Виконавець	1 місяць	2 місяць	3 місяць	.....	12 місяць	
		кошти	кошти	кошти		кошти	Усього
Усього адміністративних витрат							
УСЬОГО по БЮДЖЕТУ							

Яку інформацію для аналізу ви отримаєте з такої таблиці?

- Видно, хто з персоналу, волонтерів найбільше /найменше залучений до роботи. Таким чином, ви можете більш ефективно управляти людськими ресурсами
- Видно розподіл дій протягом запланованого вами періоду. Не забувайте про свята, періоди відпусток - враховуйте їх при плануванні роботи
- Видно, скільки коштів вам буде необхідно на діяльність на кожен місяць протягом визначеного вами періоду
- Ви зможете визначити, яка оплачувана робота може бути замінена роботою волонтерів і навпаки, роботу яких фахівців вам неодмінно доведеться оплачувати.
- Ви зможете згрупувати витрати за напрямками, що дозволить вам звузити коло майбутніх донорів і бути максимально успішними у залученні коштів.
- Ви зможете визначитися, на які витрати вам легше буде знайти підтримку на місцевому рівні, а на підтримку яких витрат краще звернутися до міжнародних донорів.

### **Як зацікавити потенційного донора?**

Якщо ви застосовуватимете у своїй роботі наведену вище таблицю, вона дозволить вам зробити ще один вид аналізу – аналіз за статтями витрат. Наприклад, стаття “друк” (різних за змістом матеріалів) є присутньою в кожному з запланованих проектів. На яку думку це вас наштотує? На спосіб залучення коштів. Є декілька таких способів:

- Шукати донора на всю суму проекту, або на всі проекти разом (що, мабуть, буде важкувато!)
- Шукати донора на кожний проект окремо (це вже більш реально!)
- Шукати донорів, яким буде цікаво підтримувати специфічну діяльність, наприклад, вашу видавничу діяльність (і це теж реально!)

Пам'ятайте, що різні джерела фінансування вимагають різних підходів у роботі з ними. Але починати роботу з кожним з них треба з одного – ознайомлення з вашими намірами. Підготуйте **документ** (проектну пропозицію, лист-звернення тощо), з якого видно:

- мету діяльності;
- які дії ви плануєте виконати;
- які результати ви очікуєте отримати;
- яка користь від вашої діяльності буде суспільству;
- скільки на це необхідно ресурсів - людських, матеріальних, фінансових, часу.

*Докладніше про написання проектних заявок див. Розділ 2 глави 2.*

Для кожного донора вам треба продумати індивідуальні **аргументи**, проти яких він не зможе встояти. Проявіть творчість у пошуку цих аргументів, бо для кожного донора вони мають бути різними. Наприклад, якщо ви збираєте кошти на виготовлення друкованої продукції (загальна вартість якої становить 2300 гривень, згідно таблиці, наведеної вище), ви можете звернутися до поліграфічної фірми і запропонувати розміщення на вашій друкованій продукції логотипу цієї фірми. Можна застосувати інший підхід - розбити суму витрат на друковану продукцію: у однієї фірми запросити папір, а в іншій – надрукувати, зменшивши таким чином тягар на виготовлення друкованої продукції. Можна внести зазначені витрати у проектну заявку, яку ви подаєте, скажімо, міжнародному донорові і чекати, чи підтримає він ваш проєкт чи не “вириже” саме ці витрати... Отже шляхів багато. Важливо бути наполегливим та творчим. Але не будьте нахабними - не переходьте певні рамки етичних норм людської поведінки. Як би вам не хотілося “видавити” кошти з тієї чи іншої фірми, зупиніться і подумайте, що ви отримаєте, а що можете втратити через свої дії.

### **Чи лише гроші вам потрібні?<sup>34</sup>**

Не думайте весь час, що вам потрібні гроші, аби щось зробити. Подивіться, що ви можете зробити з невеликими грошима або й зовсім без них. Не зникайте „чекати”, поки не отримаєте грант, аби починати щось робити:

- Розраховуйте на емоційну причетність людей до вирішення суспільних проблем і використовуйте їх час і зусилля в ім'я вирішення проблеми, за яку ви взялись
- Намагайтеся витратити якомога менше коштів на те, щоб купувати речі – можливо, щось ви можете отримати від донора без грошей, в подарунок:
  - деякі речі, починаючи від канцтоварів і закінчуючи обладнанням та програмним забезпеченням
  - приміщення, наприклад, зал для тренінгу чи зустрічі
  - послуги, яких ви потребуєте, наприклад, юридичні.

Розкажіть донорам, як багато ви можете зробити пожертві від донора, яка для нього буде не такою вже і великою. Якщо вони все ж таки відмовлять вам, чому б не спитати, чи є у них речі, що були у вжитку, які вони можуть подарувати вам? Якщо не можуть подарувати, то може вони можуть продати їх вам із значною знижкою? Але ставтесь до донора, який підтримав вас подарунком чи безкоштовною послугою так, як донора, який підтримує вас фінансово. Дякуйте їм та інформуйте про вашу роботу. З часом вони стануть вашими прибічниками.

#### *З досвіду коаліції громадських організацій м. Дрогобич:*

Співпраця з підприємцями почалась завдяки тому, що в рамках проєкту з самого початку функціонував інформаційно-консультаційний центр, який переважно надавав консультації безробітним молодим людям з пошуку роботи. Допомагаючи знайти роботу клієнтам, коаліція налагоджувала стосунки з підприємцями. Пізніше підприємці самі стали звертатися до проєкту, щоб виконавці допомогли їм знайти працівників. Члени коаліції активно залучали підприємців і до підготовки громадських слухань та круглих столів. Зараз підприємці є учасниками, а інколи і спонсорами багатьох заходів коаліції, особливо тих, що стосуються допомоги дітям-сиротам. Так навесні 2005 року до Великодніх свят виконавці проєкту провели акцію "У родинному колі" для дітей-сиріт та дітей з сімей, що живуть за межею бідності, під час

<sup>34</sup>У главі використано матеріали книги Майкла Нортон "The Worldwide Fundraiser's Handbook" (Посібник для фандрайзингу у всьому світі). Висловлюємо щире подяку Благодійному фонду "Центр філантропії" за надання цього матеріалу. Замовити книжку можна на сайті: [www.dsc.org.uk/acatalog/International.html](http://www.dsc.org.uk/acatalog/International.html)

якої проводились конкурси, ігри, розваги. Діти отримали призи та подарунки. Фінансування цієї акції здійснювалось за рахунок фонду "Галичина-сприяння". Інший приклад: коли у січні 2005 року коаліція проводила інформаційну сесію для дітей-сиріт у дитячому домі, один з місцевих підприємців запропонував профінансувати солодкий стіл для дітей, який зробили виконавці проекту по закінченні сесії з нагоди різдвяних свят, а також закупив призи для переможців конкурсів, які проводились під час заходу. Цей же приватний підприємець надав допомогу у вигляді продуктів харчування 30 родинам, які в якості опікунів виховують у себе дітей-сиріт.

### **Деякі поради тим, хто хоче бути успішним у фандрейзингу:**

- Почніть з оцінки вашої ідеї - чи вона зрозуміла, приваблива не тільки для вас але й для громади, викладіть її на папері
- Визначте, який з методів фандрейзингу найбільш підходить для того, щоб ви мали змогу втілити свою ідею
- Вирішіть і складіть список тих партнерів, які можуть підтримати ваш проект
- Заручіться підтримкою засобів масової інформації, продумайте яким чином якнайширше донести інформацію про ваш проект
- Працюйте над формуванням свого позитивного іміджу, щоб кожному, хто вас підтримає, було приємно, що він підтримує проект відомої коаліції
- ПЛАНУЙТЕ: час, кошти та людські ресурси, які безпосередньо необхідно витрати на залучення коштів
- МОНІТОРИНГ та ОЦІНКА постійно! Корегуйте свій список спонсорів, свої дії із залучення коштів. Будьте гнучкими - реагуйте на інтерес ваших потенційних донорів та спонсорів, пропонуйте їм цікаві рішення. АЛЕ! Не забувайте при цьому про мету своєї діяльності!
- ЛЮБІТЬ та ПОВАЖАЙТЕ ДОНОРІВ! Навіть якщо ви не отримали від них підтримки цього разу, не полініться надіслати їм лист подяки за той час, який вони витратили на вас, і висловіть сподівання, що ви все ж таки знайдете точки перетину у майбутньому. І, безумовно, не забудьте подякувати тим, хто вас підтримує!
- ЗВІТНІСТЬ і ще раз звітність! Відверто і чесно покажіть усі витрати за вашим проектом. Кожному приємно розуміти, що ви несете відповідальність за надані вам кошти та ресурси.
- АНАЛІЗУЙТЕ результати фандрейзингової кампанії та сплануйте наступні кампанії з урахуванням вже свого набутого досвіду. Що аналізувати? Пов'язані речі, такі собі ланцюжки діяльності. Наприклад:
  - Час. Час на розробку проекту, на розробку кампанії із залучення коштів, на втілення цієї кампанії, на реалізацію проекту. Що отримаєте? Будете вміти правильно планувати час.
  - Фінансовий ресурс. Ресурси, витрачені на розробку проекту, розробку кампанії із залучення коштів, на втілення кампанії, на реалізацію проекту. Що отримаєте? Будете мати реальний бюджет витрат, на який ви можете опиратися у плануванні наступних проектів.
  - Людський ресурс. Скільки людей і в якому обсязі були залучені до розробки проекту, розробки кампанії із залучення коштів, втілення кампанії, на реалізацію проекту...
  - А можна проаналізувати й, чи вистачило вам Коштів та Людей на те, щоб ви за визначений для себе Час змогли залучити визначену Суму коштів. Що вам вдалось, а в чому ви були надто оптимістичні?

Пам'ятайте, що створення середовища, яке підтримує вас у вашій роботі, не менш важливе, ніж отримання грошей. Один великий грант може розтанути, залишивши вас ні з чим. Одна тисяча прибічників завжди буде з вами!

---

## РОЗДІЛ 3. АКТИВНІ ГРОМАДИ: ІНСТРУМЕНТИ ВПЛИВУ

### Глава 1.

#### Громадське лобіювання, представлення та захист інтересів

##### 1. Сутність громадського лобіювання та основні принципи його реалізації

Громадське лобіювання є важливим демократичним шляхом відстоювання, узгодження та збалансування різних інтересів, інструментом зворотного зв'язку між різними групами інтересів та органами влади, основною формою взаємодії бізнесу та політики.

**Лобіювання** – це активна цілеспрямована діяльність зацікавлених фізичних та юридичних осіб, метою якої є вплив на прийняття рішень органами влади в інтересах окремих зацікавлених організацій та різноманітних груп громадськості.

На думку британського експерта Каусона, у західній літературі частіше за все вживають два визначення лобізму: 1) лобізм – це реалізація права кожного громадянина звертатися із зверненнями до уряду; 2) – це професійна діяльність службовців, або спеціальних консультантів, найнятих компаніями, діловими та професійними асоціаціями для представлення інтересів цих організацій у процесі формування державної політики<sup>35</sup>.

Лобізм:

- пов'язаний з владою, оскільки передбачає вплив на неї;
- є показником представництва інтересів та їх конкурентності.

Лобізм ґрунтується на ідеї свободи висловлювання та праві громадськості брати участь у прийнятті рішень, особливо таких, що зачіпають їхні інтереси. Механізм лобіювання є представленням та відстоюванням інтересів громадян на різних рівнях влади, він дозволяє громадськості привертати увагу влади до проблем, які їх турбують. Тож, лобіювання є, серед іншого, шляхом інформування представників влади про інтереси окремих груп громадян, стан справ у тих чи інших сферах життя, що в такий спосіб уможливорює співставлення та оцінку різних думок, інтересів, пошук пріоритетів. Крім того, лобіювання дозволяє заглянути гострі кути, покликане узгоджувати різновекторні інтереси різних соціальних груп задля пошуку соціального балансу, консенсусу цих інтересів на основі загальноприйнятих морально-етичних норм.

Лобізм отримав свою назву від слова lobby (від лат. - лобі, проходи, криті галереї в монастирях), що означає "вестибюль, кулуари" (в Англії з XVI століття lobby - вестибюль і два коридори в приміщенні Палати громад парламенту, призначені для відпочинку, в США lobby - хол готелю). Саме у вестибюлі

---

<sup>35</sup> Лобізм - неузаконена українська реалія. [//www.academia.org.ua/index.php?p\\_id=30&id=223](http://www.academia.org.ua/index.php?p_id=30&id=223)

парламентів і готелей відбувалося обговорення представниками влади та іншими зацікавленими особами різних проблем та проектів рішень.

Номінально явище лобізму сформувалося в XIX столітті, коли у Великій Британії певні кола відвідували кулуари з метою впливу на процес голосування у парламенті.

Вважається, що традиція лобізму в Америці як специфічного політичного явища сягає часів президентства Уліса Сімпсона Гранта (1869-1877 рр.) - улавленого генерала періоду громадянської війни у Сполучених Штатах, який зі своєю "командою" після напруженого робочого дня проводив вечори у вестибюлі одного з готелей, де під час зустрічей з різними людьми досягалися певні домовленості щодо підтримки тих або інших інтересів та рішень.

Лобіювання є процесом, в якому „групи інтересів”, застосовуючи дієві механізми цілеспрямованого впливу на прийняття та ухвалення рішень, перетворюються на „групи тиску”.

Лобізм у його сучасних, цивілізованих формах є широко використовуваним, легальним шляхом впливу різноманітних кіл та груп суспільства на апарат державної влади, особливо парламент, причому впливу знизу. Головне завдання демократичного лобіювання – домогтися того, щоб у законодавчих та нормативних актах державної влади враховувалися специфічні інтереси різних груп громадськості, їх організацій, що не суперечать загальним інтересам суспільства. За своєю глибинною сутністю лобіювання забезпечує гласність політичного процесу, робить його передбачуваним, збільшує коло учасників політичного життя та обмежує всесилля апарату державної влади. Воно є інструментом функціонування системи плюралістичної демократії, який розкриває очі законодавцям та державним службовцям на ті наслідки, які можуть мати законодавчі акти та адміністративні розпорядження, що ними приймаються<sup>36</sup>.

У демократичному суспільстві циркулюють і стикаються суперечливі різновекторні приватні інтереси. А оскільки демократія – це насамперед толерантність до вираження приватних думок та інтересів – постає й необхідність їх виявлення, оцінки та забезпечення балансу, консенсусу різних точок зору. Урівноваження інтересів досягається за допомогою відкритого, гласного лобізму, якраз і покликаного полегшити циркуляцію приватних інтересів у суспільстві, а також оптимізувати їх співвідношення із системою суспільних цінностей. Тому нарівні з такою демократичною процедурою як загальне, таємне і рівне голосування, лобізм сам по собі є такою самою цінністю, як і інші політичні права та свободи<sup>37</sup>.

Як відзначає чимало фахівців, у тому числі експерт Ю.Зущик, лобізм є сукупністю стратегій, технологій і прийомів, сенс яких – переконати особу, яка приймає рішення, в доцільності і необхідності прийняття певного рішення з позицій суспільного блага. Мова саме про методи переконання, а не підкупу, примусу через тиск, шантаж тощо. Переконування – не що інше як виклад раціональної аргументації в процесі справляння впливу... З психологічної точки зору, переконування зводиться до самостійного, вільного від страху перед примусом або від корисливих міркувань усвідомлення необхідності досягнення балансу інтересів шляхом прийняття “підказаного” рішення.”

<sup>36</sup>Див. Лобіювання: сутність, легітимність, практика. [http://www.academia.org.ua/index.php?p\\_id=30&id=54](http://www.academia.org.ua/index.php?p_id=30&id=54)

<sup>37</sup>Зущик Ю. Лобізм - корупція = реформи / "КОНТЕКСТ" No. 7, червень 2001 року <http://www.ucipr.kiev.ua/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=1693>

Сьогодні фахівці говорять про те, що існує два види лобізму: 1) цивілізований, демократичний та 2) нецивілізований, тіньовий, власне - корупційний. Саме ототожнення з останнім спричиняє негативні трактування, адже пов'язується з практикою протекціонізму та фаворитизму, підкупу чиновників, відповідальних за прийняття та просування потрібних рішень, використанням посадовими особами свого службового становища, статусу та авторитету займаної посади в корисливих цілях для особистого збагачення або в групових інтересах.

Саме тому важливо, що лобістами повинні виступати не чиновники, а інші особи. Лобіювання не може бути джерелом заробітку для депутатів, посадовців та державних службовців. Навпаки, практика лобізму важлива для тих груп, що не мають свого представництва в органах влади. Лобістами можуть виступати корпорації, спілки підприємців, профспілки, громадські організації, усі бажаючі. Групи інтересів у світі активно користуються послугами найманих лобістів, юридичних і PR фірм.

Лобісти - групи "тиску" недержавного сектора на владні структури. У розвинених країнах, таких як США та Канада, це спеціальні агенції, структури та фахівці, вони є посередником між органами державної влади та зацікавленими групами, які, діючи згідно з законом, використовують усі легальні можливості для просування інтересів свого клієнта.

Чистий лобізм далекий від хабарництва, він передбачає більшу прозорість, контроль громади. Професійні лобісти мають діяти згідно з нормами чинного законодавства та моралі. Застосування шантажу, погроз, підкупу в цивілізованому світі погіршує репутацію – це вважається непрофесійним, викликає загальний осуд, крім того, певна річ, має наслідком кримінальну відповідальність.

“Лобізм – свого роду суперник бюрократії. Як і будь-який інший соціальний засіб він може служити як на благо всього суспільства, так і бути використаним у вузько партійних, вузько групових інтересах. Все залежить від соціально-економічного, політичного і культурного фону, від ряду обставин, які можуть наділити лобізм або переважно плюсами, або мінусами. Суспільний контроль здатний лише покласти край зловживанню владою, але не може примусити депутата і, тим більше, чиновника реально перейнятися турботами простих людей, проявляти ініціативу в пошуку нових шляхів розв'язання проблем народу. Тому впроваджувати реальне народовладдя і постійно ініціювати розв'язання суспільних проблем здатні лише ті, кого ці проблеми безпосередньо торкають”<sup>38</sup>.

Лобіювання в демократичному світі здійснюється у відповідності до загальних фундаментальних цінностей, прав та свобод людини, ідеалів захисту національних інтересів, відповідно до норм чинного законодавства. Цивілізоване лобіювання полягає переважно у співвіднесенні наслідків, що їх спричинить ухвалене рішення, із системою прийнятих цінностей і потребами національної безпеки. Звідси – лобіст змушений доводити, що його питання не підриває і не руйнує їх; і подібна аргументація є необхідним елементом цивілізованого лобіювання<sup>39</sup>.

<sup>38</sup> Див. Лобізм - неузаконена українська реальність // [www.academia.org.ua/index.php?p\\_id=30&id=223](http://www.academia.org.ua/index.php?p_id=30&id=223)

<sup>39</sup> Зушик Ю., Лобізм - корупція = реформи / "КОНТЕКСТ" No. 7, червень 2001 року // [www.ucipr.kiev.ua/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=1693](http://www.ucipr.kiev.ua/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=1693)

Серед основних загальних характеристик практики цивілізованого лобіювання можна зазначити наступні:

- захист інтересів певних верств, соціальної групи, галузі господарства, а не конкретного підприємства чи особи;
- заборона депутатам та іншим посадовцям виступати лобістами з того чи іншого питання;
- гласність, прозорість лобістської діяльності та контроль над нею;
- конкурентність представництва інтересів, різноманітність лобістських груп- посередників в процесі лобіювання.



Цивілізований лобізм полягає в тому, що це відкрите обстоювання інтересів за допомогою публічних засобів (переконавання, публічне обговорення, відкриті звернення, PR тощо)<sup>40</sup>. Тобто цей процес має бути максимально відкритий і прозорий.

Вважається, що наявність у процесі лобіювання “легальних” посередників дозволяє оптимізувати процес представлення та захисту інтересів, здійснити його на більш фаховому рівні, сприяє конкуренції та взаємному контролю різних лобістських груп, а також сприяє тому, аби громадськість могла оцінювати, прогнозувати і певним чином контролювати їх діяльність. У багатьох випадках лобістські групи змушені оприлюднювати інформацію про свої інтереси та наміри, щоб заручитися підтримкою як громадськості, так і посадовців. Прозорість досягається також завдяки процедурі реєстрації лобістів (в органах влади, де вони діють) та в деяких країнах – вимогою до лобістів публікувати звіти щодо своєї діяльності.

Конкуренція груп інтересів, у свою чергу, сприяє наявності більшої інформації про процеси та їх наслідки, оскільки сторони є зацікавленими у належному представленні своєї аргументації та висвітленні мотивів іншої сторони. Важливу роль публічного контролю та інформування громадськості про практику лобізму здійснюють ЗМІ, які в свою чергу є інструментом впливу на широку громадськість і, зокрема, тих, хто прийматиме рішення.

В ідеалі нормативне закріплення реалізації практики лобіювання дозволяє визначити умови, правила, процедури його реалізації – однакові для всіх суб'єктів, дає можливість контролю та застосування відповідних санкцій у випадках порушень. Законодавча регламентація також сприяє відкритості процесів, уможливорює публічний контроль над процесами представлення та захисту інтересів, громадський контроль над діяльністю влади. Легалізація лобізму дозволяє виявити інтереси, що стоять за тим чи іншим проектом рішення чи закону, визначити тих, хто в них зацікавлений і отримує зиск.

Важливо внормувати власне демократичну практику захисту та просування інтересів - інтересів не приватних осіб чи окремих комерційних структур, а суспільних груп і цілих галузей господарства. Унормування правил лобізму нарешті реально забезпечило б відокремлення бізнесу від влади, збалансування інтересів різних верств населення й бізнесу та доступ до впливу на прийняття владних рішень не привілейованим монополістам, а всім зацікавленим активним представникам суспільства.

---

<sup>40</sup>Ситротюк Ю. Як ефективно захищати інтереси: від корупції до лобізму //www.cpp.org.ua/aspekts/25/19

Ще в часи Вавилону та стародавнього Єгипту жерці та радники царів нерідко виконували роль лобістів, домагаючись на вищому державному рівні або рішення знизити податки для вуличних мінял, або надати військову допомогу сусідній державі. Дослідник лобізму Валех Рзаєв зазначає, що систему психологічного впливу на людські голови вдосконалювали століттями, втім, вона залишалась кулуарною. І тільки у XX ст. лобізм пробрався із римських лазень та французьких будуарів до парламентів, а з розвитком інформаційних технологій отримав невід'ємну нині частину - масштабні інформаційно-пропагандистські кампанії із залученням ЗМІ<sup>41</sup>.

## 2. Організаційні засади лобіювання

Слід зазначити, що в різних культурно-політичних контекстах застосовуються і різні терміни для позначення сутності лобіювання. Інколи говорять, що лобізм - це специфічне американське явище, натомість у випадку інших країн говорять про представлення і захист інтересів, інколи – про кампанії „адвокасі” - про громадянське представництво. Ці терміни, позбавлені негативних асоціацій і напряду, відсилають до права громадськості на відстоювання своїх інтересів та участь у прийнятті рішень. Попри те, який би термін не використовувати, є однакові механізми й методи тиску на органи влади з боку груп громадськості, неурядових організацій, які притаманні різним демократичним системам влади.

Як вже зазначалося, лобіювання, представлення та захист інтересів ґрунтуються:

- на дотриманні норм чинного законодавства (незалежно від того, чи є спеціальний закон про лобіювання, чи необхідно керуватися низкою інших нормативних актів);
- на дотриманні прав та свобод людини (основа - Загальна декларація прав людини<sup>42</sup>);
- на визнанні рівності прав та утримання від дій чи намірів, які могли б дискримінувати інші групи;
- на визнанні права громадськості на участь у прийнятті рішень, поінформованість громадськості про свої права та розвиток громадської ініціативи.

**Мета лобіювання** - вплив на ухвалення рішень органами влади в інтересах суб'єктів лобіювання – зацікавлених осіб. **Суть роботи лобіста** фактично полягає у тому, щоб інформувати і переконувати інших. Лобіст ніби виступає довіреним захисником інтересів організацій і груп громадськості. Бажаний результат кампанії з громадського лобіювання – прийняття рішення (документу) органами влади, який відповідає інтересам громади, а не вузько корпоративним інтересам.

**Головні завдання** у процесах лобіювання, представлення та захисту інтересів:

- встановлення постійних контактів, налагодження обміну інформацією з владою;
- збір інформації, аналіз і оцінка діяльності органів влади з тих питань, що цікавлять організацію чи коаліцію, і відповідно - моніторинг та оцінка проектів рішень, проектів нормативних актів влади, аналіз можливостей та ризиків, їх потенційного впливу на життєдіяльність зацікавлених осіб, у тому числі – організацій, коаліцій, соціально-незахищених верств населення;
- інформування громадськості для її залучення до обговорення наявних проблем та рішень;
- активізація громадськості, мобілізація груп підтримки, створення постійних та ситуативних коаліцій;

<sup>41</sup>Слісаренко І.Нові акценти зовнішньої політики України: інформаційно-комунікаційний аспект  
[//personal.in.ua/article.php?id=157](http://personal.in.ua/article.php?id=157)

<sup>42</sup>Загальна декларація прав людини, прийнята Генеральною Асамблеєю ООН 10 грудня 1948 року

- збір інформації про проблему, визначення можливих альтернативних шляхів її вирішення, аналіз та обґрунтування власних позицій, проектів рішень, пропозицій щодо внесення змін, розгляд можливих компромісів;
- надання пропозицій владі з вирішення проблем, власних розробок, пропозицій та зауважень щодо проектів рішень органів влади, проведення спільних обговорень проблем та рішень, відстоювання інтересів.



### Основні функції лобістів:

- відстеження подій, моніторинг розвитку ситуації, збір інформації – фактів, проектів рішень, даних про виконання програм та рішень влади (нормативних актів, планів, програм тощо), пропозицій тощо;
- аналіз інформації, у тому числі аналіз політики, оцінка рішень влади та їх проектів, прогнозування наслідків, аналіз ставлення громадськості;
- підготовка рекомендацій щодо можливих проектів рішень, можливих кампаній лобіювання, заходів з інформування та попередження конфліктних та проблемних ситуацій;
- планування та координація кампаній з лобіювання, сприяння розвитку коаліцій підтримки, організація спеціальних подій та акцій, проведення переговорів, залучення зацікавлених осіб до обговорення;
- розповсюдження інформації серед усіх зацікавлених осіб (громадськості, представників влади) про організацію, інтереси якої представляє лобіст (що може сприяти формуванню позитивного іміджа), про наявні проблеми та шляхи їх розв'язання, а також їх наслідки, представлення та захист позиції організації, коаліції, інших зацікавлених груп, залучення прихильників.

Говорячи про лобіювання, можна умовно розрізнити його кілька **видів**, залежно від використання прямих чи непрямих контактів, масштабів, залученості громадськості, зокрема:

- безпосередній або “прямий” лобізм – коли відбуваються прямі контакти з представниками органів влади, відбувається безпосередній обмін інформацією (офіційно та неофіційно, під час індивідуальних зустрічей та групових обговорень, під час спеціальних акцій тощо), зацікавлена громадськість подає свої пропозиції та зауваження до проектів рішень та актів органів влади і вносить свої проекти;
- опосередкований або “непрямий” лобізм – коли з метою впливу на владу організовуються спеціальні кампанії на підтримку того чи іншого рішення, із залученням ЗМІ та широкої громадськості, наприклад, через громадські слухання, акції масових звернень громадян, збір пропозицій від громадян, організація “підтримки знизу” тощо.

На практиці ці види не є такими, що виключають чи суперечать один одному.

Залежно від об'єкту лобіювання – того, на який орган спрямовано вплив - можна також говорити про лобіювання на центральному рівні (загальнонаціональне лобіювання) та місцевому. Виділяють також окремо міжнародне лобіювання та етнічне.

На думку експерта А.Дуди, варто виділяти два різновиди реалізації лобістських кампаній: адресний та безадресний. Безадресне лобіювання у своїй основі не передбачає орієнтації на цільові групи, а спрямовується на вирішення суспільно важливих проблем, загальних проблем для громади (наприклад, розгляд питання побудови сміттєзвалища - вирішення її не належить до потреб однієї специфічної групи, тому це лобіювання певного соціального стандарту).

Адресне лобіювання передбачає цілеспрямований вплив на конкретні групи:

- особистий контакт з посадовими особами, що представляють суб'єкт прийняття управлінських і державних рішень (депутатами, міністрами, державними службовцями, посадовими особами місцевого самоврядування та ін.);
- роботу із засобами масової інформації, насамперед, особисті контакти та проведення PR-кампаній в підтримку того чи іншого проекту;
- формування громадської думки, тобто робота з групами, від яких залежить успішність реалізації лобістських проектів (громадські організації, осередки політичних партій, корпоративні утворення), через проведення конференцій, круглих столів, семінарів.

Серед загальних **методів** діяльності громадських організацій під час проведення лобістських кампаній відзначимо: подання результатів соціологічних опитувань, досліджень потреб у громаді; проведення експертних оцінок, представлення позиції авторитетних осіб у підтримку тієї чи іншої ініціативи, наочна демонстрація її переваг, підготовка аналітичних матеріалів з розвитку політики, оцінки ситуації тощо, організація публічних акцій та ін.

#### *З досвіду коаліції громадських організацій м. Броди:*

Роботу над програмою реабілітації та інтеграції неповносправних дітей і молоді м.Броди було розпочато у жовтні 2005 року, коли коаліція громадських організацій готувалась до громадських слухань з обговорення соціальної складової міського бюджету на 2006 рік. Робоча група, до складу якої входили представники громадських організацій та владних структур, розуміла, що отримати фінансування на проведення заходів для підтримки дітей-інвалідів досить важко, зважаючи на обмеженість ресурсів міського бюджету. Було вирішено розробити проект програми реабілітації та інтеграції неповносправних дітей і молоді у м.Броди, обговорити його в комісіях міської ради, на громадських слуханнях і винести на сесію міської ради для затвердження.

Уже в ході підготовки до громадських слухань було ретельно проаналізовано ситуацію з соціальними витратами бюджету міста Броди. Над розробкою програми працювали в основному представники громадських організацій, взявши за основу програму реабілітації та соціального захисту інвалідів Бродівського району. Представники органів влади, зокрема секретар міської ради та один із заступників міського голови, також надавали поради та пропозиції співвиконавцям проекту щодо наповнення програми.

Багато людей не вірили в те, що місто зможе профінансувати програму, як би її не лобіювати. Люди вважали, що звертатися до влади є марною справою, всі знали про неприхильність до громадських організацій з боку мера, який обіймав цю посаду протягом останніх 15 років, та багатьох депутатів. Мали великі сумніви щодо успіху і чимало учасників громадських слухань "Соціальна складова міського бюджету на 2006 рік: Програма реабілітації та інтеграції неповносправних дітей та молоді в м.Броди", які відбулись 23 листопада 2005 року. Програма слухань була попередньо поширена серед запрошених фахівців та експертів. Було загалом запрошено більше 200 осіб. У запрошенні учасників також сприяли батьки неповносправних дітей. Близько 12 волонтерів взяло участь у підготовці та проведенні заходу. І хоча місцева влада схвалювала ідею проведення слухань, деякі брали участь у підготовці (спеціалісти органів системи соціального захисту, фінвідділу міськвиконкому, депутати міської та районної ради) та

обіцяли бути присутніми, але більшість з них проігнорувала захід. Міська влада обмежилась наданням приміщення для проведення заходу і апаратури в ньому. Присутні були батьки неповносправних дітей, представники управлінь освіти, медицини, соціального захисту, громадських організацій - всього близько 50-60 осіб. Громадські слухання транслювались місцевим телебаченням, тож майже вся громада мала можливість дізнатись про захід та ознайомитись з проблемами, піднятими на громадських слуханнях.

Громадські слухання прийняли резолюцію, у якій звертались до депутатів міської ради з проханням розглянути запропоновану програму реабілітації та інтеграції неповносправних дітей та молоді в м.Броди та передбачити кошти з міського бюджету на її фінансування у 2006 році, зокрема, оплату праці персоналу реабілітаційно-педагогічного центру "Струмок". Прийняту резолюцію, протокол слухань та текст запропонованої програми було надіслано поштою кожному депутату міської ради разом із особистим зверненням від коаліції проекту "Ми є одна громада". Члени коаліції продовжили індивідуальні зустрічі та обговорення з депутатами.

У січні 2006 року відбулось засідання бюджетної комісії міської ради, на якому розглядався бюджет міста на 2006 рік. Членам коаліції громадських організацій вдалось потрапити на засідання та гідно презентувати свою Програму реабілітації та інтеграції неповносправних дітей і молоді. Як з'ясувалося, участь у засіданні комісії була правильним рішенням, адже депутати не збиралися виділяти кошти на потреби неповносправних дітей. Дуже довго довелося пояснювати голові міста доцільність взяття до уваги звернення коаліції громадських організацій. Все-таки вдалося переконати членів бюджетної комісії, яка все ж вирішила підтримати Програму. Наступного дня відбувалась сесія міської ради, на якій затверджувався бюджет. На жаль, за ніч міський голова та деякі з депутатів забули про те, що говорилось напередодні, і почали відстоювати інші пріоритети, вважаючи не потрібною допомогу громадським організаціям, що працюють з неповносправними дітьми. І хоча не передбачалося надання слова представникам проекту, виступ директора проекту був підтриманий кількома депутатами - стримуючи сльози п.Леся Олієвська палко відстоювала позицію коаліції та резолюцію громадських слухань, пояснюючи переваги для всього міста від діяльності громадських організацій та реабілітаційного центру.

Зрештою, депутати підтримали Програму, зазначаючи, що досі про соціальний захист йшлося лише з точки зору потреби допомоги померлим, яких треба поховати, а про допомогу живим - забували... Тож, на сесії було ухвалено рішення підтримати резолюцію громадських слухань та надати 10 тис. грн. для забезпечення діяльності у 2006 році реабілітаційно-педагогічного центру "Струмок" з реалізації програми реабілітації та інтеграції неповносправних дітей і молоді м.Броди. Це була перемога, якої давно очікували і за яку боролися.

Так чи інакше, єдиного, універсального формату чи моделі кампаній лобювання не існує, і стратегії з лобювання зумовлюються конкретним контекстом тієї чи іншої проблеми, завданнями, які стоять перед зацікавленими учасниками кампанії. Побудова кожної лобістської кампанії значною мірою залежить від досвіду лобістів, наявних ресурсів, гнучкості підходів, стратегічності та послідовності діяльності.

**Успішність лобістської кампанії значною мірою залежить від її підготовки, організації та проведення, зокрема, варто враховувати наступні загальні фактори впливу:**

- Лобістські можливості громадської організації часто залежать від особистого авторитету лідерів
- Успіх кампанії з лобювання, яку проводять неурядові організації, може бути лише тоді, якщо ця кампанія публічна, має підтримку громади, неполітична і насправді відстоює інтереси громадян
- Об'єднання зусиль кількох зацікавлених осіб чи організацій та спільне відстоювання інтересів, створення коаліцій – важливий чинник успіху
- Належне поінформовування є важливими як для представників органів влади, так і громадськості, воно сприяє оптимальному вибору пріоритетів, свідомій участі у процесах прийняття рішень

- Використовуйте в лобістській кампанії відразу декілька технік і підходів - «натискайте» з різних сторін
- Важливо планувати свою діяльність, виходячи зі стратегічних завдань, зважувати послідовність кроків, прораховувати вплив, наслідки своїх дій, враховувати ризики тощо
- Обговорення проектів рішень може відбуватися на всіх етапах прийняття рішень. Однак важливо, аби воно відбувалося вже на початкових етапах, і вже тоді слід враховувати наслідки прийняття рішень.



І ще декілька порад щодо ефективного лобіювання:

- Добре, якщо ви маєте імідж експерта з питань, що стосується тих інтересів, які ви захищаєте, - розвивайте свій потенціал, вивчайте ситуацію, реальні потреби, альтернативні шляхи розв'язання проблем.
- Розглядайте можливості впливу і на інші групи, залучені до процесу прийняття рішень – не лише органи влади, а й опозицію, інші НУО, аналітичні центри, ЗМІ тощо.
- Будьте позитивними у ваших підходах. Намагайтеся впливати на формування політики, а не просто критикувати дії влади.
- Знайте порядок денний та термінологію політиків і представників органів влади. Враховуйте очікування та потреби тих, на кого Ви будете впливати.

Розглядайте усі можливості залучення прихильників від інших зацікавлених організацій для посилення впливу на органи влади.

### 3. Лобіювання та інформування

Лобісти мають бути надійними джерелами інформації для всіх зацікавлених осіб - як для влади, так і для громадськості, і власне для тих, чиї інтереси вони захищають.

Захист власних інтересів є доволі складним завданням в умовах неналагодженої співпраці з представниками влади. Саме тому в демократичних країнах однією з основних потреб сучасних недержавних організацій є налагодження добрих стосунків з органами влади, розвиток співпраці. З цим пов'язане те, що лобіювання стало частиною функцій „паблік рілейшнз”, зв'язків з громадськістю багатьох неурядових структур та організацій. І не дивно, що в їхніх структурах виникають окремі підрозділи чи призначають спеціальних осіб, відповідальних за зв'язки з представниками органів влади, на яких часто і покладаються обов'язки координації лобістських кампаній – кампаній представлення та захисту інтересів.

Якщо раніше акцентували, що гарний лобіст повинен мати юридичну освіту, то сьогодні, попри незаперечну вимогу обізнаності з законотворчим процесом, системою державного управління та місцевого самоврядування, все частіше говорять про важливість у лобіста навичок комунікації, навичок ефективного спілкування, вміння налагоджувати контакти, представити інформацію, зацікавити аудиторію та переконати її, вміння працювати із засобами масової

---

інформації та різною аудиторією. Комунікаційні навички ґрунтуються на творчості, інтуїції, чутливості, цілісному баченні та передбаченні, гнучкості та багатосторонності, сфокусованості та терпимості. Гарний лобіст має бути і психологом, адже необхідно враховувати мотивацію людей, їх настрої, інтереси, очікування.

Важливо також враховувати, що у процесі переконання люди неминуче проходять крізь певні етапи, пов'язані з осмисленням нової інформації, – ознайомлення з нею (впізнавання), зацікавленість (виникнення та розвиток інтересу), її оцінку, зваження, апробування, можливо і на практиці, так би мовити тестування, і зрештою – сприйняття, погодження, засвоєння інформації як своєї. *(Детальніше про ПР див. Розділ 2 главу 7).*

При наданні інформації важливо, аби вона була:

- надана тим, хто має її отримати;
- змістовною - зрозумілою, адекватною, відповідною темі та суспільним цінностям;
- у достатній кількості (не мало, але й не дуже багато);
- подана так і в тому контексті, в якому її готові сприймати;
- надана тоді, коли в цьому є потреба, оперативно, своєчасно, заздалегідь.

Питання своєчасності і повноти інформації є особливо важливими у процесі нормопроєктування та впливу на прийняття рішень.

Лобіст має володіти інформацією про:

- систему державного управління, нормотворчий процес (важливо знати, до якого органу звертатися, на якому етапі, як, де можна отримати необхідну інформацію);
- відповідальних за розробку відповідних рішень в органах влади, їх повноваження (важливо знати, до кого звертатися);
- проблему, реальну ситуацію (важливо знати, що відбувається і може статися);
- ставлення громадськості до питання, наявні групи прихильників та супротивників того чи іншого рішення - їхні потреби, вимоги, аргументи (важливо знати, які можна отримати оцінки проєктів рішень та діяльності; з ким можна створювати коаліції та спільно діяти; кого і як треба інформувати, переконувати тощо);
- альтернативні пропозиції вирішення проблеми (важливо знати, як можна вирішити проблему, врегулювати конфлікт).

Саме цим принципам відповідає методика аналізу політики, яка широко застосовується при розробці проєктів рішень з розвитку політики, основа методики якої зазначається у вимогах до написання аналітичної записки.

#### **4. Аналіз політики**

Для забезпечення участі у процесах прийняття рішень, лобіювання певних рішень надзвичайно важливими є навички аналізу політики.

Прийняття рішень органами влади значною мірою залежить від належного аналізу політики в різних галузях суспільного життя - правильності та повноти аналізу всіх факторів, пов'язаних із розв'язанням тієї чи іншої проблеми, оцінки й залучення необхідних матеріальних і людських ресурсів, здатності побудувати відповідний план дій, організувати виконання, контроль і оцінку проміжних та кінцевих результатів. Аналіз політики – це своєрідне обґрунтування рішення органів влади щодо діяльності

---

в певній царині з метою належного задоволення потреб та оптимального використання можливостей та ресурсів, сформульоване із зазначенням очікуваних результатів діяльності та їх впливу на існуючий стан справ<sup>43</sup>.

Аналіз політики передбачає:

- аналіз проблеми, її причин та наслідків;
- визначення альтернативних шляхів вирішення проблеми;
- оцінку ефективності, ризиків, наслідків, пов'язаних із застосуванням кожного з варіантів рішень;
- обґрунтування оптимального варіанту вирішення проблеми;
- вироблення рекомендацій, визначення їх впливу на всі зацікавлені групи, оцінка витрат;
- визначення напрямків для моніторингу реалізації рішень та критеріїв оцінки.

Аналіз політики має бути:

- стратегічним, проблемно-орієнтованим;
- об'єктивним, політично незаангажованим;
- системним - проблема та запропоновані альтернативи мають бути визначені чітко і вичерпно, оцінюються комплекс взаємопов'язаних факторів, вплив застосування цього рішення на всі зацікавлені групи;
- обґрунтованим – спиратися на правдиві дані та актуальну інформацію, реальні та реалістичні розрахунки.

Результати аналізу політики можуть бути представлені в аналітичній записці (policy paper). Це документ, в якому міститься аналіз політики, де окреслюється певна проблема, її причини, розглядаються альтернативи рішень, їх наслідки, і пропонуються певні рішення щодо даної проблеми.

Структура аналітичної записки:

**1. Вступ: Формулювання проблеми.** Аналітичний документ для прийняття рішень починається з формулювання проблеми, викладення суті проблеми, яку має вирішити орган влади, якому адресовано даний документ, і обґрунтування, чому саме це питання є пріоритетним для даного органу влади, наскільки серйозною є проблема, і що дасть її вирішення. Загальний обсяг цього розділу - від половини сторінки до цілої сторінки.

**2. Опис середовища.** У цьому розділі (до двох сторінок) дається загальна інформація про контекст, у якому існує дана проблема, і про попередні спроби вирішення даної проблеми (методи, результати, причини успіху або неуспіху попередніх спроб, статистичні дані).

**3. Наявні альтернативи.** Цей розділ складає основну частину аналітичного документа (зазвичай обсягом до 4 сторінок) і присвячується аналізу всіх можливих *альтернатив*, шляхом застосування яких можна вирішити дану проблему. Ключовим моментом є врахування ВСІХ альтернатив, від найгіршої до найоптимальнішої, включно з альтернативою взагалі не робити жодних дій стосовно даної проблеми. Іншим ключовим моментом даного розділу є зазначення і аналіз результату застосування або

---

<sup>43</sup>Див. Веймер, Девід Л., Вайнінг, Ейден Р. Аналіз політики: концепції, практика / Пер. з англ. Іван Дзюб, Анатолій Олійник; наук. Ред. О. Кілієвич. - К.: Основи.1998. - 654с.

Пал Л.А. Аналіз державної політики / Пер. з англ. І.Дзюби. - К.: Основи, 1999. - 422 с.

---

незастосування кожної з наведених альтернатив (*аналіз ризиків* та *аналіз вигод-витрат*). У даному розділі, як правило, виділяються кілька підрозділів:

**3.1. Загальні положення.** Формулювання стратегічних цілей даного органу влади. Формулювання альтернатив відповідно до визначених стратегічних цілей, на досягнення яких спрямована діяльність даного органу влади. Формулювання впливу, який зазначені стратегічні цілі справляють на вибір альтернатив.

**3.2. Альтернативи.** Детальний опис, аналіз (ризиків, вигоди-витрати) і оцінка кожної із запропонованих альтернатив. Мета – пошук оптимальної альтернативи. При аналізі вигод та витрат описуються по кожній групі переваги, зиски, інші вигоди та витрати, погіршення ситуації, а також дається оцінка вартості вигод та витрат у національній валюті. Серед можливих критеріїв оцінки альтернатив відзначимо:

- Результативність у вирішенні проблеми
- Політична доцільність - відповідність завданням уряду в цілому чи окремих органів влади, врахування позиції громадськості, вплив на громадськість
- Адекватність, здійсненість, реальність – складність та терміни реалізації, наявні обмеження
- Ефективність – економічні підрахунки вигід та витрат
- Справедливість – вплив на націю в цілому, на різні регіони, групи населення, дотримання прав людини та громадянина.

**3.3. Консультації.** У даному розділі детально описується процес консультацій, на основі яких сформульовано можливі альтернативи, основні точки зору представників різних зацікавлених сторін (як владних, так і неурядових, а також бізнесу, міжнародних фінансових інституцій тощо), суть відмінностей у їх поглядах і підходах. Метою даного розділу є узагальнення альтернативних точок зору, які можуть вплинути на рішення.

**4. Оцінка альтернатив.** Розділ присвячений порівнянню альтернатив і обґрунтуванню вибору однієї з них. У разі істотних розбіжностей в оцінці запропонованих альтернатив різними зацікавленими групами доцільно детально викласти суть розбіжностей. Важливо, аби альтернативи були доцільними, реальними, недискримінаційними та враховували відповідність суспільним інтересам.

**5. Реалізація запропонованого рішення.** Даний розділ присвячено опису дій, які необхідно виконати для впровадження в життя вибраної альтернативи. Важливим є визначення типу нормативного акту і рівня, на якому потрібно прийняти рішення, необхідне для реалізації вибраної альтернативи. Потрібно також визначити послідовність кроків щодо впровадження даної альтернативи, орган, відповідальний за впровадження та моніторинг впровадження. Принциповим є визначення ймовірних викликів на шляху реалізації запропонованої альтернативи і пропозиції щодо їх подолання чи зменшення їх впливу.

**6. Рекомендоване вирішення проблеми.** Аналітичний документ має завершуватися формулюванням рекомендованого шляху вирішення проблеми – тобто проектом тексту офіційного рішення відповідного органу влади, яке має запровадити відповідну політику, із зазначенням суті, шляхів та засобів впровадження даної політики. Аналітичний документ може рекомендувати відповідному органу влади виконати певні дії (зазначається послідовний список дій), доручення іншим органам ви-

---

конати певні дії щодо реалізації вибраного шляху вирішення проблеми, встановлення термінів.

## 5. Планування лобістської кампанії

Навички аналізу політики та розробки комунікативних планів, які у розвинених країнах є обов'язковою частиною документів щодо ініціації нових політичних/управлінських рішень, стануть у нагоді при плануванні лобістської кампанії.

Плани з лобіювання, як і будь-який вид плану, мають артикулювати основні критичні та термінові аспекти діяльності організації й дати відповіді на запитання: "ХТО?", "ЩО?" та "ЯК?".

Серед визначальних етапів процесу<sup>44</sup>:

- аналіз політики та пропонування рішень, виявлення суті проблеми;
- визначення власних позицій (зауважень, пропозицій, вимог, проектів рішень);
- визначення всіх аргументів "за" і "проти";
- визначення чітких цілей і завдань кампанії;
- оцінка умов діяльності, навколишнього середовища, внутрішніх і зовнішніх факторів впливу;
- формулювання ключового повідомлення (три-чотири ключові ідеї) та ключової найважливішої інформації (до 1 сторінки), яка має розповсюджуватися;
- визначення потенційних прибічників та опонентів, передбачення можливих питань, проблемних чи конфліктних моментів, потреб у інформації;
- визначення головних діючих осіб та системи координації дій, розвиток партнерства та діалогу;
- вибір та застосування оптимальних засобів і шляхів інформування, у тому числі послідовне й систематичне розповсюдження ключової інформації;
- проведення заходів з мобілізації необхідних ресурсів;
- оцінка ефективності діяльності (згідно з визначеними критеріями) і відповідна корекція діяльності;
- визначення бюджету, довгострокових та короткотермінових планів конкретних заходів.

Оцінка навколишнього середовища або, як говорять, „публічного клімату” включає оцінку реакції населення з урахуванням результатів опитувань, аналіз інформації, що подається ЗМІ. Важливо при цьому враховувати місцеву специфіку, прораховувати потенційну реакцію цільової аудиторії на вашу інформацію та діяльність і вплив на країну в цілому, на посилення соціальних, політичних та економічних зв'язків у суспільстві. Ключовою є інформація, яка стило, просто і зрозуміло передає сутність вашої позиції (пропозиції). Інколи ключова інформація може бути гаслом вашої кампанії, інколи – опис проблеми та обґрунтування шляхів її розв'язання. Ключова інформація може відрізнитися залежно від специфіки аудиторії, на яку розрахована.

Варто чітко визначити та проаналізувати усі аргументи "за" і "проти" пропонованого вами та альтернативних рішень, врахувати їх суспільну значущість (їх можна використати у ваших інформаційних кампаніях, при цьому формулюючи по-різному для різних цільових груп). Слід спрогнозувати можливі контраргументи та питання і підготувати на них відповіді.

---

<sup>44</sup>Див. Ібрагімова І.М. Органи державної влади та планування комунікації //Органи державної влади в Україні: структура, функції та перспективи розвитку. Навчальний посібник /Кол.авт.: Нижник Н.Р., Дубенко С.Д., Плахотнюк Н.Г. та ін./За заг.ред. Н.Р.Нижник. - К.:ЗАТ "НІЧЛАВА", 2003 - с.267-278

Важливо продумати діяльність щодо посилення впливу інформації та дій: подальші публічні заходи, консультації, видання брошур та буклетів, кампанії прямого листування, надання інтерв'ю ЗМІ тощо.

Необхідно продумати послідовність кроків, при цьому варто чітко визначити завдання, очікувані результати, заходи, виконавців та ресурси на кожному етапі. Кожен вид діяльності, кожен захід має працювати на досягнення визначеної цілі, має бути обгрунтованим.<sup>45</sup>

Для того, щоб скласти план кампанії, дайте собі відповіді на такі питання:

- У чому полягає проблема? Що саме ви хочете змінити? Чому? Якого результату ви прагнете? Як можна досягти вирішення цієї проблеми? Хто від цього виграє? Які інші позитивні чи сильні моменти? Які є ризики, можуть бути втрати чи негативні наслідки? Чи можна щось зробити, аби їх уникнути?
- Хто має іншу точку зору на вирішення цієї проблеми? Чому? Які ваші контраргументи? Що роблять (робитимуть) ваші опоненти? Чи можливі переговори та компроміси? Як їх варто проводити? Що для цього потрібно? Що робити, якщо не вдасться дійти порозуміння? Чи є щось, що може бути використано проти вас? Як ви протистоятимете цьому?
- Які засоби впливу на прийняття рішень органом влади є у вашому розпорядженні? Хто компетентний у вирішенні даної проблеми? Що потрібно для того, аби переконати цю людину або групу людей у прийнятті позитивного рішення?
- Який ви маєте досвід? У чому ваша сила? Де ваші слабкі місця?
- Які ресурси для здійснення впливу є у вашому розпорядженні та як їх використати найбільш ефективно? Хто вам може допомогти і як? Чи є підтримка громади? Яка інформація наявна в ЗМІ? Що робити і як? Які пріоритетні дії? Яка має бути поетапність дій?
- Якої інформації бракує вам? Де її можна отримати та як?
- Якої інформації бракує вашим партнерам, опонентам, органам влади, громаді для того, аби переконатися у правильності вашої позиції? Як та коли найкраще передавати їм цю інформацію?
- Як ви оціните ефективність своєї діяльності?

## 6. Лобіювання в Україні

На сьогодні в Україні лобізм є об'єктивною реальністю на всіх рівнях прийняття рішень. Як правило, лобіюються інтереси великих промислових груп у наданні дотацій, кредитів, пільг, створенні інших сприятливих умов у діяльності окремих підприємств тощо. Процес лобіювання в Україні не має нормативно-правового врегулювання і відбувається у прихованих неправових формах. Важливо приділяти належну увагу проведенню громадським сектором (разом з органами місцевого самоврядування) широкомасштабних лобістських кампаній як на центральному, так і місцевому рівні.

Правовою основою для лобіювання інтересів місцевого самоврядування є положення нормативно-правових актів щодо інституційного забезпечення процесу відстоювання інтересів, впливу на прийняття рішень органами влади, що стосуються місцевого самоврядування тощо. Конституцією України гарантується право на об'єднання громадян, включаючи право створювати професійні спілки для захисту своїх інтересів, а також право кожного захищати свої права і свободи всіма способами, не забороненими законом. Згідно зі ст.15 Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні" "органи місцевого самоврядування з метою більш

<sup>45</sup>Більше про планування та організацію кампаній лобіювання див. збіру "Підтримка громадянських ініціатив з адвокації" / Цикл технічних публікацій. - Офіс демократії та управління. Бюро з питань демократії, конфліктів і гуманітарної допомоги. Агентство США з міжнародного розвитку. - 2001. [/www.usaid.gov/locations/europe\\_eurasia/countries/ge/advocacydft071201.doc](http://www.usaid.gov/locations/europe_eurasia/countries/ge/advocacydft071201.doc)

---

ефективного здійснення своїх повноважень, захисту прав та інтересів територіальних громад можуть об'єднуватися в асоціації та інші форми добровільних об'єднань, які підлягають реєстрації відповідно до законодавства в органах Міністерства юстиції України”.

Крім того, ст.35-38 Закону України “Про місцеві державні адміністрації” передбачено можливість впливу органів місцевого самоврядування, громадських організацій, підприємств, установ (через представлення своєї позиції) на прийняття рішень, що зачіпають їх інтереси. Так, статтею 35 закону передбачається, що “у разі розгляду місцевою державною адміністрацією питань, які зачіпають інтереси місцевого самоврядування, про це повідомляється заздалегідь відповідним органам місцевого самоврядування. Представники цих органів та посадові особи територіальних громад мають право брати участь у розгляді таких питань місцевою державною адміністрацією, висловлювати зауваження і пропозиції”.

Таким чином, органи місцевого самоврядування мають можливість бути включеними у процес лобіювання інтересів територіальних громад. В інтересах місцевого самоврядування можуть лобіюватися питання соціального, економічного та духовно-культурного характеру.

Об'єктами лобістської діяльності у даному випадку можуть виступати:

1) Верховна Рада України як законодавчий орган, комітети Верховної Ради України, депутатські фракції, народні депутати України; 2) Президент України, допоміжні та дорадчі органи, створені при Президентові України; 3) Кабінет Міністрів України як вищий орган виконавчої влади, члени Кабінету Міністрів України, Урядові комітети, міжвідомчі, урядові комісії, інші робочі органи КМУ; 4) центральні органи виконавчої влади, урядові органи державного управління; 5) місцеві державні адміністрації; 6) органи місцевого самоврядування – обласні, районні ради тощо.

Наприклад, до предмету лобістської діяльності планування муніципального розвитку у Верховній Раді можуть бути віднесені такі питання:

- прийняття законів, поправок до чинних законів в інтересах місцевого самоврядування;
- затвердження Державного бюджету України та внесення змін до нього; контроль за виконанням Державного бюджету України;
- вплив на затвердження загальнодержавних програм економічного, науково-технічного, соціального, національно-культурного розвитку, охорони довкілля;
- затвердження переліку об'єктів права державної власності, що не підлягають приватизації;
- визначення правових засад вилучення об'єктів права приватної власності.

На місцевому рівні особливу увагу слід приділяти впливу громадськості на розробку місцевих програм і місцевих бюджетів. *(Детальніше про це див. Розділ 3 гл.5-6 та Додатки 4-6).*

## **7. Доступ до інформації органів влади**

Направлення інформаційних запитів є реалізацією прав громадян на інформацію, однією з ефективних форм публічного контролю за діяльністю влади та важливим інструментом при лобіюванні тих чи інших рішень.

---

Належна поінформованість є запорукою успіху будь-якої діяльності. Певна річ, і при кампаніях лобювання треба володіти інформацією для ефективного планування і реалізації роботи у громаді, спрямованої на вирішення певної проблеми чи кола проблем. Саме через брак інформації, перешкоди у доступі до неї та невміння здобувати інформацію і працювати з нею багато громадських ініціатив не мають успіху. Наприклад, як можна серйозно розраховувати вплинути на якість програм, що сприяють інтеграції неповносправних у громаді, не маючи інформації про суть існуючих програм, обсяги їх фінансування, хід виконання тощо? Отже, надзвичайно важливо знати і володіти інформацією не лише про реальні потреби та очікування громадян, але й знати про те, що з цього приводу думає влада, які дії планує чи здійснює, що могла б зробити ще тощо.

Важливими способами отримання інформації про діяльність органів влади є:

- ознайомлення з публікаціями органів влади та оприлюдненою інформацією на офіційних сторінках органів влади в Інтернеті, моніторинг офіційної преси та ЗМІ;
- аналіз виступів посадових осіб;
- під час телефонних гарячих ліній, прийомів громадян, зустрічей, публічних заходів;
- направлення інформаційних запитів.

Закон України "Про інформацію" гарантує всім право на інформацію (документовані або публічно оголошені відомості про події чи явища, що відбуваються у суспільстві, державі та навколишньому природному середовищі), відкритість, доступність інформації та свободу її обміну, об'єктивність, вірогідність інформації, повноту і точність інформації, законність одержання, використання, поширення та зберігання інформації

### **Як одержати інформацію?**

Пишіть звернення до органів влади, збирайте статистичні дані, знайомтесь з програмами соціально-економічного розвитку і бюджетами. Конституція України говорить: „Усі мають право направляти індивідуальні чи колективні письмові звернення або особисто звертатися до органів державної влади, органів місцевого самоврядування та посадових і службових осіб цих органів, які зобов'язані розглянути звернення і дати обґрунтовану відповідь у встановлений законом строк” (Конституція України, Стаття 40). Обмеження права на одержання відкритої інформації забороняється законом.

Враховуйте:

- **Усна** форма звернення (телефоном) прийнятна для надання оперативної довідкової, незначної за обсягом, інформації.
- **Письмова** форма запиту, у тому числі засобами електронної пошти, дозволяє формалізувати процес комунікації, дає підстави для контролю щодо задоволення запиту.

### **Як і де оприлюднюється інформація органів влади?**

Інформація державних органів та органів місцевого самоврядування публікується в офіційних друкованих виданнях або поширюється інформаційними службами відповідних органів і установ, у тому числі через засоби масової інформації та під час публічних виступів посадових осіб. **Знайте: Згідно з частиною третьої статті 57 Конституції України, закони та інші нормативно-правові акти, що визначають права і обов'язки громадян, не доведені до відома населення у порядку, встановленому законом, є не чинними.**

---

Громадянам також надається можливість ознайомлення з архівними матеріалами.

Обмеження доступу існують лише для конфіденційної інформації (наприклад, інформації про особу) і таємної інформації (такої, що містить державну таємницю, визначену відповідно до законодавства). При цьому інформація з обмеженим доступом може бути поширена без згоди її власника, якщо ця інформація є суспільно значимою, тобто якщо вона є предметом громадського інтересу і якщо право громадськості знати цю інформацію переважає право її власника на її захист.

Знайте: "Кожен має право на безпечне для життя і здоров'я довкілля та на відшкодування завданої порушенням цього права шкоди. Кожному гарантується право вільного доступу до інформації про стан довкілля, про якість харчових продуктів і предметів побуту, а також право на її поширення. Така інформація ніким не може бути засекречена" (Конституція України, Стаття 50).

### **Що таке інформаційний запит і як його написати?**

Інформаційний запит - це звернення з вимогою про надання можливості ознайомлення з офіційними документами. Запит може бути індивідуальним або колективним і подається у письмовій формі. Громадянин має право звернутися до державних органів і вимагати надання будь-якого офіційного документа, незалежно від того, стосується цей документ його особисто чи ні, крім випадків обмеження доступу, передбачених законом. Відтак, будь-хто має право вимагати інформацію, наприклад, щодо фінансування закладів дозвілля молоді з місцевого бюджету чи будівництва пандусів у вашому місті. Органи законодавчої, виконавчої та судової влади України, їх посадові особи зобов'язані надавати інформацію, що стосується їх діяльності, письмово, усно, по телефону чи використовуючи публічні виступи своїх посадових осіб.

### **Як довго чекати відповіді на ваш запит про надання інформації?**

Орган влади, до якого направлено запит, може вивчати його на предмет можливості задоволення не більше десяти календарних днів, протягом яких орган влади письмово доводить до відома запитувача, що його запит буде задоволено або що запитуваний документ не підлягає наданню для ознайомлення. Задоволення інформаційного запиту здійснюється протягом місяця, якщо інше не передбачено законом.

### **Чи можуть вам відмовити у наданні інформації?**

Так, можуть. Відмова в задоволенні інформаційного запиту доводиться до відома запитувача у письмовій формі з роз'ясненням порядку оскарження відмови. У відмові має бути зазначено:

- посадову особу державної установи, яка відмовляє у задоволенні запиту;
- дату відмови;
- мотивовану підставу відмови.

### **Чи можлива відстрочка у наданні інформації за вашим запитом?**

Так, можлива, якщо документ, що запитується, не може бути наданий для ознайомлення у місячний термін. При цьому вам мають надіслати письмове повідомлення про відстрочку з роз'ясненням порядку оскарження відстрочки. У повідомленні про відстрочку має бути зазначено посадову особу державної установи, яка відмовляє у задоволенні запиту у визначений місячний термін, дату над-

силання або видачі повідомлення про відстрочку, причини, з яких запитуваний документ не може бути видано у встановлений законом термін, і термін, у який буде задоволено запит.

### **Чи можна оскаржити відмову чи відстрочку задоволення запиту щодо доступу до офіційних документів?**

Так, відмову або відстрочку задоволення запиту може бути оскаржено через орган влади вищого рівня або через суд. Знайте: якщо ви звернулися до суду, обов'язок доводити законність відмови чи відстрочки задоволення запиту покладається на відповідача — державну установу. Якщо відмову або відстрочку визнано необґрунтованою, суд зобов'яже державну установу надати вам змогу ознайомитися з офіційним документом і постановить окрему ухвалу щодо посадових осіб, які відмовили вам.



Згідно з Законом України "Про інформацію", необґрунтована відмова у наданні змоги для ознайомлення з офіційними документами або порушення визначеного терміну її надання без поважних причин тягнуть за собою дисциплінарну або іншу відповідальність посадових осіб державних установ у порядку, встановленому законами України.

### **У якій формі складається запит на інформацію?**

Запит на інформацію складається у довільній формі. Орган влади для полегшення обробки запиту та пошуку інформації може запропонувати заповнити спеціальну форму.

У Запиті необхідно вказати:

- до якого органу звертається;
- яку інформацію бажаєте отримати;
- в якій формі хочете отримати інформацію (письмовій, електронній, аудіовізуальній, іншій матеріальній формі);
- як просите надати інформацію (видати на руки копію, надати можливість ознайомитися на місці, вислати на вказану адресу);
- надати свою адресу та контактний телефон;
- зазначити дату та підписатися.

Можна послатися на ст. 50 Конституції України та вимоги Закону України "Про інформацію", зокрема зазначити прохання у разі неможливості надати інформацію у десятиденний термін підготувати письмову аргументовану відповідь (відповідно до ст. 33 Закону). Варто зазначити характер заяви – індивідуальний чи колективний (від підприємства, організації тощо).

### **Як інформація про діяльність органів виконавчої влади оприлюднюється у мережі Інтернет?**

Згідно з Постановою Кабінету Міністрів України, встановлюється обов'язкове оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади шляхом розміщення і періодичного оновлення органами виконавчої влади всіх рівнів інформації на власних веб-сайтах, створення Єдиного веб-порталу Кабінету Міністрів України ([www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua)), з якого можна одержати доступ до веб-сайтів органів виконавчої влади.

---

На веб-сайті органу виконавчої влади повинна міститися така інформація:

• **Для міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади:**

- найменування органу; основні завдання та нормативно-правові засади діяльності;
- структура та керівництво органу; прізвища, імена та по батькові керівників; місцезнаходження апарату, урядових органів державного управління, утворених у його складі, територіальних органів та відповідних структурних підрозділів місцевих держадміністрацій (поштові адреси, номери телефонів, факсів, адреси веб-сайтів та електронної пошти);
- основні функції структурних підрозділів,
- прізвища, імена, по батькові, номери телефонів, адреси електронної пошти їх керівників;
- нормативно-правові акти з питань, що належать до компетенції органу;
- плани підготовки органом проектів регуляторних актів та змін до них;
- повідомлення про оприлюднення проектів регуляторних актів, проекти цих актів і аналіз їх регуляторного впливу;
- звіти про відстеження результативності прийнятих органом регуляторних актів;
- відомості про регуляторну діяльність органу;
- порядок реєстрації, ліцензування окремих видів діяльності у відповідній сфері (зразки документів, розрахункові рахунки для внесення необхідних платежів, розмір цих платежів тощо);
- зразки документів та інших матеріалів, необхідних для звернення громадян до органу;
- розпорядок роботи органу та час прийому керівництва;
- підприємства, установи та організації, що належать до сфери управління органу;
- цільові програми у відповідній сфері;
- відомості про проведення закупівлі товарів (робіт, послуг) за державні кошти;
- державні інформаційні ресурси з питань, що належать до компетенції органу;
- поточні та заплановані заходи і події у відповідній сфері;
- відомості про наявні вакансії.

• **Для Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласної, Київської та Севастопольської міської держадміністрації:**

- найменування органу; основні завдання та нормативно-правові засади діяльності;
- структура та керівництво органу; прізвища, імена та по батькові керівників; місцезнаходження органу, його управлінь, відділів та інших структурних підрозділів, міністерств і комітетів Автономної Республіки Крим (поштові адреси, номери телефонів, факсів, адреси електронної пошти та веб-сайтів районних, районних у містах Києві та Севастополі держадміністрацій); основні функції структурних підрозділів, а також прізвища, імена, по батькові, номери телефонів, адреси електронної пошти їх керівників;
- нормативно-правові акти з питань, що належать до компетенції органу;
- плани підготовки органом проектів регуляторних актів та зміни до них;
- повідомлення про оприлюднення проектів регуляторних актів, проекти цих актів і аналіз їх регуляторного впливу;
- звіти про відстеження результативності прийнятих органом регуляторних актів;
- відомості про регуляторну діяльність органу;
- порядок реєстрації, ліцензування окремих видів діяльності у відповідній сфері (зразки документів, розрахункові рахунки для сплати необхідних платежів, розмір цих платежів тощо);
- зразки документів та інших матеріалів, необхідних для звернення громадян до органу;

- 
- розпорядок роботи органу та часи прийому керівництва; виконання бюджету відповідного рівня;
  - показники розрахунків за енергоносії;
  - відомості про сплату місцевих податків і зборів, комунальних платежів, у тому числі тарифи та пільги окремим групам платників, розрахунки юридичних і фізичних осіб з бюджетом відповідного рівня;
  - установи і заклади соціальної сфери;
  - підприємства, установи та організації, що належать до сфери управління органу;
  - цільові програми у відповідній сфері;
  - відомості про проведення закупівлі товарів (робіт, послуг) за державні кошти;
  - поточні та заплановані заходи і події у відповідній сфері;
  - відомості про наявні вакансії;
  - перелік комунальних підприємств, правоохоронних органів, лікувальних, оздоровчих, дошкільних та загальноосвітніх навчальних закладів, які знаходяться на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці, із зазначенням адреси, номерів телефонів, розпорядку роботи;
  - порядок оскарження рішень, прийнятих органом відповідного рівня;
  - державні інформаційні ресурси з питань, що належать до компетенції органу.

• **Де знайти інформацію про діяльність районних держадміністрацій?**

Рада міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київська та Севастопольська міські держадміністрації додатково розміщують на своїх сайтах таку інформацію про районні, районні у містах Києві та Севастополі держадміністрації:

- найменування органу; основні функції та нормативно-правові засади діяльності;
- структура та керівництво органу; місцезнаходження органу і підпорядкованих йому управлінь, відділів та інших структурних підрозділів (поштові адреси, номери телефонів, факсів);
- основні завдання структурних підрозділів органу,
- прізвища, імена, по батькові, номери телефонів, адреси електронної пошти їх керівників;
- нормативно-правові акти з питань, що належать до компетенції органу;
- плани підготовки органом проектів регуляторних актів та зміни до них;
- повідомлення про оприлюднення проектів регуляторних актів, проекти цих актів і аналіз їх регуляторного впливу;
- звіти про відстеження результативності прийнятих органом регуляторних актів;
- відомості про регуляторну діяльність органу;

а також:

- порядок реєстрації, ліцензування окремих видів діяльності у відповідній сфері, зразки документів та інших матеріалів, необхідних для реєстрації та отримання відповідної ліцензії (розрахункові рахунки для внесення платежів, розмір цих платежів тощо);
- розпорядок роботи керівництва і працівників органу;
- відомості про виконання бюджету відповідного рівня;
- показники виплати заробітної плати, грошового забезпечення, пенсій, стипендій та інших соціальних виплат;
- показники розрахунків за енергоносії;
- відомості про сплату місцевих податків і зборів, комунальних платежів, у тому числі діючі тарифи та пільги окремим групам платників, розрахунки юридичних і фізичних осіб з бюджетом відповідного рівня;
- установи і заклади соціальної сфери;
- відомості про проведення закупівлі товарів (робіт, послуг) за державні кошти;

---

– перелік комунальних підприємств, правоохоронних органів, лікувальних, оздоровчих установ, дошкільних та загальноосвітніх навчальних закладів, які знаходяться на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці із зазначенням адреси, номерів телефонів, розпорядку роботи.

## Глава 2. Робота з інформацією та людьми

Знайте свою громаду! Важливо збирати інформацію та вивчати середовище, у якому ви працюєте, аналізувати результати та наслідки своєї діяльності, можливості та загрози. Перед тим як приймати рішення, його слід чітко визначити, оцінити альтернативні варіанти, обговорити його переваги і недоліки. Працюйте з Вашою цільовою аудиторією та іншими зацікавленими особами, залучаючи їх до обговорення проблем та можливих рішень.

### 1. Методи збору інформації в громаді

У сучасному світі цінність інформації є очевидною. Інформація є тією матеріальною основою суспільства, яка забезпечує спадкоємність і розвиток. Вона є одним з основних стратегічних, соціальних і політичних продуктів, однією з головних цінностей демократичного суспільства. За даними ЮНЕСКО, у сфері виробництва і поширення інформації у промислово розвинутих країнах зайнято більше половини населення. Процес пошуку та відбору інформації, роботи з нею є невід’ємною складовою загального процесу отримання знань і досвіду та здійснення змін, розвитку громади.

Збір, систематизація та аналіз інформації є важливими елементами будь-якого дослідження, у тому числі дослідження потреб і перспектив розвитку, визначення ризиків та оцінки діяльності. Результати аналізу впливають як на планування й визначення пріоритетів, організацію діяльності, так і на корекцію діяльності з метою досягнення визначених цілей.

Будь-який аналіз передбачає збір потрібних даних, відомостей, інформації та їх інтерпретацію, може включати оцінку, прогнозування, моделювання тощо. Надзвичайно важливо при цьому:

- орієнтуватися на актуальні потреби (дослідження, у тому числі) та практичні результати;
- дотримуватися належних методів збору та обробки інформації;
- правильно розраховувати свої сили.

Аналітична робота також має бути спланованою і добре організованою. Планування передбачає осмислення усіх етапів: теоретичного, методичного, практичного, власне аналітичного етапів, – та процесів підготовки і проведення досліджень, підведення підсумків, представлення результатів та використання їх в роботі. Дослідницька робота розпочинається з вибору теми дослідження або проблеми. У процесі роботи тема може бути уточнена, а проблема конкретизована. Для планування дослідження необхідно визначити **ЩО?** - **ЧОМУ?** – **НАВІЩО?** – **ЯК?** ми вивчатимемо, включаючи такі моменти:

- Актуальність
- Мета та завдання
- Предмет/об'єкт дослідження
- Робоча гіпотеза
- Методи
- Необхідний інструментарій
- Структура дослідження
- Очікувані результати
- Очікуваний ефект від практичного застосування

Дослідження, що ви проводите у ваших громадах, повинні мати практичну мету і результати (нові знання), які будуть корисними для вашої роботи. Чітке розуміння кінцевої мети дослідження сприяє досягненню успіху.

Формулювання проблеми повинно зорієнтувати, максимально точно сфокусувати, зосередити вашу аналітичну роботу.

Правильне формулювання завдань підкаже шлях дослідження, його структуру, методи; дає змогу уточнити зміст проблеми та обмежити коло питань, які передбачається вивчати.

Плануючи ваші дослідження в громаді, ви маєте враховувати, що вони можуть спиратися на:

- факти й оцінки, емпіричні дані – дані спостережень та опитувань;
- дані аналізу документів та моніторингу ЗМІ;
- порівняння старого і нового досвіду, вашого досвіду і досвіду інших країн тощо.

При проведенні досліджень варто враховувати корисність комплексного та системного підходу, які передбачають дослідження об'єкта в цілому та окремих його елементів, включаючи внутрішні зв'язки, врахування можливих напрямків та побічних наслідків реалізації заходів програми, проекту тощо. Важливо розглядати процеси та явища у їх цілісності та взаємозв'язку з іншими. Базовими при цьому є наступні принципи:

- **принцип цілісності** - розгляд системи як єдиного цілого, якість якого не зводиться до властивостей його окремих складових;
- **принцип всебічності** - врахування всіх внутрішніх зв'язків і відносин системи, а також факторів, що впливають на її функціонування;
- **принцип системоутворюючих відносин** - визначення саме тих зв'язків між елементами системи, які забезпечують її цілісність, існування та розвиток;
- **принцип субординації** - розгляд ієрархії елементів і відносин за певними чітко визначеними критеріями (мобільність, адекватність, керованість);
- **принцип динамічності** – аналіз процесів з урахуванням їх постійної зміни, аналіз тенденцій, прогнозування можливого розвитку.

Системний підхід підтверджує, що орієнтація виключно на одне джерело інформації може призвести до викривлення сприйняття й оцінки явища.

Корисно також використовувати в роботі різні табличні та графічні методи, що дозволяють систематизувати та наочно представляти текстову і цифрову інформацію. Це полегшує порівняння та співставлення різних даних, показує динаміку і тенденції.



Вибір того чи іншого методу дослідження у кожному конкретному випадку залежить від характеру досліджуваного явища (процесу) та поставленої мети.

Реалізуючи свої ініціативи, проекти в громаді, плануючи та аналізуючи свою діяльність, ви маєте належним чином організувати збір необхідної для вас інформації, згідно з певними критеріями чи показниками.

При дослідженні в громадах варто враховувати як кількісні, так і якісні

показники. У більшості випадків важливими для вас можуть бути саме якісні дослідження та показники. Якісне дослідження - дослідження, яке ґрунтується на малому обсязі вибірки, базується на гнучких підходах і вивчає факти, явища у повноті їх взаємовідносин та у їх природному середовищі, оточенні й головним чином за допомогою слів, має тенденцію зосереджувати увагу на динаміці, значенні та контексті.

При якісному дослідженні для отримання даних застосовуються дискусії та спостереження, а результати подаються у формі розповіді та ілюстративних епізодів, живого опису з великою кількістю цитат. Вони дозволяють побачити зміни у ставленні, знаннях та спроможностях людей.

Саме застосування якісних методів збору інформації дозволяє оцінити розвиток громад, врахувати специфіку місцевості та визначити унікальні показники успіху, почути "голос" членів громад, у тому числі маргінальних, побачити динаміку змін. У свою чергу результати досліджень уможливають більш оперативне реагування на наявні проблеми та залучення громади до реального процесу планування й оцінки діяльності.

Втім, як завжди, будь-які підходи можуть мати свої недоліки, на які варто зважати. Так, серед типових проблем та помилок якісного аналізу є:

- суб'єктивізм інтерпретації;
- поспішне узагальнення даних, що ґрунтуються на малій кількості випадків чи неглибокому аналізі кожного випадку, недостатньою перевіркою інформації;
- недооцінкою викривлення під час опису людьми минулих подій за рахунок забування та під впливом реального часу.

У своїй роботі ви можете користуватися наступними методами збору інформації:

- спостереження;
- неформальні дискусії та інтерв'ю;
- формалізовані інтерв'ю;
- опитування та письмове анкетування;
- вивчення документів, фотографій, записів, листів тощо;
- моніторинг ЗМІ (аналіз змісту публікацій та передач).

Спостереження, анкетування та інтерв'ювання, як і будь-які інші види обстеження, можуть бути повними та вибічковими, груповими та індивідуальними.

---

## Спостереження<sup>46</sup>

Розрізняють різні типи спостереження:

- неформальне (відкрите/не сфокусоване – за принципом “ходжу - дивлюся”) та структуроване (сфокусоване);
- із використанням аудіо- та відео записів і без них;
- спостереження-участь та спостереження без прямої участі, інколи без прямих контактів з виконавцями.

Під час спостереження чимало залежить від самого спостерігача, його неупередженості, об'єктивності. Але він бачить лише те, що йому видно, й інколи може бачити лише те, що він хоче побачити. До того ж, люди, які знають, що за ними спостерігають, можуть діяти інакше, ніж звичайно. Принаймні протягом певного часу. Якщо ж присутність спостерігача не дуже впадає у вічі, можна сподіватися, що люди не намагатимуться змінити свої типові дії та реакції відповідно до образу, який вони прагнуть створити.

**Спостереження-участь** – спостереження за ситуацією оцінювачем, який бере участь у діяльності та подіях (займається діяльністю, яку водночас і досліджує). Участь у діяльності є способом тісніше наблизитись до дії й відчуті, що те, що оцінюється, означає для людей. Це дає можливість неформального спілкування з іншими учасниками, дозволяє глибше зрозуміти, відчуті на собі те, що відбувається. Спостереження-участь не може бути одноразовим заходом, схожим на інтерв'ю. Важливим є довіра виконавців до того, хто спостерігає.

Якщо обставини не дозволяють організувати спостереження за діями людей у природних умовах, змодельовати їх поведінку можна за допомогою ситуаційних вправ та моделюючих ігор.

## Інтерв'ю

Інтерв'ювання – це процес виявлення позицій (ставлення) опитуваних стосовно кількісних чи якісних характеристик явищ або процесів.

Розрізняють наступні етапи інтерв'ю:

- Підготовка інтерв'ю:
  - Вибір респондентів - тих, кого будуть опитувати
  - Складання опитувальника (при потребі)
  - Визначення часу та місця проведення інтерв'ю (до 2 годин)
  - Визначення способу запису
- Початок інтерв'ю – встановлення контакту
- Основна частина інтерв'ю
- Завершення інтерв'ю
- Обробка матеріалів інтерв'ю
- Осмислення результатів.

---

<sup>46</sup>Рекомендуємо користуватися такою літературою з питань методів дослідження:

Паніна Н.В. Технологія соціологічного дослідження. - К.: Наукова думка, 1996. - 232 с.

Панина Н.В. Технология социологического исследования. К.: Ин-т социологии НАН Украины, 1997. - 276 с.

Паніна Н. Анкета - основний документ дослідження // Соціологія: Навчальний посібник /За ред. С.О.Макеїва. - К.: Українська енциклопедія, 1999. - С.304-317.

---

Під час інтерв'ю, фокус-груп та інших форм обговорення важливо мінімізувати вплив інтерв'юєрів на відповіді респондентів – не висловлювати свої власні позиції, стримувати свою активність, не обмежувати відповіді респондента й бути уважними до його слів. Інтерв'юєр не повинен виказувати своє ставлення до почутих відповідей ані тоном голосу, ані мовою рухів, ані реакцією на відповіді. Важливо заохочувати респондентів висловлюватися, підбадьорювати, перефразовувати та повторювати запитання, підводити підсумки після кожної теми, задавати непрямі запитання: “І що було далі? Хто був ще?” тощо. Респондентам може інколи спасти на думку, що від них очікують лише позитивних відгуків. Інтерв'юєр має наголосити, що потрібними є точні факти, а там, де запитується про думку чи ставлення респондента, то цікавить саме те, що вони насправді думають з цього приводу.

Інтерв'ю в якісному оцінюванні:

- Інтерв'юєр не підказує відповідей або категорій відповідей, ставить низку “відкритих” запитань (метод зондування) і дає змогу респондентові описувати ситуацію своїми власними словами і у власному темпі. Інтерв'юєр не висловлює власної думки про те, що добре і що погано, а прагне з'ясувати те, про що йому/їй розповідають.
- На відміну від кількісного оцінювання, тут можуть використовуватися не лише заздалегідь підготовлені питання. Інтерв'юєр радше має загальне бачення того, що вона/ він хоче почути від певної особи, і, можливо, є одне-два запитання, які він/вона ставитиме усім, аби одержати інформацію, яку можна було б порівнювати.
- Здебільшого розпочинається із загальних питань, щоб зорієнтуватися в ситуації, а з часом формулюються дедалі конкретніші запитання.
- Інтерв'юєр не обов'язково дотримується теми, з якої починали. У разі виявлення іншого аспекту, важливого для оцінки, доцільно «почути всю історію».
- Інтерв'юєр приділяє увагу не лише словам респондента, а й іншим ознакам, таким як мові тіла, виразу обличчя тощо.

Під час інтерв'ю фіксується відповідна інформація (запис інтерв'ю на магнітофоні, польові нотатки - основні моменти розмови та слова респондента, думки інтерв'юєра та припущення про значення почутого), які потім розшифровують для наступного аналізу.

Для досліджень якісного типу неформалізовані інтерв'ю є основним джерелом інформації. Мета неформалізованих інтерв'ю — одержати розповідь респондента, висвітлену з його власного погляду. Неформалізовані інтерв'ю/дискусії:

- є особливо корисними на початку роботи;
- допомагають оцінювачу зорієнтуватися в ситуації і правильно спрямувати дослідження, допомагають зрозуміти інформацію, що надходить з більш формальних джерел;
- можуть відбуватися безпосередньо під час подій, які оцінюються.

**Глибинні інтерв'ю** – це неформалізовані інтерв'ю, які не мають на меті співставлення запитань та відповідей.

Переваги глибинних інтерв'ю:

- дозволяють значно краще розібратись в оцінках та переживаннях людей;
- з їх допомогою краще видно автора відповіді, тоді як у фокус-групах часто важко визначити, хто з респондентів висловив ту чи іншу думку;

- 
- передбачають вільний обмін інформацією, що може бути ускладнене у фокус-групах через тенденцію її членів до конформізму (погодження з більшістю, з переважаючою думкою членів групи);
  - іноді неможливо/недоцільно збирати представників цільової групи в одній групі;
  - відсоток відмови від участі у фокус-групі значно вищий, порівняно з глибинним інтерв'ю.

Глибинне інтерв'ю доцільно застосовувати за таких умов:

- коли необхідно розпитати в деталях, уточнити настрої, емоції;
- при обговоренні конфіденційних, делікатних, приватних питань;
- коли є потреба розібратися у складній ситуації чи поведінці;
- при роботі з фахівцями/експертами;
- при опитуванні представників конкуруючих груп.

**Формалізовані інтерв'ю** представляють собою систематичний метод отримання даних. Існують дві великі категорії формалізованих інтерв'ю: відкриті і структуровані.

**Процес відкритого інтерв'ю** розпочинається з визначення переліку тем, які будуть у ньому розглядатися, і точного формулювання того, які види інформації потрібні. Респондентові задають відкриті питань щодо визначених тем.

**Структуровані інтерв'ювання**, або *опитування* використовують як запитання, що передбачають коротку відповідь (сімейний стан, вид занять, тощо), так і закриті питання з поданням можливих категорій відповіді, а також і відкриті питання. Інтерв'ю розпочинається з пояснення цілей збирання даних, після чого респондентам пропонують опрацювати відповіді на запитання. Під час проведення опитувань і письмового анкетування питання підбирають дуже ретельно, і всім респондентам ставлять однакові запитання в однаковому порядку.

#### **Інтерв'ю по телефону:**

- як правило, вимагає менших витрат;
- дає змогу інтерв'юєру в разі потреби скontaktувати з респондентом повторно в інший час;
- дає, як правило, задовільні результати, так само як і особисті інтерв'ю;
- завдяки своїй безособовості іноді навіть мають певну перевагу перед особистими – нівелюються вікові, расові, статеві відмінності, респондент не бачить інтерв'юєра, його не хвилює оцінка інтерв'юєром сказаного, тому йому легше розповісти, скажімо, про деякі неприйнятні з погляду суспільної моралі вчинки.

Більшість людей виявляються несподівано терплячими, коли доводиться відповідати на запитання по телефону, навіть упродовж тривалого часу.

#### **Фокус-групи**

Ще одним якісним методом дослідження є метод фокус-групи, коли 6-12 осіб збирають разом для обговорення певної теми, досвіду, ставлення. Оцінювач при цьому виступає у ролі ведучого керованого спілкування. Уперше цей метод було застосовано у маркетингових дослідженнях.

Метод фокус-групи має кілька переваг:

- він дає можливість одночасно в одному місці з'ясувати погляди 6-12 осіб, причому вся процедура вимагає не більше часу, ніж іде на інтерв'ювання 1-2 респондентів;

- у процесі формування поглядів учасники взаємодіють між собою, тож упродовж зустрічі можна спостерігати атаку і захист, аргументацію та навчання. Можна оцінити впевненість учасників у своїх позиціях, стійкість цих позицій проти аргументів інших учасників та зміни, які відбуваються з ними, коли з'являються інші варіанти;
- не вимагає значних витрат;
- має гнучкий формат;
- мінімізує екстремальні погляди.

Серед недоліків фокус-груп відзначимо:

- можливість домінування «говорунів»;
- не є основою для кількісного аналізу;
- інформацію може бути важко аналізувати;
- коментарі мають бути інтерпретовані в контексті групи.

#### *З досвіду коаліції громадських організацій м. Сокаль:*

Однією з груп взаємодопомоги, які працювали в рамках проекту "Добробут кожної людини - запорука демократії" у м. Сокаль, була група взаємодопомоги батьків, що виховують дитину з особливими потребами. У результаті сформувався актив батьків, який розпочав роботу над відновленням після тривалої перерви організації захисту дітей-інвалідів "Надія". Було проведено загальні збори членів цієї організації, обрано керівні органи, окреслено нові напрямки роботи. "Надія" долучилась до реалізації проекту, підписала суспільний договір, брала участь у всіх заходах, ініційованих коаліцією.

Організація "Надія" разом із коаліцією НУО проекту активізувала роботу над створенням центру реабілітації для дітей-інвалідів, що тривала вже майже рік. Створення такого центру було визначено коаліцією як одне із завдань стратегії сталості громади. Учасники коаліції продовжили інформаційну кампанію в громаді, проводили зустрічі з представниками влади для обговорення можливостей мобілізації внутрішніх ресурсів громади для започаткування та створення такого центру.

Для того, щоб дізнатися про думку мешканців міста з цього питання та донести її до депутатів, проводилось анкетування громадськості, яке показало, що створення центру реабілітації є необхідним та таким, що потребує негайного вирішення. Результати проведеного анкетування, а також прохання коаліції про виділення приміщення для центру були передані на розгляд сесії міськради.

Вивчаючи перспективи майбутнього центру, його бачення владними структурами, соціальними службами, батьками, які виховують дітей інвалідів, було проведено серію фокус-груп. Результати фокус-групи з представниками органів влади засвідчили, що депутати розуміють важливість створення такого центру в місті, вони вважають, що створення центру вирішило би проблеми самих інвалідів, їхніх батьків, частково привчало би пересічне населення культурі спілкування з людьми з особливими потребами, а також владні структури виконали б передвиборні обіцянки населенню.

Через чотири дні після фокус-групи на сесії Сокальської міської ради депутати своїм рішенням одноставно вирішили виділити приміщення центру реабілітації для дітей-інвалідів.

Організація "Надія" та коаліція продовжують свою роботу, і сьогодні перед ними новий етап пошуків, вивчення досвіду інших подібних центрів, обговорень, визначення пріоритетних напрямків роботи, залучення неповносправних до вибору послуг цього центру.

### **Письмове анкетування**

Анкетне обстеження передбачає збір інформації від певної групи людей за спеціальними формами-запитами (анкетами), підготовленими певним колом осіб, що можуть

---

оцінити певний предмет або явище відповідно до свого фаху або за іншими критеріями. Зазвичай, анкетне обстеження носить вибірковий характер внаслідок того, що навіть у разі надання запиту всій сукупності осіб результати отримують лише від частки. Тому необхідну увагу слід приділяти визначенню чисельності й складу групи опитуваних.

Письмове анкетування:

- дає змогу оцінювачу ставити широкий спектр запитань, частина з яких можуть мати закриту форму, а інші – відкрити;
- економніше, ніж інтерв'ю;
- респондент має можливість обмірковувати свої відповіді, а не говорити перше, що спадає на думку, як при телефонному чи особистому опитуванні. Він може відповісти на запитання у зручний для нього час замість того, щоб бути зв'язаним заздалегідь визначеним графіком проведення інтерв'ю.

На жаль, далеко не всі повертають заповнені анкети при їх розсилці поштою, що не дає можливості адекватно виявити ситуацію. Варто приділити увагу заохоченню участі та обов'язково передбачити розсилання листівок із нагадуванням про необхідність повернення анкети.

Можливість вирішити проблеми повернення заповнених анкет і низької активності респондентів дає **групове анкетування**, яке відбувається за умов зібрання певної кількості учасників в одному приміщенні, де вони і заповнюють їх. У цьому випадку неопитаними залишаються лише ті, хто був відсутній на момент анкетування, та й від них інформацію можна отримати наступного разу. Запитання анкети можна зачитувати вголос – цей прийом може бути корисним при роботі з маленькими дітьми або дорослими. Водночас, слід зважати на складність сприйняття інформації на слух.

При підготовці анкети необхідно серйозно підходити до формулювання запитань, які мають бути короткими, простими і зрозумілими. Слід враховувати, що:

- перелік запитань має бути відносно коротким, а заповнення анкети – не забирати багато часу;
- питання повинні бути чіткими й однозначними, точно сформульованими, зрозумілими для респондента;
- запропонований перелік категорій відповідей у закритій анкеті повинен бути вичерпним і перекривати увесь спектр можливих варіантів, що їх хотіли б вказати респонденти.

Запитання мають визначати характер та розгорнутість відповіді: однозначна ("так" чи "ні"), варіантна – попередньо визначена (задана), відкрита (опитуваний сам формулює варіант чи вибирає з переліку наданих), з обґрунтуванням відповіді або її деталізацією чи без неї і т.ін. Постановка відкритих запитань буває особливо корисною, якщо оцінювач хоче, щоб респонденти пояснили, чому вони обрали той чи інший варіант відповіді, або якщо треба, аби респонденти дали свої рекомендації. Недоліком відкритих запитань є те, що після отримання відповідей їх необхідно кодувати, для чого потрібні час і гроші, а також те, що вони не дають змоги накопичувати інформацію, яку можна було б порівнювати по різних респондентах даної вибірки.

Підготовка питань для інтерв'ю чи анкети вимагає творчого підходу, напрацювання ідей та **тестування/пілотування**. Завдання полягає у тому, щоб допомогти респондентам точно зрозуміти, про що їх питають, дати їм змогу чітко відповісти на

---

поставлені запитання і гарантувати, що всі респонденти інтерпретуватимуть поставлені запитання однаково, а оцінювач розумітиме, що означають їхні відповіді. Пілотування дає змогу:

- визначити спектр можливих відповідей і розробити відповідні стандартні категорії підказок для постановки запитань;
- з'ясувати, які запитання респонденти не розуміють або розуміють неправильно, на які часто зустрічається відповідь “не знаю”, які питання викликають невдоволення або гнів людей тощо;
- відтворити у своїх запитаннях мову й особливості лексики респондентів (що значно впливає на якість дослідження та глибину розуміння ситуації).

Для тестування підберіть групу, максимально подібну за своїми параметрами до досліджуваної групи. Проте у цьому випадку ви не повинні включати їх до досліджуваної групи основного дослідження. На стадії попереднього тестування вам не потрібна велика кількість людей, слід лише потурбуватись, щоб у складі групи були люди різного (необхідного для дослідження) віку, статі, представники різних етнічних груп, а також, аби вони різнилися за іншими параметрами, які, на ваш погляд, можуть вплинути на характер відповідей. Пропонуйте респондентам заповнювати опитувальні листи у такий самий спосіб, як ви це робитимете з представниками основної групи. Після того, як опитувальні листи буде заповнено, запитайте респондентів, чи мали вони якісь проблеми з відповідями, чи були їм незрозумілими якісь запитання, може, на деякі з них вони відповідали неохоче тощо. Потім разом з усіма “пройдіться” по всьому переліку запитань і запитайте, що вони мали на увазі за кожним варіантом відповіді. Може виявитися, що люди десь не зовсім правильно проінтерпретували ваші слова і відповідали не зовсім на ті запитання, що ви мали на увазі. Така інформація згодом буде покладена в основу подальшого відпрацювання питань.

Поради щодо **процедури формування набору запитань для особистих чи телефонних інтерв'ю** в процесі опитувань громадської думки за Керол Вайс:

- Вивчіть досвід колег - проаналізуйте аналогічні анкети. Ви зможете побачити формулювання запитань, які ви й самі хотіли б поставити й дізнатися про їх порядок, і, оскільки найскладніші запитання, як правило, виносяться в заключну частину інтерв'ю, дізнаєтесь, які саме запитання вважалися найскладнішими.
- Якщо ви не дуже добре орієнтуєтесь в ситуації, в якій перебувають респонденти, і не уявляєте, якими могли б бути їхні відповіді, варто провести попереднє опитування з подібною групою учасників із постановкою запитань у відкритій формі.
- Складіть опитувальний лист або форму для інтерв'ю. Намагайтесь зробити його якомога досконалішим. Порадьтеся із колегами, які мають досвід такої роботи.
- Знайдіть когось, хто міг би критично оцінити ваші запитання.
- Перегляньте запитання та їх послідовність. Додайте нові й вилучіть зайві.

Основні принципи розробки запитань для інтерв'ю чи анкетування:

**1. Формулюйте запитання якомога простіше.** Надзвичайно важливо, щоб усі респонденти розуміли запитання однаково.

**2. Запитуйте лише про відомі для респондентів речі.**

**3. Запитання повинні бути конкретними.**

Не питайте: “Чи регулярно ви відвідували заняття?” Спитайте краще:

---

“Скільки разів на тиждень ви відвідували заняття?” Або ще краще: “Скільки разів ви були на заняттях минулого тижня?” Коли ви пропонуєте людям пригадати якісь події у минулому, краще обмежувати період часу, якого стосується ваше запитання.

**4. Намагайтеся пояснити терміни, що можуть бути незрозумілими іншим.** Коли запитання звучить: “Скільки ви зазвичай пробігаєте?” – додайте, що мається на увазі, скільки кілометрів.

**5. Уникайте запитань типу “так/ні”.** Такі запитання дають надто мало інформації. Натомість запропонуйте такі категорії відповідей: “значною мірою”, “певною мірою”, “трохи”, “майже ні”, “категорично ні”; або “цілком згодний”, “не зовсім згодний”, “трохи не згодний”, “зовсім не згодний”. Або запропонуйте респондентові визначити своє ставлення за шкалою від 1 до 10, де 1 означає “категорично ні”, а 10 — “абсолютно так”.

**6. Уникайте запитань, що містять подвійне заперечення.** Не питайте: “Наскільки б вам не сподобалася неможливість одержати всі послуги в одному центрі здоров’я?”, бо інакше вам знадобиться спеціальний консультант з трактування позитивних і негативних відповідей.

**7. Не ставте “подвійних” запитань.** Ніколи не запитуйте: “Чи використовуєте ви на своїх заняттях відеоматеріали та наочні посібники?” Якщо респондент відповідає “ні”, ви не зможете зрозуміти, що це означає: використовую лише відео? лише наочне приладдя? Чи ні того, ні іншого? Запитання повинно стосуватись лише однієї речі у кожний період часу. Якщо поставлено запитання: “Наскільки ви вважаєте і захоплюєтесь паном Х?”, може виявитися, що респондент вважає пана Х, але зовсім ним не захоплюється, або навпаки. Таке формулювання запитання незрозуміле для респондента, а його відповідь буде незрозумілою для вас.

**8. Використовуйте формулювання і терміни, що вживаються фахівцями у відповідній сфері.** Так, наприклад, запитуючи про вік, слід питати про дату народження. При цьому відповіді респондентів будуть точнішими.

**9. Запитання повинно нести в собі певну інформацію, щоб “підштовхнути” пам’ять людей або змусити їх звернути увагу на деякі особливості явища, якими вони, в іншому випадку, можливо, знехтували б.** Запитання бажано формулювати приблизно таким чином “Деякі учні, які закінчили 9-й клас у державних школах цього району, прослухали курс «Х», до складу якого входила тема “У”. Чи відвідувала ваша дитина протягом останнього навчального року заняття з цього курсу?”

**10. Намагайтеся отримувати інформацію з перших рук. Збирайте інформацію через „другі руки” лише у тому випадку, коли отримати її з першоджерела неможливо або є потреба почути точку зору іншої людини, опосередковано причетної до предмету дослідження.** Якщо точність інформації є однією з головних вимог, краще звертатись по інформацію безпосередньо до її носія. Респонденти, як правило, дають точнішу інформацію про самих себе, аніж про інших людей. Якщо оцінювача цікавить лише загальне відчуття масштабу, обізнаності чи інтенсивності, відповідь іншої особи, до якої легко знайти доступ, може дати цілком задовільну інформацію. Якщо людину, котру Вам бажано було б проінтерв’ювати, неможливо знайти, іноді дружина (чоловік) цієї особи або хтось із батьків чи родичів, часом навіть

сусід, можуть надати вам необхідну інформацію. Іноді аналіз поглядів та оцінок інших людей є складовою частиною побудови оцінювання. Наприклад, оцінювач, який прагне дізнатися про те, як менеджер-стажер виконує свою роботу, може поцікавитися думкою його керівників та колег. Однак, коли оцінювача цікавить, як згаданий стажер оцінює ту чи іншу ситуацію, він/вона повинен звертатись безпосередньо до нього.

**11. Вчіться працювати зі складними групами респондентів.** Деякі категорії людей становлять особливу проблему для інтерв'юера. До їх числа належать маленькі діти, хворі люди, ув'язнені, люди, які розмовляють іншою мовою (якщо для них неможливо заздалегідь підготувати переклад опитувального листа).

Слід також пам'ятати, що результативність опитування залежить від наявності довіри (встановлення контакту) між опитуваним і тим, хто безпосередньо проводить анкетування.

Крім того, під час проведення інтерв'ю, фокус-груп або анкетування слід враховувати певні типові бар'єри, що можуть завадити отриманню необхідної інформації. Серед них: брак часу, особиста зацікавленість тих, хто дає відповіді, намагання приховати інформацію, можлива недовіра до інтерв'юера чи організації, яку він представляє.

*З досвіду коаліції громадських організацій м. Сокаль:*

Коаліція протягом реалізації своїх проектів чимало зусиль приділила питанням молодіжної політики та продовжувала послідовну роботу зі створення Центру молодіжного дозвілля. У червні 2006 року на сесії міськради після громадських слухань було задоволено ініціативу організацій-членів коаліції про передачу приміщення першого поверху старої будівлі в центрі міста в оренду громадським організаціям для подальшого створення там соціального підприємства "Центр молодіжного дозвілля". І вже у вересні у представників влади виникли плани про передачу другого поверху даного приміщення для створення у ньому музею.

Коаліція вирішила провести широке анкетування громади, аби вивчити позиції пересічного населення щодо потреб та роботи Центру молодіжного дозвілля. Було опитано 500 осіб. Анкетування допомагали проводити 25 волонтерів.

Результати анкетування показали, що більшість населення - проти розміщення музею в Центрі, натомість вважають за необхідне, аби у даному приміщенні діяли молодіжні організації та організації, діяльність яких пов'язана з молоддю. 64% опитаних вважали, що керівництво Центром має здійснювати недержавна структура. Серед послуг, які міг би надавати Центр, опитувані відзначили: концерти молодих виконавців, різноманітні тематичні вечори, пізнавальні та навчальні лекції, інтелектуальні та інтеграційні ігри, зустрічі молоді з цікавими людьми, молодіжні заходи у різні свята, заходи виховного характеру, консультаційний пункт.

Результати анкетування були обговорені з головами фракцій політичних партій міської ради та оприлюднені на сесії Сокальської міської ради (24 жовтня 2006 року). Виступаючи на сесії, керівник проекту громади Мар'яна Яремчук, посилаючись на дослідження, пояснила, для чого потрібно створювати такий центр і які результати очікують від його діяльності.

Не в останню чергу завдяки проведеному опитуванню, депутати одностайно прийняли рішення про передачу всього приміщення для створення Центру молодіжного дозвілля та розміщення молодіжних НУО.

---

## Успішні історії та щоденники

Цікавим методом аналізу впливу є збір **успішних історій**, які:

- є індивідуальною історією людини, яка була залучена в якості партнера, клієнта, співробітника проекту (особливо, якщо він/вона є представником цільової групи);
- мають відображати зміну ставлення особи до певних соціальних проблем, покращене розуміння болючих питань громади, зміну в особистому, професійному житті. «Успішна історія» є наочним свідченням результату діяльності проекту;
- можуть бути написані як безпосередньо самою особою, з якою сталася певна позитивна зміна, так і співробітником проекту, який зібрав дані методом інтерв'ю;
- варто збирати не лише керівникам, а й усім іншим членам команди, які проводять заходи, консультують клієнтів, проводять PR-діяльність за проектом, тощо.

Метод розповіді історій:

- ґрунтується на поєднанні написання індивідуальної історії та структурованого діалогу на основі таких питань: **ЩО** (опис) – **ЧОМУ** (пояснення) – **ЩО З ТОГО** (синтез) та **ЩО ТЕПЕР** (дія);
- передбачає перехід від особистого досвіду до узагальнених знань (відчуття) та дії.

**ЩО?** (опис)

Що за проблема/потреба була? Як вони виникли? Хто їх визначив? Що ви робите? Які були успіхи та складності? Як все пройшло?

**ЧОМУ?** (пояснення)

Чому на вашу думку це так відбувалося, сталося? Чому ви/вони реагували так? Чому ви так робили? Чому ви думаєте, що це спрацювало або ні?

**ЩО З ТОГО?** (синтез)

Які висновки? Чого ми навчилися? Що залишається проблемним? Викликає сумнів? Як змінилися люди чи відносини? Які неочікувані наслідки?

**ЩО ТЕПЕР?** (дія)

Що ви будете робити наступного разу інакше? Якими будуть ваші наступні дії? Що ви маєте для того, аби працювати ефективніше і як ви можете посилити свої можливості?

### *З досвіду Програми “Демократизація України”:*

У рамках Програми досить успішним був досвід проведення конкурсу успішних історій, який відбувся в усіх громадах в рамках оцінки реалізації проектів. Зібрані успішні історії - а їх було чимало в кожній громаді - показали проектам ті зміни, які були спричинені їхньою діяльністю: це і посилення впевненості соціально-вразливих верств у відстоюванні своїх прав, і відкриття для себе нових можливостей, у тому числі, нової роботи, нових видів громадської діяльності та шляхів застосування механізмів місцевої демократії, це і посилення спроможності НУО, і згуртування громади навколо вирішення нагальних проблем. У своїх фінальних публікаціях громади використали найбільш яскраві історії, що стали наочною демонстрацією впливу проекту, його значимості для громади. Громада Червонограда видала окремий збірник успішних історій, який користується великою популярністю в місті. Успішні історії, зібрані експертами Міністерства Великої Британії у справах міжнародного розвитку під час візитів до громад, були поширені в публікаціях цієї організації. З ініціативи донора Програма підготувала окремий буклет, в якому представлені вісім особистих успішних історій - історій звичайних людей зі звичайних громад, з якими відбулися зміни завдяки Програмі, які змінили своє життя та посприяли змінам у житті інших людей, змінам в житті громади - вісім різних поглядів на саму Програму.

Люди схильні забувати інформацію, тому їхні відповіді на запитання стосовно обставин, що мали місце в минулому, можуть бути помилковими. Одним із шляхів розв'язання цієї проблеми є використання **щоденників**. Щоденники використовували під час досліджень, пов'язаних із купівлею продуктів харчування, стаціонарним лікуванням та переглядом телевізійних передач. Ведення щоденника передбачає наявність певних навичок і вміння писати, а також високого рівня мотивації в осіб, які ведуть щоденник. Щоб підтримати їхнє бажання співпрацювати, слід розробити систему стимулів. У деяких дослідженнях учасники щотижня отримували стипендію. Непоганим стимулом є також висока оцінка їх роботи з боку оцінювача та відчуття своєї значущості й корисності для доброї справи.

*З досвіду коаліції громадських організацій м. Терез:*

13 волонтерів проекту "Формування нової соціальної політики громади через партнерство", з них 9 - молодь віку 14-22 роки, взяли участь у конкурсі успішних історій проекту, в яких вони описували зміни, що сталися з ними завдяки участі у проекті.

Так, 16-річний школяр Влад, який брав участь у тренінгах проекту, писав: "Я не був ніколи замкненим, але мабуть для багатьох, у тому числі для батьків, незрозумілий. Участь у тренінгах дала мені змогу правильно висловлювати свої думки, зблизитися із мамою (а вона в мене завуч школи) . Тепер я розмовляю з нею як рівний. У мене з'явилися друзі, я багато чому навчився. Ніколи не буду зверхнім. А ще я познайомився із дівчиною Альбіною. Все тепер добре".

20 річний Деніс з малозабезпеченої родини підкреслював наступне: "Мене на тренінги все звав мій друг Сашко, але я думав, що це марнування часу. Як я помилявся. Тепер шкодую, скільки цікавого я не почув, скільки знань не отримав. Але я все ж таки змінився, я став більш терплячим до своїх батьків, до своєї 13-річної сестри. І мені не соромно винести сміття та помити посуд. А ще я мамі передав добрі поради, отримані на тренінгах, і в неї налагодилися стосунки на роботі. Батьки стали пишатися мною."

Змінилося життя і у студентки педагогічного університету Ельміри, яка після тренінгів та спілкування з іншими стала набагато активнішою, пішла ще навчатися до ПТУ на художника-декоратора, як волонтер стала допомагати своїй старій сусідці й відчула, як батьки стали дивитися на неї з повагою.

## 2. Способи проведення дискусії

Ще за часів Французької революції маркіз де Кондорсе математично довів, що одноосібне прийняття рішень однією людиною рідше веде до знаходження "правильної відповіді" та ефективних результатів, ніж колективне обговорення.

У вашій роботі часто виникатимуть випадки, коли перед вами стоятиме складна проблема, щодо якої не існує спільного бачення, коли необхідно розглянути варіанти якихось рішень, оцінити якісь дії, визначити пріоритети та розподілити ресурси... При прийнятті будь-яких рішень або розробці певних ініціатив потрібно провести дослідження цієї проблеми, виявити причини її існування, встановити можливі шляхи вирішення, оцінити ставлення до цієї проблеми мешканців громади, обговорити з ними свої пропозиції. І в цьому випадку вам може бути корисним провести SWOT-аналіз, мозковий штурм, дискусії у різних форматах, зокрема, використовуючи „дерево проблем” і „дерево рішень”, „світове кафе”, „відкритий простір” тощо.

---

## Мозковий штурм

**Мозковий штурм** – це спосіб колективного пошуку шляхів розв’язання певної проблеми. Це динамічний метод, орієнтований на залучення якомога ширшого кола ідей. Спочатку група збирає версії, які без обговорення записуються в єдиний перелік. Після того, як потік версій вичерпується, вони оцінюються групою, з них відбираються найбільш реалістичні. Після цього можливе проведення другого раунду штурму — пошук слабких місць в обраній стратегії та способів їх усунення. Головне під час мозкового штурму – розгляд всіх без винятку пропозицій, якими б безглуздими чи неймовірними вони не здавалися на перший погляд. Важливо не критикувати ідеї, що пропонуються, а намагатися сформулювати якомога більше ідей, визначити очевидні і приховані можливості, які містить запропоноване рішення. Такий підхід відкриває шлях до вільного, не обмеженого формальностями і упередженнями потоку ідей та пропозицій. І лише коли всі можливі пропозиції визначені, відбувається другий етап – аналіз запропонованих ідей і виділення пріоритетних.

Метод мозкового штурму не потребує значних ресурсів і може здійснюватися як однією особою, так і групою осіб. Цікаво, що мозковий штурм, що здійснюється однією особою, іноді здатний створити набагато ширший перелік пропозицій, ніж під час колективного “штурму”. Результатом колективного мозкового штурму є менш численні, але більш глибокі і продумані ідеї. Кількість таких ідей буде менша, ніж під час індивідуального “штурму”, оскільки при груповому зусиллі більше часу витрачається на детальнішу розробку ідеї. Крім того, під час колективного “штурму” тихі й скромні люди часто “пригнічуються” їхніми більш активними й амбітними колегами. Тому важливо вдатися до поєднання обох методів шляхом надання часу для індивідуальної роботи, щоб потім поглибити висловлені ідеї колективним мозковим штурмом. Головна перевага мозкового штурму полягає в тому, що він допомагає висунути й узагальнити нові неочікувані і навіть парадоксальні ідеї.

Виглядати все мусить приблизно таким чином. Засідання провадить ведучий. Йому допомагають помічники, які тримають в руках фломастери й готові записувати будь-яку ідею, що прозвучить, на великих аркушах паперу, розміщених на дошках з обох боків. Ведучий звертається до учасників мозкового штурму з проханням висловити свої пропозиції. Після того, як усі можливі ідеї було висунуто (на ваших аркушах може бути кілька десятків записів), ведучий звертається до авторів деяких з них з проханням прокоментувати свої пропозиції. Наступний етап – визначення пріоритетів. Ведучий повинен пояснити аудиторії, що ресурси громади є обмеженими, й звернутися до учасників з проханням виписати на окремому аркуші (чисті аркуші роздають помічники) ті десять ідей з висловлених, які є найбільш важливими для громади зараз (з точки зору кожного учасника). Цей етап дозволяє побачити, що є найважливішим для громади. З іншого боку, учасники обговорення відчують, що їхню точку зору було почуто. І навіть якщо саме ваша ідея не увійшла до переліку десяти пріоритетних, ви відчуваєте, що прийняте рішення є продуктом колективного мислення, а не примхою однієї чи кількох людей.

## SWOT-аналіз

При колективному обговоренні проблеми також буває доречно використовувати **SWOT-аналіз**, що передбачає визначення:

- сильних сторін (Strengths)
- слабких сторін (Weaknesses)
- можливостей (Opportunities)
- ризиків, загроз (Threats).

За допомогою цього простого методу можна визначити оптимальний спосіб використання ресурсів, а також дозволить заздалегідь розпізнавати потенційні погрози. (Докладніше про застосування методу SWOT-аналіз див. Розділ 2 главу 2).

**«Дерево проблем» і «дерево рішень»**

Застосування методу «Дерево проблем» і «дерево рішень» дозволяє об'єднати зусилля у пошуку спільних рішень, «розкласти» серйозну проблему на низку менших проблем чи питань, визначити, хто саме і як може вирішувати ці питання, визначити завдання, спрямовані на усунення причин і пом'якшення негативних наслідків тієї чи іншої проблеми. У ході обговорення учасники дискусії створюють своєрідне «дерево проблеми», розглядаючи проблему, її первинні та вторинні причини, первинні та вторинні наслідки. «Стовбур дерева» символізує ключову проблему, «корені дерева» - причини цієї проблеми, а «гілки» - це її наслідки.

На основі «Дерева проблеми» можна побудувати «Дерево рішень», у якому «стовбуром» буде ваша мета, «коренями» - ваші цілі і задачі, а «гілками» - очікувані результати і позитивні зміни, які мають відбутися завдяки досягненню вашої мети. Таким чином раціоналізується процес прийняття рішень у ситуації, коли неможливо дати просту й однозначну відповідь на поставлену задачу, цей метод дозволяє краще зрозуміти процес прийняття складних рішень.

Потрібно детально проаналізувати усі можливі варіанти рішень і виписати переваги і недоліки кожного з них, а також ті проблеми, що вони можуть за собою спричинити. Результати обговорення можна представити у вигляді таблиці, де переваги та недоліки будуть розміщені у двох стовпчиках.

Проблема:

Варіант 1	
Переваги	Недоліки
Варіант 2	
Переваги	Недоліки
Варіант 3	
Переваги	Недоліки

*З досвіду коаліції громадських організацій м. Сокаль:*

Виконавці проекту однією з ефективних методик планування діяльності вважають саме "Дерево ідей та рішень". У дієвості цього методу, що сприяє креативності та вільному висловленню думок, вони пересвідчилися, застосовуючи цю методику, зокрема, при роботі з учнями шкіл - волонтерами проекту для розгляду майбутнього Центру молодіжного дозвілля. Так, на гілках дерева, які уособлювали напрямки діяльності Центру, виникли різноманітні гуртки (театральний, хореографії, рукоділля, образотворчого мистецтва), концертні і святкові тематичні вечори; консультації з психологом. Шукаючи кошти для роботи Центру, учні запропонували проведення благодійних концертів, а також взяти кредит на придбання апаратури для проведення платних дискотек, кошти, з яких їмуть на погашення кредиту та оплату комунальних послуг.

І вже влітку з ініціативи молоді було проведено кілька розважальних заходів, завдяки яким було зібрано 13 792 грн. благодійних внесків на розвиток Центру. Члени групи взаємодопомоги з питань соціальних сиріт проводять в Центрі для таких дітей гуртки з шиття і вишивання, в яких вже сьогодні займаються близько 35 дітей. Центр розвивається і важливо, що саме молодь залучена до планування його діяльності.

---

## **„Світове кафе”**

**„Світове кафе”** - це спосіб колективного обговорення проблеми, що сприяє досягненню порозуміння серед його учасників. Тут мова не стільки про спільне прийняття рішень, скільки про обмін досвідом, про початок спільної роботи, що спрямовує діалог у креативне русло.

Проведення „Світового кафе” вимагає особливих умов. Для цього необхідне приміщення, яке можна облаштувати у стилі кав’ярні з невеличкими столиками та стільцями навколо них. Кількість столів залежить від кількості учасників, оптимальна кількість стільців за одним столиком – 4-6. Кожен стіл має власного господаря чи господиню. На столах розкладають заздалегідь підготовлені брошури (як меню), де пояснюються правила поведінки у цьому кафе. На кожному столі – паперова скатертина (біла), на якій учасники записуватимуть свої думки по ходу розмови. Кожен учасник має маркер.

У ході розмов у „Світовому кафе” розглядаються питання, які вимагають розгорнутої відповіді. Наприклад: „Що могло б зробити нашу громаду кращим місцем для життя?” „Що радує/ засмучує мене в нашій громаді?”

Учасники розсаджуються за будь-які столи на власний розсуд. Обговорення проходять у кілька „раундів”: перший триває приблизно 20 хвилин, потім учасники пересідають за інші столи (не слід пересідати всім разом за інший стіл), щоб взяти участь в іншому обговоренні. Господарі залишаються за своїми столами і знову діляться своїми враженнями, щоб розпочати нову бесіду. Нові учасники будуть продовжувати розвивати ідеї, спираючись на думки, що вже викладені на „скатертinah”. Наприкінці другого або третього раунду учасники збираються разом на загальну дискусію. „Скатертини” можна повісити на стіну як додатковий стимул для подальшого обміну думками. Якщо є час, то можна за такою ж схемою провести обговорення ще з одного питання.

Цей метод є прийнятним для роботи з людьми, які під час більш офіційних зустрічей можуть почуватися менш комфортно. Залежно від наявних ресурсів та бажання, можна використовувати й звичайні атрибути кав’ярні: для створення розкутої і дружньої обстановки також непогано було б „перекусити”, добре мати на столах свічки або квіти, тиху відповідну фонову музику, яка б сприяла налагодженню спокійної та довірливої атмосфери кав’ярні, де зустрічаються однодумці, які щиро обмінюються враженнями, обговорюють проблеми та шляхи їх вирішення.

*Зі звіту менеджера з моніторингу та оцінки, проекту "Разом за майбутнє" громади м. Вугледар Галини Дубовської:*

“14 квітня 2006 р. було проведено "Світове кафе", метою якого було оцінити можливості громадських організацій та влади при розробці Суспільного договору. Під час роботи "Світового кафе" представники громадських організацій та влади міста в ігровій формі обговорювали роботу громадських організацій та влади, їх готовність до співпраці. Висловлювалось багато нарікань на роботу кожної із сторін, але така форма обговорення допомогла побачити спільні шляхи роботи, адже всі ми працюємо на благо нашої громади. Тому було конкретно розписано обов'язки громадських організацій, які вони беруть на себе при виконанні Суспільного договору. Складений перелік обов'язків було надано для ознайомлення іншим представникам влади, які не були присутні на заході.

Після “світового кафе” було також проведено анкетування депутатського корпусу, аби з’ясувати, як вони бачать співпрацю з громадськими організаціями. Проведення цих заходів допомогло більш детально визначити обов’язки обох сторін для зазначення у Суспільному договорі та реально наблизити їх до потреб громади, спрямувати процес розробки Суспільного договору у найбільш ефективне русло та уникнути зайвих непорозумінь між сторонами. Нам здається, що такі заходи потрібно використовувати і для моніторингу виконання Суспільного договору”.

## **„Відкритий Простір”**

**„Відкритий простір”**, або як інколи кажуть, **„відкритий космос”** – один з методів проведення публічного обговорення проблем, який на сьогодні є непоганою альтернативою для класичних конференцій. Він базується на ідеї творчого та гнучкого підходу, самоорганізації та участі в обговоренні тих питань, які є цікавими для кожного учасника заходу.

Технологію „відкритий простір” можна і варто використовувати:

- коли конфлікт стримує здатність до змін;
- коли ситуація складна;
- коли збираються дуже різні люди;
- коли існує нагальна необхідність у прийнятті швидких рішень;
- коли для прийняття рішення необхідно залучити всіх зацікавлених осіб;
- коли немає упередження стосовно того, якого результату необхідно досягти.

У „відкритому просторі” існують свої закони та правила. “Закон двох ніг” – означає, що ви берете на себе відповідальність за те, чим ви цікавитеся – встаєте і самостійно пересуваєтесь до того місця, де ви можете найкращим чином знайти собі застосування, і/або навчатися.

Для того, щоб пересуватись у „відкритому просторі” використовуються чотири принципи:

- „Хто б не прийшов – так і треба” (це і є “саме той”) – усі, кого зацікавить одна і та ж спільна тема – це і є люди, які здатні розпочати процес і можуть зробити найбільший внесок у цьому обговоренні, тому що вони не байдужі.
- „Щоб не сталося – це те, що могло статися” – ми маємо концентруватися на темі, виходячи з теперішнього часу та конкретної ситуації – „тут і тепер” – розглядати проблему, не зациклюючись на тому, що могло б або повинно вже було б трапитись.
- „Коли б не почалось – так і треба” – наше завдання полягає у тому, щоб зробити все від нас залежне і приєднатися до творчого процесу, коли він розпочнеться. Ви визначаєте початок обговорення.
- „Коли досить – значить досить” – ваш реальний інтерес до теми визначає тривалість обговорення і вашої в ньому участі, а не заздалегідь визначений час. Якщо ви вважаєте, що питання вичерпане – значить воно вичерпане, і ви можете переходити до іншого питання, яке вас цікавить. Якщо ні, то продовжуйте бесіду.

Пересування у „відкритому просторі” – крок за кроком:

### **Підготовка:**

1. Визначте тему для обговорення, деталізації або вирішення якої ви прагнете. Тема має бути актуальною і мати широкий діапазон для обговорення у позитивному руслі.

2. Запросіть певне коло людей: всіх зацікавлених або всіх тих, кого б ви хотіли бачити серед учасників. Вкажіть тему обговорення у запрошеннях.

3. Виберіть та підготуйте зручне просторе приміщення, в якому одночасно може відбуватися кілька обговорень. Розставте стільці по колу або концентричними колами, залишаючи місце в центрі. Виберіть чисту стіну і назвіть її „стіною порядку денного” та позначте її зверху наступним чином: Порядок денний: до 12.00 і після 12.00. Там можна і виділити різні місця



для засідання різних груп – для зручності кожному з місць дати умовну назву (квітка, сонце, трикутник, квадрат тощо), так, аби їх зручно можна було позначити і для всіх було б зрозуміло. Виберіть іншу стіну для „новин”. У центрі кола покладіть, ніби скатертину, великий чистий аркуш паперу (чи кілька склеєних), на ньому – маленькі папірці та кольорові фломастери, а також кнопки, скотч або щось інше для того, щоб закріплювати папір на стінах.

### Проведення:

4. На початку заходу модератор пояснює процес: “Закон двох ніг” та принципи “відкритого простору”, теми для обговорення; як групи будуть створюватися, як робити записи; як, що і де розміщати та де які групи працюватимуть. Після цього модератор пропонує учасникам трохи подумати про те, що для них є важливим в контексті даної теми – визначити ті питання, які для учасників є цікавими і які вони хотіли б обговорити з іншими.

5. Модератор запрошує всіх тих, хто визначився з певними питаннями – записати їх на підготовлених папірцях (по одному аркушу на одну тему), де також зазначити свої імена, оголосити їх і прикріпити до стінки порядку денного, обрати відповідний час та місце зустрічі. Тем може бути стільки, скільки хоче кожен учасник (тобто кожен учасник може запропонувати більше однієї теми), якщо їх обговорення буде відбуватися у різний час). Учасник, який пропонує тему, буде “організатором міні-конференції” і буде відповідальним за проведення обговорення, за складення звіту і за його висвітлення на стіні новин. У процесі роботи кожен учасник може додавати теми на стіну порядку денного. Може бути корисним, якщо модератор проаналізує зазначені питання на стіні і за згодою їх авторів, об’єднає ті групи, які порушили однакові по суті питання. У деяких випадках, організатори самі визначають варіанти тем для обговорення різними групами.

6. Модератор пропонує учасникам (з урахуванням “Закону двох ніг”) обрати питання, які їх цікавлять і записатися на відповідні міні-конференції. Для цього учасники ставлять свої підписи на тих папірцях, де зазначене питання, яке їх цікавить. Організатори міні-конференцій також можуть записуватися на обговорення інших тем, за умови, якщо це не заважатиме проведенню обговорення їхніх власних питань.

7. Відповідно до графіку учасники розходяться по групах. Під час обговорення на фліпчартах записують ключові моменти, висловлені учасниками, підводять підсумки і після завершення їх вішають на стіну новин. Якщо учасники відчувають, що вони сказали все, що хотіли, дискусія їх більше не цікавить, то вони можуть перейти до обговорення іншого питання у будь-який час.

8. Закриття кола: всі учасники за годину до завершення заходу збираються для обміну враженнями й тим новим, що вдалося почути, знайти; у форматі діалогу – слухаючи, що кажуть інші, але не розпочинаючи нових дискусій. Інший варіант от-

---

римання зворотного зв'язку – передача “естафетної палички-промовлячки” по колу – якщо хтось не хоче нічого сказати, то він просто передає паличку далі. Якщо захід “Відкритий простір” відбувається протягом більш ніж одного дня, то пункти 3-8 повторюються кожного дня.

9. Після проведення заходу усі напрацювання груп зводяться в один звіт і розсилаються його учасникам.

### **Вільні дебати**

**Вільні дебати**, коли всі учасники обговорення мають рівні права, дозволяють учасникам у великих аудиторіях (до декількох десятків учасників) продемонструвати свої знання, поділитися своїм досвідом, ідеями.

Практика проведення подібних заходів показує, що досягти ефективного обговорення можна в групі, у якій не більше двадцяти осіб. Обговорення повинен проводити добре підготовлений, досвідчений ведучий, який користується значним авторитетом серед учасників.

Час проведення вільних дебатів не повинен перевищувати 45 хвилин. Тому при підготовці до такої дискусії дуже важливим є ретельне планування часу та регламенту обговорення.

Методика проведення обговорення:

1. Відкриваючи дискусію, ведучий повідомляє учасникам тему запланованої дискусії та представляє регламент проведення обговорення (вступне слово не повинне перевищувати 3-5 хвилин).
2. Ведучий стежить за регламентом і обмежує виступи учасників 3-5 хвилинами (5 хвилин на перший виступ, 3 хвилини на кожний наступний). Він намагається втягнути в дискусію якомога більше учасників, надаючи їм слово. При необхідності ведучий нагадує учасникам про порядок денний, регламент і дотримання етичних принципів під час дебатів.
3. По ходу дискусії ведучий виносить на обговорення окремі пункти порядку денного і підводить підсумки по кожному пункту.
4. По закінченні обговорення ведучий підбиває підсумок усього сказаному (чи надає таку можливість одному з учасників), аналізуючи подібність і розходження позицій по кожному питанню.

На противагу безумовним перевагам відкритих дебатів, цій формі дискусії притаманні деякі недоліки: нерідко деякі учасники (2-4 особи) “забивають” інших, не даючи їм можливості висловитись; учасники дискусії часто відхиляються від заданої теми; складно вести логічно зв'язний запис усіх пропозицій і ідей, висловлюваних учасниками вільних дебатів; непередбачуваність розвитку дискусії перешкоджає досягненню конструктивних рішень.

### **Оксфордські дебати**

Дискусія у формі **оксфордських дебатів** може бути використана в тому випадку, якщо обговорюється складна чи суперечлива проблема, думки учасників щодо якої можуть бути уже чітко визначені і різко відрізняються. Ціль використання цієї форми дискусії - навчити учасників висловлювати свою точку зору спокійно, у дружельюбній манері і формі. Учасники дискусії повинні зуміти навести аргументи за чи проти обговорюваної ідеї і постаратися переконати або опонентів, або спостерігачів у правильності своєї позиції.

---

Час виступу кожного учасника під час дебатів обмежений і однаковий для усіх груп. Зважившись на таку форму проведення дискусії, ви повинні бути готові до того, що оцінки багатьох учасників будуть носити суб'єктивний характер.

Методика проведення обговорення:

1. Ведучий ділить учасників на дві групи (кількість груп залежить від кількості можливих точок зору на проблему). Учасники або самі вибирають, яку точку зору вони будуть відстоювати, або розподіляються по групах за жеребом.
2. Ведучий розповідає про тему дебатів і про правила проведення дискусії: час на підготовку в групах (10-15 хвилин), загальний час на виступ групи в дебатах (15 хвилин). Представники груп виступають по черзі. Кожна група має право на три виступи.
3. Під час підготовки учасники кожної групи розподіляють ролі між членами групи і вирішують, як краще розпорядитися відведеним часом. Представники однієї групи можуть задавати питання представникам інших груп, а також коментувати аргументи своїх опонентів. Групи можуть використовувати малюнки, схеми й інші наочні приладдя. Представники груп повинні домовитися про черговість своїх виступів.
4. Ведучий починає дебати, надає учасникам слово, стежить за регламентом.
5. У завершення дебатів необхідно провести опитування серед учасників та спостерігачів таємним або відкритим голосуванням і таким чином визначити, аргументи якої групи були більш переконливими, і чи змінилися позиції учасників кожної групи.

### ***Дискусія в стилі телевізійного шоу***

При такій формі дискусії група з трьох-п'яти чоловік веде дискусію на заздалегідь обрану тему в присутності інших учасників. Глядачі вступають в обговорення пізніше: вони або висловлюють свою думку, або задають питання учасникам бесіди.

Організація дискусії у стилі телевізійного шоу дає можливість чітко висловити учасникам різні точки зору із заданої теми. Однак не слід забувати, що основні учасники обговорення повинні бути досить компетентні в даній галузі і добре підготовлені до конкретної бесіди. Важливо також, щоб особисті якості основних дійових осіб не відволікали уваги від теми дискусії і щоб усі учасники мали рівні можливості висловити свою точку зору (виступ не повинен продовжуватися більше 3-5 хвилин). Ведучий має стежити за тим, щоб учасники дискусії не відхилялися від заданої теми. Тривалість дискусії не може перевищувати 1,5 години.

Організація дискусії:

1. Ведучий визначає тему дискусії, запрошує основних учасників, домовляється про умови проведення дискусії (тривалість, черговість виступів тощо).
2. Ведучий розсаджує учасників дискусії таким чином, щоб "глядачі" сиділи навколо столу основних дійових осіб.
3. Ведучий починає дискусію: представляє основних учасників дискусії і повідомляє обговорювану тему.
4. Першими виступають основні учасники. Загалом їх виступи тривають не більше двадцяти хвилин, після чого ведучий запрошує інших учасників (глядачів) взяти участь в обговоренні.
5. По закінченні дискусії ведучий підводить підсумки, дає короткий аналіз висловлень основних учасників.

---

Проведення дискусії у формі телевізійних дебатів дозволяє решті учасників почути професійні коментарі щодо обговорюваної теми, почути аргументовані позиції основних учасників, водночас „глядачі” також можуть залучитись до обговорення, задаючи питання або ж висловлюючи репліки та коментарі. Успіх такої дискусії багато в чому залежить від правильно підібраних учасників обговорення, щоб вони дійсно були фахівцями з обговорюваної тематики, а також бажано, щоб вони мали дещо відмінні позиції, що робить дискусію більш жвавою та цікавою.

### ***Дискусія у формі симпозіуму***

Ця форма обговорення дозволяє фахівцям-професіоналам поділитися своїми знаннями і досвідом з аудиторією, вона також полегшує діалог між слухачами і учасниками. Два чи три лектори (фахівці чи просто люди, що добре орієнтуються у предметі) у короткій формі висловлюють свою точку зору на проблему. **Дискусія у формі симпозіуму** особливо ефективна тоді, коли необхідно поділитися досвідом, розповісти про результати роботи цілої групи і т.д. У цьому випадку можна організувати конференцію, що складається з декількох тематичних блоків, що логічно взаємодоповнюються.

Методика проведення дискусії:

1. Для того, щоб підготувати симпозіум, ведучий повинен зустрітись з учасниками і домовитися про план проведення презентацій, їхню тематику, регламент.
2. Ведучий офіційно відкриває дискусію, розповідає про предмет обговорення і надає слово основним учасникам. Максимальна тривалість виступу кожного лектора не повинна перевищувати 10 хвилин. Ведучий стежить за регламентом.
3. Після виступів учасників ведучий пропонує всім бажаючим взяти участь у дискусії. Загальне обговорення продовжується 20-30 хвилин, причому один виступ не повинен перевищувати 2-3 хвилини. Ведучий намагається залучити до розмови якомога більше учасників.
4. Після закінчення загального обговорення ведучий підводить підсумки дискусії в цілому. Основні учасники можуть відповісти на питання.

### ***Метод експертних панелей***

Корисним є **метод експертних панелей**, або “метод Дельфі”, який дозволяє використати “колективний розум” експертів. Певному колу експертів ставиться якесь питання; відповіді збираються, зводяться разом, структуруються і розсилаються тим самим експертам, аби вони могли прокоментувати версії інших, або скоректувати свою думку. Процес повторюється доти, доки не випрацьовуються правдоподібні пояснення щодо проблеми і реалістичні шляхи їх розв’язання. Ефективність цього методу залежить від кваліфікації експертів, здатності організаторів оцінити вірогідність різних припущень і наявності часу на повернення матеріалів експертам на уточнення.

### ***Круглі столи***

Широко розповсюдженою є практика проведення “**круглих столів**”. Цей метод, зорієнтований на вільне розмірковування учасників при обговоренні проблеми. Це простіша і м’якша форма обговорення, ніж дискусія, дебати, мозковий штурм тощо. Круглі столи відрізняються від інших методів колективних обговорень тим, що всі його учасники є рівними, тут немає керівників, лекторів, слухачів. Всі присутні вважаються експертами з проблеми, що обговорюється. Проводити його можна у різних ситуаціях і з різною метою: коли назріває якась проблема, для генерації нових ідей, обговорення існуючих, щоб підбити підсумки. Круглі столи ефективні на різних стадіях

розв'язання проблеми – як на етапі ідентифікації, так і під час пошуку компромісних рішень.

Підготовча робота до проведення круглого столу включає:

1. **Вибір теми.** Від вдало обраної теми значною мірою залежить успіх усього заходу. Передусім тема має бути цікавою й актуальною. Не можна обирати надто загальних і глобальних тем. Вже на цьому етапі слід визначитися, які цілі стоять перед вами і які результати ви очікуєте отримати.
2. **Підбір потенційних учасників круглого столу** за критеріями: особи, які ознайомлені з проблемою, та особи, яких обговорювана проблема безпосередньо стосується.
3. **Розробка сценарію, правил проведення.** Потрібно визначити послідовність подій під час заходу, черговість і тривалість виступів (регламент), а також окреслити варіанти розгортання обговорення, спрогнозувати можливі дискусії, зацікавленість, активність або пасивність учасників.
4. **Добір питань для обговорення,** щоб скерувати дискусію у правильне русло і не виходити за встановлені межі. Таких питань не має бути багато – не більше 4-5. Це спростить вам розробку програми круглого столу, зробить дискусію чіткою та структурованою і націлить учасників на досягнення очікуваних результатів.
5. **Вибір приміщення.** У приміщенні має бути головний атрибут зібрання – круглий стіл – не обов'язково круглої форми – потрібно, щоб він мав замкнений контур, а учасники мали змогу бачити один одного під час дискусії.
6. **Визначення дати і тривалості.** Дата проведення заходу залежить від планів організаторів та можливостей потенційних учасників. Тривалість круглого столу не має перевищувати 1,5-2 годин.
7. **Запрошення учасників** – заздалегідь, принаймні за 15-20 днів до проведення круглого столу. Кожному бажано підготувати інформаційний пакет, до якого входить програма і регламент заходу, вихідна інформація з проблематики, яку обговорюватимуть. У запрошеннях слід чітко вказати мету заходу й очікувані результати. Кількість учасників круглого столу слід обмежити до 20-25 осіб.
8. **Вибір модератора.** Саме від його майстерності залежить конструктивність дискусії і досягнення очікуваних результатів. Знову ж таки варто пам'ятати, що всі учасники круглого столу рівні між собою. Важливо, щоб модератор був глибоко ознайомлений з предметом обговорення. Будучи в курсі предмета обговорення і зібравши за круглим столом прихильників різних, інколи протилежних поглядів, модератор має зберігати нейтральність. Його завдання - стежити за дотриманням регламенту, згладжувати конфлікти, скеровувати хід дискусії у належне русло.
9. **Розробка регламенту круглого столу.** Регламент повинен бути таким, щоб усі присутні мали змогу висловитися. Достатньо часу треба залишити на дискусію і обговорення підсумкового документу. Скільки саме – залежить від кількості питань, винесених на розгляд, і числа учасників. Загальноприйняте правило – для ключових виступів варто виділяти 10-15 хвилин, для всіх інших - 3-5 хвилин.



Робота круглого столу розпочинається з представлення організаторів та учасників. Далі модератор робить вступне слово, в якому окреслює мету і завдання заходу, очікувані результати, оголошує регламент дискусії. Після цього виступають експерти з інформаційними повідомленнями, і відбувається спільне обговорення із запитаннями, відповідями, репліками тощо. Завершується круглий стіл підбиттям підсумків, і – якщо поставлена така мета – прийняттям підсумкового документу (резолуція, меморандум, звернення тощо).

Круглий стіл має певні переваги порівняно з іншими методами обговорення, оскільки надає його організаторам можливість ознайомитись з широким спектром думок з обговорюваної проблематики. Учасники, завдяки взаємному обговоренню, мають змогу по-новому поглянути на проблему, в іншому контексті побачити її масштаб. Участь у круглому столі для них є нагодою публічно представити свою позицію.

Серед ризиків методу варто відзначити те, що захід може забрати чимало часу, учасники можуть “заговорити” питання, відірватися від реалій, що може справити негативний вплив тиск інших членів групи, змусить менш активних, скромних учасників промовчати, не висловити своєї думки. Однак, якщо запобігти цій загрозі, цей метод дозволяє всебічно розглянути проблему, оцінити вірогідність розвитку тих чи інших сценаріїв, визначити комплексний план дій.

*З досвіду коаліції громадських організацій м. Самбір:*

Одним з найефективніших методом проведення обговорень у проекті громади Самбора стали саме круглі столи. Спочатку вони проводились з метою обговорення проблем, які стосувались непрацевлаштованої молоді, а пізніше - й більш широкого кола питань з життя громади. Учасникам проекту вдалося вперше залучити до обговорення представників влади та неурядового сектору, бізнес та молодь.

До проведення кожного заходу ретельно готувалися - всі організаційні моменти обговорювались на засіданнях Спостережної ради коаліції, завчасно визначали час та місце проведення, модератора та розробляли сценарій. Зазвичай, учасників запрошували по телефону або через волонтерів Молодіжного центру зайнятості, які розносили запрошення. Ті учасники, які вперше приходили на круглий стіл, спочатку зазвичай не зовсім розуміли мету його проведення та завдання, які ставились. Але в ході обговорення усі ставали активними і завжди дискусія продовжувалась після завершення заходу.

Важливо, аби кожен круглий стіл відповідав визначеній меті і був результативним. Як правило, висновки та рекомендації, запропоновані учасниками круглих столів в рамках проекту, враховувалися під час діяльності проекту, а також направлялися до розгляду міської ради та виконкому, державним службам і після того були враховані в їх рішеннях та місцевих програмах. Так, наприклад, у грудні 2005 року відбувся круглий стіл організацій, які опікуються питаннями соціально-вразливих верств населення, з представниками органів влади (виконавчого комітету Самбірської міської ради, державного міськрайонного центру зайнятості) з питань виконання та аналізу соціальних програм. Під час круглого столу учасниками було проаналізовано ефективність та недоліки виконання програм у 2004-2005 роках. Усі пропозиції та висновки, які були запропоновані учасниками, були враховані владою, та було внесено відповідні зміни у соціальну програму на 2006 рік. Ще один круглий стіл відбувся у 2005 році між підприємцями та представниками коаліції проекту про подолання безробіття, після якого було створено Асоціацію роботодавців Самбірщини, а пропозиції та ідеї, що прозвучали на цьому заході, були враховані коаліцією при розробці концепції створення у Самборі фонду розвитку громади.

До коаліції тепер постійно звертаються представники різних НУО та підприємці за порадами з проведення круглих столів. Практика обговорення проблем за круглим столом стала важливим етапом апробування нових демократичних механізмів, що сприяють активізації громадськості, її залучення до процесів прийняття рішень та налагодження взаємодії влади з громадою.

У форматі круглого столу добре обговорювати проекти певних рішень чи документів. У такому випадку один з учасників чи їх група представляє проект – своє бачення проблеми і способів її вирішення. Після того проект обговорюється в групі. Таким чи-

---

ном обговорення виходить більш структурованим, однак, прив'язаність до одного документа може унеможливити обговорення інших сценаріїв.

Інколи під час обговорень рекомендують, аби спочатку висловлювалися молодші (за віком, досвідом тощо), потім старші, аби, з одного боку, не “тиснути авторитетом”, а з іншого – дати більш досвідченим учасникам можливість оцінити доцільність тих чи інших пропозицій.

Неформальні обговорення у форматі круглих столів можуть бути адекватним шляхом, що дасть можливість розговорити сором'язливу чи неактивну, чи то не дуже знайому аудиторію. Готуючись до громадських слухань щодо проблем молодіжного безробіття, коаліція громадських організацій Дрогобича провела кілька круглих столів зі студентами, під час яких було визначено кілька пропозицій, що були винесені на слухання. За словами організаторів, під час круглих столів молоді люди були набагато активніші, ніж на самих громадських слуханнях.

Існують також і інші способи організації колективного обговорення наявних проблем та рішень, що передбачає розгляд різних думок, позицій, альтернатив. Але за будь-яких умов необхідно враховувати ризики групового мислення, як, наприклад, схильність до конформізму. Тому обговорення мають дотримуватися визначених процедур і правил.

### 3. Правила колективного обговорення проблем та рішень

За будь-яких форм проведення дискусії його учасники мають знати:

- мету проведення обговорення
- процедури участі
- ухвалені під час зустрічі рішення.

Важливо, щоб усі бажаючі отримали можливість висловити свої думки. Обговорення має відбутися в такий спосіб, аби після нього кожен учасників відчував, що:

- його точку зору було озвучено;
- йому вдалося поставити пріоритетні з його точки зору питання;
- йому вдалося отримати відповіді на поставлені запитання.

**Ведучий**, як це видно навіть із самої назви, повинен вміло вести дискусію, спрямовувати її у конструктивному напрямку. Ведучий відкриває захід, пояснює мету, правила та умови роботи (у тому числі, правила користування технікою, порядок денний, вказує, де розташовано мікрофони, де можна взяти роздаткові матеріали тощо), представляє учасників.

Основні типові обов'язки ведучого дискусій передбачають:

- неупередженість до теми, учасників;
- контроль за дотриманням регламенту – процедур та правил (слідкування за ефективним використанням часу – для перерв, виступів, коментарів, загальної тривалості зустрічі, переходом від одного питання до іншого), при цьому важливо, аби дискусія була доведена до логічного завершення ;
- пояснення присутнім мети зібрання та усіх процедур;
- забезпечення порядку і сприятливої (відвертої) атмосфери під час обговорень, взаємоповаги, дотримання етичних норм;
- сприяння дотриманню головної теми обговорення (дискусія не повинна збиватися на другорядні питання, питання, що не стосуються порядку денного);

- нейтралізація конфліктних ситуацій, сприяння досягненню консенсусу;
- ведення, управління обговоренням, а не участь у ньому – дотримання ролі нейтрального арбітра (якщо ведучий і робить коментарі після виступу учасника, то лише з метою уточнити, що саме було сказано);
- стимулювання рівної участі учасників, обміну інформацією і думками, стримування говірких, заохочення мовчунів, сором'язливих;
- заохочення конструктивної критики, творчого мислення, об'єктивного аналізу пропонуваніх рішень, переваг та ризиків;
- підведення підсумків: проміжних та по завершенню обговорення.

У жодному разі ведучий не повинен порушувати регламент виступів та брати на себе відповідальність за прийняття рішень.

Серед порад для всіх учасників обговорення, у тому числі для ведучого, можна зазначити такі:

- поважайте інших учасників та їх права на свою позицію – будьте ввічливими, дайте можливість іншим висловити свої точки зору, не перебивайте, висловлюючись, уникайте моралізаторства, образливих коментарів, погроз, сарказму, зайвих питань тощо;
- будьте спокійними, контролюйте свої емоції,
- слухайте уважно інших учасників обговорення, розрізняйте факти та враження й інтерпретації; спробуйте оцінити ситуацію очима інших;
- мисліть позитивно, конструктивно – акцент має бути не на невдалій практиці минулого, а можливих варіантах вирішення проблеми у майбутньому; не розпалюйте непотрібних конфліктів, критикуючи – пропонуйте;
- уникайте догматичних тверджень та безпідставних узагальнень, не відкидайте пропозицій без обдумування;
- будьте сфокусованими на темі обговорення, уникайте непотрібної інформації та багатослівності, коментарів, питань, які відволікають від основної проблеми;
- готуйтеся до виступів, пояснюйте свою позицію, аргументуйте свої думки фактами, говоріть просто, логічно і стисло;
- при потребі не утримуйтеся від питань, висловлюйте свої сумніви.

*Детальніше про ефективну презентацію див. Розділ 2 глави 7.*

При проведенні обговорень корисно визначити **секретаря**, який має нести відповідальність як за підготовку детального протоколу обговорення, так і за розповсюдження його серед учасників. Залежно від формату, під час дискусій хід обговорення, ключові ідеї можуть фіксуватися на маленьких картках, фліп-чартах, спеціальних дошках тощо.

## Глава 3. Широкі обговорення в громаді:

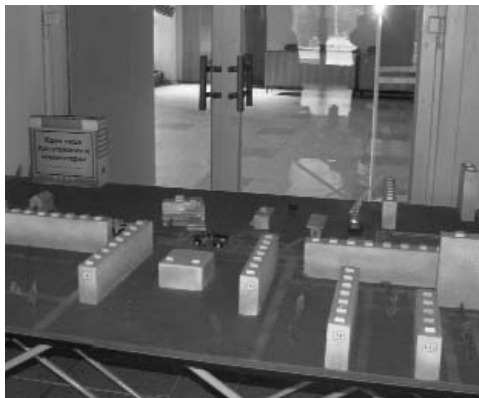
### «реальне планування» та громадські слухання

#### 1. «Реальне планування»

Цікавим і наочним є метод **«реального планування»**, який започаткували й запатентували у Великій Британії у 1970-х роках. «Реальне планування» передбачає розробку моделі або карти-схеми місцевості для того, щоб дати можливість членам територіальної громади фізично спланувати оточення, у якому вони живуть. Це дуже наочний метод роботи, який у рівній мірі дає усім можливість долучитися до неформального

обговорення ідей та варіантів розвитку громади.

„Реальне планування” вимагає створення тривимірного макету ділянки зі спорудами тощо, які можна переставляти з місця на місце (якщо їх лише планується побудувати). Макет встановлюється у певному місці зустрічі, куди запрошуються люди для того, аби вони висловили свої думки та ідеї. Також готується ящик з матеріалами. Можна використовувати прапорці для того, щоб люди могли відобразити на карті-схемі ідеї, які не стосуються фізичного середовища. З одного боку, це дуже легкий підхід - хоча він і вимагає ресурсів та часу, необхідних для підготовки макету, висловити своє бачення майбутнього громади за допомогою нього може будь-хто!



*Зі звіту менеджера з моніторингу та оцінки, проекту "Вчимося жити разом" громади м. Артемівськ Лідії Мірошниченко:*

“Для застосування методу “реального планування” було обрано західний мікрорайон міста, в якому були проблеми, характерні й для інших районів міста – відсутність зон відпочинку, дитячих майданчиків, тротуарів на підходах до магазинів, аптек тощо.

Вже на перших етапах роботи коаліція розпочала активну інформаційну кампанію: публікації в газетах, листівки, інформаційний бюлетень проекту, розміщення інформації на сайті міста, - з метою ознайомити громаду з методом реального планування, його суттю та філософією. Взаємодія зі ЗМІ відбувалася і в подальшому. Так, було проведено прямий ефір на Артемівському телебаченні з директором та менеджером проекту. До інформування громадськості долучилась і влада - з дозволу мера інформація про “реальне планування”, місцезнаходження макету та можливість подати свої пропозиції була розміщена у тролейбусах міста.

Було зроблено макет мікрорайону, на якому відображено реальний мікрорайон та місця, що потребують змін. До виготовлення макету долучили волонтерів: вчителів та школярів 30Ш № 12, які живуть у цьому мікрорайоні. Виготовлений макет встановили у приміщенні виконкому - найбільш відвідуваному, на наш погляд, місці - у просторому холі, що давало можливість бачити його всім відвідувачам виконкому. Біля макету встановили пояснювальний стенд та скриньку для можливих пропозицій розвитку мікрорайону. І хоча макет вийшов чималенький (2,5 x 1,5 м), його навіть виставляли у парку на свято Дня міста, де також проводили анкетування щодо бажаних змін у мікрорайонах міста.

Процес обговорення можливих змін у мікрорайоні сприяв підвищенню активності громадськості міста, було зібрано чимало пропозицій щодо майбутнього цього мікрорайону... Люди зацікавилися можливістю щось зробити самим для себе, самим вирішити долю тієї території, де вони мешкають. Всі пропозиції були проаналізовані та обговорені під час круглого столу, в якому взяли участь представники влади, НУО та громадськість міста. Резолюція круглого столу містила конкретні пропозиції міській владі з розвитку західного мікрорайону. Ці пропозиції були враховані сесією Артемівської міської ради та ввійшли до Програми економічного і соціального розвитку міста на 2006 рік. Відповідно до побажань мешканців у мікрорайоні були побудовані дитячий та спортивний майданчики, облаштована зона відпочинку біля житлового будинку (замість будівництва бензоаправки, що планувалася там раніше), освітлена вулиця.

Варто зазначити, що представники влади дуже позитивно оцінили метод “реального планування”.

Уже в ході роботи круглого столу з'ясувалося, що виконком теж став використовувати цей метод для планування розвитку інших територій міста.

Про “реальне планування” була підготовлена телепередача, трансляція якої також викликала зацікавленість глядачів, які висловили побажання, аби влада продовжувала застосовувати цей метод, що дозволяє залучати громаду до вирішення соціальних проблем міста через обговорення планів його розвитку”.

## 2. Громадські слухання<sup>47</sup>

Громадські слухання є ефективним механізмом участі громадськості у процесі прийняття рішень, консультування влади з громадськістю, коли відбувається обмін думками, зауваженнями та пропозиціями щодо проблеми, яка потребує вирішення.

Конституція України та Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні” гарантують можливість, право територіальної громади на проведення громадських слухань і здійснення інших місцевих ініціатив. Водночас, законодавство наразі не визначає типового порядку організації громадських слухань. Натомість, передбачена можливість закріплення цього порядку на рівні Статуту міста (стаття 13 закону). Чимало громад вирішують проблему також шляхом закріплення Положення „Про громадські слухання”, що затверджується рішенням сесії відповідної ради. *(Детальніше про Положення про громадські слухання див. Додаток 9).*

Визначення терміну “**громадські слухання**” міститься у Законі України “Про місцеве самоврядування в Україні”, прийнятому 1997 року. Згідно зі статтею 13 закону громадські слухання є правом територіальної громади “зустрічатися з депутатами відповідної ради та посадовими особами місцевого самоврядування, заслуховувати їх, порушувати питання та вносити пропозиції щодо питань місцевого значення, що належать до відання місцевого самоврядування”. Ця законодавча дефініція є не зовсім вдалою, оскільки не дає можливості однозначного трактування природи громадських слухань – як контрольної процедури або як форми участі у плануванні чи прийнятті місцевих рішень територіальною громадою. Дана правова прогалина привела до різних підходів у визначенні статутами територіальних громад статусу громадських слухань. *(Детальніше про Статuti та закріплення процедури громадських слухань у Статуті див. Розділ 3 гл.6).*

Цілком логічним і обґрунтованим з огляду на практику в Україні та інших країн є визначення громадських слухань саме як способу формування громадськістю управлінських рішень, як форми участі громади у формуванні рішень органів місцевого самоврядування. У цьому контексті особлива значимість громадських слухань - у легітимізації певних, часто непопулярних, але потрібних ініціатив місцевої влади, у здатності стимулювати прийняття місцевих рішень в умовах підвищеної суспільної конфліктності, поляризації позицій всередині громади.

Важливо розуміти, що проведення громадських слухань - це не данина моді, не якась галочка, яку можна поставити на папері при оцінці демократизації суспільства, чи вистава для обґрунтування наближеності до Європи. Громадські слухання є важли-

---

<sup>47</sup>У частині глави, що стосується громадських слухань, використано: Підлуська І. Громадські слухання: як це робиться // “Наша громада”. № 1-3 (4-6).

---

вим інструментом, що дозволяє знаходити оптимальні рішення наявних проблем та мобілізувати ресурси. Громадські слухання мають тверде економічне обґрунтування. Виходячи з того, що ресурси кожної громади, як і всі інші ресурси, є обмеженими, а різні члени громади мають різні точки зору на те, як ці обмежені ресурси використовувати, громадські слухання — це трибуна, де члени громади можуть обговорити і прийняти рішення про використання наявних ресурсів. Громадські слухання — це спроба цивілізованого вирішення спірних, конфліктних ситуацій.

Успішними можна вважати ті громадські слухання, де думку громади було враховано — і про це не просто було сказано, а рішення громадських слухань було прийнято до розгляду місцевою радою або втілено у протокольні доручення міського голови.

Сьогодні заходи, які називаються „громадські слухання” проводять усі, скрізь і з будь-якого приводу. Часто такі заходи мають характер обговорень певних питань і несуть у собі певну — іноді дуже значну — користь, однак громадськими слуханнями вони не є. На відміну від громадських слухань, ці заходи: (1) мають занадто широкую тематику; (2) не передбачають ухвалення рішень, або якщо вони-таки приймаються, то не мають втілення у конкретних документах органів влади, що безпосередньо впливають на життя конкретних членів відповідної громади. Такі заходи швидше можна назвати розширеними нарадами або засіданнями експертів, ніж громадськими слуханнями. Наприклад, обговорення концепції чогось — розвитку громадянського суспільства, проведення адміністративної реформи тощо — важко назвати громадськими слуханнями саме через те, що тема є занадто загальною і не впливає безпосередньо на мешканців конкретної громади.

Тож, на відміну від розширеної наради експертів, громадські слухання — це загальні збори (віче) значної частини дорослих членів громади з питання, що має важливе значення для даної громади в цілому або її переважної частини, у ході яких ініціатори представляють проблему і пропонують шляхи її вирішення, а учасники — представники громади — обговорюють цю проблему, пропонують свої варіанти рішень або схвалюють якісь певні рішення, плани, документи.

**Метою громадських слухань мусить бути не просто інформування громади про якусь позицію щодо певного питання, але й пошук шляхів вирішення наявних проблем чи узгодження певних питань.** Так, наприклад, у ході проведення громадських слухань з питань регулювання підприємницької діяльності підприємцям варто не просто обговорити з представниками міськвиконкому бізнес-клімат у місті, але підготувати для розгляду в міськраді проект зменшення окремих місцевих податків та зборів. До питань загальноміського значення, щодо яких можуть проходити слухання, можуть відноситися, наприклад, питання реконструкції центральної частини міста, затвердження міського бюджету, збільшення тарифів на електроенергію, збереження на території міста відходів промисловості, очистка води, приватизація ЖЕКів, питання землеустрою тощо. У будь-якому разі питання, що виносяться на громадське слухання, мусить стосуватися інтересів переважної частини членів громади.

Завдяки громадським слуханням громада зможе:

- озвучити ті проблеми, які влада не помічає;
- незалежно від влади висловити свою оцінку наявній проблемі та альтернативам їх вирішення;
- узгодити свої позиції із „сусідами”/колегами/іншими членами громади, виробити спільне бачення щодо наявної проблеми;

- 
- відтак - об'єднати зусилля та вплинути на процес прийняття рішень органами влади.

Громада може вносити пропозиції до проектів рішень обласних, міських, районних у місті рад, селищних рад, їх виконавчих комітетів, розпоряджень міського голови.

І влада, і громадськість завдяки слуханням можуть отримати:

- оцінку актуальності проблеми для громадськості;
- додаткову інформацію про різні погляди на проблему, що обговорюється, різні аспекти проблеми;
- альтернативні шляхи виходу з ситуації, нові пропозиції щодо шляхів подолання проблеми;
- інформацію про тих, хто готовий активно долучитися до процесу розв'язання проблеми.

Для влади громадські слухання є можливістю заручитися підтримкою громадськості, серйозним аргументом, скажімо, при лобіюванні інтересів громади перед іншими структурами влади (відстоювання вигідного для міста проекту бюджету, незгода зберігати на території міста небезпечні відходи тощо).

Прикметною є історія міста Артемівська Донецької області початку 2000 року. Певні центральні органи виконавчої влади вирішили створити у соляних шахтах підприємства "Артемсіль" сховище радіоактивних відходів. Відповідно, у центральних газетах з'явилося декілька публікацій відомих науковців, на які потім почали посилатися посадовці, намагаючись довести, що контейнери з відходами мають гарантовану герметичність, і підстав для турбування немає. Що в такій ситуації робити громаді? З ініціативи НУО "Бахмат", яка пізніше стала одним з членів коаліції в рамках Програми ДУ, у співпраці з міською владою було прийнято рішення організувати громадські слухання, аби озвучити думку мешканців щодо доцільності створення сховища. Важливо було не просто прийти і вислухати київських міністерських фахівців, а підготувати альтернативну експертизу проекту. Організатори намагалися залучити до обговорення проблеми якомога більше регіональних і міжнародних організацій, спроможних провести незалежне розслідування і оцінити наслідки захоронення ядерних відходів. У результаті в слуханнях взяли участь представники екологічних організацій з Росії, Казахстану, Німеччини, Японії, а також представники Комітету із захисту навколишнього середовища і ядерної безпеки, Міністерства з надзвичайних ситуацій, Управління з питань регулювання ядерної промисловості. Обрана тактика спрацювала - було доведено небезпечність створення такого сховища і місто захистило свої позиції.

Необхідність та потенційна цінність громадських слухань є особливо наочною у випадках, коли:

- рішення, яке готує місцева влада, непопулярне й може викликати соціальну напругу;
- питання/проект має кілька альтернативних рішень;
- питання досить складне та не має очевидних рішень;
- певне протистояння між органами влади та деякою групою територіальної громади<sup>48</sup>.

---

<sup>48</sup>Проект Типового положення "Про громадські слухання". Пояснювальна записка // Збірник матеріалів з основ місцевого самоврядування та діяльності громад для активістів, учасників проекту "Толока". - К.: Інститут громадянського суспільства, 2002. - с. 47.

Тож, ключовим завданням при проведенні громадських слухань має бути отримання від громадськості пропозицій щодо шляхів подолання наявних проблем, зауважень та рекомендацій щодо окремих документів чи планів, тактики чи стратегії вирішення питань органами влади, у тому числі органами місцевого самоврядування, їх посадовими особами, депутатами.

Громадські слухання можуть слугувати **механізмом, що забезпечує прозорість та відкритість влади**. Скажімо, якщо відбувається ознайомлення громади з результатами діяльності міської влади за останній фінансовий рік. Звітуючись перед громадою, органи влади можуть почути оцінку своїм діям і відповідно скорегувати подальші плани. Такі дії влади щодо належного інформування громади та врахування її точки зору дають також владі і надію на успіх у наступних виборах.

Громадські слухання можуть бути **формою публічного контролю за роботою депутатів міської ради та посадових осіб органів міського самоврядування**. Під час слухань може розглядатись інформація про виконання посадовцями службових обов'язків або окремих доручень чи вирішення окремих питань, які зачіпають інтереси всіх членів територіальної громади або її окремих груп.

У рамках Програми "Демократизація України" громадами на слуханнях розглядалися такі питання: безбар'єрність, інтеграція соціально-вразливих верств у суспільство, соціальний захист та працевлаштування інвалідів (Броди, Сокаль, Самбір, Червоноград), соціальна складова міського бюджету на 2006 рік (Броди), проблеми безробіття та зайнятості молоді (Дрогобич, Самбір, Сокаль), молодіжна політика (Єнакієве), Соціальна програма міста Червонограда на 2004-2006 рр. та бюджет міста Червонограда, Статут та План соціально-економічного розвитку селища Тельманове, "Що я хочу бачити у програмі наступного мера" (Артемівськ), перспективи створення Дорадчого органу (Вугледар), суспільний договір між громадськими організаціями та владою (Торез, Тельманове), Фонд розвитку громади (Самбір, Тельманове).

Цікавим та показовим є досвід громади Червонограда, де протягом двох років в рамках проекту було проведено шість громадських слухань з різних питань. На думку виконавців проекту, завдяки громадським слуханням вдалося залучити мешканців міста, цільову групу проекту (неповносправних) до обговорення проблем, важливих для всієї громади. Вперше у місті проведення громадських слухань вийшло за межі кабінетів чиновників, стало доступним для усіх бажаючих.

На думку виконавців проектів, залучених до реалізації Програми "Демократизація України", практика повернення до розгляду теми через певний час є досить цікавою. Так, у Дрогобичі слухання 2005 року порушили ту саму проблему, що розглядалась і у 2004 році, і були присвячені розгляду змін, що сталися протягом року у сфері працевлаштування молоді. Громада Тельманового провела слухання при розробці Плану соціально-економічного розвитку селища, а на наступний рік вивнесла на слухання питання щодо його виконання. Громада Червонограда провела серію слухань з доопрацювання проекту Статуту територіальної громади міста, а Сокаля - щодо тарифів на оплату комунальних послуг. У всіх випадках повторні слухання дозволяли розглянути досягнення та зміни ситуації за попередні періоди та виробити рекомендації щодо вдосконалення документів чи подальшого плану дій.

### **Підготовка до громадських слухань**

"Іншим громадам, у плані обміну позитивним досвідом, ми рекомендували б наступне: Запорукою проведення успішних громадських слухань є добре продумана стратегія їх підготовчого етапу".

Виконавці проекту громади м. Червоноград

**Ініціатором проведення** громадських слухань може виступати як міська влада, так і громадські організації або ініціативні групи громадян. Досвід Програми показує, що найкраще працювати разом, створювати робочі групи, в які входитимуть представники різних секторів, різних зацікавлених груп.

Зауважте: громадські слухання практично неможливо провести в умовах конфронтації з владою і відсутності діалогу.

Типовим поясненням небажання організовувати громадські слухання є твердження, що “люди не прийдуть”. Однак, чимало залежить від підготовки та поінформованості громади.

Однією з умов успішності громадських слухань є справжній інтерес громадян до теми слухань та їх активність. Для забезпечення цього необхідно таке:

- **Тема слухань мусить відповідати інтересам більшості членів громади, а не вузького кола працівників міськвиконкому чи активістів певної громадської організації.** На які громадські слухання скоріше пішли б ви самі: на тему „прискорення реформування аграрного сектора економіки на території, на яку поширюються повноваження міської ради”, чи на ті, де дебатуватиметься питання реконструкції вулиці, на якій ви живете?
- **Масове інформування про мету й час проведення громадських слухань потрібно провести заздалегідь** – або через місцеві засоби масової інформації, або звичайним листуванням: розсиланням запрошень громадським організаціям і окремим осам. Найдешевший спосіб – це розвішування оголошень. Перевірено: люди швидше помічають і краще реагують на оголошення при вході до власного будинку, ніж на телевізійні передачі, під час яких хтось говорить про тему і дату майбутніх слухань.

Готуючи громадські слухання, необхідно звернути увагу на розробку плану їх проведення. Визначальними моментами у підготовці такого плану є мета, тема й очікуваний склад учасників конкретного слухання. Від цих трьох складників залежить характер і зміст дискусії, успіх чи неуспіх самих слухань.

Запорука успішності громадських слухань - вдала тема, підібрана за принципом "Про потрібне, у потрібному місці, у потрібний час, тому, кому це потрібно".

Готуючи громадські слухання, організатори мають відповісти на кожне з наведених нижче запитань:

- Яких результатів ви очікуєте від слухань?
- Якими будуть основні питання для дискусії?
- Які “провокаційні” питання треба поставити, щоб активізувати дискусію чи спрямувати її у конструктивному напрямку?
- Де будуть відбуватися слухання? Чи буде це приміщення зручним і достатнім для всіх бажаючих? Чи розташоване воно в зручному для громадськості місці?
- Яким буде тимчасовий регламент слухань?
- Хто буде ведучим слухань?
- Яку інформацію необхідно повідомити учасникам слухань і яку інформацію хотілося б отримати у відповідь?

- 
- Яку довідкову інформацію повинні мати учасники слухань (статистика, факти, документи тощо)?
  - Як буде виглядати вступна частина?
  - Скільки часу потрібно виділити на обговорення кожної теми?
  - У якій формі будуть ставитися питання під час дискусії і яким чином ви плануєте стимулювати активність учасників?
  - Скільки часу планується відвести на питання з місць, щоб встигнути відповісти на кожне з них?
  - Що робити, якщо час вже вичерпано, а ще є багато бажаючих виступити?
  - Яких експертів буде залучено?
  - Які рішення очікується прийняти на слуханнях, чи потрібно буде проводити наступні слухання, щоб закріпити успіх перших?
  - Хто виступить із заключним словом?
  - Які практичні доручення може бути надано в результаті слухань і хто їх буде виконувати?
  - Хто і як буде контролювати втілення результатів слухань у життя?

Підготовка до громадського слухання починається з визначення та вивчення теми. Громадські організації можуть мати іншу точку зору на актуальність тієї чи іншої проблематики у місті, тому постійні консультації між місцевою владою і громадськими організаціями вкрай необхідні. Взагалі, варто добре вивчити, що саме можуть зробити органи місцевого самоврядування у межах своїх повноважень.

Робоча група з організації слухань мусить провести своє перше засідання принаймні за місяць до проголошеної дати слухань. Все залежить від того, наскільки традиційним інструментом управління є громадські слухання у даному населеному пункті. Якщо слухання проводяться вперше, то процес підготовки повинен бути довшим; якщо слухання відбуваються у громаді регулярно, то, можливо, для вирішення всіх організаційних питань достатньо й одного місяця.

На етапі підготовки визначаються особи, які відповідатимуть за проведення громадських слухань, може бути створена робоча група, серед членів якої розподіляються обов'язки та функції. Потім кожний відповідно до такого розподілу займається своєю ділянкою роботи:

- підготовка необхідних презентацій, листівок;
- пошук експертів;
- спілкування з пресою та інформування громадськості про тему громадського слухання;
- розробка плану та регламенту проведення слухань;
- збір та обробка пропозицій громадян;
- технічне забезпечення слухань тощо.

Потрібно мати чітке уявлення про те, як саме громадяни дізнаються про проведення громадських слухань. Не можна сподіватися на те, що мешканці міста самі "якимось чином" дізнаються про слухання і відразу переймуться необхідністю взяти в них участь. Громадян потрібно чітко поінформувати про те, **де, коли, о котрій годині і з якого питання** планується провести громадські слухання, яка роль кожного учасника у них, який результат очікується. Для більшого ефекту інформування громади та забезпечення відкритості, як правило, до участі у слуханнях запрошують засоби масової інформації. Залежно від потреби, якщо місто велике, можна провести серію слухань, а потім винести проблему на загальноміське обговорення.

---

Витрати, пов'язані з підготовкою та проведенням громадських слухань, зазвичай здійснюються за рахунок міського бюджету, однак ініціатори слухань мають розраховувати і на власні ресурси для планування й адміністрування слухань, залучення експертів, проведення інформаційної кампанії тощо.

### **Проведення слухань**

Питання про те, хто зазвичай веде громадські слухання, раніше викликало подив: “Як це хто? Звичайно міський голова”. Він сидить на трибуні за великим довгим столом, серйозно поглядаючи на “публіку” згори вниз. Чи не нагадує це вам збори партійного активу радянських часів? Чи не налаштовує це присутніх на думку про те, що існують два табори: “ми і вони”. А якщо змінити цю практику й довірити вести громадські слухання представнику місцевої громадської організації? Чи не принизить це імідж мера? Ми переконані, що ні. Навпаки – імідж міського голови може лише виграти від того, що керувати слуханнями буде інша людина. Це дозволить міському голові виглядати більш об'єктивним, особливо у конфліктних ситуаціях, коли його “підозрюють” у симпатіях до певної політичної групи, зацікавленої групи чи сторони у конфлікті. Якщо під час обговорення складного чи спірного питання засідання буде вести сам міський голова, то увага аудиторії й шквальний вогонь критики можуть зосередитися на мері, а не на питанні, що обговорюється.

Так, наприклад, значна частина громади одного з міст пов'язує ідею будівництва бензозаправки в житловому кварталі з ім'ям міського голови через те, що саме він вів слухання стосовно цього питання, хоча дозвіл на будівництво об'єкта затверджувала вся міська рада. Ведучий зі сторони – можливість для керівництва міста уникнути звинувачення в необ'єктивності. “Деперсоніфікація” дискусії – ідеальний спосіб зосередження обговорення на проблемі, а не на особі. До того ж, якщо керує слуханнями високопосадовець, то існує ризик зайвого офіціозу і враження «показухи».

Роль міського голови на слуханнях полягає у наданні зборам відповідного високого рівня та політичної легітимності. У своєму вступному слові він може привітати всіх учасників слухань, представити експертів чи всіх виступаючих з доповідями, пояснити присутнім мету заходу і його політичне значення. По закінченню заходу доцільно, аби міський голова сказав заключне слово, наголосивши на тому, як будуть втілюватися в життя результати слухань, які ще заходи планується провести і ще раз подякувати всім присутнім за участь.

При цьому, дуже важливо запросити **досвідченого ведучого** для ваших громадських слухань. Громадськими слуханнями має керувати людина, яка вміє працювати з великою групою людей, позитивно налаштовувати людей до себе й спрямовувати їхні зусилля у конструктивному напрямку. Як і під час інших форм обговорення, ведучий має слідкувати за дотриманням регламенту, сприяти обговоренню проблем, дотримуватися ролі нейтрального арбітра. Ведучий відкриває слухання. Під час вступного слова його помічники (добровольці) можуть роздавати план проведення (тимчасовий регламент) слухань, якщо він не буде запропонований при вході у приміщення, або не буде розкладений на стільцях заздалегідь. Після вступного слова ведучий передає слово міському голові для привітання учасників і виголошення мети зібрання. Усі доповіді, питання, відповіді, будь-які інші виступи відбуваються тільки з дозволу ведучого. За тридцять секунд до закінчення виступу ведучий попереджає особу, яка виступає, про те, скільки залишилося часу, а після вичерпання часу виступу – перериває його і передає слово наступному доповідачеві.

На жаль, чимало громадських слухань в Україні відбувається не за сучасними демократичними стандартами. Типовою є картина, коли на сцені стоїть довгий стіл, за яким сидять поважні люди – представники влади; міський голова або лідер громадської організації – ініціатора слухань робить довгу й повчальну промову, потім виступають головні спеціалісти, потім – один-два заздалегідь визначені “представники громади”, усі по черзі виходячи на трибуну. Усе наперед визначено – наприкінці зачитується проект рішення, який всі присутні мусять затвердити підняттям рук. Активних представників з іншого табору намагаються нейтралізувати ще на вході до приміщення. Досвіду спілкування з радикально налаштованими громадянами під час самих слухань бракує більшості організаторів. Як результат, група опозиціонерів виходить із зали засідання, гримаючи дверима, і кожний залишається при своїй думці. За великим рахунком, слухання закінчуються нічим. Нерідко трапляється й імітація громадських слухань, коли „по дзвінку замовників” чи „за наказом” збирають на роль учасників від народних мас працівників комунальних підприємств і бюджетників, які голосуватимуть одностайно і „так як треба”.



У громадах, де влада і громадські організації орієнтовані на розв’язання нагальних проблем і розвиток громади, а відтак справді зацікавлені у налагодженні ефективної взаємодії, не байдужі до думки громадян, які прийшли на слухання, такий формат – м’яко кажучи, учорашній день. Важливо, аби сам формат обговорення засвідчував рівність сторін в участі у діалозі, до того ж, такі заходи варто проводити, лише якщо вони приносять користь громаді. Якщо громадськість відчує фальш, свою непотрібність, то потім необхідно буде витратити набагато більше часу, аби запросити до участі знову тих, хто зневірився, переконати у своїй налаштованості на ефективну взаємодію.

І ми знову повертаємося до питання важливості належної підготовки до заходу. Як ми вже зазначали, організатори мають розробити план проведення громадських слухань, де буде визначено форму, в якій буде проходити захід (чи це буде звичайне представлення одного проекту та його обговорення, чи представлення альтернативних проектів, чи збір пропозицій учасників тощо), та правила проведення громадських слухань (тимчасовий регламент). Варто зазначити, що процедуру проведення громадських слухань можна детально виписати у Статуті міста. Правила повинні бути достатньо гнучкими, щоб кожний мав право виступити, але, водночас, чітко визначали б шляхи забезпечення порядку та конструктивної роботи. Для тих, хто не встиг висловитися, або кому цього разу забракло сміливості виступити публічно, існує можливість записати свої пропозиції на папері і кинути у скриньку, яку завбачливі організатори поставили при вході. Важливо регламентувати можливості виступів, особливо повторних, аби унеможливити “монополізацію” слухань одним із виступаючих. У громадських слуханнях важливо, щоб громадяни, отримавши слово, не намагалися скаржитися на життя, на сусіда, на владу тощо, а висловлювалися по суті проблеми, яка обговорюється сьогодні. Так, ведучому необхідно у відповідності до регламенту переривати задовгі виступи, осіб, які намагаються використати при-

---

сутність міського голови і поскаржитися на всі проблеми. Головне - дотримуватися теми слухань і не відволікатися на інші, навіть не менш важливі, питання.

Однією з головних рис вдалих громадських слухань є присутність представників усіх зацікавлених сторін. За наявності різних поглядів на вирішення проблеми присутнім громадянам буде легше зорієнтуватися і виробити свою власну точку зору. А для того, щоб конфліктуючі сторони не почали будувати барикади прямо у залі засідання, необхідно щоразу нагадувати присутнім про правила поведінки.

Існує кілька способів вирішення конфліктних ситуацій під час слухань. Перший спосіб – дати можливість висловитися всім сторонам конфлікту й поставити питання на голосування. Якщо питання не було достатньо обговорено, то навіть такий простий і звичний спосіб як голосування може призвести до ускладнень. Важливо дотримуватися демократичних процедур, з якими усі мають заздалегідь погоджуватися, і відтак не розглядати рішення в термінах «переможців» і «переможених».

Якщо учасники слухань “не хочуть поступатися принципами” і мають тверду, заздалегідь вибудовану позицію щодо обговорюваного питання, – необхідно починати пошук компромісу. Компромісним є таке рішення, що задовольняє переважну більшість присутніх. Ведучий повинен перевести дискусію з питання “хто винен?” на питання “що робити?”. Компроміс — це серія взаємних поступок. Якщо сторони досягають компромісу, ніхто не відчуває себе переможцем і переможеним, адже всі щось виграють і щось втрачають.

Будь-який виступ має бути обґрунтований. Тим більше це важливо, якщо розглядається якесь суперечливе чи конфліктне питання, що має тривалу історію, а конфліктуючі сторони знаходяться у стані “війни”. Виступи мусять спиратися на відповідну кількість фактів та аргументів, щоб переконати всіх (і громадськість, і пресу, і владу) у перевагах саме вашої точки зору. Пам’ятайте про те, що “немає пророка у своїй вітчизні”. Психологічно люди довіряють більше “іноземним, не місцевим” експертам, тому, якщо у Вас є можливість запросити фахівців навіть з іншого міста, скористайтеся цим.

Важливо, щоб виступи на слуханнях були короткими і конкретними. В Україні не є рідкістю виступи на 20 і навіть 30 хвилин. Довгі промови – це біль наших громадських зібрань. Люди можуть говорити годинами, особливо якщо на слуханнях є телекамери. Але пам’ятайте, що після 10 хвилин увага аудиторії починає розсіюватися. Якщо виступ занадто довгий, а доповідач щедро “посипає” зал тоннами, центнерами і відсотками, то за 20-25 хвилин у залі можна буде почути хропіння. Ідеальний час для доповіді – 10-15 хвилин; для привітання – від трьох до п’яти хвилин; на питання, відповідь, коментар і виступ без попереднього запису – одна-дві хвилини. Якщо особа, яка ставить питання, відходить від теми, ведучий мусить її чемно попередити.

Громадські слухання можна і потрібно проводити так, щоб вони активізували громаду до обговорення, аби громадяни відчували б себе не глядачами (“статистами”), а активними учасниками процесу, почувалися спокійно і впевнено. Важливо “розговорити” аудиторію. Для того, аби активізувати обговорення, можна використати спеціально підготовлені анкети. Це є надзвичайно легким і до того ж дієвим способом залучити громаду до активної участі у заході. Мешканці міста, які зайшли на слухання “на хвилинку”, можуть зацікавитися результатами анкетування і залишитися до кінця слухань.

Не варто недооцінювати ефект наочності. Тож, можна також використовувати, по ходу обговорення на аркушах записуються основні думки, висловлені громадянами, списані аркуші прикріплюються до стін. Це справляє великий візуальний ефект на аудиторію, адже громадяни можуть одночасно бачити кілька висловлених пропозицій.

Основні доповіді можуть також супроводжуватись слайдами та відеоматеріалами.



Під час слухань обов'язково ведеться протокол.

Наприкінці обговорення (на підсумковому етапі) відбувається голосування по пропозиціях, що надійшли. Голосування є важливим елементом будь-якого громадського зібрання включно зі слуханнями. Пропозиції вважаються внесеними за результатами громадського слухання, якщо за них проголосувало більше половини учасників слухань. За підрахунок голосів відповідає лічильна комісія, склад якої обирається учасниками слухань. За бажанням, може бути і альтернативний підрахунок голосів. Першою голосується пропозиція, яка підготовлена організаторами слухань. Якщо вона не ухвалюється, то голосуються альтернативні пропозиції. Можна проводити голосування, обравши пропозицію за основу, в яку можуть включатися додаткові пропозиції. Можливим є як пакетне, так і почергове голосування (у порядку внесення пропозицій). У разі окремого голосування за кожний пункт пропозиції може бути винесена на голосування і резолюція «в цілому». Якщо жодне рішення не набирає більшості голосів, то за результатами слухань може бути обрана редакційна комісія (робоча група), яка доопрацюватиме проект рішення, який пізніше повторно буде винесено на слухання.

При закритті слухань ведучий коротко нагадує тему, назву, організаторів, склад учасників, а також дякує всім учасникам за участь. Ведучий може надати слово і міському голові для підведення підсумків та подяки учасникам.

Протокол, в якому зазначається резолюція слухань, підписується ведучим та секретарем слухань, а також уповноваженими представниками влади, за умови їх участі у слуханнях. Організатори поширюють повідомлення для преси.

### **Втілення в життя результатів громадських слухань**

Після проведення громадських слухань робота не закінчується. Має відбуватися наступне:

- Результати голосування у вигляді сформованої резолюції направляються до відповідних органів влади.
- Пропозиції, які вносяться за результатами громадських слухань, підлягають обов'язковому розгляду відповідними органами влади у громаді.
- Про результати їх розгляду міський голова або визначена їм особа, не пізніше ніж за десять днів, обов'язково доводить до відома територіальної громади та суб'єктів, які внесли відповідні пропозиції.
- Група організаторів аналізує результати слухань, готує та розповсюджує Звіт за результатами слухань.

---

Група організаторів слухань обов'язково повинна провести зустріч за результатами заходу й обговорити можливі уроки, проаналізувати організаційні моменти, виступи, активність громадян, результативність заходу тощо. Так само необхідно зосередитися на тому, яким чином результати слухань потрібно втілювати у життя.

Результативність громадських слухань можна визначити, відповідаючи на такі питання:

- Чи рішення було винесено на розгляд міської ради?
- Чи міський голова підписав протокольне доручення стосовно вирішення проблем, обговорених на громадських слуханнях?
- Чи дійшли компромісу влада і громадськість, громадські організації з питання, що обговорювалося на громадських слуханнях?
- Чи потрібно проводити повторні слухання з цього ж питання?

За результатами слухань необхідно підготувати **звіт** і поширити його серед усіх зацікавлених посадових осіб, громадських організацій, організаторів слухань, журналістів і максимальної кількості учасників слухань. Звіт може містити всі проекти, точки зору, пропозиції, у тому числі й альтернативні. У звіті повинні бути зазначені такі питання:

- Коли і де проходили слухання
- Хто був ініціатором, хто вів засідання
- Який був порядок денний і мета слухань
- Скільки було учасників, важливі гості
- Хто брав участь і виступав з доповідями і питаннями
- Які ідеї і пропозиції обговорювалися
- Які рішення було прийнято
- Кому направлено резолюцію
- Попередня позиція влади щодо питання (якщо така є)
- Коли і де буде відбуватися продовження дискусії з цього питання.

Як додаток до звіту про результати слухань може додаватися пакет таких документів:

- Повідомлення для преси про результати слухань
- Інформацію про організаторів
- Порядок денний і план проведення (тимчасовий регламент)
- Перелік учасників, якщо є; інформацію про кількість та склад учасників
- Підсумковий документ або проект, прийнятий "за основу"
- Стенограму громадських слухань.

Важливо враховувати, що налагодження діалогу влади з громадськістю, зростання довіри до влади та до громадських організацій – це також дуже важливий і бажаний результат громадських слухань.

Довіра може бути вибудована лише тоді, коли громадські слухання проводяться до прийняття важливого рішення міською владою, а не постфактум. Наприклад, якщо громадські слухання з бюджетних питань проводяться після того, як міська рада затвердила бюджет міста, то такі громадські слухання не мають сенсу, адже рішення вже було прийнято і поради громадян, їхні висновки і пропозиції не матимуть жодного наслідку.

### *З досвіду коаліції громадських організацій м. Сокаль:*

Громадські слухання з питань молодіжної політики, які були організовані восени 2005 року коаліцією в рамках Програми "Демократизація України", були першими справжніми громадськими слуханнями у місті. У слуханнях взяло участь 180 осіб. До того спроби влади провести громадські слухання в Сокалі не були вдалими. Спочатку виконавці проекту також дуже хвилювалися і все відкладали проведення слухань, і на перші навіть запросили експерта-модератора зі Львова.

На думку виконавців проекту, під час слухань найважчим і дійсно найважливішим було показати громаді, що практика інформування владою населення чи виправдовування за недоліки в роботі зовсім не головне, натомість важливо усім зацікавленим сторонам долучитися до обговорення проблем з метою пошуку шляхів їх розв'язання, можна критикувати, але при цьому слід щось пропонувати, бути конструктивним. І це вдалося. І влада була навіть дещо здивована активністю та позитивним настроєм учасників.

На думку організаторів, успіх слухань був зумовлений їх якісною підготовкою. Була створена робоча група з підготовки заходу, до неї входило по 6 представників органів влади та громадських організацій - партнерів по коаліції. Актив робочої групи збирався в середньому 2 рази на тиждень, за 3 дні до дати проведення слухань - кожен день увечері для обговорення ходу підготовки. Ефективними виявились шляхи та засоби інформування населення щодо проведення заходу. Було розповсюджено близько 2 тисяч листівок, розіслано 50 персональних запрошень представникам органів влади, державних установ та підприємцям, ЗМІ. При розповсюдженні запрошень на громадські слухання активно допомагали волонтери - і не лише члени громадських організацій, але також члени їх родин, сусіди. Оголошення про захід містилося в газеті "Храм серця", в анонсах на радіо "Радіо Сокаль" у рекламних блоках та блоках новин; оголошення було розміщено і біля "Народного дому" Сокаля. Паралельно велась активна робота з депутатами місцевої та районної рад.

Організатори слухань вважають захід результативним саме тому, що до участі в ньому були залучені широкі верстви населення; питання, пов'язані із зайнятістю молоді, були обговорені публічно, що стимулювало формування у громаді загального бачення цієї проблеми; інакше почали дивитися на можливості взаємодії влади та громадськості, потреби активного інформаційного обміну між ними. У результаті слухань було сформовано пакет конкретних пропозицій, реалізація яких закладає основу для подальшої роботи.

Досвід проведення слухань був дуже повчальним як для громади в цілому, так і для виконавців проекту. "Громада зрозуміла механізми демократії і зрозуміла можливість свого впливу на владу. І якщо до початку проекту в місті взагалі не проводили громадські слухання, сьогодні це "модно". Коаліція громадських організацій повірила у свої сили, в її сили повірили інші. Не випадково пізніше влада звернулася з проханням до коаліції допомогти у проведенні слухань з питань тарифів, і вони були проведені. НУО зрозуміли, що проводити слухання вони можуть самі і навіть краще за інших, адже важливим є те, що люди знають один одного, що можна скерувати обговорення у позитивне русло, чітко дотримуючись теми розгляду, орієнтуючись на пошук шляхів вирішення проблеми. Тепер представники цільової групи проекту - активні учасники та організатори публічних заходів, вони не лише беруть участь у заходах з обговорення наявних проблем громади, але й допомагають їх організовувати, виступають на них, і не лише критикують діяльність влади загалом, але й надають реальні та конкретні пропозиції задля розвитку громади.

---

## Глава 4.

### Громадські ради як механізм участі у формуванні владних рішень

Громадські ради є механізмом реалізації консультування влади з громадськістю та забезпечення участі громадськості у процесах прийняття рішень

#### 1. Сутність та основні функції громадських рад

**Громадська рада** є консультативно-дорадчим органом, який утворюється при міністерстві, іншому центральному органі виконавчої влади, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, місцевій державній адміністрації з метою здійснення координації заходів, пов'язаних із забезпеченням проведення консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики. Основними завданнями громадської ради є:

- сприяння реалізації громадянами конституційного права на участь в управлінні державними справами;
- забезпечення врахування громадської думки у процесі підготовки та організації виконання рішень центральних і місцевих органів виконавчої влади.

Типове положення про громадську раду при центральному, місцевому органі виконавчої влади затверджене Постановою Кабінету Міністрів України від 15 жовтня 2004 р. N 1378

Хоча ідеї консультацій з громадськістю і забезпечення діяльності громадських (дорадчих) рад лише починають утверджуватися в Україні, певний позитивний досвід вже є. Наприклад, активно працюють координаційні ради з питань розвитку підприємництва, через які підприємці за допомогою своїх громадських організацій – бізнес-асоціацій – впливають на процес прийняття тих державних рішень, що стосуються підприємницької діяльності. Такі громадські ради об'єднань підприємців були створені на всіх рівнях – від Кабінету Міністрів України до органів місцевого самоврядування. Активна співпраця налагоджена і між Міністерством охорони довкілля і екологічними громадськими організаціями.

Діяльність громадських (дорадчих) рад ґрунтується на таких **основних засадах**.

- Демократія полягає не в тому, що ти можеш говорити, а в тому, що тебе чують, відтак, громадські ради – це механізм демократії, спрямований на створення середовища, у якому прислухаються до голосу громадськості.
- Громадська рада діє як посередник між органом влади та зацікавленими сторонами для посилення співпраці та обміну інформацією.
- Створення громадської ради – це своєрідна політична угода між владою і громадськими організаціями про спільні дії.
- Громадські ради мають на меті не лише інформування чи забезпечення зворотного зв'язку, а забезпечення впливу громадськості на процеси прийняття рішень, спільне вироблення рішень.
- Діяльність ради – це діалог усіх зацікавлених осіб у форматі круглого столу, а не кілька паралельних монологів. Водночас, цей діалог є керованим, сфокусованим, предметним та спрямованим на ухвалення оптимальних рішень.
- Не влада має залучати НУО до громадської ради, а самі НУО повинні мати можливість подати заявку на участь і підтвердити її реальними діями.
- Рішення ради мають рекомендаційний характер, але обов'язові для розгляду органом влади та надання обґрунтованої відповіді.

- 
- Громадська рада має діяти на основі добровільності, рівноправності її членів, самоврядування та гласності.

У практиці Євросоюзу громадські (дорадчі) ради виступають посередниками між Європейською Комісією або окремими комітетами, які ініціюють обговорення (консультації), і відповідними зацікавленими сторонами. Саме громадські (дорадчі) ради організовують процес публічних консультацій.

Громадська рада має бути **незалежним консультативно-дорадчим органом**, який:

- сприяє забезпеченню відкритості та прозорості влади;
- представляє інтереси громадськості;
- здійснює публічний моніторинг діяльності органу влади, аналізує ефективність діяльності органу влади;
- проводить експертизи проектів рішень, ініціатив, напрямків діяльності; обговорення планів дій та звітів за результатами діяльності;
- готує доповіді, аналітичні записки, рекомендації та пропозиції щодо вдосконалення проектів нормативних актів, внесення змін та доповнень до чинного законодавства;
- сприяє співпраці влади з громадськістю, різними зацікавленими групами, розвитку дієвих механізмів взаємодії, надає допомогу в організації та координації публічних громадських обговорень з важливих питань та окремих нормативно-правових актів тощо;
- сприяє розробці, обговоренню та впровадженню відповідних громадських ініціатив;
- сприяє інформуванню громадськості про діяльність, плани органів влади, стан справ у тій чи іншій сфері, наявні проблеми та шляхи їх розв'язання;
- здійснює подання до органів влади узагальнених запитів і пропозицій з найбільш важливих питань тощо;
- є постійно діючим форумом, майданчиком для діалогу.

Діяльність громадських рад є тим шляхом, який дозволяє:

- налагодити оперативний обмін інформацією усіх зацікавлених сторін;
- досягнути порозуміння між владою і громадою, є фактором зростання взаємної довіри, надання легітимності діям влади в очах громадян;
- попередити і врегулювати конфлікти на ранніх етапах їх виникнення;
- обговорювати альтернативні проекти рішень вже на початкових стадіях їх розробки;
- уникнути спекуляцій та зайвої політизації процесу прийняття рішень;
- покращити комунікацію між різними політичними силами, між представницькою і виконавчою гілками влади;
- врахувати думки громади під час прийняття рішень.

Органи влади мають усвідомлювати, що громадські ради для них, це:

- наближення до громади, її потреб, очікувань;
- додатковий людський ресурс;
- приплив свіжих ідей, нової інформації;
- розгляд проблеми з різних точок зору;
- незалежна експертиза рішень;
- оцінка впливу дій влади громадськістю;
- ознайомлення з позицією громадськості – прихильників та супротивників того чи іншого рішення;
- можливість поглянути на себе очима людей «ззовні влади».

---

А для громадян громадські ради – це можливість зрозуміти принципи і механізми формування, обговорення і прийняття владних рішень та спосіб впливу на прийняття рішень органами влади, публічний контроль за їх діяльністю, можливість реалізувати свої ідеї щодо покращення життя у своїй громаді.

Висока ймовірність створення дійсно працюючої і ефективної громадської ради є тоді, коли перед владою стоїть завдання, яке можна вирішити, лише залучивши до нього громадські ресурси і зусилля, і коли влада розуміє необхідність забезпечити розуміння і підтримку громади. При цьому не йдеться про одноразову акцію, а про постійну системну взаємодію, яка будується на усвідомленні того, що разом працювати краще. Важливим чинником також є і усвідомлення громадянами, членами громадської ради своєї ролі, важливості залучення громадськості до процесів прийняття рішень та завдань, які стоять перед громадською радою, та потреб громади.

## 2. Правова основа діяльності громадських рад та практика в Україні

Ще 2001 року було видано Указ Президента України “Про підготовку пропозицій щодо забезпечення гласності та відкритості діяльності органів влади” (17.05.2001 р.). Цим Указом було створено робочу групу з підготовки пропозицій щодо забезпечення гласності і відкритості влади. Упродовж наступного року ця група мала розробити законопроекти, які створили б правові механізми для реалізації права громадян на участь в управлінні державними справами та у формуванні й реалізації державної політики. У 2003 р. Кабінет Міністрів України прийняв постанову, якою пропонувалося створити при центральних та місцевих органах виконавчої влади громадські ради з представників НУО та ЗМІ. Указ Президента України про створення громадських рад вийшов у липні 2004 р. На створення громадських рад при органах державної влади відводилося два місяці.

Громадські ради створено при центральних і місцевих органах влади, однак саме про роботу останніх відомо найменше. Веб-сторінки обласних і міських адміністрацій майже не містять інформації про участь громадських рад у державному управлінні. Не відомо, чи є вони там, якщо є, то за яким принципом створені, з якими питаннями працюють, які громадські слухання чи обговорення проведені, що стало їх наслідком... Прес-релізі ініціативних груп про створення Громадських рад на місцях обмежуються загальною інформацією щодо створення Громадських рад, їх мети, посилання на відповідні законодавчі норми. Що визріває у нетрях регіонів - копітка праця чи притлумлене незадоволення спільною роботою - сказати важко.

...Деякі ради звинувачені у непрофесійності, лобіюванні їх членами приватних інтересів, у відсутності зв'язків із власне громадськістю, відсутності впливу на прийняття рішень... Забуто про власне посередницьку роль громадських рад між владою і суспільством, ради здебільшого лишаються номінальними новоутвореннями із нерозвиненими каналами комунікацій.

...спільними і необхідними для ефективної роботи лишається трикутник комунікацій Громадських рад із органом влади, при якому рада створено, та комунікації ради із власне громадськістю, серед якої слід виділяти осіб/організації, професійно зацікавлені у вирішенні питань зі сфери діяльності ради, та широку громадську аудиторію, що на її життєвий рівень впливатимуть державні рішення; а також комунікації між членами ради, необхідні для її ефективної роботи<sup>49</sup>.

У жовтні 2004 р. Кабінет Міністрів України прийняв постанову „Деякі питання забезпечення участі громадськості у процесі формування та реалізації державної політики”,

---

<sup>49</sup>Тетяна Денисюк. Громадським радам - бути! Якими? [//www.uspishnaukraina.com.ua/uk/strategy/7/2.html](http://www.uspishnaukraina.com.ua/uk/strategy/7/2.html)

якою були затверджені „Порядок проведення консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики”, „Положення про громадську раду при Кабінеті Міністрів України” та „Типове положення про громадську раду при центральному, місцевому органі влади”. З 2004 р. було створено сотні громадських рад різних рівнів. Однак загальне враження про взаємодію влади і громадських організацій, у тому числі через громадські ради, залишається незмінним і говорить про незадоволення рівнем співпраці громадського сектора з органами влади. Брак культури публічного обговорення важливих проблем і практики публічних консультацій призводить до того, що нерідко і представники органів влади, і представники громадських організацій вдаються до імітації процесу.

Почасти вся робота, яка якимось чином пов’язана із громадськими організаціями, зводиться виключно до формального виконання урядових рішень про формування певних регіональних рад при органах виконавчої влади. При цьому немає відповідності між тими питаннями, які рада розглядає і рішеннями, які ухвалюються органами влади<sup>50</sup>.

Паралельно зі створенням громадських рад у багатьох випадках створюються консультативні і дорадчі ради, функція яких впливає з їх назви – надання експертної підтримки і консультацій органам влади у їх роботі. Одним із негативних наслідків існування таких паралельних рад є «розподіл обов’язків» між ними: громадські ради виконують декоративну, «піар» функцію, тоді як реальна робота відбувається у рамках консультативних і дорадчих рад.

На веб-сайтах органів влади у кращому випадку є перелік членів громадської ради і формальні нотатки про її засідання. Як правило невідомо, які питання обговорювала чи обговорює громадська рада, які пропозиції вносить, і яка подальша доля цих пропозицій. Наприклад, податки – це питання, яке стосується кожного, громадські ради створені при переважній більшості податкових адміністрацій усіх рівнів, але кому хоч раз доводилося бачити публічний звіт громадської ради при податковій адміністрації?

Громадська рада при органах державної податкової служби (державній податковій адміністрації (інспекції) - є постійним дорадчим органом державної податкової адміністрації (інспекції), головним завданням якого є налагодження партнерських взаємовідносин між платниками податків та органами державної податкової служби, стимулювання добровільної сплати податків, забезпечення гласності в роботі органів державної податкової служби.

Типове положення про Громадську раду при органах державної податкової служби України, затверджено наказом ДПА України від 27.03.03 № 142.

Незадоволення роботою громадських рад призводить до звинувачення багатьох громадських рад і їх окремих членів у відсутності зв’язків з громадою, відсутності ефективної роботи і впливу.

Які «підводні камені» можуть заважати ефективній роботі громадської ради?

- брак політичної волі до прозорості та ефективності роботи громадської ради, створення штучної структури, яка і не передбачає реальної участі у прийнятті владних рішень;

<sup>50</sup>Пенько В., Калинчук І. Стан відкритості та прозорості у діяльності органів місцевої виконавчої влади Волині щодо підтримання належних умов для співробітництва із НУО  
[/www.europexxi.kiev.ua/?lang=ukr&m0=project&subm=measure&addm0=1&id=224](http://www.europexxi.kiev.ua/?lang=ukr&m0=project&subm=measure&addm0=1&id=224)

- створення громадської ради наказом „згори”, „призначення” членів громадських рад на вибір влади без урахування ініціатив громадськості;
- брак інтересу, розуміння й підтримки ініціативи щодо створення громадської ради і її подальшої роботи серед громади, брак механізмів і досвіду саморегуляції громадських рад;
- відсутність згоди щодо мети і завдань громадської ради;
- брак мотивації для створення та підтримки діяльності громадської ради, розуміння її переваг як владою, так і громадськими організаціями та громадою;
- недемократичність процедур обговорення і прийняття рішень, брак прозорості;
- брак довіри між самими учасниками громадських рад та між ними і владою;
- недостатня потужність НУО для ведення постійної роботи з моніторингу рішень і дій влади та підготовки пропозицій;
- недостатній рівень аналітичної спроможності членів громадської ради, НУО, органів влади;
- переобтяженість поточними проблемами, несфокусованість та неспланованість діяльності;
- відсутність стійкого прагнення до вироблення спільної позиції всіх чи більшості НУО, незорієнтованість на результат;
- обмежений доступ до інформації;
- неготовність влади прислухатися до рекомендацій громадської ради;
- забагато контролю з боку влади за створенням і діяльністю громадської ради тощо.

Тож, необхідно враховувати реалії та ризики при створенні і налагодженні діяльності ради на будь-якому рівні.

Прагнучи сприяти уникненню негативних наслідків такого «розподілу» і посиленню реального впливу громади на формування політики та спираючись на чинне законодавство, яке вимагає від органів влади залучення громадськості до прийняття і реалізації владних рішень, Програма «Демократизація України» пішла шляхом розвитку моделей, за допомогою яких влада і громада зможуть чути одна одну, спілкуватись і конструктивно вирішувати проблеми громади. Відтак, важливо говорити про **громадські ради як про механізм, який включає у себе не тільки функції інформування і представництва, але й консультацій, обговорення, спільного планування і спільної відповідальності за наслідки спільно ухвалених рішень.**

Так, в рамках Програми “Демократизація України” створено громадські ради в Дрогобичі та Тельмановому, триває робота в цьому напрямку у Самборі, де зусилля спрямовані на оновлення ради, її деполітизацію та об’єднання нових членів навколо Суспільного договору про взаємодію між владою та громадськими організаціями міста. *(Положення про громадську раду у м. Дрогобич див. Додаток 10).*

Нормативні акти, якими регулюється створення громадських рад, містять цілу низку прогалин і недоречностей, які, все ж не заважають створити досить дієвий механізм взаємодії влади і громадськості.

На основі Постанови Кабінету Міністрів України та „Типового положення про громадську раду при центральному, місцевому органі влади” можна у кожному конкретному випадку виписати положення про громадську раду з урахуванням реальних завдань, функцій, врахувавши усі правила та процедури роботи і специфіку сфери діяльності.

Прикладом цьому можуть слугувати Положення про Громадську раду при Міністерстві внутрішніх справ України з питань забезпечення прав людини,

Положення про Громадську раду Всеукраїнських організацій природоохоронного спрямування при Міністерстві екології та природних ресурсів України<sup>51</sup>.

### 3. Основи створення ефективної громадської ради

Побудова громадської ради, крок за кроком:

- Ініціюйте створення громадської ради
- Поширте запрошення до участі
- Розробіть статут (положення) про громадську раду та регламент її роботи
- Оберіть голову і секретаріат громадської ради
- Ухваліть статут (положення) і регламент на першому засіданні громадської ради
- Підготуйте і затвердіть у міській раді та на засіданні громадської ради її план роботи
- Проводьте відкриті засідання і оприлюднюйте інформацію про вашу роботу і її результати
- Регулярно аналізуйте й оцінюйте вашу роботу

Чинне законодавство передбачає створення громадських рад «згори», тобто органи влади виконують настанову створити громадську раду «при собі». Водночас, місцева влада досить часто ініціює створення громадської ради, щоб дійсно почути думку громадян та запросити їх до участі в обговоренні проблем, які потребують вирішення.

Ініціатива створення громадської ради може також походити від громадян, зазвичай, активістів громадських організацій. Нерідко у випадках, коли між місцевою владою і громадськими організаціями вже налагоджені робочі стосунки, ініціатива створення громадської ради може бути результатом спільного рішення і розуміння важливості та користі, яку існування громадської ради може принести як громадським організаціям, так і владі.

**Ухвалення Положення про відповідну громадську раду є однією з умов ефективної роботи громадських рад, якщо в них чітко зазначається:**

- назва, мета і завдання, що стоять перед громадською радою;
- сфера діяльності та повноваження громадської ради;
- принципи та процедури роботи громадської ради (скликання, прийняття рішень, вирішення спірних питань, функції Голови та секретаря тощо);
- членство та спосіб обрання чи призначення членів громадської ради;
- ресурси для діяльності громадської ради – матеріальні, фінансові, інформаційні тощо;
- часові рамки діяльності;
- відносини зі ЗМІ, питання дотримання конфіденційності та уникнення конфлікту інтересів.

НУО мають взяти активну участь у створенні Положення про громадську раду у своєму місті, селищі чи селі. При цьому принципово неправильно намагатися створити «ідеальний» документ, а потім виносити його на схвалення «громадськості» на форумі, засіданні «круглого столу» тощо. Обговорення саме і покликане допомогти у доопрацюванні документу.

<sup>51</sup>Інформація про Громадську раду Всеукраїнських організацій природоохоронного спрямування при Міністерстві екології та природних ресурсів України // [www.menr.gov.ua/index.php?menu\\_id=333](http://www.menr.gov.ua/index.php?menu_id=333)

*З досвіду коаліції громадських організацій смт. Тельманове:*

Створення громадської ради при селищному голові Тельманового стало реалізацією ініціативи коаліції НУО, яка працювала в рамках Програми "Демократизація України". Пропозицію щодо створення громадської ради та проект Положення про громадську раду, розроблений ініціативною групою, було представлено громадським організаціям та органам влади селища під час круглого столу. Через засоби масової інформації проект поінформував громаду про розпочату роботу над створенням громадської ради, після чого було проведено анкетування мешканців селища для визначення персонального складу громадської ради та її секцій. Було вирішено створити у складі ради три групи: "економіка", "соціальні питання", "екологія".

З початку заснування громадська рада бере активну участь в обговоренні проектів місцевих рішень. Так, її члени були залучені до роботи над Статутом територіальної громади селища, Суспільним договором про взаємодію між громадськими організаціями та владою, виступала ініціатором та одним з організаторів громадських слухань, які проводилися в громаді. Подальша діяльність громадської ради при селищному голові розглядається коаліцією громадських організацій як одне з головних завдань щодо реалізації їх стратегії життєздатності.

Ефективна робота громадської ради можлива тоді, коли є чітке розуміння завдань громадської ради, її складу, пов'язаного з необхідністю виконання цих завдань, регламенту її роботи, включно з механізмом прийому нових членів до громадської ради та виходу з членства, механізмом реалізації рішень та рекомендацій громадської ради.

Громадські (дорадчі) ради можна поділити на два основні типи: **постійні** - створені як постійно діючий механізм взаємодії між владою і громадськістю й **тимчасові**, створені для виконання конкретних завдань (наприклад, проведення дослідження певної проблеми і надання рекомендацій щодо її вирішення) протягом певного часу. Звичайно, цей поділ не є остаточним - нерідко тимчасова дорадча рада "переростає" у постійну, відслідковуючи виконання своїх же рекомендацій та реагуючи на зміни новими пропозиціями.

Особливим типом громадської (дорадчої) ради є **експертна** рада. Як вказує її назва, ключовим критерієм при доборі членів такої ради є не стільки належність до громадської організації, їх визнання групами інтересів чи наявність широкої підтримки у громаді, скільки фахові знання і досвід.

Добір членів громадської ради може здійснюватися ініціатором (ініціаторами) її створення, коли представники органів влади запрошують представників громадських організацій до участі. Зазвичай такі запрошення робляться за рекомендацією інших громадських організацій. Можлива й „ініціатива знизу” – коли активісти громадських організацій, що мають широкий досвід і користуються повагою у громаді, пропонують свою участь у громадській раді. Найбільш демократичним виглядає процес формування громадської ради, коли орган влади, який ініціює її створення, оголошує про це і запрошує зацікавлені організації подавати кандидатури своїх активістів. У кожному випадку цей процес набуває особливих рис, що відображають взаємини між владою і громадськими організаціями та між самими громадськими організаціями. Загальне правило тут – у громадській раді мають працювати люди, які довіряють один одному, готові до конструктивного діалогу і мають що привнести у роботу громадської ради: досвід, знання, контакти тощо.

Діяльність громадських рад має опиратися на достатню матеріально-технічну базу, яка створила б умови для її послідовної і системної роботи. Якщо у виписаному механізмі проведення консультацій із зацікавленими сторонами не вказані джерела фінансування роботи секретаріату, який готуватиме і супроводжуватиме проведення

консультацій, є високий ризик перетворення виписаного механізму на простий папірець. Зазвичай матеріально-технічну базу для проведення засідань громадської ради (приміщення) надає місцева влада. Влада також делегує представників для роботи із громадською радою і має забезпечувати доступ до інформації, необхідної для ефективної роботи громадської ради.



**Члени громадської ради працюють на добровільних засадах за виробленими і затвердженими самою радою планом та графіком.** При цьому частота і тривалість засідань не має принципового значення для ефективності роботи громадської ради. Навіть засідання, що проводяться раз на місяць, коли вони добре підготовлені, зосереджені на конкретних питаннях і опираються на значну „домашню роботу” членів громадської ради, можуть бути дуже ефективними. І навпаки – постійні засідання без чітко сформульованих завдань і ретельно підготовлених матеріалів лише „крадуть” час членів громадської ради і підбивають мотивацію до роботи.

Щоб робота громадської (дорадчої, експертної) ради була ефективною, вона має діяти відповідно до затвердженого і відомого усім її членам **регламенту**. Проект такого регламенту зазвичай розробляють ініціатори створення громадської ради і виносять його на обговорення і затвердження на перше засідання громадської ради. Зауважимо, що на практиці ініціатори створення громадської ради нерідко створюють регламент її роботи самостійно і самостійно ж вносять до нього зміни. У будь-якому випадку важливо, щоб регламент створював реалістичні умови для роботи і був відомий членам громадської ради.

Громадська рада з метою виконання покладених на неї завдань має право:

- отримувати в установленому порядку від відповідного органу влади інформацію, необхідну для своєї роботи;
- утворювати постійні та тимчасові робочі органи (комітети, комісії, експертні групи) відповідно до напрямів роботи ради;
- залучати до своєї роботи представників виконавчої влади, підприємств, установ та організацій, вітчизняних і міжнародних експертних та наукових організацій (за згодою їх керівників), а також окремих фахівців;
- проводити асамблеї, конференції, збори.

Для організаційного забезпечення своєї роботи громадська рада може утворювати робочий орган - секретаріат. Порядок роботи секретаріату визначається громадською радою. Забезпечення секретаріату громадської ради приміщенням, засобами зв'язку, створення необхідних умов для роботи ради та проведення її засідань здійснює відповідний орган виконавчої влади.

Типове положення про громадську раду при центральному, місцевому органі виконавчої влади, затверджене Постановою Кабінету Міністрів України від 15 жовтня 2004 р. N 1378

Регламент роботи громадської ради не обов'язково має бути окремим документом, а може бути частиною Положення про створення вашої громадської ради. При цьому варто пам'ятати, що визначення процедурних, робочих питань у Положенні, а не у окремому внутрішньому документі – регламенті, робить складнішою зміну процедур і процесів.

---

Серед питань, які мають бути врегульовані регламентом громадської ради, мають бути такі:

- Де, коли, як часто і як довго тривають засідання?
- Хто головує на засіданнях? Як обирається головуючий засідання? Якою є роль головуючого?
- Хто і як визначає порядок денний засідання?
- Хто і як поширює інформацію про наступне засідання і його порядок денний?
- Хто веде протокол засідання? Хто і як поширює протокол (звіт) засідання?
- Як приймаються рішення на засіданні? Простою більшістю від складу громадської ради? Простою більшістю присутніх? Консенсусом?
- Як забезпечується інформування громадської ради про подальшу долю її рішень і рекомендацій?

Важливо визначити **критерії**, за якими можна судити про ефективність роботи вашої громадської ради. Також слід продумати і як саме ви проводитимете оцінку – тобто звідки ви дізнаєтесь, що ваша робота є ефективною. Йдеться не лише про конкретні результати – кількість проведених засідань і прийнятих рішень. Насамперед, свідченням того, що ваша рада працює ефективно, можуть слугувати більш відкритий, демократичний процес обговорення і прийняття рішень, зростання кількості випадків, коли до вашої громадської ради звертаються з питаннями і проханнями по допомозі, інтерес і довіра громади до вашої роботи.

Головне пам'ятати, що консультування з громадськими організаціями та іншими зацікавленими сторонами відбувається не заради консультування, а задля покращення якості ухвалених органами влади рішень та розв'язання наявних проблем громади, її сталого розвитку.

Відкритість і прозорість влади не є передвибірчими рекламними гаслами влади, а вимогою часу і усталеною практикою демократичних країн. Інше питання – міра і якість відкритості і прозорості. Чи стануть вони декоративною імітацією участі громадськості у формуванні і реалізації владних рішень, чи будуть дієвими механізмами взаємодії між владою і НУО, великою мірою залежить від самих НУО.

## Глава 5. Планування соціально-економічного розвитку та місцевого бюджету

Розробка проекту бюджету та річних програм розвитку міста є основними формами короткострокового планування розвитку міста.

### 1. Розробка Програми економічного і соціального розвитку міста на короткостроковий період

Правовою основою розробки програм соціально-економічного розвитку є:

- Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні”;
- Закон України “Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України”;
- підзаконні акти.

---

Відповідно до п.22 ч.1 ст.26 Закону України “Про місцеве самоврядування” до виключної компетенції сільських, селищних, міських рад відноситься “затвердження програм соціально-економічного та культурного розвитку відповідних адміністративно-територіальних одиниць, цільових програм з інших питань місцевого самоврядування”.

Відповідно до ст. 9 Закону України “Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України” в Автономній Республіці Крим, областях, районах та містах України розробляються:

- прогнози економічного і соціального розвитку на середньостроковий період (5 років)
- програми економічного і соціального розвитку на короткостроковий період (1 рік).

Програма економічного і соціального розвитку на короткостроковий період розробляється щороку взаємоузгоджено з проектом Державної програми економічного і соціального розвитку України на відповідний рік. Стаття 10 закону визначає такі **параметри програми економічного і соціального розвитку** Автономної Республіки Крим, області, району, міста:

- аналіз соціально-економічного розвитку відповідної адміністративно-територіальної одиниці за попередній і поточний роки та характеристика головних проблем розвитку її економіки та соціальної сфери;
- стан використання природного, виробничого, науково-технічного та трудового потенціалу, екологічна ситуація у відповідній адміністративно-територіальній одиниці;
- можливі шляхи розв’язання головних проблем розвитку економіки і соціальної сфери відповідної адміністративно-територіальної одиниці;
- цілі та пріоритети соціально-економічного розвитку відповідної адміністративно-територіальної одиниці в наступному році;
- система заходів місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування щодо реалізації соціально-економічної політики з визначенням термінів виконання та виконавців;
- основні показники соціально-економічного розвитку відповідної адміністративно-територіальної одиниці;
- дані про отримання та використання доходів від розпорядження об’єктами права комунальної власності, ефективності використання об’єктів права комунальної власності, показники розвитку підприємств та організацій, що є об’єктами права комунальної власності.

Прогноз економічного і соціального розвитку Автономної Республіки Крим, області, району, міста на середньостроковий період розробляється, як зазначено, на середньостроковий період і на відміну від програми економічного і соціального розвитку містить ще такі складові: прогноз кон’юнктури на ринках основних видів товарів та послуг і висновки щодо тенденцій розвитку економіки відповідної адміністративно-територіальної одиниці протягом середньострокового періоду.

## **2. Місцеві бюджети: роль та основні засади побудови**

Місцеві бюджети становлять фінансову основу місцевого самоврядування і забезпечують виконання самоврядних функцій. Вони є важливою складовою місцевих фінансових ресурсів, активно впливають на перебіг економічних процесів і соціальну сферу та виконують такі **основні завдання**:

- перерозподіл ресурсів між окремими верствами населення;
- фінансування освіти, охорони здоров’я, культури, спорту, а також комунального господарства;

- 
- перерозподіл фінансових ресурсів між галузями економіки через податки, податкові пільги, обсяги та напрями видатків.

Надзвичайно важливими у забезпеченні фінансової незалежності місцевого самоврядування та використанні коштів місцевих бюджетів є дотримання як з боку держави, так і з боку органів місцевого самоврядування **принципів побудови бюджетної системи та здійснення бюджетного процесу**, серед яких:

- справедливий і неупереджений розподіл суспільного багатства як між громадянами, так і між територіальними громадами;
- самостійність державного і місцевих бюджетів;
- субсидіарність – досягнення максимально можливого наближення надання суспільних послуг до їх безпосереднього споживача;
- збалансованість, тобто встановлення відповідності обсягу надходжень до бюджету із повноваженнями відповідного органу на здійснення бюджетних витрат;
- цільове фінансування видатків;
- публічність і прозорість;
- економічна ефективність витрачання бюджетних коштів.

У Конституції України закріплені **основи фінансової незалежності місцевого самоврядування**:

- органи місцевого самоврядування мають право самостійно затверджувати бюджети і контролювати їх виконання, встановлювати відповідно до законодавства місцеві податки і збори;
- держава бере участь у формуванні доходів бюджетів місцевого самоврядування;
- держава фінансово підтримує місцеве самоврядування;
- витрати органів місцевого самоврядування, які виникли внаслідок рішень органів державної влади, компенсуються у повному обсязі за рахунок коштів Державного бюджету України або шляхом віднесення до місцевого бюджету окремих загальнодержавних податків.

Українським законодавством передбачені такі види місцевих бюджетів:

- бюджет Автономної Республіки Крим;
- обласні бюджети;
- районні бюджети;
- бюджети районів у містах (склад доходів та видатків визначається міською радою відповідно до повноважень, переданих районним у містах радам);
- бюджети місцевого самоврядування (бюджети територіальних громад сіл, селищ, міст та їх об'єднань).

Законом “Про місцеве самоврядування в Україні” конкретизуються окремі положення Конституції та розмежовуються повноваження рад, їх виконавчих органів та місцевих державних адміністрацій. Так, органи місцевого самоврядування в селах, селищах, містах, районах у містах (у разі їх створення) самостійно розробляють, затверджують і виконують відповідні місцеві бюджети. Районні та обласні ради затверджують районні та обласні бюджети та контролюють їх виконання. Складання і виконання районних і обласних бюджетів здійснюють відповідні державні адміністрації. Обласні та районні бюджети формуються з коштів державного бюджету для їх відповідного розподілу між територіальними громадами або для виконання спільних проектів та з коштів, залучених на договірних засадах з місцевих бюджетів для реалізації спільних соціально-економічних і культурних програм, та контролюють їх виконання.

---

Доходи місцевих бюджетів **включають** податкові та неподаткові надходження, доходи від операцій з капіталом, надходження у державні цільові фонди та міжбюджетні трансферти. Місцевий бюджет може складатися із загального та спеціального фондів. Загальний фонд місцевого бюджету включає всі доходи, що не мають спеціального призначення і спрямовуються на фінансування, як правило, поточних видатків установ і закладів, які утримуються за рахунок відповідного бюджету. Спеціальний фонд місцевого бюджету призначається для фінансування заходів за рахунок конкретних видів надходжень. У складі спеціального фонду можуть створюватися місцеві цільові фонди згідно з законодавством. Розподіл місцевого бюджету на загальний та спеціальний фонди визначається рішенням про місцевий бюджет, яке приймає представницький орган місцевого самоврядування.

Місцевий бюджет розподіляється на **поточний бюджет** та **бюджет розвитку**. До поточного бюджету включаються видатки на поточне утримання та ремонт житлово-комунального господарства, установ охорони здоров'я, освіти, соціального забезпечення, культури, фізичної культури та інші видатки, що не відносяться до бюджету розвитку. До бюджету розвитку включаються видатки на фінансування інвестиційної та інноваційної діяльності, пов'язаної з капітальними вкладеннями на соціально-економічний розвиток та інші видатки на розширене відтворення.

У складі бюджету можуть передбачатись захищені статті, які фінансуються в повному обсязі незалежно від виконання доходної частини бюджету. Перелік захищених статей не є постійним і встановлюється відповідно до законодавства та з урахуванням соціальних пріоритетів і фінансових можливостей місцевого бюджету.

Конкретні види надходжень до місцевих бюджетів різних рівнів визначаються Бюджетним кодексом України. Для виконання делегованих державою повноважень до складу доходів місцевих бюджетів зараховуються загальнодержавні податки і збори, зокрема, податок з доходів фізичних осіб та плата за землю, а також надаються з державного бюджету різного роду цільові субвенції (на здійснення програм соціального захисту, на компенсацію втрат доходів бюджетів місцевого самоврядування на виконання власних повноважень внаслідок надання пільг, встановлених державою, субвенція на виконання інвестиційних проектів).

Держава також здійснює фінансове вирівнювання місцевих бюджетів для гарантування органам місцевого самоврядування доходної бази, достатньої для забезпечення населення послугами на рівні мінімальних соціальних потреб. У випадках, коли доходи від закріплених за місцевими бюджетами загальнодержавних податків та зборів перевищують мінімальний розмір місцевого бюджету, держава вилучає із місцевого бюджету до державного бюджету частину надлишку. В іншому випадку, з державного бюджету надаються дотації вирівнювання місцевим бюджетам. Мінімальні розміри місцевих бюджетів визначаються на основі нормативів бюджетної забезпеченості на одного жителя з урахуванням економічного, соціального, природного та екологічного стану відповідних територій, виходячи з рівня мінімальних соціальних потреб, встановленого законом.

Для здійснення фінансового вирівнювання доходи та видатки місцевих бюджетів розподіляються на дві частини: 1) що враховуються при визначенні обсягів міжбюджетних трансфертів та 2) не враховуються при розрахунку міжбюджетних трансфертів:

- доходи, що враховуються при визначенні обсягів міжбюджетних трансфертів, - це ті, які закріплені державою за місцевими бюджетами для фінансування делегованих повноважень;

- 
- доходами, що не враховуються при визначенні обсягів міжбюджетних трансфертів, вважаються такі, що повністю залишаються в розпорядженні відповідного бюджету і призначаються для фінансування самоврядних повноважень;
  - видатки, що враховуються при визначенні обсягу міжбюджетних трансфертів, охоплюють видатки на утримання органів управління, освіти, охорону здоров'я, соціальний захист та соціальне забезпечення, культуру і мистецтво, фізичну культуру і спорт;
  - видатки, що не враховуються при визначенні міжбюджетних трансфертів, - це ті, по яким органи місцевого самоврядування самостійно приймають рішення про їх необхідність, структуру та обсяги.

**Прозорість формування та використання коштів** місцевих бюджетів має забезпечуватись шляхом гласності процедур розробки, обговорення, прийняття бюджетів, а також завдяки обов'язковій публікації бюджетів, звітів про їх виконання, що закріплено в українському законодавстві. Зокрема, Бюджетним кодексом та законом „Про місцеве самоврядування в Україні” передбачено, що інформація про бюджет та звіт про його виконання повинні бути оприлюднені. Так, представницькі та виконавчі органи місцевого самоврядування (на районному та обласному рівні – відповідні місцеві державні адміністрації) забезпечують публікацію інформації про місцеві бюджети, у тому числі рішень про місцевий бюджет та періодичних звітів про їх виконання. Рішення про місцевий бюджет повинно бути оприлюднене не пізніше десяти днів з дня його прийняття. Оскільки рішення про місцевий бюджет носить нормативно-правовий характер, то воно набирає чинності лише з дня його офіційного оприлюднення.

Органи та посадові особи місцевого самоврядування періодично, але не менш як два рази на рік, мають інформувати населення про виконання місцевого бюджету. Інформація про виконання місцевих бюджетів за рік (крім бюджетів сіл і селищ) підлягає обов'язковій публікації не пізніше 1 березня року, що настає за роком звіту, у газетах, визначених відповідними радами.

На зазначені органи покладений обов'язок публічного представлення звітів про виконання місцевих бюджетів (крім бюджетів сіл і селищ), яке має здійснюватись щорічно до 20 березня. Інформація про час і місце публічного представлення звітів публікується разом зі звітом про виконання відповідних бюджетів. До звітів додається розшифрування витрат за статтями, розмір яких перевищує (крім заробітної плати з нарахуваннями на неї та комунальних платежів): для бюджету міста Києва - 2 млн. гривень; для бюджету Автономної Республіки Крим, обласних бюджетів, бюджету міста Севастополя - 1 млн. гривень; для бюджетів міст, районів - 500 тис. гривень.

Водночас, слід відзначити певну прогалину в українському законодавстві щодо форми оприлюднення рішення та звітів про виконання бюджетів сіл та селищ. У статті 42 закону „Про місцеве самоврядування в Україні” до повноважень сільського та селищного серед іншого відноситься оприлюднення бюджету та звіту про його виконання, водночас, не зазначений порядок оприлюднення. На нашу думку, ці питання можна оговорити у Статуті сільської чи селищної громади.

Таким чином, в українському законодавстві закріплена можливість громадськості брати участь у бюджетному процесі, а на органи місцевого самоврядування та місцеві органи виконавчої влади покладається безумовне зобов'язання забезпечувати доступність інформації про бюджет та звітувати перед громадою про стан вико-

нання бюджету. Від активності громадських організацій, органів самоорганізації населення багато в чому залежить те, чи дійсно залучення громади до бюджетного процесу буде реальним, а не формальним.

Глосарій деяких термінів (згідно з Бюджетним кодексом України):

**Бюджет** - план формування та використання фінансових ресурсів для забезпечення завдань і функцій, які здійснюються органами державної влади, органами влади Автономної Республіки Крим та органами місцевого самоврядування протягом бюджетного періоду.

**Бюджетний процес** - регламентована нормами права діяльність, пов'язана із складанням, розглядом, затвердженням бюджетів, їх виконанням і контролем за їх виконанням, розглядом звітів про виконання бюджетів, що складають бюджетну систему України.

**Дотація вирівнювання** - міжбюджетний трансферт на вирівнювання доходної спроможності бюджету, який його отримує.

**Міжбюджетні трансферти** - кошти, які безоплатно і безповоротно передаються з одного бюджету до іншого.

**Місцеві бюджети** - бюджет Автономної Республіки Крим, обласні, районні бюджети, бюджети районів у містах та бюджети місцевого самоврядування.

**Фінансовий норматив бюджетної забезпеченості** - гарантований державою в межах наявних бюджетних ресурсів рівень фінансового забезпечення повноважень Ради міністрів Автономної Республіки Крим, місцевих державних адміністрацій та виконавчих органів місцевого самоврядування, що використовується для визначення обсягу міжбюджетних трансфертів.

**Проект бюджету** - проект плану формування та використання фінансових ресурсів для забезпечення завдань і функцій, що здійснюються органами державної влади, органами влади Автономної Республіки Крим та органами місцевого самоврядування протягом бюджетного періоду, який є невід'ємною частиною проекту закону про державний бюджет або проекту рішення відповідної ради про місцевий бюджет.

**Рішення про місцевий бюджет** - нормативно-правовий акт Верховної Ради Автономної Республіки Крим чи відповідної ради, виданий в установленому законодавством України порядку, що містить затверджені повноваження відповідно Ради міністрів Автономної Республіки Крим, місцевих державних адміністрацій або виконавчого органу місцевого самоврядування здійснювати виконання місцевого бюджету протягом бюджетного періоду.

**Субвенції** - міжбюджетні трансферти для використання на певну мету в порядку, визначеному тим органом, який прийняв рішення про надання субвенції.

*Зі звіту менеджера з моніторингу та оцінки, проекту "Розвиток територіальної громади міста Червонограда" Наталі Дячук:*

"24 листопада 2005 року у нашому місті відбулися шості громадські слухання в рамках проекту. На цей раз на розгляд громадськості виносилось питання формування і наповнення міського бюджету.

Після виступу менеджера проекту про нашу діяльність, слово було надано заступнику міського голови, завідувачу фінансовим управлінням Василеві Турку, який радо погодився взяти участь у громадських слуханнях. У своєму виступі він зупинився на напрямках бюджетної політики, структурі місцевих бюджетів, їх доходах і видатках. На його думку, сьогодні і влада, і підприємці, і громадяни повинні говорити про оптимізацію наповнення бюджету. Червоноград - єдине місто у Львівській області, яке не взяло позики у

державному казначействі для виплати заробітної плати. В. Турко проаналізував видатки на основні сфери: управління, охорону здоров'я, спорт, культуру та освіту. Він зазначив, що ситуацію може покращити розробка і прийняття у майбутньому бюджету на основі програмно-цільового підходу.

Представників громади, які прийшли на слухання, цікавило, як збільшити видатки на культуру, перспективи участі громадських організацій у конкурсі соціальних проєктів і публічність конкурсу для неурядових організацій, можливість відкриття вільної економічної зони у нашому місті, як ділитися податок з доходів фізичних осіб між Сокалем (районним центром) і Червоноградом. Була висловлена пропозиція більше інформувати громадськість про бюджетний процес (цифри видатків, виконання за рік), при нагоді інформацію про бюджет розмістити на Інтернет-сторінці міської ради.

Усі присутні погодились, що редакційна комісія опрацює висловлені пропозиції і подасть їх на розгляд сесії депутатів міської ради, коли буде обговорюватись питання бюджету.

Представники громадських організацій вважають, що інформація про бюджет має поширюватись у такому форматі, щоб громадяни могли його зрозуміти, а також мали змогу порівняти його статті, наприклад з виконанням бюджету у минулому році. Щоб участь громадян у бюджетному процесі на місцевому рівні була ефективною, варто:

- створити громадський дорадчий комітет з питань бюджету;
- надавати інформацію про час та місце проведення основних подій, пов'язаних з бюджетним процесом;
- запровадити бюджетний календар з інформацією про основні етапи бюджетного процесу, а також дані про те, коли необхідні консультації громадськості;
- сприяти написанню статей журналістами про місцевий бюджет;
- створити громадські дорадчі органи, які б займалися питаннями покращення громадського транспорту, облаштування вулиць, парків, місць для відпочинку, для визначення пріоритетів, очікувань та ставлення громадян до перетворень у громаді;
- приділяти особливу увагу громадській просвіті щодо бюджетної політики;
- здійснювати оцінювання успішності бюджетного планування та ефективності виконання міського бюджету”.

### **3. Участь громадськості в розробці планів соціально-економічного розвитку та місцевого бюджету**

Ані програма розвитку, ані бюджет місцевого самоврядування, як правило, не можуть бути самостійно розроблені громадськістю, хоча б тому, що у них відсутній прямий доступ до оперативної статистичної інформації, бракує відповідних фахівців. Тому оптимальним шляхом є залучення громадян та їх об'єднань, інститутів громадянського суспільства до коригування вже розроблених програм розвитку та проєктів бюджету. Алгоритм цієї діяльності такий.

1. Починаючи з літа (червень-липень) поточного року певна громадська організація (чи коаліція громадських організацій) звертається до міського голови з інформаційним запитом (відповідно до Закону України “Про інформацію”) щодо надання проєкту Програми чи проєкту бюджету територіальної громади міста, розробленого виконавчим комітетом ради на наступний рік. У 30-денний термін міський голова чи інша посадова особа зобов'язана надати такий документ. У випадку ненадання громадська організація може звернутися до відповідного органу, визначеного Законом “Про боротьбу з корупцією” про притягнення посадової особи до відповідальності, передбаченої Законом “Про боротьбу з корупцією”.

2. Після отримання проекту програми чи проекту бюджету на наступний рік доцільно створити робочу групу у складі компетентних осіб громади (у тому числі викладачів навчальних закладів, колишніх посадових осіб, які мають досвід роботи у відповідних економічних підрозділах органів публічної влади) для розгляду даних проектів документів на предмет економічної доцільності та відповідності потребам територіальної громади.

3. За результатами розгляду слід провести громадські слухання щодо програмного та бюджетного планування розвитку міста.

4. За результатами громадських слухань приймаються рішення, які надсилаються в органи місцевого самоврядування і публікуються у місцевих ЗМІ.

Варто зауважити, що при проведенні громадських слухань з таких системних питань, як розробка проектів програм розвитку і проектів місцевих бюджетів, необхідна дуже добра підготовка в частині інформаційно-аналітичного забезпечення.

Наприклад, на бюджетні слухання рекомендовано підготувати такі документи:

- порядок денний бюджетних слухань;
- прес-реліз;
- тези доповіді та співдоповідей;
- проекти бюджетних документів міста і району.

До таких документів належать: прогноз соціально-економічного розвитку громади району, фінансовий план міста і району, проект бюджетного календаря міста і району, проект бюджетної резолюції, проект бюджету;

- пояснювальна записка до проектів бюджетних документів міста і району;
- обґрунтування особливостей міжбюджетних взаємовідносин;
- матеріали щодо планованих громадських закупівель міста і району;
- оцінки незалежних експертів щодо проектів бюджетних документів міста і району;
- матеріали, подані на бюджетні слухання науковими інститутами, громадськими організаціями, партіями тощо;
- інші матеріали.

Очевидно, що можуть бути й інші форми залучення громадськості до планування розвитку громади. І тут ініціатива може йти не лише від громадських інститутів, а й від самих органів місцевого самоврядування. Особливо, коли йдеться про **діагностування проблематики громади** (у законі це позначається як “характеристика головних проблем розвитку її економіки та соціальної сфери”). Таке оцінювання проблематики громади може здійснюватись як через соціологічні дослідження, так і через проведення спеціальних заходів громадськими інститутами.

#### 4. Гендерний аналіз нормативних актів, рішень та програм органів влади<sup>52</sup>

Гендерна рівновага та ґендерна демократія є засобом подолання бідності, сприяння сталому розвитку та впровадженню ефективного управління.

<sup>52</sup>У частині глави, що стосується гендерного аналізу, використано статтю Л. Кобелянської (керівника Програми рівних можливостей ПРООН) "Стратегія врахування гендерної проблематики: підхід ООН", а також її тренінгові матеріали, що використовувалися в рамках Програми ДУ.

---

Практика свідчить про важливість та корисність застосування **гендерного підходу до аналізу** ситуації в громаді, практики задоволення прав громадян, проектів та чинних нормативних актів, у тому числі програм діяльності та розвитку. Процес гармонізації гендерних відносин розглядається як частина загальнодемократичного процесу. Держава, яка гарантує права людини і реально дбає про їх забезпечення, має визнати гендерний принцип складовою своєї державної політики.

Прийняття принципу врахування гендерного фактора у формуванні політики:

- є засобом створення кращого світу для всіх людей – світу, в якому не буде місця будь-якій нерівності: класовій, гендерній, расовій, етнічній;
- є важливим досягненням держави і свідченням розвиненості суспільства;
- відповідає міжнародним зобов'язанням, які взяла на себе Україна, підписавши як одна з 189 країн-членів ООН Декларацію Тисячоліття, в якій сформульовано основні цілі в галузі розвитку;
- є обов'язком держави перед громадянами;
- є лише першим кроком у досягненні реальної рівності жінок і чоловіків у суспільстві. Реальні результати можливі через створення правового забезпечення рівності, відповідних державних механізмів та активну співучасть у цьому громадянського суспільства;
- не лише відповідає новим викликам часу, а й відкриває нові можливості для розвитку суспільства, перспективи, від яких виграє все суспільство.

При цьому потрібно враховувати:

- важливість підвищення “гендерної чутливості” – усвідомлення, перш за все тими, хто причетний до прийняття рішень, необхідності дотримуватись гендерного балансу та закріплення цього на законодавчому рівні;
- потребу комплексного підходу до проблеми рівності чоловіка і жінки як стратегічного концептуального напрямку дій (рішення спеціальної сесії Генеральної Асамблеї ООН);
- кроссекторальність гендерних проблем, що вимагає не лише прийняття спеціальних державних програм, а – найголовніше – врахування цих особливостей у формуванні всіх без винятку програм органів влади;
- гендерні аспекти в усій роботі і в усіх основних сферах діяльності, включаючи роззброєння, зниження рівня злиденності, макроекономіку, охорону здоров'я, освіту і торгівлю (Резолюція Економічної і Соціальної Ради, червень 2001).

**Врахування гендерної проблематики визначається як процес оцінки виникаючих для жінок і чоловіків наслідків будь-яких запланованих заходів, включно із законодавством, політикою чи програмами в усіх галузях і на всіх рівнях.** Мова про стратегії, завдяки яким проблеми, що постають перед жінками і чоловіками, і накопичений ними досвід мають стати одним з невід'ємних напрямків діяльності в процесі розробки, здійснення, контролю і оцінки політики і програм в усіх сферах політичного, економічного і громадського життя, з тим, щоб і жінки, і чоловіки в рівній мірі користувались плодами таких зусиль, і для нерівності не залишалось би місця. Кінцева мета полягає в забезпеченні рівності між жінками і чоловіками.

Врахування гендерної проблематики:

- означає, що питання гендерної рівності мають стати центральними при аналізі і прийнятті політичних рішень, у плануванні, бюджетах програм, інституційних структурах і реальних процесах;

- має сенс в тому, що включення гендерних аспектів в різні сфери розвитку забезпечує ефективне досягнення інших соціальних і економічних цілей;
- може виявити необхідність змін у цілях, стратегії і діях для того, щоб і жінки, і чоловіки в рівній мірі могли впливати на процеси розвитку, брати в них участь і користуватись їх благами;
- спрямована не лише на досягнення рівності між жінками та чоловіками, а, зрештою, на забезпечення стабільного людського розвитку.

Україна підписала всі міжнародні документи щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків (Декларація щодо рівності жінок і чоловіків - 1988 р., Пекінська декларація й Платформа дій - 1995 р., Декларація Тисячоліття - 2000 р., документи Спеціальної сесії Генеральної Асамблеї ООН з питань гендерної рівності - 2000 р. та інші) і взяла на себе відповідні зобов'язання... Прийняття Закону України "Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків" (вересень 2005 р.) є дієвим правовим підґрунтям для переходу від декларацій до дій та здійснення гендерних перетворень, відкриває перспективи побудови суспільства рівних можливостей... Прийняття цього закону у нашій державі свідчить про розвиток законодавства України в контексті загальноєвропейських процесів. Водночас, комплексні питання гендерної рівності не в змозі вирішити один спеціальний закон. Цей процес складається з багатьох складових, які містять як законодавчу базу, так і відповідні механізми реалізації правових норм. До спеціальних законів можна віднести Закон України "Про попередження насильства в сім'ї", який не має аналогів на пострадянському просторі.

Відповідно до Закону України "Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків", Указу Президента України від 26 липня 2005 р. № 1135 "Про вдосконалення роботи центральних і місцевих органів виконавчої влади щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків" та постанови Кабінету Міністрів України від 12 квітня 2006 р. № 504 "Про проведення гендерно-правової експертизи" Міністерство юстиції проводить гендерно-правову експертизу чинного законодавства та проектів нормативно-правових актів в усіх сферах законодавства, що стосується прав і свобод людини... Складовою частиною правової експертизи нормативно-правового акта, поданого на державну реєстрацію, є також проведення гендерно-правової експертизи таких актів.  
<http://www.minjust.gov.ua/0/8075>

Концепція гендера ставить у центр проблеми не жінок, а відносини між статями. Гендерні проблеми – це перш за все проблеми соціальні, тобто проблеми не тільки жінок, а й чоловіків, проблеми всього суспільства. Вони не зводяться лише до взаємовідносин фізіологічних статей і розподілу ролей у відтворенні населення. Гендерні відносини пронизують всю культуру, суспільний устрій, державні інститути, методи прийняття рішень і стиль мислення. Вони накладають потужний відбиток на мову, звичай, мистецтво, навіть на виробництво.

**Гендерна рівність** передбачає однаковий статус для чоловіків та жінок. Це означає, що чоловіки та жінки мають однакові умови для реалізації своїх людських прав та однаковий потенціал для здійснення свого внеску у національний, політичний, економічний, соціальний та культурний розвиток.

Історичним підґрунтям концепції гендерної рівності стала така соціальна реальність, яка вимагала за багатьма критеріями поліпшення становища перш за все

---

чоловіків (це стосується питань батьківських прав, питань охорони здоров'я, демографічних проблем та інших), і тільки в такому контексті гендерний баланс міг би бути забезпечений, і питання рівності вирішені. Ситуація, коли гендерна політика асоціювалась лише з вербалізацією "жіночого питання" багато в чому породила теоретичні і практичні проблеми несприйняття цього нового підходу. Інша проблема, що ускладнювала і ускладнює просування принципів гендерної рівності, є натяк на її "привнесеність", "інородність", "штучність". Але пошук національно особливого не повинен і не може спростовувати загальнолюдські демократичні цінності. З одного боку, національне особливе завжди присутнє в загально цивілізаційному, з іншого – світові цивілізаційні процеси визначають і шлях прогресу для кожної окремої нації чи країни.

Політика гендерної рівності базується на наступних **принципах**:

- гендерна рівність розглядається як інтегральна частина всіх політик, програм та проектів;
- досягнення гендерної рівності вимагає визнання того, що мають бути враховані специфічні інтереси жінок і чоловіків при формуванні політик, впровадженні програм та проектів;
- досягнення гендерної рівності означає, що забезпечення рівних прав та можливостей має здійснюватись незалежно від статі;
- для досягнення гендерної рівності важливо забезпечити рівну участь чоловіків та жінок як рівноправних суб'єктів в економічних, соціальних та культуротворчих процесах;
- доступ жінок до прийняття рішень на всіх рівнях є центральним питанням у досягненні гендерної рівності;
- гендерної рівності можна досягти через партнерство між жінками та чоловіками на основі принципів паритетної демократії;
- досягнення гендерної рівності вимагає здійснення спеціальних кроків, спрямованих на зменшення гендерної нерівності.

За словами А.Колодій, концепція гендеру акцентує потребу змін у світі, „його гуманізації і перетворення таким чином, щоб у ньому було добре жити і чоловікам, і жінкам, щоб чинник сили, пов'язаний з минулими патріархальними установками, відходив у минуле, а все більшого значення набирали чинники добровільної участі, індивідуального вибору та справжньої рівноправності, що визнавала б рівновартісність статей при їх відмінностях та особливостях”.<sup>53</sup>

Важливим є врахування суттєвих відмінностей і нерівності, які реально існують між жінками і чоловіками. Ці відмінності і нерівність, природньо, по-різному проявляють себе в різних секторах, вони специфічні для кожної країни. Разом з тим, простежується і певна типовість, що дає можливість говорити про прояви нерівності у таких сферах, як:

- доступ до прийняття рішень і участь у представницьких органах;
- нерівність у домогосподарстві, домашньому/неоплачуваному секторі;
- відмінності у юридичному статусі і правах;
- гендерний розподіл праці в економіці;
- насильство по відношенню до жінок;
- дискримінація.

---

<sup>53</sup>Колодій А. Ф. Жінка і суспільство: виклики XXI століття і посткомуністична реальність. (Виступ на Науково-практичній конференції "Українська жінка в політиці" Львів, ЛНУ ім. Франка, 25 березня 2000 р.)  
[//www.political-studies.com/women/mechanism.html](http://www.political-studies.com/women/mechanism.html)

Нерівність жінок і чоловіків - це проблема взаємовідносин, і нерівність неможливо викоринити, якщо зосереджувати увагу лише на проблемах однієї статі. Необхідно застосувати такий підхід, який би сфокусувався на перегляді тієї практики і тих структур, що укорінюють різні види нерівності. Особливо це стосується розподілу праці, доступу до ресурсів та контролю над ними, а також можливостей брати участь у прийнятті різноманітних рішень. Тому перегляд гендерних ролей і відносин можливий тільки за умов участі у цьому процесі обох статей. Тим більше, що й практика довела: поліпшення умов життя однієї статі не вирішує загальних соціальних проблем, навіть приводить до дискримінаційного становища іншої.

Разом з тим, принцип рівності повинен містити у собі і право на відмінність, що припускає необхідність враховувати відмінні риси, характерні для жінок і чоловіків, бо умови життя жінок і чоловіків значно відрізняються через репродуктивну функцію жінок. Питання не в наявності цих відмінностей, а в тому, що вони не повинні негативно відбиватися на умовах життя жінок і чоловіків, вести до дискримінації. Навпаки, ці відмінності відповідним чином повинні враховуватися, знаходити своє відбиття у рівному розподілі економічних, соціальних і політичних можливостей.

Рівність статей означає, що:

- вимоги до жінки й чоловіка як до лідерів – однакові;
- як людей їх сприймають з усіма їх особливостями гендерної приналежності;
- толерантне ставлення до відмінностей жінки та чоловіка;
- представники кожної статі мають змогу залишатися самими собою.

(Детальніше про участь жінок див. Розділ 4 главу 11).

Таким чином, **використання гендерного аналізу надає інформацію про:**

- проблемні аспекти, пов'язані з відсутністю рівних прав та можливостей громадян, соціальні та культурні перешкоди;
- ролі, потреби та інтереси жінок і чоловіків;
- доступ до ресурсів жінок та чоловіків і здійснення контролю зп ними, а також вплив на процеси прийняття рішень;
- їх суспільний статус, специфіку соціальних відносин між жінками та чоловіками і можливості впливу програм та проєктів на жінок (дівчат) та чоловіків (хлопців);
- різноманітні перспективи, можливості для зменшення гендерної нерівності і забезпечення більш рівних відносин між жінками та чоловіками.

Можна вважати, що проєкти розвитку покращують становище жінок, якщо в ході їх виконання відстежується прогрес по наступним **параметрам/ критеріям:**

Основні потреби	Задоволення життєвих потреб жінок, пропорційний розподіл матеріальних благ між жінками й чоловіками
Лідеруючі ролі	Пропорція жінок по відношенню до чоловіків на керівних посадах в суспільстві; роль жінок як лідерів у вирішенні питань жінок
Свідомість	Усвідомлення жінками та чоловікам потреб і проблем жінок та чоловіків; усвідомлення фактів гендерної дискримінації; здатність аналізувати питання ставлення до інтересів і прав жінок та чоловіків

Оцінка потреб	Залучення жінок до визначення пріоритетних суспільних потреб і визначення специфічних інтересів жінок
Планування	Залучення жінок до розробки, виконання й оцінки проекту
Статевий розподіл праці	Залучення жінок до виконання традиційно чоловічих видів діяльності; рівень залучення чоловіків до традиційно жіночих занять; кількість робочих годин в середньому на день для жінок у порівнянні з кількістю робочого часу чоловіків
Контроль у сфері виробництва	Доступ жінок до землі, кредитів, контроль за розподілом доходу і накопиченням капіталу

Порядок, в якому розташовані вказані індикатори, не означає, що якісь фактори повинні розглядатись і покращуватись в першу чергу, а якісь – в другу. Ідея полягає в тому, що успішний проект повинен привести до прогресу за кількома з цих показників, і що успішна програма повинна містити проекти, які спрямовані на поліпшення статусу жінок у всьому спектрі вказаних індикаторів.

Можна рекомендувати такий **перелік питань для контрольного розгляду програм і проектів:**

Цілі і завдання	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Чи констатується проблема гендерного балансу?</li> <li>• Якщо результати містять такі поняття, як "створення/надання можливостей", або "усталеність", то як вони визначені і як досягаються?</li> </ul>
Планування	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Чи включені в аналіз гендерні відносини?</li> <li>• Чи дійсно опитуються необхідні групи людей для отримання первинної інформації?</li> <li>• Чи враховується подвійне навантаження жінок?</li> <li>• Хто яку роботу виконує?</li> <li>• Якщо жінки роблять якусь роботу і витрачають на неї певний час, як оцінюється їх робота і час у порівнянні з часом і роботою чоловіків?</li> <li>• Що зроблено, аби полегшити репродуктивні обов'язки жінок?</li> <li>• Хто має доступ до послуг та ресурсів, а також отримує вигоду від заходів? Хто приймає рішення про такий доступ? Як заходи, що здійснюються, збільшують його?</li> <li>• Як заходи, що плануються, сприяють зміні існуючого процесу прийняття рішень?</li> <li>• Чи розширює проект знання людей і їх здатність боротись за свої права?</li> </ul>

Оцінка	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Чи закладені у проект передумови для підтримки позитивних результатів по закінченні проекту?</li> <li>• Які можливості для зміни існуючого становища можуть виникнути? Як вони враховуються при плануванні?</li> <li>• Як буде вимірюватись вплив проекту на чоловіків і жінок?</li> </ul>
--------	---

Одним із інструментів впливу на політику є **гендерний аналіз бюджету**. Аналіз бюджету держави, області, міста, району дозволяє оцінити, як в реальності забезпечується рівність прав і можливостей чоловіків та жінок в конкретній країні, регіоні та на місцях.

Гендерно-правова експертиза - це аналіз чинного законодавства, проектів нормативно-правових актів, результатом якого є надання висновку щодо їх відповідності принципу забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків (стаття 1 Закону України "Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків").

Вперше було застосовано гендерний аналіз В.Купрієм до обласного бюджету Херсонщини, що дало можливість об'єктивно оцінити, наскільки розподіл доходів та видатків сприяє утвердженню гендерної рівності в регіоні.

Гендерно-чутливий бюджет - це бюджет, який враховує розподіл доходів та видатків, що сприяють утвердженню гендерної рівності, тобто справедливого ставлення до жінок та чоловіків, забезпечення рівних прав і можливостей чоловіків та жінок.

У ході аналізу застосовувалися такі методологічні підходи:

- аналіз бюджету в гендерному аспекті не означає ділення статей видатків за ознакою статі. Ідея в тому, щоб визначити "вузькі" дискримінаційні положення для реалізації рівних можливостей чоловіків та жінок;
- формування гендерного бюджету має відбуватися не на користь окремої статі, а населення в цілому через те, що коли покращується становище жінок та збільшується їх вклад в національне виробництво, то покращується загальна ситуація в регіоні, рівень життя кожної сім'ї;
- впровадження системи соціо-гендерної експертизи – один із шляхів активізації громадянського суспільства, жіночого руху, участі жінок в системному, усвідомленому та конструктивному управлінні.

Інструменти проведення гендерного аналізу бюджетів:

- паритетне представлення депутатів чоловіків та жінок при затвердженні бюджету;
- гендерно-орієнтовані асигнування – спеціальні програми для жінок;
- вплив основних видатків за функціональною структурою окремо на чоловіків та жінок;
- асигнування, спрямовані на досягнення рівності можливостей в сфері державних послуг;
- наявність гендерно-орієнтованих видатків;
- гендерна характеристика видатків бюджету на здійснення загальних функцій держави та місцевого самоврядування;

- гендерна характеристика розподілу видатків бюджету за головними розпорядниками коштів.

Три напрямки аналізу гендерно-орієнтованих бюджетів:

- Адресні, гендерно обґрунтовані витрати
- Витрати на забезпечення рівного права в сфері зайнятості
- Непов'язані напряму з рішенням гендерних проблем загальні бюджетні витрати, але які ми оцінюємо з точки їх впливу на чоловіків/жінок, хлопчиків/дівчаток.

У рамках Програми “Демократизація України” було проведено серію заходів в громадах з обговорення питання гендерної рівності та врахування гендерних підходів для забезпечення сталого місцевого розвитку. На одному з тренінгів Програми розглядалися саме питання гендерного аналізу бюджетів та планів соціально-економічного розвитку, що дало змогу учасникам побачити перспективи розвитку рідного міста з дещо іншого боку, а саме - з урахуванням потреб жінок та чоловіків. Депутати міських та селищних рад, які були присутні на цих тренінгах, були вражені тим, що можна побачити плани розвитку міста на прикладі життя хлопчика та дівчинки від їх народження до почесної старості й оцінити, чи рідне місто спроможне забезпечити рівнозначно потреби на всіх етапах життя, як можна планувати бюджет міста та плани розвитку, спираючись на гендерні підходи. Гендерно-чутливий бюджет дає можливість мешканцям громади бути впевненими у тому, що ресурси витрачаються раціонально саме на ті категорії населення, які їх потребують, і з урахуванням розвитку міста. Наприклад, якщо є зайнятість для чоловіків, а для жінок не створено робочі міста, то слід планувати таку інфраструктуру, яка б забезпечувала можливість жінкам реалізувати себе не тільки домогосподарками, але й через репродуктивне працевлаштування.

Наведемо такий приклад розгляду бюджету та Плану економічного розвитку міста одного з Донецьких міст, люб'язно наданого нам тренером Програми Наталією Качановою. Отже, уявіть собі молоде місто, вік якого трохи більше ніж 50 років і населення більше ніж 50 тисяч, але ще не досягли межі 100 тисяч. Місто створено задля видобутку вугілля. Навколо - шахти, які забезпечують робочими місцями чоловіків, є невелика кількість робочих місць для жінок. Вся інфраструктура міста орієнтована і пов'язана з, так би мовити, шахтним господарством. Тож, якщо у чоловіків із роботою більш менш добре, то жіноче безробіття є проблемою для міста. Здавалося б, ну то й що, чоловік заробляє, може утримувати сім'ю, то нехай жінка доглядає за домом. Воно може й так, але варто подивитися на цю ситуацію у перспективі, на її наслідки, власне, коли люди досягнуть пенсійного віку. Пенсії, певна річ, у них будуть дуже відрізнятися. На жаль, варто також говорити про нашу статистику, про те, яка кількість чоловіків, які мають професійні захворювання, доживає до 60-70 років; яка кількість жінок того ж самого віку залишається на самоті, маючи мізерну пенсію і змушена звертатися за державними субсидіями до влади. Добре, коли є діти і вони можуть не тільки самі себе забезпечувати, але й своїх батьків підтримувати. І от тут знову повернемося до нашого міста. У місті не будують житла! Тобто, молодим сім'ям немає де жити! Ціни на вторинне житло не кожному по кишені, а гуртожитків не просто не вистачає, там вже довгі роки живуть ті, хто ще не встиг отримати житло за радянських часів. Отже, молоді вимушені їхати з міста в пошуках кращої долі. А ще ми пам'ятаємо, що для дівчат, жінок робочих місць не передбачено! Вони можуть виїжджати в першу чергу. І що ми маємо? Через якийсь десяток років маємо місто, де кількість мешканців пенсійного віку (головним чином жінки) перевищує кількість працездатного населення. Що цікаво, коли ми розглядали цю ситуацію на тренінгу - представники громадських організацій, виконкому та депутати дійсно замислились над розвитком ситуації у місті і вони не вважали, що ми намалювали картину чорними фарбами. Аналізуючи різні дані по громаді, у тому числі кількість населення, кількість працездатного населення (чоловіків/жінок), кількість працюючого (офіційно) населення (чоловіків/жінок), кількість підприємців (чоловіків/жінок), процентне співвідношення сплачуваних ними податків, учасники тренінгу дійшли висновку про необхідність впровадження у місті спеціальної програми, яка б сприяла створенню робочих місць для жінок: це може бути пільгове оподаткування для жінок-підприємців або створення інфраструктури комунальних

господарств, які б задовольняли потреби жінок і де б жінки могли працювати. Збільшення робочих місць (в нашому випадку - для жінок) було розглянуто і з точки зору наповнення міського бюджету, сприяння зростанню та стабільності надходжень. Тим більше, що саме за ці видатки підприємств можна планувати і розвиток інфраструктури міста. От який виникає ланцюжок взаємопов'язаних питань: буде житло - будуть нові сім'ї - будуть народжуватися діти - треба пологовий будинок, будуть робочі місця - будуть платити податки - буде наповнюватися місцевий бюджет - будуть забезпечуватися потреби як молоді, так і людей похилого віку.

Таким чином ми бачимо, що гендерно чутливий бюджет дає можливість не лише оцінити доступ до ресурсів, але й побачити, за якими тенденціями розвивається місто. Врахувавши це, ми можемо змінити ситуацію на краще. Наприкінці тренінгу один з депутатів міської ради сказав: "Раптом для мене бюджет став не просто папером із цифрами - я дійсно побачив, як ці цифри впливають на наше місто. Є над чим думати і працювати."

Гендерно-чутливий бюджет дає можливість мешканцям громади бути впевненими у тому, що ресурси витрачаються раціонально саме на ті категорії населення, які їх потребують, і з урахуванням потреб розвитку міста.

Як свідчить тренер Програми "Демократизація України" Наталя Лінник, учасники тренінгу - виконавці проекту громади Дрогобича також дійшли висновку про потребу врахування в планах соціально-економічного розвитку міста нових інноваційних проектів зі створення сприятливих умов для розвитку малого підприємництва для жінок, а також інвестиційно-привабливих проектів для середнього бізнесу, що базувалися б на використанні праці жінок. Було наголошено на необхідності створення пільгових та спрощених умов реєстрації жінок-приватних підприємців, які мають бажання займатися створенням та подальшою діяльністю приватних дошкільних дитячих закладів та гувернерством. Причини для цього були дещо інші, ніж у попередньому випадку. Вже при першому гендерному аналізі стає очевидним, що в місті існує проблема прихованої жіночої міграції - відтоку жінок працездатного віку в країни ЄС та СНД. Звідси, виникають такі негативні наслідки, як руйнування сімей; неналежне виховання підростаючого покоління; алкоголізм працездатних чоловіків; наркоманія, алкоголізм, залежність від азартних ігор, злочинність серед молоді та підлітків; проблеми деморалізації громадян міста в цілому. Тож, ми бачимо, що, враховуючи гендерний компонент, можна успішно вирішити сукупність соціальних, демографічних та культурних проблем.

Завдяки гендерному аналізу виконавці проекту Дрогобича з'ясували також, що найбільшійшими є проблеми інвалідів та молоді обох статей, і, відповідно, сформулювали необхідність забезпечення таких змін:

1. Рівне працевлаштування чоловіків та жінок з інвалідністю: було з'ясовано, що при працевлаштуванні інвалідів перевага, як правило, надається жінкам, і чоловіки при цьому дискриміновані.
2. Рівна перекваліфікація чоловіка та жінки: проблема полягає у тому, що жінок центри зайнятості частіше посилають на перекваліфікацію, ніж чоловіків.
3. Рівна участь чоловіків та жінок на семінарах Молодіжного центру праці.

За результатами аналізу виконавці проекту вирішили підготувати відповідні листи (спільне коаліційне звернення) до Молодіжного центру праці, Молодіжного центру зайнятості, до депутатського корпусу міста.

Безумовно, було б занадто оптимістично вважати, що за час кількох тренінгів ми знайшли спосіб вирішити всі проблеми, але ми надали змогу тим, хто взяв на себе відповідальність за розвиток міст, дізнатися про ще один важливий інструмент планування місцевого розвитку з урахуванням гендерного аналізу.

---

## Глава 6. Статути територіальних громад

Статут є своєрідною Конституцією громади. Ухвалення статуту територіальної громади є дієвим шляхом реалізації права громади на самоврядування, його вдосконалення через врахування місцевої специфіки та потреб.

Важливе місце в системі джерел муніципального права належить місцевим нормативним актам. До таких актів можна віднести: 1) рішення місцевих референдумів; 2) статути територіальних громад; 3) акти нормативного характеру представницьких органів місцевого самоврядування; 4) акти нормативного характеру управлінських органів самоврядування. Саме в місцевих актах є можливість максимально врахувати специфіку громади, врегулювати питання, найбільш рельєфні для членів громади.

У переліку цих актів особливу роль відіграють статути територіальних громад. Статут територіальної громади є порівняно новим явищем у муніципальній практиці. Законом “Про місцеве самоврядування в Україні”, ухваленим у 1997 році, передбачено механізм для нормативного закріплення самоврядних прав територіальної громади – через прийняття статуту територіальної громади. Відповідно до статті 19 Закону “з метою врахування історичних, національно-культурних, соціально-економічних та інших особливостей здійснення місцевого самоврядування представницький орган місцевого самоврядування на основі Конституції України та в межах цього Закону може прийняти статут територіальної громади села, селища, міста”.

Ця норма Закону закріплює важливу ознаку статутів територіальних громад – їх різноманітність, неоднаковість. Залежно від території (міста, селища, села) у статуті може знайти відображення історичний, географічний, демографічний, етнічний та інші аспекти і, крім того, особливості уявлення місцевої громади та її еліти про зміст і межі самоврядування. Тож у залежності від території, активності громадськості і позиції місцевої влади статути можуть істотно відрізнятися як за змістом, так і за обсягом.

**Статут територіальної громади є основним нормативно-правовим актом територіальної громади**, прийнятим відповідно до Конституції України, Закону України “Про місцеве самоврядування в Україні”, “Європейської хартії місцевого самоврядування” (ратифікованої Законом України від 15 липня 1997 року), інших законів України.

Постановою Кабінету Міністрів України від 27.07.1998 р. № 1150 затверджено Положення “Про державну реєстрацію статутів територіальних громад”, яку здійснюють місцеві підрозділи Міністерства юстиції України.

Після реєстрації статут територіальної громади набуває статусу нормативного документу обов’язкової дії на території громади, при цьому він має найвищу силу стосовно інших нормативних документів, що приймають органи місцевого самоврядування цієї самоврядної адміністративно-територіальної одиниці. Це свого роду конституція громади. На наш погляд, статут територіальної громади на сьогодні є найкращім засобом захисту особистих самоврядних прав будь-якого члена територіальної громади, а також посадових осіб місцевого самоврядування.

Єдине застереження щодо змісту: статут територіальної громади не повинен містити питання, що є предметом діяльності органів державної влади, предметом регулювання регламенту відповідної ради або які відносяться до сфери компетенції іншої те-

---

риторіальної громади. Статут не може й зменшувати обсяг прав членів громади на самоврядування у порівнянні з передбаченим Конституцією та законами України – лише збільшувати цей обсяг. Ця норма безпосередньо витікає зі статті 22 Конституції України.

Що стосується прийняття статуту, то це може відбуватися на місцевому референдумі чи на сесії місцевої ради. Інших застережень чинне законодавство не передбачає. Але, на наш погляд, прийняття статуту референдумом навряд чи доцільне. Найкращий шлях, як на нас, це проведення низки заходів з громадського обговорення проекту статуту, заключні громадські слухання й прийняття статуту 2/3 голосів від загального складу місцевої ради. Аналогічно мають вноситися зміни та доповнення до статуту територіальної громади.

Роль статутів територіальних громад є визначальною в регулюванні таких форм участі громади, як громадські слухання, місцеві ініціативи та загальні збори громадян. Такі форми передбачені статтями 8, 9, 13 Закону України “Про місцеве самоврядування в Україні. Закон містить відсилочні норми на статут територіальної громади, коли йдеться про конкретизацію форм місцевої демократії.

### **Громадські слухання**

Через неоднозначне формулювання поняття та суті громадських слухань у статті 13 закону існують різні підходи до визначення статусу громадських слухань у статутах територіальних громад. Скажімо, статuti Комсомольська, Івано-Франківська, Бердянська визначають метою громадських слухань “здійснення контролю за роботою депутатів міської ради та посадових осіб органів міського самоврядування”, у статуті Дніпропетровська закладена дуалістична основа слухань.

На нашу думку (і цю думку підтверджує українська практика), логічнішим є закладення в статuti територіальних громад трактування громадських слухань як способу формування громадськістю управлінських рішень, оскільки: 1) чинне законодавство досить повно (і крім громадських слухань) виписує контрольні процедури в муніципальній практиці; 2) досвід функціонування інституту громадських слухань в муніципальних системах інших держав показує ефективність останніх саме як форми участі громади у формуванні рішень органів місцевого самоврядування. *(Детальніше про громадські слухання див. Розділ 3 гл. 3.2 та Додаток 9).*

Варто врахувати і низку проблем, породжених недосконалістю адміністративно-територіального устрою держави, а саме – входженням до складу територіальних громад міст громад районів у містах, територіальних громад сіл і селищ, тобто утворень, які часто мають абсолютно протилежні територіальним громадам міст інтереси. Статутне регулювання інституту громадських слухань дозволяє узгодити дані позиції на етапі підготовки рішень міською владою, створити умови до збалансування інтересів.

Структурно статутні норми мають містити такі пункти щодо реалізації права громади на громадські слухання:

- перелік питань, що можуть виноситися на громадські слухання, періодичність слухань (Закон України “Про місцеве самоврядування” містить зобов’язуючу норму щодо проведення громадських слухань не рідше одного разу в рік, але в статутах територіальних громад даний поріг може бути збільшений, наприклад, не рідше 1 разу в квартал, з обумовленням (як варіант), що необхідний мінімум проведення

---

встановленої кількості слухань забезпечується сільським, селищним чи міським головою або виконкомом);

- визначення суб'єктів ініціативи скликання слухань, порядку оформлення ініціативи про проведення громадських слухань, у тому числі реєстрація ініціативної групи з проведення слухань, збір підписів про скликання громадських слухань, порядок визначення уповноважених ініціативної групи;
- підготовка громадських слухань, у тому числі визначення матеріально-технічної основи та фінансового забезпечення проведення слухань, встановлення переліку запрошених на слухання осіб – голови, депутатів, посадових осіб місцевого самоврядування і порядку їх запрошення (це є одним з обов'язкових моментів статутного регулювання, оскільки, відповідно до Закону, присутність вищезгаданих осіб – неодмінна умова легітимності слухань), порядок інформування населення про громадські слухання тощо;
- порядок проведення громадських слухань (суб'єкти ведення, порядок надання слова);
- форма прийняття рішення громадськими слуханнями, їх юридична сила;
- порядок оприлюднення рішень за результатами громадських слухань.

### **Місцеві ініціативи**

Інша форма участі членів територіальної громади у прийнятті рішень місцевого значення – місцеві ініціативи. Відповідно до закону „Про місцеве самоврядування”, члени територіальної громади мають право ініціювати розгляд у раді (в порядку місцевої ініціативи) будь-якого питання, віднесеного до відання місцевого самоврядування; місцева ініціатива, внесена на розгляд ради у встановленому порядку, підлягає обов'язковому розгляду на відкритому засіданні ради за участю членів ініціативної групи з питань місцевої ініціативи.

Фактично, процедура місцевої ініціативи – це спосіб безпосереднього нормотворення територіальної громади, це механізм вироблення в середовищі громади проектів рішень і винесення їх на розгляд представницького органу. Відповідно до закону, порядок реалізації права на місцеві ініціативи визначається статутом територіальної громади (або відповідним рішенням ради), проте, на сьогодні жоден з українських статутів не запропонував чіткого й оптимального механізму реалізації права на місцеві ініціативи, у тому числі і який порядок розгляду місцевої ініціативи у раді. Може тому досі відсутня практика реалізації права на місцеві ініціативи членів територіальної громади.

У зв'язку з цим є більш виправдано вести мову не про практику статутного регулювання інституту місцевої ініціативи, а про вироблення модельного Положення про місцеві ініціативи як складової статутів територіальних громад, норми якого були б оптимальними для застосування членами громади. Алгоритм місцевих ініціатив є подібним до того, що був запропонований при розгляді питання про громадські слухання, за винятком того, що не потрібно визначати предмет місцевої ініціативи, оскільки будь-яка деталізація буде мати наслідком звуження законодавчої норми.

Таким чином, складовими статуту територіальної громади у питанні врегулювання права на місцеві ініціативи мають бути такі положення:

- створення і формалізація ініціативної групи: кількість осіб, які можуть скласти ініціативну групу, підстава реєстрації групи, термін її діяльності і порядок розпуску, визначення осіб, які можуть представляти ініціативну групу;
- фіксація підтримки місцевої ініціативи членами територіальної громади, найопти-

мальніше – через збір підписів. Визначення кількості підписів, затвердження форми підписного листа, порядок збору підписів, розшифрування поняття “підпис” (прізвище, ім’я, по батькові, номер і серія паспорта, місце реєстрації, особистий підпис), підстави визнання підпису недійсним мають бути чітко прописані;



- статут має чітко встановити порядок подання і реєстрації місцевої ініціативи у місцевій раді: суб’єкти реєстрації (секретар ради, відповідний підрозділ ради), термін розгляду питання про реєстрацію місцевої ініціативи, порядок перевірки даних, поданих у підписних листах;
- наступним пунктом має бути встановлення терміну з часу реєстрації місцевої ініціативи, протягом якого, відповідно до закону, питання, внесені в порядку ініціативи, розглядається представницьким органом; порядок підготовки питання на розгляд сесії (розгляд у комісіях, підготовка проекту рішення на підставі місцевої ініціативи), участь у даному процесі представників ініціативної групи;
- порядок розгляду даного питання на сесії ради; статут має розшифрувати законодавче положення про гарантії участі членів ініціативної групи у розгляді питання, внесенного в порядку ініціативи: надання слова членам ініціативної групи (у формі співдоповіді, виступу, участі в обговоренні тощо);
- порядок оприлюднення рішення ради з питання, внесенного в порядку місцевої ініціативи;
- матеріально-технічне забезпечення реалізації права на місцеві ініціативи має покладатися на відповідні бюджети місцевого самоврядування.

У положеннях, що регламентують порядок подачі місцевих ініціатив, на думку тренера Програми “Демократизація України” О. Светікова, варто також передбачити процедуру спільної доробки поданих проектів їх ініціаторами і депутатами. Така спільна робота депутатів і громадськості, можливо, і є найважливішим з того, що обіцяє розширення практики подачі місцевих ініціатив.

### **Загальні збори громадян за місцем проживання**

Для всебічного врахування інтересів територіальної громади Законом запропонована і така форма участі територіальної громади у прийнятті рішень, як загальні збори громадян за місцем проживання. Відповідно до Закону України “Про місцеве самоврядування”, загальні збори за місцем проживання - зібрання всіх чи частини жителів села (сіл), селища, міста для вирішення питань місцевого значення.

На сьогодні у статутах спостерігається кілька основних підходів до визначення природи загальних зборів громадян за місцем проживання:

- як форми участі малих груп територіальної громади, об’єднаних спільними інтересами, у формуванні рішень, обов’язкових для всієї громади. При такому підході загальні збори громадян значною мірою перетинаються з діяльністю органів самоорганізації населення (в Україні є випадки, коли створення органів самоорганізації прив’язується до проведення загальних зборів громадян за місцем проживання);

- 
- як форми прийняття рішень територіальними громадами (схід громади села, загальні збори міста);
  - як форма, що поєднує перші два підходи.

У статутах, насамперед, визначаються питання, вирішення яких належить до компетенції зборів. Статут міста може визначати дуже широке коло таких питань:

- розгляд будь-яких питань, віднесених до відання місцевого самоврядування, в межах Конституції України та законів України, внесення пропозицій відповідним органам і організаціям;
- обговорення проектів рішень міської та районних в місті рад та їх органів з питань міського життя;
- внесення пропозицій з питань порядку денного сесій міської і районних в місті рад та їх органів;
- заслуховування інформації міського голови, посадових осіб місцевого самоврядування міста, звітів керівників підприємств, установ і організацій, що належать до комунальної власності територіальної громади, порушення в разі необхідності перед відповідною радою питання про притягнення посадових осіб до відповідальності;
- інформування населення про прийняті радами та їх виконавчими органами рішення та хід їх виконання, про закони України, укази Президента України, інші акти органів законодавчої і виконавчої влади з питань, що зачіпають інтереси територіальної громади;
- утворення органів самоорганізації населення; затвердження їх положень, внесення змін і доповнень до них, вирішення питань про дострокове припинення повноважень (розпуск) органів самоорганізації населення, а також про відставку окремих їх членів;
- розгляд питань про внесення на розгляд міської ради пропозицій про проведення місцевого референдуму;
- розгляд питань про утворення ініціативних груп всеукраїнського і місцевих референдумів;
- обговорення інших питань, що зачіпають інтереси територіальної громади.

Водночас, наведений перелік питань, які можуть вирішувати загальні збори громадян за місцем проживання і визначатись, не є вичерпним і може бути більш розширеним.

Однією з основних проблем статутного регулювання інституту загальних зборів громадян є встановлення норми представництва на загальних зборах за місцем проживання (коли йдеться про збори мешканців мікрорайонів міст, селищ). На нашу думку, як приклад, може бути встановлено такі норми:

- будинок - 1 представник від квартири;
- квартал - 1 представник від кожних 5 приватних будинків та 2 представники від кожного під'їзду багатоповерхового будинку;
- вулиця - 1 представник від кожних 5 приватних будинків та 2 представники від кожного під'їзду багатоповерхового будинку;
- житловий комплекс - 1 представник від кожних 10 приватних будинків та 1 представник від кожного багатоповерхового будинку;
- мікрорайон - 1 представник від кожних 10 приватних будинків та 1 представник від кожного багатоповерхового будинку.

Інший важливий момент, який необхідно врахувати, - хто виступає суб'єктом ініціювання загальних зборів. Положення статті 42 Закону України "Про місцеве са-

---

моврядування в Україні” про те, що до повноважень сільського, селищного, міського голови відноситься скликання загальних зборів громадян за місцем проживання, не встановлює, хто може бути суб’єктом ініціативи. Виходячи з практики статутного регулювання в Україні, тут варто закладати такі норми: загальні збори громадян чи збори їх представників скликаються головою за власної ініціативи або з ініціативи депутатів ради, виконавчого комітету ради, відповідного органу самоорганізації населення, осередку політичної партії, громадської організації, легалізованих відповідно до чинного законодавства, ініціативної групи членів територіальної громади міста у складі не менше 10 осіб. При поданні заяви вказується особа (чи особи в кількості не менше 3 осіб), повноважна представляти суб’єкта ініціативи.

Далі необхідно зазначити, як варіант, що голова приймає рішення про проведення загальних зборів за місцем проживання у 10-денний термін з дня подачі відповідної заяви суб’єктом ініціативи скликання загальних зборів громадян або у 5 денний з дня прийняття рішення виконкомом.

Суб’єкт ініціативи з проведення зборів за місцем проживання заявою сповіщає про них раду не пізніше визначеного терміну до запропонованої дати проведення зборів. У заяві зазначають вид зборів, дані про ініціаторів, час, дату, порядок денний і місце проведення зборів, коло запрошених учасників зборів. Неподання такої заяви та інформації про збори у визначені терміни є підставою для визнання їх радою не чинними, а рішення, ними ухвалені, такими, що не мають юридичних наслідків.

Необхідно конкретизувати форми оприлюднення розпорядження голови про скликання загальних зборів громадян. Наприклад, розпорядження голови про скликання загальних зборів громадян оприлюднюється у місцевих засобах масової інформації (засновником яких є рада), а також в інший спосіб, визначений Регламентом міської ради, не пізніше певного терміну із зазначенням часу скликання, місця проведення та питань, які передбачається винести на обговорення.

У статуті є потреба деталізувати законодавче формулювання “рішення зборів ... враховуються органами самоврядування”. У цьому зв’язку доцільно встановити, що рішення загальних зборів є обов’язковими для виконання відповідними органами самоорганізації населення та підлягають обов’язковому розгляду посадовими особами місцевого самоврядування, до компетенції яких відносяться порушені у рішенні питання, не більше як у 10-денний термін. У випадку, якщо орган чи посадова особа місцевого самоврядування не вважають за можливе врахувати рішення загальних зборів громадян, має бути надана вмотивована заява і передана на розгляд голови та ради, а також ініціативної групи. Це дасть можливість встановити на рівні статуту механізм відповідальності посадових осіб перед громадою.

Обов’язковою умовою нормативного врегулювання проведення загальних зборів громадян за місцем проживання є визначення у статуті порядку оприлюднення рішень зборів. Як зразок: рішення оприлюднюється у засобах масової інформації (засновником яких є рада), а також в інший спосіб, визначений Регламентом міської ради.

Рішення зборів громадян за місцем проживання може бути опротестоване або оскаржене громадянами, органами і посадовими особами державної влади та місцевого самоврядування у встановленому законом порядку.

---

Як і щодо інших форм місцевої демократії, є необхідним, щоб організація загальних зборів громадян, матеріально-технічне, інформаційне забезпечення зборів покладалося на міського голову або виконавчий комітет міської ради.

### ***Інші форми місцевої демократії***

Перелік статутних форм участі громади у контролі і прийнятті рішень місцевого значення не обмежується лише формалізованими Законом процедурами. У статутах українських міст закладені й інші форми місцевої демократії: колективні та індивідуальні звернення; участь представників об'єднань громадян, легалізованих на території громади, у засіданнях ради, виконкому; запровадження телефонів довіри тощо.

Серед них найпоширенішими є колективні та індивідуальні звернення громадян (хоча також рівень їх деталізації бажає бути кращим). Відповідно до Закону України "Про звернення громадян" **індивідуальне звернення** – це викладена у письмовій або усній формі пропозиція (зауваження), заява (клопотання) чи скарга. **Колективне звернення** – це викладена у письмовій формі пропозиція, заява, скарга, підписана групою членів територіальної громади.

Наприклад, статут міста може визначати такий перелік підстав колективних звернень:

- внесення конкретних пропозицій з питань соціально-економічного та культурного розвитку міста чи окремих міських територій;
- аналіз роботи міського голови, міської ради, її виконавчих органів в цілому або заслуховування звітів про виконання окремих завдань, пов'язаних із соціально-економічним та культурним розвитком міста чи окремих міських територій, станом довкілля, громадської безпеки, охорону громадського порядку, з інших питань, віднесених чинним законодавством України до відання місцевого самоврядування;
- порушення питань про утворення, реорганізацію або ліквідацію органів самоорганізації населення;
- порушення питання про недовіру посадовій особі органу міського самоврядування тощо.

Ініціатива подання колективного звернення не потребує реєстрації. Як правило, колективні звернення повинні містити: адресат (кому направляється звернення), викладену у довільній формі суть звернення, дату, дані про членів територіальної громади (особистий підпис, прізвище, ім'я, по батькові, рік народження, адреса місця проживання), інші дані. Як приклад, є оптимальними такі процедурні норми щодо подання колективних звернень. Колективне звернення подається на ім'я міського, сільського, селищного голови і реєструється секретарем ради протягом 3-х робочих днів. Відмова в реєстрації звернення допускається лише у випадках наявності недійсних підписів в кількості більше 35% від загальної кількості поданих. Недійсними є фальшиві підписи або ті, що не відповідають вищезазначеним вимогам. Неналежне оформлення колективного звернення не є підставою для відмови в його реєстрації.

Колективні звернення, підписані більш як 1 % членів територіальної громади міста, розглядаються підрозділами виконавчого комітету ради і посадовими особами місцевого самоврядування, до компетенції яких відносяться питання, порушені у зверненні, протягом 3-х робочих днів. У випадку, якщо питання відноситься до компетенції ради, звернення вноситься на її розгляд у встановленому Регламентом

порядку. Колективні звернення, підписані менше як 1 % членами територіальної громади міста, підлягають розгляду у порядку, встановленому для індивідуальних звернень громадян (особлива процедура щодо колективних звернень має застосовуватися до міст, чисельність територіальних громад яких більше 200 тисяч чоловік).

**Місцевий референдум** як форма прийняття територіальною громадою рішень з питань, що належать до відання місцевого самоврядування, шляхом прямого голосування також не може бути предметом статутного регулювання, оскільки предмет місцевого референдуму, його процедурні питання реалізації, правомочність рішень визначаються Законом України “Про всеукраїнський та місцеві референдуми”.

## СТРУКТУРА СТАТУТУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

### *Прембула*

#### *Розділ I. Загальні положення*

- Загальна характеристика села (селища, міста)
- Система місцевого самоврядування села (селища, міста)
- Символіка громади села (селища, міста)
- Нагороди територіальної громади
- Об'єднання та міжнародні зв'язки

#### *Розділ II. Територіальна громада*

- Територіальна громада села (селища, міста)
- Принципи здійснення місцевого самоврядування на території села (селища, міста)
- Компетенція громади села (селища, міста)

#### *Розділ III. Матеріально-фінансова основа місцевого самоврядування села (селища, міста)*

- Визначення матеріальної та фінансової основи місцевого самоврядування села (селища, міста)
- Процедура реалізації фінансових та майнових інтересів територіальної громади
- Основні засади управління об'єктами комунальної власності

#### *Розділ IV. Форми здійснення місцевого самоврядування членами територіальної громади села (селища, міста)*

- Право членів громади села (селища, міста) на участь у здійсненні місцевого самоврядування
- Місцевий референдум
- Місцеві вибори
- Загальні збори громадян за місцем проживання
- Колективні та індивідуальні звернення жителів села (селища, міста)
- Громадські слухання
- Місцеві ініціативи
- Інші форми участі жителів села (селища, міста) у здійсненні місцевого самоврядування

#### *Розділ V. Територіальна основа місцевого самоврядування*

- Адміністративний устрій (межі) села (селища, міста)

#### *Розділ VI. Органи та посадові особи місцевого самоврядування*

- Сільська (селищна, міська) рада

- Сільський (селищний, міський) голова
- Виконавчий комітет сільської (селищної, міської) ради
- Інші органи сільської (селищної, міської) ради
- Робочі органи сільської (селищної, міської) ради
- Органи самоорганізації населення

*Розділ VII. Заключні положення*

- Правова основа статуту
- Внесення змін і доповнень до статуту.

Окремо слід зауважити, що стаття 10 Закону України “Про місцеве самоврядування в Україні” встановлює, що “порядок формування та організація діяльності рад визначаються Конституцією України, цим та іншими законами, а також статутами територіальних громад”. Але виникає питання, яким чином ця норма може бути реалізована, адже порядок формування ради є предметом регулювання Закону України “Про вибори депутатів місцевих рад та сільських, селищних, міських голів”, а порядок організації діяльності ради визначається Регламентом ради. Тому таке положення треба сприймати лише в контексті можливості інкорпорації Регламентів рад в статuti територіальних громад.

*З досвіду коаліції громадських організацій м. Червоноград:*

З липня 2005 року у Червонограді відбулися громадські слухання, на яких представники влади, НУО, громадськості, експерти обговорювали проект статуту міста. До цього над проектом статуту майже впродовж року працювала робоча група з експертів, місцевих депутатів та активістів. Опрацьовано чимало законодавчих актів, вивчено статuti інших громад, зокрема Чернівців. При написанні статуту враховано всі особливості міста: економічні, географічні, адміністративні; не обминули увагою так звані супутники Червонограда - селище Гірник та місто Соснівку, які, входячи до складу Червонограда, мають свої обрані представницькі органи, фінансуються з бюджету Червонограда. За два тижні до слухань спеціальною вкладкою до місцевої газети “Новини Прибужжя” в громаді було розповсюджено проект статуту міста Червонограда.

У своїх виступах під час слухань експерти наголошували на надзвичайній актуальності прийняття статуту, що є головним нормативним документом, який регламентує всю життєдіяльність міських громад.

По завершенні громадських слухань його учасниками було запропоновано взяти участь у бліц-опитуванні щодо ефективності роботи над статутом міста. У результаті слухань було ухвалено рішення організувати постійний прийом пропозицій та доповнень до статуту при організаційному відділі виконкому міської ради, започаткувати в місцевій газеті постійну рубрику “Обговорюємо статут міста”, надати проект статуту для експертної оцінки в управління юстиції та провести обговорення проекту статуту на сесії міської ради.

Подальша робота над проектом документу показала необхідність проведення повторних слухань, які й відбулися 2 листопада 2005 р. На цей раз розглядалися пропозиції, зібрані робочою групою після оприлюднення тексту проекту та перших слухань.

Три волонтери Молодіжного ініціативного центру проводили реєстрацію, під час якої всім учасникам роздавали повний текст проекту статуту. План заходу учасникам був відомий з

радіопередачі "Краєни", що транслювалася перед слуханнями тричі на тиждень на місцевому радіо.

Експерти, які брали участь у написанні статуту, були доповідачами з окремих його розділів. Їх доповіді були цікавими для всіх учасників заходу, містили реальні і конструктивні пропозиції до проекту статуту. Надалі відбулось детальніше обговорення змін і поправок, які були внесені. Під час цього заходу громадськість мала змогу безпосередньо донести свої пропозиції до влади, обговорити їх з усіма зацікавленими особами. Важливо, що представники цільової групи (неповносправні) були активними учасниками обговорення, продемонструвавши добре знання тексту проекту статуту.

Жвава дискусія виникла навколо питання статусу міста Соснівки та селища Гірник. Саме тому однією з рекомендацій слухань була пропозиція вилучити з тексту статуту слово "місто", замінивши його словосполученням "територіальна громада". Секретар міської ради запевнив присутніх у тому, що влада зацікавлена у прийнятті якісного документу, що задовольняв би інтереси всіх громадян.

Загалом, у громадських слуханнях взяли участь 67 осіб, а також були присутні представники трьох ЗМІ. Під час заходу було відведено достатньо часу для обговорення, а також була можливість поспілкуватися з представниками влади, коаліції та експертами після його завершення.

Започаткована співпраця між НУО та владою, зокрема навколо написання статуту міста, поступово переростає на якісно новий рівень - від обговорення проблем до спільного пошуку шляхів вирішення. Це можна спостерігати на прикладі обговорення розділу "Муніципальне замовлення", де як влада, так і присутні на слуханнях НУО одногослосно виступили за виділення коштів для НУО через публічний конкурс проектів, чого до цього часу в місті не було.

Згідно з рекомендаціями слухань було проведено "круглий стіл" за участю представників влади, НУО, ініціативної групи для обговорення кінцевого варіанту проекту статуту та передано проект на розгляд сесії міської ради. Через проведення виборів до місцевих рад розгляд проекту статуту було перенесено і сьогодні депутати нового скликання активно підключились до обговорення тексту.

## Глава 7. Органи самоорганізації населення

### в контексті активізації громад

**Органи самоорганізації населення** - представницькі органи, що створюються частиною жителів, які тимчасово або постійно проживають на відповідній території в межах села, селища, міста. Сільські, селищні, міські, районні в місті (у разі їх створення) ради можуть дозволяти за ініціативою жителів створювати будинкові, вуличні, квартальні та інші органи самоорганізації населення і наділяти їх частиною власної компетенції, фінансів, майна.

На сьогодні однією з популярних форм місцевої демократії в Україні є органи самоорганізації населення. Органи самоорганізації населення (далі – ООН) – це будинкові,

---

вуличні, квартальні комітети, комітети мікрорайонів, які у своїй більшості перейшли до нас з радянської муніципальної системи і на зорі незалежності іменувались як “органи громадського самоврядування”. Логіка їх існування – у деконцентрації влади на місцевому рівні, перенесенні низки повноважень з рівня органів місцевого самоврядування на нижчий (самоорганізаційний) рівень через процедуру делегування повноважень.

Органи самоорганізації населення є конституційними інститутами – відповідно до статті 140 Основного Закону держави. Стаття 5 Закону України “Про місцеве самоврядування в Україні” відносить органи самоорганізації населення до системи місцевого самоврядування і визначає їх як «представницькі органи, що створюються частиною жителів, які тимчасово або постійно проживають на відповідній території в межах села, селища, міста». 11 липня 2001 року на виконання конституційних норм було прийнято Закон України “Про органи самоорганізації населення” N 2625, яким було врегульовано питання створення, організації діяльності, визначення повноважень та відповідальності ОСН. Згідно із законом до власних повноважень ОСН включаються: “... внесення у встановленому порядку пропозицій до проектів місцевих програм соціально-економічного і культурного розвитку відповідних адміністративно-територіальних одиниць та проектів місцевих бюджетів”.

Законом визначаються особливості діяльності ОСН:

- по-перше, вони є представницькими органами, яким жителі делегують право здійснювати від свого імені достатньо обмежене коло повноважень. В силу цього було б неправомірним залучати їх до обговорення рішень, щодо яких вони не мають повноважень. Хоча для обговорення таких рішень ОСН може скликати збори жителів своєї території;
- по-друге, головним предметом діяльності ОСН є безпосередні проблеми жителів щодо комунальної, соціальної сфери, благоустрою тощо. У найбільшій мірі ці проблеми концентруються на рівні багатоквартирного будинку чи окремої вулиці району індивідуальної забудови. Тож природно, що найпоширенішими є домові та вуличні комітети.

Через такі особливості безпосереднє залучення ОСН до прийняття рішень є проблематичним, оскільки вони занадто численні і мають вузьку, визначену законом і зборами жителів, компетенцію. Проте, наприклад, у Луганській області працюють ОСН, які дозволяють громадськості через ОСН впливати на рішення, що приймаються на місцевому рівні. Мова – про своєрідну ієрархічну систему, в якій ОСН невеликих територіальних утворень (домові та вуличні комітети), не втрачаючи свого статусу і повноважень, делегують окремі повноваження до ОСН більшого територіального утворення чи до об’єднання ОСН. І на останньому, найвищому рівні стає цілком реальною тісна співпраця ОСН з місцевою владою, включаючи й участь у прийнятті рішень. Така система ОСН існує в Алчевську, вона включає 210 первинних комітетів органів самоорганізації населення (155 домових, 8 вуличних та 47 квартальних), представники яких за територіальною ознакою входять до складу 8 комітетів мікрорайонів. У свою чергу, голови комітетів мікрорайонів входять до складу об’єднаного комітету органів самоорганізації населення, який є єдиною юридичною особою в системі ОСН міста.

Західний досвід місцевого самоврядування не знайомий з такою формою безпосереднього самоврядування громадян як ОСН. Українські органи самоорганізації населення, як і аналогічні за змістом російські органи територіального громадського самоуправління – за великим рахунком є винаходом радянського минулого. З’явилися вони у 70-80 роки ХХ століття і, як суспільний інститут, формувалися як гвинтик партійно-тоталітарної державної будови, а зовсім не як елемент

демократичного суспільства. Домком у ті часи і не мав бути якоюсь самостійною фігурою - виключно помічник для начальника ЖЕО.

Вже за часів незалежної України створено чимало ОСН різних рівнів. Частіше - під прямим керівництвом виконкомівських чиновників, інколи - їм у супереч. Дії таких ОСН суттєво різняться: вони бувають і суто лобістськими, і переважно конструктивними, а інколи - явно деструктивними. Але фактом є те, що ОСН існують, об'єднують небайдужих, активних громадян. І не можна заперечувати, що через ОСН велика кількість людей залучається до реального місцевого самоврядування, і тому вони без сумніву є елементом поширення демократії в Україні.

Але важливо розуміти реальне місце та роль ОСН. На наше переконання, вони в жодному разі не мають конкурувати з органами місцевого самоврядування, не мають перебирати на себе їх повноваження. Звичайно, що система місцевого самоврядування в Україні не є сьогодні досконалою і має покращуватися, але не шляхом створення органів "квазісамоуправління".

Як на нас, то місія ОСН сьогодні у тому і полягає, щоб поступово звільняти органи місцевого самоврядування від тих повноважень, які б мали перебрати на себе самі громадяни, але не можуть цього зробити через брак необхідного досвіду. Крім того, є й політичні чинники того, що комунальне господарство залишилось не тільки вкрай монополізованим, але й майже повністю державним. Є чинники й корупційно-кланові - саме на комунальному господарстві заробляють несправедливі кошти деякі місцеві еліти.

Діяльність ОСН є надзвичайно важливою і з точки зору відходу від "комунального патерналізму, зміни психології громадян, переходу від комуно-колективної споживачкої до приватно-індивідуальної, активної позиції, турботи про оточення, в якому живе людина, у тому числі і про забитий сміттєпровід, дах, що протікає, поламані двері під'їзду, засмічену сходову площадку.

Закон визначив перелік повноважень, які органи місцевого самоврядування можуть передавати ОСН. До них належить робота з громадянами, виконання облікових, контрольних функцій, надання громадянам певних соціальних послуг тощо. На перший погляд, закріплені за ОСН повноваження не дозволяють говорити про ОСН як самостійний інститут муніципальної політики, оскільки у зазначеному переліку відсутні дозвільні, реєстраційні, розпорядницькі повноваження. Проте закон передбачає делегування повноважень органів місцевого самоврядування органам самоорганізації населення, що значно розширює можливості ОСН.

У будь-якому випадку природа створення і функціонування ОСН дозволяє говорити про те, що законодавець моделював їх як одну з дієвих форм залучення членів територіальної громади до прийняття рішень на місцевому рівні, оскільки:

- органи самоорганізації населення є представницькими органами;
- формою прийняття кадрових питань є збори (конференція) жителів, у тому числі щодо питання про дострокове припинення діяльності ОСН;
- розширене коло осіб з муніципальною правосуб'єктністю при формуванні ОСН (реалізація частини повноважень місцевого самоврядування у безпосередній формі).

В рамках ОСН можуть діяти спеціалізовані підрозділи, щоб займатись безпосередньо роботою з громадянами, вивчати побажання і настрої членів територіальної громади у формуванні управлінських рішень на місцевому рівні. Зокрема, такими підрозділами-комунікаторами можуть бути громадські приймальні, які б виконували такі функції:

- робота зі скаргами громадян на діяльність органів місцевого самоврядування; написання звернень, інформаційних запитів в органи місцевого самоврядування відповідно до законів України "Про звернення громадян" і "Про інформацію";

- рекомендації і консультування мешканців щодо проведення громадських слухань, місцевих ініціатив, загальних зборів громадян, написання індивідуальних і колективних звернень тощо;
- вироблення рекомендацій на основі звернень громадян до органів місцевого самоврядування;
- поширення просвітницької літератури з питань місцевого самоврядування, плати за комунальні послуги тощо.

Відповідно до чинного законодавства **порядок створення органу самоорганізації населення** виглядає таким чином:

- 1) скликання зборів (конференції) жителів за місцем проживання, на яких приймається рішення про створення ОСН і обирається ініціативна група;
- 2) звернення ініціативної групи до відповідної ради про надання дозволу на створення ОСН;
- 3) розгляд питання про надання дозволу на створення ОСН відповідною радою; прийняття рішення про надання дозволу на створення ОСН або про відмову у його наданні;
- 4) проведення установчих зборів (конференції) органу самоорганізації населення, обрання ОСН, затвердження положення про ОСН;
- 5) легалізація органу самоорганізації населення (через повідомлення або реєстрацію).

Процедура створення ОСН базується на волевиявленні мешканців, які проживають на території самоорганізації, через збори чи конференцію. Проте, де-факто, після прийняття Закону України “Про органи самоорганізації населення” в Україні рельєфно виділилося кілька “центрів сили” в конституюванні ОСН:

- створення ОСН за ініціативою “зверху”; у даному випадку процес стимулюють органи місцевого самоврядування, як правило, поновлюючи інститути радянського громадського самоврядування – будинкові, квартальні комітети, або створюючи нові;
- створення ОСН за ініціативою депутатів місцевих рад. Як показує українська муніципальна практика, більшість новостворених (а не поновлених) органів самоорганізації населення, особливо комітетів мікрорайонів, вуличних, квартальних комітетів, – продукт діяльності депутатів місцевих рад попередніх скликань. Проте, сьогодні, при пропорційній системі місцевих виборів депутати втратили мотивацію у створенні ОСН, оскільки їх діяльність не прив’язується до виборчого округу;
- створення ОСН опозиційними групами впливу. Ознакою децентралізації влади в Україні є формування на місцевому рівні стійких груп інтересів, які ставлять не ситуативні, а стратегічні цілі. Відповідно, під реалізацію останніх створюється інфраструктура, елементом якої часто виступають і ОСН. Як варіант такої “самоорганізації”, є фактичне ініціювання створення ОСН районними у місті органами самоврядування з метою використання їх під час локального протистояння з міськими органами самоврядування. (Цікаво, що досі в державі не зафіксовано жодного випадку, коли б такою “групою інтересів” виступала певна політична сила);
- створення ОСН “знизу”, де ініціаторами виступають члени територіальної громади. На жаль, на сьогодні прикладів саме такої самоорганізації в Україні дуже мало. Причиною цьому є низький рівень правової освіти членів територіальної громади, невіра в ефективність даної форми місцевої демократії, слабкість традицій самоорганізації.

---

На жаль, досі на законодавчому рівні залишаються неврегульованими низка питань організації і діяльності ОСН. Насамперед, це стосується реєстрації ОСН. Закон України “Про оподаткування прибутку підприємств” не згадує ОСН в контексті переліку неприбуткових організацій: “7.11. Оподаткування неприбуткових установ і організацій. 7.11.1. Ця стаття застосовується до неприбуткових установ і організацій, які є: а) органами державної влади України, органами місцевого самоврядування та створеними ними установами або організаціями, що утримуються за рахунок коштів відповідних бюджетів”. Відповідно, при реєстрації ОСН як платника податку виникає низка проблем з податковими інспекціями. У цьому зв’язку, на думку А. Ткачука, доцільно легалізувати ОСН шляхом повідомлення без створення юридичної особи. Проте, це не вихід, оскільки легалізація через повідомлення робить з органу самоорганізації населення ще одну бюрократичну ланку в системі місцевого самоврядування; реєстрація ОСН як юридичної особи дає можливість ведення більш самостійної політики на користь мешканців. Очевидно, тут необхідно вносити зміни до Закону України “Про оподаткування прибутку підприємств” щодо зарахування ОСН до неприбуткових організацій групи “а”.

Низку правових “прогалин”, законодавчо непрописаних, можна вирішити на підзаконному рівні правового регулювання ОСН. Підзаконний рівень мають складати, насамперед, Загальне положення про органи самоорганізації населення у місті і Типове положення про орган самоорганізації (будинковий, вуличний, квартальний, ін. комітет), які можуть виступати як самостійними актами муніципального нормотворення, так і частинами статуту територіальної громади.

Муніципальне регулювання організації і діяльності ОСН має, насамперед, вдосконалити процедуру оформлення ініціативи зі створення таких органів. Зокрема, має бути зазначено, що формою реалізації ініціативи зі створення органу самоорганізації населення, крім зборів, є конференція членів територіальної громади міста, які постійно проживають на території самоорганізації. Положення мають визначати норму представництва, порядок реєстрації ініціативи про скликання установчої конференції (наприклад, за письмовою заявою членів територіальної громади, які постійно проживають на території). Далі варто визначити, за чий розпорядженням, в який термін і за чий рахунок скликається установча конференція, порядок інформування про її проведення: публікації у ЗМІ, персональні листи, листівки, оголошення у під’їздах, на дошках оголошень у громадських місцях тощо.

На місцевому рівні доцільно також вдосконалити систему управління органу самоорганізації населення, у тому числі, визначивши конференцію як вищу форму прийняття рішень на території самоорганізації - конференція може приймати рішення з усіх питань, віднесених до компетенції ОСН. На нашу думку, Положення мають врегульовувати і низку процедурних питань скликання конференції, збалансувавши через них інтереси як самих органів самоорганізації населення, так і органів місцевого самоврядування, а саме визначити суб’єктів скликання конференції (як приклад, міський голова з власної ініціативи або за вимогою не менше як 10 % мешканців мікрорайону, міська рада), періодичність її скликання, матеріально-технічне забезпечення.

На нашу думку, в Загальному положенні мають бути чітко прописані типовий перелік повноважень, що можуть бути делеговані органам самоорганізації населення у випадку їх створення, норми щодо організаційно-правових режимів взаємовідносин ОСН і органів місцевого самоврядування – підконтрольності, підзвітності і відповідальності. Крім того, є необхідним встановити основні засади взаємовідносин

---

ОСН та підприємств і організацій, що перебувають у комунальній власності і знаходяться на території самоорганізації.

Ще одним з проблемних питань у практиці реалізації права на самоорганізацію населення є відсутність законодавчого регулювання режиму взаємовідносин різних видів органів самоорганізації населення, які перебувають на одній території. Наприклад, якщо на певній території діють комітет мікрорайону і будинковий комітет, не зрозуміло, яким чином мають розподілятися між ними повноваження та здійснюватись їх фінансування. Для вирішення цієї проблеми можуть бути запропоновані кілька підходів: 1) встановити ієрархію органів самоорганізації населення, яка б визначила організаційну, компетенційну і фінансову основу діяльності ОСН різного рівня; 2) визначити на рівні територіальної громади можливість організації тільки одного виду ОСН; 3) встановити механізм розподілу повноважень і коштів, що передаються на їх виконання, між ОСН різного рівня.

Експерт з місцевого самоврядування В. Прошко пропонує поєднати перші два варіанти: "... для села, невеликого селища придатними будуть такі форми самоорганізації населення, як вуличні, квартальні комітети; для більшого населеного пункту – комітети мікрорайонів. У деяких випадках можна передбачити більш складні системи: комітети мікрорайонів у великому місці плюс вуличні, квартальні чи домові комітети, структурно підпорядковані комітету мікрорайону".<sup>54</sup>

Як показав досвід роботи проекту "Толока"<sup>55</sup>, значна кількість посадових осіб місцевого самоврядування є прихильниками першого варіанту, а саме: побудови системи органів самоорганізації в межах територіальної громади на основі режимів підзвітності, підконтрольності і відповідальності різних рівнів самоорганізації населення (будинкового, вуличного, квартального комітету, комітету мікрорайону тощо). Очевидно, така модель побудови системи органів самоорганізації дозволила б створити чітку управлінську вертикаль, забезпечити виконавську дисципліну діяльності ОСН. Проте, на нашу думку, ієрархізація системи органів самоорганізації порушує статтю 5 Закону України "Про органи самоорганізації населення", відповідно до якої принципи підзвітності, підконтрольності і відповідальності в організації та діяльності ОСН стосуються лише взаємовідносин останніх з відповідними радами та жителями, які обрали орган самоорганізації населення. Крім того, закон зовсім не згадує аналогічних органів "вищого" рівня при визначенні суб'єктів реалізації розпорядчих і контрольних процедур стосовно ОСН. Так, рішення ОСН можуть призупинятися виключно відповідними радами; контроль за фінансовою діяльністю ОСН здійснюють відповідні ради, їх виконавчі комітети, збори (конференція) жителів, органи державної влади; прийняття рішення про дострокове припинення повноважень органу самоорганізації населення відноситься до компетенції рад, зборів (конференцій) мешканців або суду. До того ж, відповідно до чинного законодавства, у переліку підстав відповідальності ОСН відсутнє невиконання рішень ОСН "вищого" рівня. З управлінської точки зору є доцільним і інший варіант правового врегулювання територіального співіснування органів самоорганізації населення, а саме – модель однорівневої самоорганізації, скажімо, створення виключно квартальних чи будинкових комітетів. Але знову ж таки, у даному випадку буде звужено положення статті 7 Зако-

---

<sup>54</sup>Місцеве самоврядування в Україні. Загальні збори громадян. Місцеві ініціативи. Громадські слухання: Збірник типових місцевих нормативних актів / А. Ткачук, В. Кампо, В. Прошко, Ю. Ганущак, М. Гументик. - К., ІГС, 2001.

<sup>55</sup>"Толока" - коротка назва спільного проекту "Розвиток ініціативи та реалізація прав громадян, наданих Законом України "Про місцеве самоврядування в Україні", що виконувався у 2002-2004 рр. Консорціумом неурядових організацій - Творчим центром Каунтерпарт, Інститутом громадянського суспільства та Комітетом виборців України - [www.toloka.org.ua](http://www.toloka.org.ua).

ну України “Про органи самоорганізації населення”, яка визначає територіальну основу діяльності ОСН, а також статті 8, яка прив’язує межі території самоорганізації до зборів (конференції) жителів за місцем проживання, а не за територією, визначеною відповідною радою.

Тому, на нашу думку, на локальному рівні правомірним може бути лише створення механізму автономного співіснування органів самоорганізації різного рівня. Це може бути досягнуто за рахунок таких заходів:

- затвердження модельного переліку повноважень – власних і делегованих – за критерієм територіальності, які можуть передаватися ОСН з визначенням пріоритету менших самоорганізаційних форм;
- фінансування з відповідних бюджетів окремо органів різного самоорганізаційного рівня з урахуванням визначених повноважень;
- вирішення компетенційних спорів між органами самоорганізації різного рівня за посередництвом органу місцевого самоврядування, що надав дозвіл на створення ОСН.

Підводячи підсумок, варто зазначити, що ОСН не є формою, за допомогою якої вирішуються всі питання місцевого самоврядування (скажімо, у деяких випадках значно зручнішою для вирішення проблем будинку є така форма як об’єднання співвласників багатоквартирного будинку). Але ОСН як один із системних інститутів місцевої демократії є потенційною можливістю адекватного реагування на неналежне виконання повноважень органами місцевого самоврядування, ігнорування вимог виборців тощо. Інша справа, щоб ця форма місцевої демократії була ефективна, потрібна належна мотивація і професійна підготовка членів ОСН.

Алгоритм створення ОСН (на прикладі будинкового комітету):

**1. Створення бази даних будинку, насамперед списку мешканців.** При визначенні статусу мешканця (особи, що проживає) будинку варто відштовхуватися від реєстрації (хоча це чітко у Законі не прописано), дієздатності і вікового цензу (18 років). Відомості про реєстрацію можна взяти у відповідному органі внутрішніх справ.

**2. Повідомлення всіх учасників про проведення зборів.** У повідомленні варто звернути увагу на те, щоб учасники приходили з паспортами.

**3. Збори мешканців будинку.** У зборах можуть брати участь усі мешканці, які досягли 18 років і проживають на території будинку. Перед проведенням зборів необхідно провести реєстрацію учасників. При реєстрації складається список учасників за такими даними: прізвище, ім’я, по батькові, рік народження, серія і номер паспорта, домашня адреса. Збори є дійсними, якщо присутні більше половини мешканців. На зборах потрібно обрати голову, секретаря. Процедура ведення зборів не регламентується, але бажано, щоб збори включали: затвердження порядку денного, доповідь, співдоповідь, виступи, питання і відповіді.

У порядку денному зборів мають обов’язково бути такі питання:

- а) про звернення до районної ради щодо надання дозволу на створення ОСН;
  - б) про обрання ініціативної групи, члени якої будуть представляти інтереси жителів у раді.
- Результатом зборів є прийняття рішення щодо цих двох питань, наприклад:
- а) “звернутися до Суворівської районної у місті ради про надання дозволу на створення будинкового комітету будинку №\_\_, що знаходиться за адресою:\_\_\_\_\_”; б) “обрати

ініціативну групу зі створення будинкового комітету будинку №\_\_, що знаходиться за адресою:\_\_\_\_\_, члени якої будуть представляти інтереси жителів у раді, у складі:\_\_\_\_\_ (не більше 3-5 осіб).

Рішення приймається більшістю голосів.

**4. Подання рішення зборів будинку** у відповідну раду (у відділ, який займається реєстрацією ОСН).

**5.** На наступному етапі має розглядатись питання **надання дозволу на створення будинкового комітету на засіданні ради**. Питання про створення будинкового комітету розглядається на найближчому засіданні ради за участю членів ініціативної групи. При прийнятті рішення мають бути обумовлені такі питання: 1) назва; 2) основні напрями діяльності; 3) повноваження, умови їх здійснення; 4) територія. (Зверніть на це особливу увагу: на етапі прийняття рішення про надання дозволу на створення будинкового комітету часто ради не визначають повноважень). За результатами розгляду рада надає дозвіл або відмовляє у наданні дозволу на створення комітету. Але реальних причин, щоб відмовити у наданні дозволу на створення будинкового комітету, Закон не передбачає (за винятком порушення процедури проведення зборів).

**6. Збори мешканців будинку.** У випадку надання дозволу на створення будинкового комітету проводяться ще одні збори мешканців за процедурою, передбаченою для зборів, призначених зафіксувати ініціативу на створення ОСН (пункти 1-3). Порядок денний:

- Утворення будинкового комітету, затвердження складу будинкового комітету: керівника (голови), заступника (заступників) керівника, секретаря, інших членів (для будинкового комітету оптимально вибрати лише голову і секретаря).
- Вибори членів будинкового комітету. Рішення приймається більшістю голосів.
- Затвердження Положення про будинковий комітет.
- Про обрання уповноважених представників для проведення реєстрації органу самоорганізації населення (не більше 2-3 осіб).

Рішення зборів оформляються протоколом.

Відповідно до Закону, у Положенні зазначаються: 1) назва та юридична адреса органу самоорганізації населення; 2) основні завдання та напрями діяльності органу самоорганізації населення; 3) права і обов'язки членів органу самоорганізації населення; 4) територія, у межах якої діє орган самоорганізації населення; 5) строк повноважень органу самоорганізації населення та порядок їх дострокового припинення; 6) порядок використання коштів та іншого майна, порядок звітності; 7) порядок припинення діяльності органу самоорганізації населення; 8) інші питання, пов'язані з діяльністю органу самоорганізації населення. У Положенні обов'язково впишіть пункт про неприбутковість будинкового комітету.

**7. Легалізація будинкового комітету.** Легалізація будинкового комітету може проводитись через: 1) повідомлення; 2) реєстрацію. Доцільно провести реєстрацію будинкового комітету, тобто з набуттям ним статусу юридичної особи. При реєстрації уповноважені представники будинкового комітету звертаються із заявою до виконкому відповідної ради, до якої додаються такі документи: 1) копія рішення відповідної ради про надання дозволу на створення органу самоорганізації населення; 2) протокол зборів жителів за місцем проживання з рішеннями про обрання членів органу самоорганізації населення, про затвердження Положення, про обрання уповноважених представників для проведення реєстрації органу самоорганізації населення; 3) Положення, затверджене

зборами жителів за місцем проживання, – у двох примірниках; 4) персональний склад членів органу самоорганізації населення із зазначенням прізвищ, імен та по батькові, року народження, місця проживання.

**8. Реєстрація будинкового комітету як платника податків.** З податковою інспекцією можуть бути проблеми при реєстрації будинкового комітету як неприбуткової організації. Податківці можуть відмовляти у реєстрації ОСН згідно з пунктом 7.11.1 а) Закону «Про оподаткування прибутку підприємств», оскільки там не згадуються ОСН. Водночас, є всі підстави дотримуватися позиції, що відповідно до статті 5 Закону України “Про місцеве самоврядування”, ОСН відносяться до системи місцевого самоврядування, а отже, утримуються на рахунок бюджету, та є неприбутковими організаціями.

## Глава 8. Суспільний договір про взаємодію органів влади та НУО

Суспільний договір є письмовою угодою, способом закріплення належної практики та формалізації взаємодії між органами влади і громадськими організаціями з метою забезпечення рівноправної співпраці сторін на шляху до розв’язання наявних проблем та сприяння розвитку громад.

### 1. Від філософії давнини до потреби сучасності<sup>56</sup>

Поява терміна “суспільний договір” тісно пов’язана з розвитком філософської думки доби Просвітництва. Розглядався він здебільшого в контексті розвитку концепції громадянського суспільства як певного типу держави, котрий виникає внаслідок суспільного договору, укладеного для захисту природних прав та свобод людини. Суспільний договір висвітлювався в працях таких відомих мислителів, як Джон Локк та Томас Гоббс, Фрідріх Гегель та Жан-Жак Руссо.

Руссо, наприклад, вважав, що суспільний договір - це асоціація, що утворюється для захисту особистості, власності і громадянської свободи індивідів, кожен із яких підкоряє себе спільній волі. Він постійно наголошував на колективізмі, який впливає з рівності всіх членів суспільства стосовно верховної влади, котра, своєю чергою, не віддає переваги жодному з них. Суспільний договір раз і назавжди надає громадянам рівні права й обов’язки, від яких вони не можуть ухилитися. “Суспільний договір встановлює між громадянами таку рівність, в силу якої вони мусять підкорятись рівним умовам і наділятися рівними правами”.

Сьогодні від первинної концепції суспільного договору залишилися тільки її основа: визнання того, що для досягнення соціального порядку, який влаштовує громадянську більшість, потрібна розбудова ефективних механізмів узгодження інтересів суспільних інститутів. Підґрунтя нового суспільного договору становить ідея постійного переговорного процесу між суб’єктами громадянського суспільства і суб’єктами політичного суспільства.

<sup>56</sup>У главі використано матеріали: Підлуська І., Голюк О. Суспільний договір: від філософії давнини до потреб сучасності // Наша громада № 2 (9). - 2006. - С.5-8.

Нині під суспільним договором (“компактом”) розуміють форму угоди про принципи та механізми співпраці між органами влади і недержавними організаціями. Різні країни, котрі практикують таку форму співпраці між секторами, називають таку угоду по-різному. Скажімо, в Англії та Уельсі це називається меморандумом про відносини між урядом і добровільним, громадським сектором. У Північній Ірландії – спільно підготовленою й узгодженою заявою про загальні принципи та спільні цінності, якими керується розвиток відносин між урядом і добровільним, громадським сектором. В Естонії “компакт” ухвалюється парламентом як “Концепція розвитку громадянського суспільства”. Проте, незважаючи на розмаїття визначень та інтерпретацій, суть підписання суспільного договору одна – налагодження партнерських відносин, ефективної взаємодії між владою і громадськими інститутами заради добробуту громади.

Суспільні договори є можливою відповіддю на виклики часу та вимоги демократизації, посилення ролі місцевого самоврядування та залучення громадськості до формування і реалізації владних рішень, а відтак налагодження взаємодії влади з громадськістю як на національному, так і на місцевому рівні. Він є особливо важливим за умов недостатньої довіри громадськості до органів влади, браку спроможності влади широко й ефективно вирішувати проблеми громадян і надавати соціальні послуги. “Компакт” є своєрідним місточком у побудові стосунків між НУО і владою, який фіксує певні правила взаємодії.

Суспільний договір покликаний стати основою для реалізації ініціатив громадян через регламентацію механізмів підзвітності і прозорості влади та розвиток демократії участі.

Суспільний договір передбачає співпрацю, узгодженість діяльності, але не означає відмови від конструктивної критики і контролю. Навпаки, спільність дій має будуватися на основі відкритості та спільної відповідальності, а відтак взаємного визнання та взаємного контролю.

Формалізація відносин уряду й громадських організацій є достатньо новою для України. Досвід Програми „Демократизація України” свідчить про те, що розробка і укладення суспільних договорів можливі. Перші в Україні суспільні договори були підписані між владою і громадськими організаціями у Дрогобичі та Червонограді наприкінці вересня – початку жовтня 2006 року.



**Суспільний договір є письмовою угодою між органами влади і НУО, яка описує взаємні обов’язки влади і громадських організацій щодо забезпечення незалежності громадського сектора, порядок проведення консультації, порядок надання фінансування та інших ресурсів (наприклад, приміщення, транспорту, експертів) для реалізації ініціатив на користь громади, механізми взаємної звітності тощо.**

В українському законодавстві прямо

не передбачено підписання „суспільного договору”, але визначена можливість укладення муніципально-правових договорів. З нашої точки зору, укладання суспільного договору на місцевому рівні можна тлумачити як випадок муніципально-правового договору. У широкому значенні під муніципально-правовим договором варто розуміти дво- або багатосторонній договір, суб'єктом укладення якого (однією з сторін якого) виступає орган місцевого самоврядування (рада, виконком, голова). Зокрема, суб'єктами такого договору можуть виступати органи місцевого самоврядування і недержавні організації. Укладення суспільного договору – це форма стосунків у громаді, від якої виграють всі, оскільки вона передбачає партнерство як нову якість стосунків між владою і громадою.

"З підписанням суспільної угоди ми зможемо досягнути більшого порозуміння між владою та громадою. Така угода передбачає співпрацю, партнерські відносини, а також узгоджені дії між структурами місцевого самоврядування та об'єднаннями громадян. Особисто я - за таку угоду."

Олексій Рева, Артемівський міський голова

Часто суспільні договори стають формалізованим закріпленням практики, яка вже існує. Так, у Великій Британії речі, які раніше розцінювались як довільні і часто залежали від доброї волі окремих працівників урядових установ, були закріплені у договорі, який повинні були підписати влада і представники організованого громадянського суспільства.

У підписанні суспільних договорів мають бути зацікавлені не лише громадські організації, а й представники влади, громада в цілому.

Аналізуючи під час заходу з обміном досвіду наслідки та можливості, що відкриваються для сторін після підписання Суспільного договору, представники громад, що брали участь у Програмі ДУ, дійшли висновку про чимало переваг для влади, громади та НУО. Так, можемо говорити про такі чинники:

### **Що може дати Суспільний договір владі?**

- сприяння розвитку громади, апробації інноваційних практик;
- сприяння розвитку демократичних процесів, реалізація принципів прозорості, відкритості та підзвітності влади;
- підтвердження легітимності влади;
- можливість заручитися підтримкою для виконання певних рішень, реалізації певних програм і навіть під час наступних виборів;
- зворотний зв'язок з громадою (додаткові джерела інформації про пріоритетні проблеми та потреби громади, оцінку громадськістю діяльності влади, наявні пропозиції щодо вирішення проблем тощо);
- можливість пошуку оптимального рішення проблем завдяки залученню всіх зацікавлених сторін та обговоренню альтернативних варіантів;
- визначення потенційних нових кадрів для роботи в органах місцевого самоврядування;
- залучення додаткових ресурсів для розв'язання проблем – спільні зусилля партнерів;
- нові можливості для делегування повноважень;
- сприяння позитивному іміджу, зростанню довіри – влада стає ближчою до людей.

"Суспільний договір - це можливість узгодити основні принципи співпраці між міською радою та громадськими організаціями міста і зробити ще один крок у напрямку розбудови громадянського суспільства. Міська рада зацікавлена у великому потенціалі активних людей з високим рівнем професійної підготовки, здатних поповнити кадровий резерв управління. Ідеї та досвід неурядових організацій допоможуть ефективніше реалізовувати молодіжні та соціальні програми, детально інформуючи нас про потреби громади та громадських організацій. Завдяки Суспільному договору ми можемо сісти за стіл переговорів не як конкуренти, а як партнери, поділитися досвідом, оцінити об'єктивно свою діяльність, спроектувати майбутнє. І все це на засадах добровільності, злагодженості."

Ігор Чудійович, Червоноградський міський голова

Серед нових можливостей взаємодії між владою та громадою, які відкриває суспільний договір, учасники обговорення проекту документу в Червонограді відзначили: "Підвищення довіри громади до влади, взаємовизнання та відповідальність за дії, координація дій між владою та НУО, удосконалення системи партнерських стосунків, ширші можливості впливу громади на владу через представництво у НУО, створення демократичної влади та згуртування громади, більше практичних дій на вирішення проблем громади".

### **Що може дати Суспільний договір неурядовим організаціям?**

- формалізація відносин та узвичаєння належної практики взаємодії влади з громадськістю (не залежно від „настроїв” осіб, які займають ті чи інші посади);
- участь у прийнятті рішень та розв’язанні місцевих проблем, посилення впливу громадськості, розширення можливості відстоювання прав цільових груп, можливість бути лідером в громаді;
- доступ до інформації;
- нові можливості для розв’язання проблем громади та виконання статутних завдань організацій, надання послуг, у тому числі через отримання бюджетних коштів, участь у реалізації соціальних програм, новий досвід;
- зростання довіри до НУО з боку громадськості – залучення нових волонтерів, прихильників;
- нові партнери – зростання довіри з боку органів влади;
- демонстрація прозорості та відкритості діяльності НУО;
- зміцнення організаційної спроможності, матеріальної бази;
- нові можливості для членів НУО та волонтерів – самореалізація, потенційна можливість „доступу до влади” тощо.

### **Що може дати Суспільний договір громаді:**

- більше інформації про свої права та можливості, діяльність НУО та влади;
- об’єднання зусиль усіх сторін (влади та громадськості);
- згуртування громади навколо наявних проблем та спільних цінностей;
- активізація громадськості, посилення небайдужості до ближнього та соціальних проблем, усвідомлення причетності до суспільних процесів та власної відповідальності за своє життя;
- можливості для людей бути почутими та перспективи впливу; участь у прийнятті рішень щодо розв’язання проблем громади – реалізація влади народу, публічного громадського контролю за діяльністю влади;
- розв’язання нагальних проблем громади, вдосконалення соціальної політики та надання послуг;
- сприяння сталому розвитку громади.

"Суспільний договір - це перш за все обговорена, відпрацьована та узгоджена схема дій різних структур нашого міста задля творення змін на покращення добробуту громадян."

Леся Олієвська, директор проекту громади м. Броди

Отже, якщо ви:

- вважаєте, що спільна, скоординована робота місцевих органів влади і громадських організацій підуть на користь вашій громаді,
- вірите, що місія вашої організації може бути реалізована ефективніше у співпраці з іншими організаціями,
- шукаєте нових шляхів розвитку взаємодії з іншими організаціями та органами місцевої влади,
- прагнете примножувати ресурси, потрібні для розвитку вашої громади,
- шукаєте спосіб підвищити активність громадян у вирішенні питань, які безпосередньо стосуються їх життя, – то підготовка і підписання суспільного договору – це те, що вам потрібно.

### **Суспільний договір: досвід Великої Британії:**

У липні 1996 року Національна Рада Волонтерських Організацій (структура, що об'єднує волонтерські організації Великої Британії) оприлюднила важливий звіт про перспективи неурядового сектора Великої Британії. У звіті йшлося про наслідки змін у середовищі, в якому працює неурядовий сектор, включаючи можливості наймання урядом волонтерських організацій для надання послуг, перспективи збереження незалежності сектора тощо. Серед рекомендацій комітету була ідея підписання офіційного договору між владою та неурядовим сектором на державному рівні.

На цей час місцеві та центральні органи влади Великої Британії активно досліджували концепцію партнерства між різними секторами як основи для надання послуг та вирішення соціально-економічних проблем. З 1997 року, після перемоги на виборах лейбористів, ця концепція стала основою політики й стратегії уряду. Уряд розпочав дискусії з представниками неурядового сектора з цього питання. У липні того ж року ідея розвитку суспільного договору між владою й НУО була схвалена на конференції, у якій брали участь провідні неурядові організації і благодійні фонди. Було створено робочу групу для розвитку суспільного договору. У жовтні цього року розпочались консультації про форму суспільного договору та інші, пов'язані з ним питання. Суспільний договір було погоджено сторонами та оприлюднено у листопаді 1998 року, після чого розпочалася підготовка місцевих суспільних договорів між владою та НУО. Обидва рівні суспільного договору однаково важливі. Суспільний договір між владою та неурядовим сектором на національному рівні став орієнтиром для розробки місцевих договорів. У Великій Британії більше половини адміністративно-територіальних утворень уклали суспільні договори - "компакти" з організаціями недержавного сектора.

Оскільки влада вважає волонтерський сектор своїм ключовим партнером щодо надання послуг, подолання бідності й соціального виключення, неурядові організації повинні мати певні гарантії з боку уряду. Суспільний договір створює можливість для НУО одержувати бюджетні кошти і водночас бути незалежними у своїх діях. Дуже важливою є саме незалежність сектора: НУО не мають боятися втратити джерело фінансування. Фінансування від влади не обмежувало право і здатність НУО вказувати на прорахунки влади, кидати виклик неефективній політиці і відстоювати інтереси громадян. Саме

усвідомлення незалежності громадських організацій дозволяє їх представникам піддавати сумніву політику і стратегії влади та здійснювати представництво і захист прав споживачів послуг і цільових груп у випадках, коли певний посадовець або владна структура не змогли виконати свої зобов'язання.

Робота над суспільними договорами у Великій Британії не була легкою. Дискусії й переговори тривали кілька місяців, а деякі дискусії тривають і досі тому, що громади продовжують розвивати суспільні договори.

Суспільний договір – це можливість встановити діючі партнерські відносини між владними структурами і неурядовим сектором як на державному, так і на місцевих рівнях та змінити природу відносин і розуміння ролі кожного сектора в покращенні життя людей в українських громадах.

## 2. Підготовка до укладання суспільного договору

Згідно із світовою практикою, основні принципи процесу розробки та функціонування суспільного договору передбачають таке:

- суспільний договір вимагає відданості й накладає зобов'язання як на обраних, так і на призначених посадовців;
- потрібні ефективні прихильники з числа представників влади для просування договору;
- треба врахувати відмінність між публічним і приватним секторами і розвивати різноманітні засоби для роботи з окремими соціальними групами;
- для суспільного договору потрібне чітке визначення партнерства, що не тільки означає фінансування, а також включає широке залучення волонтерських, громадських організацій;
- знадобиться час для того, щоб досягти взаєморозуміння.

Для забезпечення ефективності суспільного договору необхідно виконати низку умов:

1. Добре вивчіть свою громаду, зрозумійте її потреби, а також потреби, інтереси й обмеження основних груп громади, включно із владою та бізнесовими колами.

Анкетування пересічного населення міста Сокала дало змогу визначити перелік соціальних проблем міста, котрі були враховані при розробці та написанні суспільного договору. На думку громади, "суспільний договір буде регулювати відносини між владою та громадськими організаціями, дозволить розробити модель взаємостосунків та вирішить ряд проблемних питань, які часто виникають у процесі співпраці між владою та громадськими організаціями".

2. Чітко визначте, навіщо вам, вашій організації і вашій громаді потрібен суспільний договір. Лише тоді ви зможете ефективно долучитися до його обговорення.

3. Не поспішайте. Укладення суспільного договору матиме сенс і перспективи лише тоді, коли враховані важливі місцеві реалії, а до роботи залучені усі, хто має змістовні пропозиції щодо майбутнього документу.

4. Не зупиняйтесь на підписанні документу. Перевірте, як він працює на практиці.

---

5. Ефективність суспільних договорів залежить від вміння і готовності його сторін працювати у партнерстві і вкладати у таку співпрацю свої ресурси.

6. Для ефективності суспільного договору необхідно заздалегідь визначити механізми контролю його реалізації.

Працюючи над розробкою та укладанням суспільних договорів в рамках Програми “Демократизація України”, громади дійшли таких висновків:

- процес роботи над суспільним договором є не менш важливим, ніж його зміст;
- процес – це не просто підготовка тексту, а досягнення порозуміння і налагодження партнерства; необхідно сприяти налагодженню довіри між організаціями і групами, що залучені до роботи над суспільним договором;
- процес має бути організований таким чином, аби гарантувати рівноправність усіх учасників;
- влада, НУО та громада мають поділяти принципи суспільного договору, а не просто підписувати якийсь папірець;
- належну увагу слід приділяти формуванню робочої групи, яка працюватиме над розробкою проекту Суспільного договору – важливо, аби представники різних сторін були в ній представлені;
- слід дотримуватися балансу між широким представництвом у робочих групах і керованістю процесу;
- необхідним є широке публічне обговорення проекту, в якому могли б узяти участь усі зацікавлені особи, має бути достатньо часу для обговорення всіх проблемних аспектів;
- важливо забезпечити можливість для груп, не залучених до роботи над суспільним договором з самого початку, приєднатися на більш пізніх етапах або після підписання суспільного договору;
- важливим є спланованість діяльності та координація зусиль, ефективний менеджмент процесу – розумний розподіл часу і ресурсів;
- необхідним є широкий медіа-супровід протягом кожного етапу роботи над суспільним договором.

Під час заходу з обміну досвіду громад, які були залучені до Програми “Демократизація України”, учасники дійшли висновку про можливі проблеми, що можуть виникнути при роботі над суспільним договором і які необхідно врахувати при плануванні своїх дій. Так, підкреслювали проблемність, спричинену низьким рівнем обізнаності громади, нескоординованістю діяльності; відсутністю досвіду партнерства між НУО, а також між НУО й органами влади; низькою активністю НУО, чи нездатністю домовитися між собою, впливом окремих особистостей, непрозорістю діяльності, нестабільною політичною ситуацією, затягуванням процесу з боку влади тощо.

Представники громад підкреслили, що проблем може бути багато, але якщо об’єднати зусилля, якщо діяти відкрито і прозоро, якщо з самого початку широко інформувати та залучати до обговорення всіх зацікавлених осіб, діяти послідовно, то всі проблеми можна вирішити.

Незважаючи на те, в якій країні та на якому рівні укладається суспільний договір – державному або місцевому, головним залишається готовність та згода НУО об’єднатися заради спільних інтересів і потреб та розпочати відкриті переговори з органами влади.

Учасники семінару щодо суспільного договору, який проходив за ініціативи Програми “Демократизація України”, таким чином проаналізували можливі етапи діяльності, ймовірні проблеми та бажані шляхи їх розв’язання:

Кроки	Можливі проблеми	Шляхи вирішення
активізація громади	пасивність громадськості, некомпетентність учасників процесу	просвітницька - інформаційна робота щодо філософії "компакту" (поширення інформації через круглі столи, громадські слухання, ЗМІ, випуск бюлетенів, семінари, тренінги, листи)
	інертність інших НУО	запрошення на всі заходи коаліції, її відкритість
робота ініціативної групи	брак людських ресурсів	залучення волонтерів, експертів, НУО; пошук активістів в громаді та навчання
	нечітке бачення змісту "компакту"	робочі засідання, тренінги, консультації
аналіз ситуації	брак інформації, ресурсів	залучення волонтерів, цільової групи, експертів
створення робочої групи	брак експертів, недостатнє розуміння	семінари, консультації, обмін досвідом, пропаганда досвіду (успішні історії)
розробка проекту договору та його обговорення	конфлікт інтересів (НУО - НУО; НУО - влада)	переговори, зустрічі
	неузгодженість думок, ідей, різноманітність	врахування всіх пропозицій при обговоренні всіма сторонами, їх узагальнення
узгодження остаточного документу	невідповідність початкового бачення з підсумковим варіантом	відкрите обговорення змістовних пропозицій, громадські слухання, незалежна експертиза
	закритий формат, спосіб підписання не сприяє налагодженню партнерства	належне планування заходу; відкритість для участі інших НУО після підписання

Якщо інформація про початок процесу створення суспільного договору буде поширена заздалегідь, і всі зацікавлені сторони будуть запрошені до участі – або безпосередньо у зустрічах, або у публічному обговоренні, – це дасть можливість громадсь-

ким організаціям висловити свою позицію, донести її до всіх зацікавлених осіб та врахувати під час підготовки тексту договору. Це також сприятиме залученню більшого числа НУО до укладання договору та його належній реалізації й моніторингу виконання.



Виходячи з вище висловленого, під час роботи над суспільним договором не можна допускати:

- поспіху, орієнтації виключно на укладання угоди;
- укладення угод, які можуть призвести до занадто великої залежності НУО від влади;
- одностороннього внесення змін до проекту договору;
- переходу до конкретних питань до того, як буде досягнуто згоду щодо мети, принципів, цінностей і загальних рамок суспільного договору;
- включення у проект договору великої кількості суперечливих питань;
- зосередження лише на тому, як влада фінансуватиме ініціативи НУО.

#### **Етапи роботи над суспільним договором:**

- виникнення ідеї;
- формування ініціативної групи;
- визначення та узгодження цінностей, принципів, правил роботи, обмежень, цілей, завдань;
- проведення досліджень, оцінка потреб (аналіз ситуації, основних дійових осіб, ризиків, ресурсів тощо);
- анонсування ідеї:
  - налагодження контактів з усіма зацікавленими сторонами – потенційними підписантами договору;
  - широке інформування громади про ідею і принципи створення суспільного договору (що таке «компакт», навіщо потрібний, яка в ньому суспільна користь і вигоди для кожної сторони), права громадян брати участь у формуванні й реалізації владних рішень;
  - обговорення перспектив та можливостей з представниками влади;
- створення робочої групи з написання суспільного договору (експертів) та секретаріату (з координації діяльності);
- робота над проектом тексту суспільного договору:
  - розробка проекту тексту договору;
  - консультації із зацікавленими сторонами, презентації;
  - узгодження тексту робочою групою та підготовка проекту до широкого обговорення;
- широке обговорення проекту суспільного договору;
- аналіз відгуків, пропозицій, коментарів до проекту;
- узгодження проекту суспільного договору, затвердження остаточного проекту;
- підписання меморандуму усвідомлення неурядовими організаціями, які підписуватимуть договір;
- винесення договору на розгляд сесії ради, яка рекомендує меру його схвалення;
- урочисте підписання суспільного договору;
- моніторинг виконання суспільного договору і періодичне звітування перед громадою (наприклад, на річницю укладення суспільного договору).

---

## **Спрощено, можна говорити про три основні етапи роботи над суспільним договором: підготовку, підписання та моніторинг його діяльності.**

На етапі розробки суспільного договору мають бути досягнуті дві головні цілі: влада та спільнота НУО як юридично незалежні один від іншого суб'єкти, що зацікавлені у співпраці, ведуть діалог (переговори) рівних; при цьому сторони з'ясовують, у чому саме полягає їх практичний інтерес щодо іншої сторони діалогу і, за згодою іншої сторони, фіксують цей інтерес у проекті угоди. Саме у такий спосіб договір стає цікавим як владі, так і НУО.

Підписання договору є де-факто продовженням діалогу рівноправних сторін і, крім того, має бути мотивом для приєднання до договору інших НУО. Важливою є сама процедура підписання тексту суспільного договору міським головою і лідерами громадських організацій. Вона має бути урочистою і демонструвати рівність сторін. Підписання варто організувати в офіційному приміщенні міської ради за наявності державної і муніципальної символіки (прапори, герб). Урочисте підписання розпочинається зі вступного слова міського голови. Процедuru підписання обслуговують ведучий та протоколісти. Протоколісти слідкують за ходом підписання документу, забезпечують у разі потреби його передачу наступному учаснику підписання. Для підписання сторони розміщуються за столами одна навпроти другої. Текст суспільного договору, поданий протоколістами, учасники підписують та скріплюють свої підписи печатками. Після завершення процедури підписання міський голова і уповноважений представник громадських організацій на підтвердження взятих на себе договірних зобов'язань та поваги до другої сторони в середині залу обмінюються підписаними текстами договору. На заході мають бути депутати міської ради, поважні члени громади, гості, представники ЗМІ.

### *З досвіду коаліції громадських організацій м. Червоноград:*

Галина Крук, директор проекту "НУО + влада - крок для громади", в рамках якого у Червонограді була ініційована розробка суспільного договору, підкреслює, що "не можна вирізняти із цілісного процесу підготовки та підписання суспільного договору щось одне найважливіше, адже кожен наш наступний крок був закономірним результатом попередньої роботи. І, безперечно, підписання суспільного договору стало можливим завдяки послідовності та скоординованості дій. Нам вдалося спочатку зацікавити громаду, депутатів міської ради, згодом - залучити їх до роботи, і врешті-решт - отримати результат".

Як це було:

Підготовка до укладання суспільного договору (надалі - СД) відбувалась у кілька етапів обговорень, на кожний з яких запрошувалися й брали участь представники влади та інших НУО:

1 етап - попередні переговори з усіма зацікавленими сторонами, інформаційна кампанія. Відповідно до розробленої нами стратегії життєздатності, ініціює підписання суспільного договору коаліція "Наше місто". Суспільний договір визначено як першочергове завдання "Нашого міста". Робота над суспільним договором розпочалась ще в грудні 2005 року. Саме тоді ми почали інформувати громаду через доступні нам засоби: газету, радіопередачі "Краяни", веб-сайт проекту, - пояснювали, що таке СД і чим він буде корисний громаді, а також обговорювати можливості підписання СД у нас. Певна річ, тоді ж були і зустрічі з представниками органів влади. Під час зустрічі з міським головою міста

Червонограда Ігорем Чудійовичем були обговорені плани проекту й особливо детально - питання підготовки та розробки суспільного договору між владою та громадою. У березні-травні 2006 р. відбулися консультації щодо змісту СД та складу робочої групи з новообраними депутатами міської ради; обговорювалися питання укладання СД під час зустрічей з лідерами НУО, як наслідок - ідею створення СД підтримали 13 організацій громадського сектора.

2 етап - підготовка першого проекту договору. Коаліцією сформована робоча група з розробки положень суспільного договору, запрошення до участі в роботі якої здійснювалося персонально. Кандидатури членів робочої групи були обговорені Радою коаліції. До складу робочої групи увійшли депутати міської та обласної рад, працівники виконкому, лідери неурядових організацій, загалом 8 осіб. Робоча група розробила перший варіант проекту СД та розповсюдила для обговорення в усіх організаціях. До обговорення були запрошені представники всіх неурядових організацій міста через інформування в ЗМІ та при особистих зустрічах при розповсюдженні проекту.

3 етап - широке інтенсивне обговорення в громаді - обговорення проекту СД в різних організаціях, зустрічі з представниками НУО та депутатами міської ради, погодження змісту проекту документу з усіма сторонами. Запрошення до обговорення нових організацій та осіб. Доопрацювання проекту договору згідно з узгодженими рекомендаціями, внесення доповнень. Розроблений робочою групою проект суспільного договору поширили серед усіх діючих громадських організацій Червонограда. Протягом двох тижнів відбувалися консультації щодо змісту суспільного договору з керівниками неурядових організацій міста. Обговорювалися зобов'язання сторін - влади та неурядових організацій. Члени робочої групи по телефону та під час особистих зустрічей, за попередньою домовленістю, залучали до обговорення та узгодження проекту документу тих осіб, які бажали внести свої рекомендації. Процес доопрацювання проводився членами робочої групи з проведенням нового етапу узгоджень з кожним учасником - потенційним підписантом після кожного внесення змін. Було озайомлено міського голову із запропонованим змістом суспільного договору, обговорено розділ "Зобов'язання сторін", досягнуто згоди з усіх зазначених зобов'язань.

Галина Крук підкреслює: "Було чимало зустрічей робочої групи, з лідерами НУО, активом організацій, інколи запрошували виступати на зборах організацій - доводилося говорити взагалі про роль громадських організацій, філософію діяльності третього сектора, механізми впливу громади на прийняття рішень, про статут міста, тощо. Мені особисто процес погодження тексту договору (первинного варіанту) швидше нагадував навчання чи передачу досвіду, коли нас сприймали за досвідченіших, думали, що ми про договір знаємо більше всіх. І щоб не заплямувати честі коаліції, ми змушені були шукати інформацію, консультуватися з місцевими юристами, просити ще і ще консультацій у Програми, переводити розмову під час приїзду тренерів на тему до суспільного договору. Ми не змогли б переконати нікого підписати "ком пакт", якби самі на 100 % не були впевнені, що окрім нас він потрібен іншим".

У результаті спільної діяльності над СД п'ятнадцять організацій міста погодилися із положеннями договору та прийняли рішення підписати суспільний договір, а також підписали Декларацію усвідомлення, в якій фіксується готовність брати на себе зобов'язання працювати на виконання СД.

Отже, спочатку обговорювали розділ щодо зобов'язань і поступово доопрацьовували текст проекту, виписуючи преамбулу та інші частини. 18 серпня чергова версія СД та механізми

його застосування обговорювались на круглому столі "Суспільний договір - крок для добробуту громади". В його роботі взяли участь депутати міської ради - що важливо, вони були представниками різних фракцій, - неурядові організації, представники громадських організацій, товариств, спілок та благодійних фондів. Питання, яке виникло в ході обговорення проекту суспільного договору і яке викликало найжвавішу дискусію, - це те, хто буде слідкувати за дотриманням положень суспільного договору сторонами-підписантами. Депутати міської ради висловили свої захоплення тими починаннями, які робить коаліція громадських організацій проекту, і побажали активно розвивати співпрацю між міською владою та громадою міста задля кращого вирішення тих проблем, які існують у нашому місті. Як каже Наталія Пущик, депутат міської ради Червонограда, голова робочої групи з підготовки суспільного договору: " Приємно здивували учасники круглого столу. Уже не обговорювалися можливості підписання "компакту" в нашому місті. Про "компакт" йшлося як про факт, що здійснився. Моїх колег депутатів та представників НУО цікавило: хто буде відслідковувати дотримання положень суспільного договору сторонами-підписантами. Про серйозність намірів щодо "компакту" свідчило і те, що переважна більшість учасників круглого столу вважають, що договір повинен вступити в дію з моменту його підписання; лише один депутат був переконаний, що здійснювати контроль за дотриманням положень суспільного договору повинна виключно влада, інші покладали такі повноваження на робочу групу".

Результатом роботи круглого столу стало позитивне сприйняття договору, спрямованість на вироблення рекомендацій щодо його виконання. Одногласно прийнято звернення від учасників круглого столу до депутатів Червоноградської міської ради та передано разом із текстом договору, інформаційними буклетами та переліком НУО-підписантами в організаційний відділ міської ради. Після проведення круглого столу відчутно поживавився інтерес з боку депутатів стосовно діяльності проекту, були пропозиції про співпрацю. Внаслідок ініціативи розробки та підписання суспільного договору імідж громадських організацій в очах влади значно зріс, оскільки, за словами депутати міської ради О. Крупіної: "Видно консолідацію НУО з найрізноманітнішими статутними завданнями та їх готовність в першу чергу співпрацювати між собою та з владою, а не прагнення контролювати і опозиціонувати".

4 етап - підготовка пакету документів для передачі на розгляд профільних комісій та сесії міської ради. Переговори з депутатами. 20 липня відбулося засідання робочої групи з підготовки суспільного договору, в ході якої підготовлено пакет документів для подання на розгляд депутатів та винесення на сесію міської ради. Офіційне подання оформлено та здійснено депутатом Червоноградської міської ради, членом робочої групи з підготовки суспільного договору, фаховим юристом Н.Пущик 25 липня.

Робота над суспільним договором перейшла у сферу компетенції сесії міської ради. "Та ми не "склали руки" в очікуванні і при кожній добрій нагоді стараємось показати переваги, які дає підписання суспільного договору в громаді, - каже Галина Крук. - Наша діяльність не залишила байдужим нікого. Серед депутатського корпусу міської ради в очікуванні розгляду на сесії йшли жваві дебати про те, що дасть договір громадським організаціям у разі його підписання, і хто перший порушить умови цієї угоди".

На початку вересня проект СД був розглянутий комісією міської ради з питань законності, після того обговорювався на засіданні погоджувальної ради, де депутати у палких дискусіях фактично і визначилися зі своїм рішенням підтримати СД. 14 вересня 2006 року Червоноградська міська рада п`ятого скликання одногласно схвалила рішення дати згоду міському голові підписати суспільний договір з громадськими організаціями міста.

3 жовтня в приміщенні Малої сесійної зали Червоноградської міської ради відбулась процедура урочистого підписання суспільного договору. У форматі круглого столу суспільний договір підписали представники 18 діючих громадських організацій міста та міський голова, який підписав документ від імені та за дорученням міської ради. До участі у процедурі підписання були запрошені представники виконавчого комітету, депутати Червоноградської міської ради, представники громадських організацій та засобів масової інформації, а також гості з Бродів та Нового Роздолу. Червоноградська міська газета "Новини Прибужжя" писала, що "церемонію підписання суспільного договору провели в кращих зразках європейських муніципальних проектів".

З вітальним словом виступив міський голова Ігор Іванович Чудійович, який зазначив, що радий бачити велике бажання представників громадського руху виступити партнером у процесі перетворення пасивного споживача послуг на активну людину: "Сьогодні ми зібралися, щоб погодити основні принципи співпраці між міською радою та громадськими організаціями і зробити ще один крок до розбудови громадянського суспільства. Слід віддати належне громадським організаціям міста, кількість та якісний склад яких значно зросли. Підписуючи суспільний договір з громадськими організаціями, ми засіваємо добрим зерном родючий ґрунт, який швидко і щедро заколоситься... Ми повинні будувати стосунки влади і громади на засадах мудрості і партнерства, як це робиться у розвинутих європейських державах... Я можу заявити, що міська влада готова до співпраці з громадськими організаціями".

Галина Крук, як представник громадських організацій, наголосила, що, дійсно, для громадських організацій це є досить значуща подія: "Суспільний договір є свідченням того, що співпраця є системна. Він окреслює основні принципи співпраці заради розвитку громади. Для громадських організацій підписання суспільного договору - це визнання того, що ми є. Він дасть можливість скоординувати спільну діяльність з міською владою задля вирішення тих проблем, які є в місті. Тільки тоді, коли почне працювати суспільний договір, ми зможемо сказати, що в Червонограді будується демократичне суспільство".

Підписання суспільного договору висвітлювали всі ЗМІ міста. Загалом, у ЗМІ й, зокрема, радіопередачах "Краяни" висвітлювався весь процес роботи над суспільним договором: від надання інформації "Що це таке?" та ознайомлення зі світовим досвідом до поінформовування про роботу над розробкою, узгодженням та підписанням. З метою ширшого поінформовування про суспільний договір було підготовлено та розповсюджено інформаційний буклет "Суспільний договір". Буклет містить відповіді на запитання: Що таке суспільний договір? Що дасть підписання такого договору владі, неурядовим організаціям, громаді міста? Які неурядові організації долучилися до підписання цього договору?

Договір є відкритим для підписання усіма зацікавленими. Уже після проведення урочистого підписання ще 2 НУО виявили бажання підписати договір.

Наразі проводиться розробка плану виконання договору на три роки, збір пропозицій від НУО. "Сьогодні ми лише пробуємо жити за "компактом", - каже Галина Крук. - "Збираються разом люди, які хочуть працювати далі, планують, мріють, готуються до втілення нових ініціатив. Представники НУО, у тому числі члени коаліції, залучені до різного роду дорадчо-консультативних органів місцевої влади: Координаційної ради з питань молодіжної політики, Координаційної ради з впровадження стратегії міста, дружнього до дитини, Дитячої дорадчої ради при міському голові, комітету з вироблення стандартів соціальних послуг, Комітету "безбар'єрне місто". Завдяки реалізації проекту ми зрозуміли,

що тільки у тісній співпраці НУО з владою найефективніше можна вирішити і статутні завдання організацій, проблеми цільових груп та впливати на реалізацію місцевої соціальної політики. Зараз ми партнери".

### **3. Правові аспекти укладання суспільного договору між владою та громадськими організаціями<sup>57</sup>**

Як вже зазначалось, українське законодавство не містить положень про „суспільний договір”, але дає можливість для укладення муніципально-правових договорів, однією із сторін яких виступає орган місцевого самоврядування (рада, виконком, голова).

При укладенні таких договорів варто звернути увагу на такі моменти:

- визначення суб'єктів підписання договору;
- окреслення предмету регулювання договору;
- визначення прав і зобов'язань сторін;
- порядок реалізації положень договору.

Предметом договору у даному випадку є форми взаємодії органів місцевого самоврядування і недержавного сектора для задоволення потреб територіальної громади. Єдина вимога при прописуванні цих положень – їх відповідність компетенції органу, визначеної Законом України “Про місцеве самоврядування в Україні”, та напрямам діяльності недержавної організації, визначеним законами України і статутом даної організації.

Законодавство України досить чітко випишує, хто може укласти такі договори. Відповідно до п.14 ч.3 ст.42 закону “Про місцеве самоврядування” сільський, селищний, міський голова “представляє територіальну громаду, раду та її виконавчий комітет у відносинах з ...об'єднаннями громадян, підприємствами, установами та організаціями незалежно від форм власності”. Пункт 16 ч.3 ст.42 Закону закріплює за головою як головною посадовою особою територіальної громади право укладення від імені територіальної громади, ради та її виконавчого комітету договори відповідно до законодавства з питань, віднесених до виключної компетенції ради. Голова подає такі договори на затвердження відповідної ради. Таким чином, незалежно від того, хто визначений суб'єктом підписання договору: виконком, голова чи рада, підписувати договір може лише міський голова.

Є питання при визначенні сторони недержавного сектора. Як показує досвід розробки проектів суспільних договорів у рамках Програми “Демократизація України”, у більшості випадків недержавний сектор представлений у договорах “громадськими організаціями”. Однак поняття громадських організацій в Україні формалізоване. Громадська організація – це вид об'єднання громадян, вона діє відповідно до Закону України “Про об'єднання громадян” (крім того, окремими законами врегульований статус інших громадських організацій – професійних спілок, Товариства Червоного Хреста та ін.). Відповідно, під дану категорію не підпадають інші громадські інституції, зокрема, благодійні фонди, редакції газет. А тим часом на місцевому рівні ці недержавні організації можуть бути дуже дієвими. Тому у кожній громаді необхідно до даного питання підходити диференційовано. Якщо активний громадський сектор представлений лише громадськими організаціями, то саме вони мають виступати стороною договору. У випадку, якщо

<sup>57</sup> Дуда А. Громада і влада: на шляху до договірних відносин // Наша громада. № 5 (12). - 2006. - С. 3-6.

---

серед громадських активістів є представники благодійних організацій, редакцій ЗМІ то-що, доцільно взяти збірне поняття “недержавні організації”, які діють відповідно до Закону України “Про об’єднання громадян”, “Про благодійні організації та благодійну діяльність”, інших законів. Підписи під договором мають ставити представники осередків недержавних організацій, легалізованих на території відповідної територіальної громади.

При визначенні прав і обов’язків сторін розробники муніципальних договорів можуть припуститися таких помилок:

- формулюють абстрактні, узагальнені права і обов’язки, наприклад, обов’язок голови “зустрічатися з повноважними представниками громадських організацій з метою вдосконалення політики і практики прийняття рішень”. Необхідно деталізувати такі норми: як часто зустрічатися, який порядок повідомлення та організації таких зустрічей тощо;
- закладають позиції, які вже прописані у чинному законодавстві, наприклад, право громадських організацій “отримувати інформацію від органів місцевого самоврядування” (що вже гарантовано Законом України “Про інформацію”);
- формулюють права та обов’язки таким чином, що сільський, селищний, міський голова не може, відповідно до вищезгаданого п.16 ч.3 ст.42 Закону, самостійно приймати певні рішення. Наприклад, міський голова не може обіцяти “запровадити конкурс проектів” чи затвердити “систему міських ОСН”. Такі обов’язки влади доцільно перевести в режим намірів реалізувати ту чи іншу процедуру. Як варіант, можна запропонувати таку форму зобов’язань: “У 2-місячний термін Сторони ініціюють внесення змін до чинних нормативно-правових актів, які забезпечують: 1) запровадження конкурсу проектів громадських організацій, надаючи фінансування таких проектів із міського бюджету; 2) затвердження системи міських органів самоорганізації населення (будинкових, вуличних, квартальних комітетів), сприяння утворенню та налагодженню їхньої діяльності тощо”.

Без сумніву, договір – не панацея у взаємовідносинах громадянського суспільства і влади. Сам по собі договір не має значної сили спонукати сторони до його виконання, чимало залежить від бажання і готовності сторін брати на себе відповідальність. Тим не менше, це досить хороша форма мобілізації як владних, так і громадських ресурсів для підвищення добробуту територіальних громад. Принаймні, громадський сектор отримує ще один аргумент у публічному впливі на місцеву владу.

#### **4. Реалізація та механізми моніторингу виконання суспільного договору<sup>58</sup>**

Суспільні договори необхідно виконувати. Вони не лише «папірці». Для того, щоб суспільний договір між владою та НУО був дійсним та ефективним, слід дотримуватися наступних речей:

- розробити план конкретних дій для того, щоб задекларовані принципи не залишились лише на папері, а стали справами, виконання яких можливо відстежувати за допомогою графіку;
- проводити постійний діалог з місцевою владою, волонтерським та громадським секторами для моніторингу виконання суспільного договору;
- знаходити стимули, щоб заохочувати використання ефективних методів, і санкції в разі невиконання зобов’язань;
- суспільний договір потребує періодичного аналізу, який включатиме аналіз досвіду виконання договору та будь-яких доречних законодавчих змін на рівні держави.

---

<sup>58</sup>У главі використано: Светіков О. Суспільний договір підписано. Що далі? // Наша громада № 5 (12). - 2006. - С. 18-22.

---

Моніторинг суспільного договору треба розглядати як один з основних етапів роботи після розробки та підписання договору. Моніторинг виконання суспільного договору має бути важелем, що спонукає сторони виконувати обов'язки за договором, здійснювати конкретні дії.

Підписання суспільного договору - це не кінець, а лише перший крок процесу
--

Зацікавлені у здійсненні моніторингу ті, хто підписав суспільний договір, перш за все, НУО. Це відповідає їх життєвим інтересам й уможливорює реалізацію публічного контролю за діяльністю влади.

Проте, важливо залучити до самостійного моніторингу ще два суб'єкти:

1. Відділ внутрішньої політики місцевого виконкому. Для цього суб'єкта результати такого моніторингу можуть стати додатком до звичайного робочого звіту і надавати додаткові бонуси у стосунках з населенням та регіональною владою.
2. Засоби масової інформації.

Об'єктом моніторингу є виконання зобов'язань, які взяли на себе сторони суспільного договору. Варто чітко визначити логічну матрицю моніторингу суспільного договору та діяти згідно з нею (далі в тексті пропонується один з варіантів матриці).

Фіксація фактів щодо своїх стосунків з владою – звичайна справа кожної неурядової організації, і це відбувається постійно. Проте, при здійсненні моніторингу виконання суспільного договору така звичайна діяльність має бути розширена. По-перше, обов'язки влади за суспільним договором стосуються не тільки тих організацій, що підписали суспільний договір, а й усіх громадських організацій міста. По-друге, така фіксація фактів має бути формалізованою, здійснюватися згідно з визначеною методикою.

Крім збору інформації моніторинг передбачає її узагальнення та формування висновків. Варто запровадити регулярну (наприклад, щорічну) процедуру спільного звітування учасників суспільного договору перед громадою. Спільна доповідь щодо виконаної за рік роботи також може бути заслухана сесією міської ради.

Узагальнення результатів моніторингу має відбуватися перед такими зборами чи навіть може бути підставою для скликання зборів. Проте для пунктів договору, щодо виконання яких є проблеми, є доцільним проміжне підведення підсумків, з формуванням пропозицій іншій стороні виправити ситуацію.

Наприклад, у суспільному договорі міська влада взяла на себе зобов'язання систематично оприлюднювати рішення з основних питань життєдіяльності міста. У разі, якщо за результатами моніторингу стає зрозуміло, що такі рішення не оприлюднюються, доцільним є звернення до влади щодо неповного виконання договору та необхідності виправити ситуацію, з поданням конкретних пропозицій, яким чином це можна зробити.

Будь-який моніторинг потребує системної роботи, тому НУО, що підписали суспільний договір, мають визначитися з особою (особами), які будуть здійснювати моніторинг, узагальнювати його результати, поширювати їх. Такий моніторинг відповідає потребам НУО і має бути їх звичайною діяльністю. Проте на короткочасову перспекти-

ву для формування навичок моніторингу можна рекомендувати НУО запрошувати на консультації експертів.

Слід також звернути увагу на можливість отримувати кошти від місцевої влади на здійснення зовнішньої оцінки її діяльності.

Слід проводити моніторинг та оцінку виконання суспільного договору максимально об'єктивно, неупереджено і не політизувати цей процес. Відповідно, треба з обережністю підходити до вибору джерел фінансування моніторингу.



Результати моніторингу, що здійснюють НУО, є перш за все засобом впливу і мають надаватися владі ексклюзивно. Проте недостатньо надсилати результати моніторингу у виконком: представлення результатів моніторингу має відбуватися з використанням технічних прийомів лобіювання.

Моніторинг виконання суспільного договору, що здійснює влада, є перш за все засобом залучення до діяльності НУО, яке є корисним для влади. Такі результати мають широко висвітлюватись у ЗМІ, доводиться до НУО на засіданнях дорадчого органу при міському голові. Аналогічним чином мають використовуватися результати моніторингу, що здійснюється спільно владою та НУО. Такий моніторинг дозволяє досягнути найбільшої результативності щодо інтересів обох суб'єктів суспільного договору.

Суспільний договір має не просто існувати, але й виконуватися його учасниками. Існує ціла низка механізмів попередження і вирішення конфліктів між сторонами договору, однак найпершою запорукою його виконання є максимальна публічність і відчуття відповідальності за спільно створену ініціативу. У разі невиконання суспільного договору однією із сторін можуть бути задіяні механізми спільного обговорення у форматі круглого столу, прийняття спільних рішень з ключових питань, які перешкоджають виконанню договору, узгоджувальні процедури. Якщо внутрішні механізми забезпечення виконання зобов'язань сторонами вичерпано, одна із сторін може звернутися до громади і провести громадські слухання, які допоможуть знайти шляхи вирішення проблеми.

Суспільний договір між владою і громадськими організаціями – це партнерство рівних сторін, жодна з яких не повинна відчувати, що вона «контролює» договір. У суспільному договорі повинні бути прописані та узгоджені права і зобов'язання сторін. НУО погоджуються діяти згідно з високими стандартами управління та етичними принципами, а також дотримуватись і розвивати ці стандарти. У свою чергу влада (як на державному, так і на місцевому рівнях) приймає право НУО на незалежність і гарантує, що буде діяти чесно й прозоро у стосунках із громадським сектором.

Міська влада	Громадські організації, що підписали суспільний договір
Партнерство громадянськості з місцевою владою	
<p><b>Факти:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кількість звернень НУО, що надійшли до міської ради та виконкому</li> <li>2. Кількість звернень, що стосувалися загальноміських проблем</li> <li>3. Кількість звернень, за якими пропозиції вирішені позитивно, ким прийняте таке рішення</li> <li>4. Кількість звернень, за якими пропозиції відхилено, ким прийняте таке рішення</li> <li>5. Приклади пропозицій, вирішених позитивно</li> <li>6. Приклади пропозицій, вирішених негативно</li> <li>7. Інше</li> </ol> <p><b>Узагальнення:</b> Доцільність підтримки та відхилення пропозицій НУО, що стосуються загальноміських проблем, належний розгляд пропозицій (за компетенцією та процедурою) тощо</p>	<p><b>Факти:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кількість пропозицій, що стосуються розвитку громади за рахунок партнерства, підготовлених і поданих НУО:</li> <li>2. В т.ч. у вигляді проектів рішень</li> <li>3. У вигляді листів, що містять обґрунтування</li> <li>4. Під час особистих зустрічей, на нарадах тощо</li> <li>5. Пропозиції, що були підтримані, ким.</li> <li>6. Пропозиції, що не були підтримані, ким.</li> <li>5. Приклади пропозицій, вирішених позитивно</li> <li>6. Приклади пропозицій, вирішених негативно</li> <li>7. Інше</li> </ol> <p><b>Узагальнення:</b> Частка НУО в ініціюванні питань, що стосуються розвитку громади за рахунок партнерства, обґрунтованість таких ініціатив тощо</p>
Розвиток механізмів місцевої демократії	
<p><b>Факти:</b> Кількість заходів безпосереднього самоуправління та участь у них громадян:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Органи самоорганізації населення</li> <li>2. ОСББ</li> <li>3. Громадські слухання</li> <li>4. Збори за місцем проживання</li> <li>5. Дорадчі органи, кількість засідань, участь</li> <li>6. Місцеві ініціативи</li> <li>7. Об'єднання громадян</li> <li>8. Інше</li> </ol> <p><b>Узагальнення:</b> Динаміка зростання (позитивна, негативна) кількості заходів, участі у них громадян</p>	<p><b>Факти:</b> Участь в організації та проведенні, внесок в організацію та проведення:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Громадських слухань</li> <li>2. Зборів за місцем проживання</li> <li>3. Інших зборів</li> <li>4. Засідань дорадчих органів</li> <li>5. Місцевих ініціатив</li> <li>6. Інше</li> <li>7. Приклади участі</li> </ol> <p><b>Узагальнення:</b> Роль НУО в організації та проведенні заходів безпосереднього самоуправління, у залученні громадян до них</p>
Публічність та прозорість громадської діяльності	
<p><b>Факти:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кількість заходів, проведених за участю влади, в яких відбувалося звітування (елементи звітування) НУО щодо своєї діяльності</li> <li>2. Інше</li> <li>3. Приклади</li> </ol> <p><b>Узагальнення:</b> Динаміка зростання (позитивна, негативна) стосовно заходів, що сприяють публічності та прозорості НУО</p>	<p><b>Факти:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність річних описових та фінансових звітів</li> <li>2. Передача таких звітів стороннім особам (варіанти - бібліотека, відділ внутрішньої політики тощо)</li> <li>3. Інше</li> <li>4. Приклади</li> </ol> <p><b>Узагальнення:</b> Рівень публічності та його динаміка</p>

Міська влада	Громадські організації, що підписали суспільний договір
Залучення НУО до розробки Програми соціально-економічного розвитку міста	
<p>Факти:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кількість пропозицій до Програми, що надійшли від НУО</li> <li>2. Кількість пропозицій прийнятих</li> <li>3. Кількість пропозицій відхилених</li> <li>4. Кількість засідань комісій міськради щодо обговорення Програми, в яких взяли участь НУО</li> <li>5. Кількість інших заходів (за участю НУО), на яких обговорювалася Програма</li> <li>6. Інше</li> <li>7. Приклади</li> </ol> <p>Узагальнення:</p> <p>Динаміка зростання участі (позитивна, негативна), частка змін за пропозиціями НУО, належність розгляду</p>	<p>Факти:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кількість пропозицій до Програми, що подали НУО (що підписали договір)</li> <li>2. Кількість пропозицій прийнятих</li> <li>3. Кількість пропозицій відхилених</li> <li>4. Кількість засідань комісій міськради щодо обговорення Програми, в яких взяли участь НУО</li> <li>5. Кількість інших заходів (за участю НУО), на яких обговорювалася Програма</li> <li>6. Інше</li> <li>7. Приклади</li> </ol> <p>Узагальнення:</p> <p>Обґрунтованість пропозицій, частка змін за пропозиціями НУО</p>
Враховання громадської думки при прийнятті рішень	
<p>Факти:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кількість звернення громадян, що надійшли до міської ради, виконкому, міському голові (індивідуальні та колективні)</li> <li>2. Кількість звернень, що стосувалися загальноміських проблем</li> <li>3. Кількість звернень (що стосуються загальноміських проблем), за якими пропозиції вирішені позитивно, ким прийняте таке рішення</li> <li>4. Кількість звернень (що стосуються загальноміських проблем), за якими пропозиції відхилено, ким прийняте таке рішення</li> <li>5. Приклади пропозицій, вирішених позитивно</li> <li>6. Приклади пропозицій, вирішених негативно</li> <li>7. Інше</li> </ol> <p>Узагальнення:</p> <p>Доцільність підтримки та відхилення пропозицій громадськості, НУО, що стосуються загальноміських проблем, належний розгляд пропозицій (за компетенцією та процедурою) тощо</p>	<p>Факти:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кількість пропозицій громадян, що стосуються загальноміських проблем, передані через НУО чи підготовлені за допомогою НУО</li> <li>2. Скільки таких пропозицій прийнято</li> <li>3. Скільки таких пропозицій відхилено</li> <li>4. Заходи з активного з'ясування громадської думки</li> <li>5. Інше</li> </ol> <p>Узагальнення:</p> <p>Кількість людей, залучених через НУО до прийняття рішень, динаміка зростання участі (позитивна, негативна), актуальність та ефективність поданих пропозицій, оцінка результатів опитувань громадської думки</p>
Прозорість влади та виконання рішень	
<p>Факти:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кількість рішень, прийнятих міською радою/виконкомом</li> <li>2. Кількість рішень (ради/виконкому), оприлюднених у газетах, на місцевому радіо та телебаченні</li> <li>3. Кількість рішень (ради/виконкому), до інформації про які є доступ через міську бібліотеку</li> </ol>	<p>Факти:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кількість рішень міської ради, серед виконавців яких зазначені представники НУО</li> <li>2. Кількість рішень міськвиконкому, серед виконавців яких зазначені представники НУО</li> <li>3. Інше</li> </ol>

Міська влада	Громадські організації, що підписали суспільний договір
Прозорість влади та виконання рішень	
<p><b>Факти:</b></p> <p>4. Кількість неоприлюднених рішень міської ради/виконкому</p> <p>5. Доступ до інформації про плани діяльності, проект бюджету та звіти за результатами діяльності</p> <p><b>Узагальнення:</b></p> <p>Частка рішень, які не оприлюднюються, динаміка змін щодо прозорості рішень місцевої влади</p>	<p><b>Узагальнення:</b></p> <p>Динаміка кількості рішень місцевої влади, співвиконавцями яких є представники НУО, динаміка зростання участі (позитивна, негативна)</p>
Участь громадськості у роботі органів місцевої влади	
<p><b>Факти:</b></p> <p>1. Кількість засідань постійних та тимчасових комісій міської ради, на які були запрошені представники НУО, громадськості</p> <p>2. Кількість засідань виконкому, на які були запрошені представники НУО, громадськості</p> <p>3. Робочі та інші ініціативні групи, які створювалися за участю НУО, громадськості</p> <p>4. Інформування НУО про час засідань органів місцевого самоврядування: позитивні та негативні приклади</p> <p><b>Узагальнення:</b></p> <p>Динаміка змін щодо інформування НУО про призначення засідань органів місцевого самоврядування та участі у них представників НУО, громадськості (позитивна, негативна)</p>	<p><b>Факти:</b></p> <p>1. Кількість сесій міської ради, на яких були присутні представники НУО, громадськості</p> <p>2. Кількість засідань постійних та тимчасових комісій міської ради, на яких були присутні представники НУО, громадськості</p> <p>3. Кількість засідань виконкому, на яких були присутні представники НУО, громадськості</p> <p>4. Робочі та інші ініціативні групи, до яких були включені представники НУО, громадськості</p> <p>5. Приклади</p> <p><b>Узагальнення:</b></p> <p>Динаміка зростання активності НУО, громадськості щодо присутності на засіданнях органів місцевого самоврядування (позитивна, негативна)</p>
Конкурси соціальних проектів	
<p><b>Факти:</b></p> <p>1. Кількість нормативних документів міської ради щодо організації конкурсів соціальних проектів</p> <p>2. Кількість рішень виконкому та міської ради щодо проведення конкурсів соціальних проектів</p> <p>3. Кількість проведених конкурсів</p> <p>4. Сума коштів, що надана з бюджету на проведення конкурсів соціальних проектів</p> <p><b>Узагальнення:</b></p> <p>Врегульованість проведення конкурсів соціальних проектів місцевими нормативними актами, динаміка зростання надання послуг через конкурси соціальних проектів</p>	<p><b>Факти:</b></p> <p>1. Кількість нормативних документів щодо конкурсів соціальних проектів, розроблених і поданих міській раді НУО (за участю НУО)</p> <p>2. Кількість пропозицій щодо нормативних документів, розроблених і поданих міській раді НУО (за участю НУО)</p> <p>3. Кількість проектів, поданих на конкурс</p> <p>4. Приклади</p> <p><b>Узагальнення:</b></p> <p>Внесок НУО у розробку нормативних документів та в надання соціальних послуг за конкурсами соціальних проектів</p>

Міська влада	Громадські організації, що підписали суспільний договір
Допомога організаціям співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ)	
<p>Факти:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обсяг фінансової допомоги ОСББ</li> <li>2. Обсяг нефінансової допомоги ОСББ</li> <li>3. Розширення мережі ОСББ</li> <li>4. Приклади вирішення проблем ОСББ</li> </ol> <p>Узагальнення:</p> <p>Адекватність реагування влади на проблеми ОСББ</p>	<p>Факти:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кількість акцій, що проводять НУО для інформування жителів міста про діяльність ОСББ</li> <li>2. Приклади участі НУО у вирішенні проблем ОСББ</li> </ol> <p>Узагальнення:</p> <p>Внесок НУО у пропагування ОСББ та у надання допомоги ОСББ</p>

Для моніторингу та оцінки відкритості та прозорості діяльності органів влади, без яких належне виконання суспільного договору є проблематичним, доцільно враховувати також наступні критерії:

- **рівень взаємодії** з громадянами та об'єднаннями громадян, юридичними особами при формуванні і реалізації державної політики у сфері компетенції органу, впливу громадськості на рішення та діяльність цього органу (тобто участь громадськості у розробці та прийнятті управлінських рішень, врахування думки громадськості);
- **якість інформації** про діяльність органу (повнота, достовірність, об'єктивність, своєчасність, зрозумілість);
- **діапазон застосовуваних способів оприлюднення інформації** про діяльність органу, доступність інформації про діяльність органу.

Моніторинг дій у рамках суспільного договору має вкрай важливе значення для забезпечення його виконання. Уряд Великої Британії сформував Комітет у справах суспільного договору в Англії та призначив уповноважену особу, яка наглядає за роботою в рамках суспільного договору і щороку звітує Парламенту Великої Британії. З боку неурядового сектора за дотриманням суспільного договору слідкує Національна Рада добровільних організацій, котра об'єднує НУО країни і надає послуги тим організаціям, які зіткнулись із порушенням прав, наданих суспільним договором. Також Рада вчить, як захищати, лобювати та вести переговори, пов'язані з чітким виконанням положень договору, і виступає як незалежний посередник у вирішуванні конфліктів і спорів. Первісна робоча група, яка займалася суспільним договором, вже перетворилась на організацію "Голос суспільного договору". Ця організація продовжує представляти погляди неурядового сектора стосовно суспільного договору в Комітеті та уповноваженій особі. Схожі практики на рівні державних установ існують в Уельсі й Шотландії. На місцевому рівні працюють мережі НУО, які займаються розробкою і виконанням місцевих суспільних договорів.

Фонд розвитку громади є особливим способом мобілізації та акумулювання ресурсів певної громади для розв'язання наявних місцевих проблем та сприяння розвитку відповідних територій.

### 1. Сутність фондів розвитку громад

Фонд розвитку громади (Community Foundation) є незалежною інституцією, яка покликана за рахунок збору коштів у громаді від різних донорів, серед яких вагому частку складають внески пересічних громадян, розподіляти гранти серед ініціативних груп на міні-проекти та реалізовувати власні проекти, спрямовані на вирішення актуальних місцевих питань.

На думку представників громад, які мали можливість відвідати в рамках Програми “Демократизація України” з навчальними візитами фонди розвитку громад Словаччини, Угорщини та Північної Ірландії, досвід роботи таких фондів демонструє важливу роль місцевої громади у вирішенні власних проблем, можливості, що відкриваються через партнерство та відкриті механізми співпраці, залучення місцевих джерел фінансування. Надалі в тексті представлені основні уроки, які учасники візитів сформулювали для себе під час візитів.

Фонди розвитку громади:

- є уособленням об'єднання приватної ініціативи в ім'я спільної (суспільної) користі;
- є одним з головних інструментів соціальних змін у громаді, зміцнення соціального капіталу, розвитку партнерства;
- виконують роль посередника у процесі збору та ефективного розподілу й використання благодійних внесків;
- є незалежними організаціями, що залучають усіх зацікавлених осіб у громаді заради спільної справи; дозволяють об'єднати зусилля та ресурси, спрямувати кошти на актуальні пріоритетні проблеми, розв'язувати проблеми по мірі їх виникнення та контролювати використання благодійних коштів;
- сприяють розвитку культури благодійництва та місцевої філантропії, підвищенню соціальної відповідальності бізнесу;
- є способом уповноваження людей на вирішення проблем громади через надання їм простого, відкритого, швидкого і водночас змагального доступу до ресурсів для реалізації власних проектів;
- сприяють розвитку громади, визначаючи критичні проблеми, розглядаючи можливі стратегії для їх вирішення і мобілізації ресурсів;
- консолідують лідерський потенціал у громаді, об'єднують людей у громаді, сприяють активізації громадськості, усвідомленню людьми відповідальності за свої громади та умови, в яких вони живуть, а відтак - розвитку громадянського суспільства, зміцненню громадських організацій, ініціативних груп;
- сприяють поширенню найкращих практик і є зразком відкритого та прозорого врядування, підзвітного громаді.

---

<sup>59</sup>У цій главі використано деякі матеріали спеціального випуску журналу “Добра Воля” №2-3 (29), 2004, який випускається неурядовою організацією “Гурт”. Інформацію про фонди розвитку громад можна також знайти на сайті CAF Росія ([www.cafcf.ru](http://www.cafcf.ru)).

“Фонд розвитку громади - це установа, головними завданнями якої є:

- визначення місцевих потреб і проблем;
- збір коштів, їх накопичення й формування стабільного капіталу;
- реінвестування зібраних коштів та матеріальних активів у проекти розвитку місцевої громади, що виконуються представниками цієї ж громади.

Визначальними принципами дії фонду розвитку громади є:

- відкрита і прозора діяльність від прийняття рішень Радою директорів і до публікації звітів про фінансові надходження та витрати;
- діяльність виключно в інтересах усієї громади, а не вузького кола зацікавлених;
- дотримання законодавства та чесне виконання місії, залучаючи до цього не лише власні ресурси, але й активізуючи партнерів та волонтерів”.

Руслан Краплич, Фундація імені Князів-благодійників Острозьких, м. Рівне

Фонди розвитку громад діють відповідно до своєї місії, яка визначається в статутах, та своїх стратегічних планів. Причому місія може бути визначена дуже широко, наприклад, покращення якості життя в суспільстві. Це дозволяє фондам бути гнучкими у своїй діяльності, адекватно реагувати на актуальні проблеми, що змінюються з часом, бути відкритими для різних ініціатив, розробок окремих програм та створення спеціальних фондів за необхідністю або за бажанням донорів.

Так, наприклад, місією Фонду розвитку громади міста Нітра (Словаччина, створений у 1999 р. [www.fondr.sk](http://www.fondr.sk)) є покращення якості життя людей в районі Нітра. Він має мотивувати людей ставати волонтерами та допомагати у розвитку місцевої філантропії. Місія Фонду розвитку громади міста Бардейова, що у Словаччині, створеного у 2002 р. ([www.knbj.sk](http://www.knbj.sk)), наступна: „об’єднання людей заради спільного розв’язання місцевих питань, переконання мешканців міста, що вони самі мають силу вирішувати проблеми громади”.

Місія Фонду розвитку громади Фермана (Фермана Траст, створений у 1995 р., [www.fermanaghtrust.org](http://www.fermanaghtrust.org)) – розбудова першого в Ірландії, Північній та Південній, фонду розвитку громади, який підтримуватиме доброчинність, громадянство та мир на місцевому рівні. Ключовими при цьому мають бути принципи сталості, соціальної відповідальності та партнерства. Фонд розвитку громади Фермана має бути прикладом для наслідування щодо сприяння позитивним соціальним змінам на місцях.

“Фонди розвитку громад не обстоюють інтереси окремих груп чи осіб - йдеться про довгостроковий розвиток певної території у напрямках, визначених за участю представників громади в цілому. Це дозволяє уникати політизації рішень... Треба вчасно порушувати питання: а що ці програми змінять у житті громади в цілому?”

Олександр Винников, Проект "Мережа громадянської дії в Україні" (ISC/UCAN)  
Добра Воля. - № 23, 2004.

“Фонд розвитку громади охоплює і відповідає різноманітним інтересам громади: освіта, екологія, спорт, мистецтво, нарко/алкозалежні, послуги пенсіонерам, розвиток демократії тощо. Зрозуміло, що не все можна охопити відразу, але громада сама визначає найважливіші пріоритети. Фонд розвитку громади не є організацією якогось вузького профілю, він дійсно намагається охоплювати широкі інтереси населення, яке живе на цій території”.

Микола Дейчаківський, Фонд Ч.Ст. Мотта (США) / Добра Воля. - № 23, 2004.

Дуже важливим у роботі фонду розвитку громади є **географічний принцип**, згідно з яким фонд працює для і в межах певної географічної місцевості (в селах, містах, районах). Вважається за доцільне, аби така „своя територія” охоплювала не менше 100 000 мешканців. Це важливо як з точки зору розрахунку можливостей громади, так і з точки зору розвитку її самоідентифікації, зміцнення соціального капіталу.

При започаткуванні та розбудові фонду розвитку громади необхідно виходити з реальної ситуації в громаді. Доцільно до процесу **залучити найбільш авторитетних мешканців громади**, які користуються довірою населення та готові діяти відповідно до високих етичних стандартів заради добробуту громади.

Слід враховувати, що часто **влада виступає партнером фонду**, у тому числі і фінансовим. Органи місцевого самоврядування можуть бути і співзасновником фонду, що має як свої переваги (наприклад, можливість виділення коштів з місцевого бюджету при заснуванні і щорічно), так і недоліки (можлива недовіра населення, вплив органу місцевого самоврядування на прийняття рішень щодо розподілу грантів). Тому дуже важливо побудувати сталі і рівноправні відносини з представниками місцевої влади. Фонди мають бути незалежними організаціями як складова неурядового сектора. Вони мають бути нейтральними гравцями, що збирають разом різних зацікавлених осіб у громаді заради спільної справи. Адже фонди розвитку громади є уособленням об'єднання приватної ініціативи в ім'я спільної (суспільної) користі. Але так чи інакше, на думку багатьох учасників візиту з вивчення досвіду фондів розвитку громад Словаччини, що відбувся в рамках Програми “Демократизація України”, такі фонди є перспективною моделлю партнерства влади, громади і бізнесу в Україні. Для забезпечення стабільності їх діяльності та пошуку сучасних механізмів розв'язання соціальних проблем, у чому зацікавлена як влада, так і громада, з самого початку доцільно заручитися підтримкою місцевої влади: вводити представників влади в органи врядування фонду, залучати фінансування з місцевого бюджету, проводити спільні заходи.

## 2. Фінансування фондів розвитку громад

Фонд розвитку громади створюється як стратегічний **інструмент залучення фінансування та розвитку філантропії** на рівні громади. Тому фандрейзинг – пошук та залучення коштів, заохочення внесків – є одним з головних завдань організації. Фонди розвитку громади демонструють приклад залучення саме внутрішніх ресурсів громади. Вони мають, як правило, декілька незалежних один від одного джерел фінансування: місцевий бюджет, корпоративні донори, благодійні пожертви від приватних осіб. Наявність широкого спектра донорів дозволяє досягти більшої стабільності у роботі фонду. Досвід показує, що донорами можуть бути навіть люди з дуже помірними статками.

Система внесків у фонди розвитку громади нагадує фандрейзингову піраміду, основу якої складають внески багатьох пересічних мешканців. Посередині піраміди – внески малого та середнього бізнесу. На вершині піраміди – невеличка група великих донорів – багатих людей чи корпорацій, чий внески є найбільш значними.

Залучати фінансування можна, лише сповідуючи високі стандарти праці, будучи



відкритим, через особисті контакти, завдяки авторитетним людям, засобам масової інформації... Можна сказати, що залучення капіталу відбувається через пошук друзів, пошук однодумців, розвиток партнерства.

Як правило, у річних звітах надається інформація про внески осіб, і не лише для того, аби забезпечити прозорість процесу, але й з точку зору звичайної подяки. Цікавою є практика певної градації донорів, залежно від суми їх внесків, що допомагає структурувати інформацію у звітах. Так, у Словацьких фондах розвитку громади розрізняють симпатиків (внески на суму приблизно до 200 грн.), донорів-дарців (до 1 000 грн.) та філантропів (більше 1000 грн.). Загалом, у звітах чітко вказується – скільки і на що було витрачено коштів. Як правило, донори мають можливість брати участь у моніторингу витрачання наданих ними коштів.

“Фонд громади може розглядатись як прогресивна технологія використання громадського благодійного ресурсу у вирішенні, у тому числі, і соціальних проблем громади. Це своєрідний "високий пілотаж" філантропії, обов'язковими складовими елементами якої є: а) ефективна система збору пожертвувань від суб'єктів територіальної громади; б) недоторканий капітал (ендаумент, з англ. endowment); в) конкурсний механізм роздачі грантів і моніторингу реалізації проектів.

Певний інтерес становить історія появи і розвитку фондів громади. Перший такий фонд було засновано на початку вже тепер минулого 20-го століття нотаріусом з Клівленда. Він зіткнувся зі своєрідною проблемою - ефективно використовувати специфічні пожертви, а саме заповіти заможних громадян. Оригінальність ідеї була в заснуванні ендаументу, що складався, головним чином, з пожертвувань у вигляді нерухомості та цінних паперів. У подальшому цей ендаумент використовувався як недоторканий капітал, прибуток від розміщення якого у банках і (чи) інвестиційних компаніях робив фонд "вічним". При цьому всі мобілізовані кошти (ресурси) витрачалися на соціально-культурні проекти місцевої територіальної громади шляхом відкритої системи роздачі грантів місцевим виконавцям. Справжній бум технологія фондів громади переживає в останні десятиліття. У США їх вже понад 600, у Канаді -100, зростає кількість і у Західній та Східній Європі.

У моєму розумінні фондом громади може бути фонд, який систематично збирає пожертви від громади. Систематично, бо це його головне джерело. І ендаумент - залізний фонд, він також створюється у тому випадку, коли громадяни згодні... Головна фінансова діяльність фондів громади - ефективно інвестувати у створений ендаумент і за його рахунок отримувати все більші й більші відсотки, от тоді фонд стає "вічним". Фонд громади повинен також спиратися на культуру розвинутої філантропії в громаді. Спроба перестрибнути через цей етап, обійтися без ефективного фандрейзингу, а отже і без активно розвинутої громадської філантропії - це профанація. Цього бути не може. А що таке успішний фандрейзинг? Це ж насправді зовсім не гроші... Це довіра, яку можна виміряти... Фандрейзинг вимірює довіру. Цього не зімітуєш...

Фонд громади - це інституція, на яку є попит у самій громаді... Фонд громади - це ресурс громади, яким вона розпоряджається... Саме тому фонди громади будуть лідерами, бо вони, як інституції, дають можливість громаді проявити свою громадянську позицію. І це не обов'язково гроші. Це можуть бути найрізноманітніші ресурси: пряма допомога, волонтерство, все, що завгодно, але тільки не з вказівки влади..."

Яків Рогалін, Донецький міський благодійний фонд "Доброта", м. Донецьк  
/ Добра Воля - № 23, 2004.

Як правило, фонди розвитку громад діють як інституції, що існують на **відсотки від інвестування їх основного капіталу (ендаументу)**. Навіть якщо існування ендаументу не є обов'язковим з точки зору законодавства, його існування та збільшення є бажаним, оскільки фандрейзінг та зміцнення основного капіталу є запорукою життєздатності фонду розвитку громади. Наявність ендаументу дозволяє фонду враховувати потенційні можливості в громаді та оперативно реагувати на небезпеки, що виникають. Фонди розвитку громад проводять постійну роботу зі збільшення ендаументу, придбання нерухомості, інвестування. Створення ендаументу є досить проблемним у бідних громадах і вимагає досить великої підтримки і самовідданості осіб, які створюють фонд.

“Фонд розвитку громад не є структурою, що живе сьогодні, завтра чи з дня на день, а саме думає про стаке майбутнє. Він має надовго прослужити громаді, якщо не навіки. У США, коли говорять про фонд розвитку громади, то розуміють, що цей фонд має "ендаумент", - залізний фонд чи капітал. Ендаумент - це накопичене майно чи ресурси, які інвестовані, і сам фонд розвитку громади оперує коштами чи дивідендами, що надходять з недоторканого основного капіталу”.

Микола Дейчаківський, Фонд Ч.Ст. Мотта (США)

Одним із способів забезпечення життєздатності є створення мереж або асоціацій на регіональному або національному рівнях. Такі мережі сприяють обміну досвідом між їх членами, сприяють посиленню організаційної спроможності фондів розвитку громад, допомагають залучити додаткове фінансування.

### 3. Надання грантів фондами розвитку громад

**Надання грантів є “обов’язковою” характеристикою діяльності фондів** розвитку громад, водночас, вони можуть виконувати власні проекти, особливо на початкових етапах своєї роботи. Чимало функціональних вимог щодо фондів розвитку громад пов’язано саме з необхідністю забезпечення відкритого, прозорого і підзвітного процесу адміністрування грантів, зрозумілого для потенціальних отримувачів.

Гранти можуть виділятися на будь-яку важливу для громади тему. Так, у Банській Бистриці (Словаччина) діє сім основних грантовних напрямків підтримки: діти та молодь; життєве середовище, що включає питання екології; розвиток села; культура та освіта; охорона здоров’я; соціальна сфера (підтримка соціально-незахищених верств, неповносправних); роми. У Прешові також діє спеціальна програма з посилення спроможності НУО, були проекти з підтримки студентів та реконструкції історичних будівель. У Нітрі є програма малих грантів у всіх сферах (до 500 \$), а також спеціальні гранти (наприклад, надання коштів з аукціонів на підтримку хворих дітей, неповносправних).

Словацькі фонди розвитку громади можуть мати спеціальні внутрішні фонди, іменні, за окремими напрямками діяльності. Так, у країні діють кілька проектів Асоціації фондів розвитку громад, згідно з якими фонди розвитку громад мають окремі фонди та відповідні комісії по молоді, а також проект „Клуб донорів”. Зустрічаються і спеціальні фонди, кошти з яких витрачаються на визначені донором цілі й інколи передбачають певні грантові кола – фінансування кількох етапів

---

розв'язання певної проблеми або врахування її циклічності протягом тривалого періоду часу.

Для визначення пріоритетних напрямків діяльності слід **вивчати потреби громади**, що є можливим завдяки опитуванням, аналізу статистики та експертним оцінкам й обговоренням. Головна умова – залучення громади до цього процесу. Фонд розвитку громади має орієнтуватися на актуальні потреби, підтримувати реальні проекти громади, живі ідеї, справжні ініціативи. Досвід доводить, що усі спроби виконання проєктів замість місцевої громади (тобто без її залучення) не матимуть значного успіху.

Однією з основ діяльності фонду має бути жорстка політика щодо **уникнення конфлікту інтересів** при наданні грантів. Наприклад, фонд не має права надати гранти організаціям, що належать або якимось чином пов'язані з членами ради директорів фонду.

Розміри грантів, що надаються фондами розвитку громади, можуть бути різними, проте загалом перевага надається виділенню менших за розмірами грантів.

Елемент змагальності у наданні грантів є дуже важливим для підтримання високих стандартів майбутніх проєктів, проте для вирішення певних проблем громади і підтримки соціально незахищених верств цей принцип не завжди може бути визначальним.

Можливі критерії оцінки заявок: оригінальність; залучення волонтерів; можливість власного внеску або внеску інших джерел (наприклад, 10 %), суспільна користь для всієї громади; формальна якість проєкту (чітко визначені завдання, реалістичний план, бюджет тощо).

Важливо, що **працівники фонду консультують тих, хто планує подати заявку**, допомагають у її оформленні. Люди приходять з ідеями, формулювання яких потребує певних навичок. Саме в цьому потрібною є допомога фахівців фонду. Необхідним є особистий контакт. Слід говорити з людьми, пояснювати рішення та правила, важливо, аби жодна людина „не пішла з фонду ображена“, аби люди розуміли, що і як робиться у фонді. Принципи взаємоповаги, дипломатичності та відкритості є базовими для фондів розвитку громад.

Якщо заявка не була підтримана, то людей заохочують подаватися знову. З іншого боку, якщо певна група осіб отримала фінансування тричі поспіль, варто зробити певну перерву. Також, інколи не підтримують заявки тих організацій, які можуть отримати фінансування з інших джерел.

Фонд **слідкує за виконанням усіх проєктів**, які підтримує. Так, у Словаччині, виконавці проєктів надають невеличкий описовий звіт про виконану роботу, підкріплений фотокартками та чеками.

#### **4. Організаційні основи фондів розвитку громад**

Управління фондами розвитку громад має здійснюватися на принципах чіткого розмежування функцій врядування та оперативного менеджменту (*Детальніше про це див. Розділ 2 гл. 1*). Недосконала юридична база щодо фондів розвитку громад в Україні не повинна бути на заваді використанню найкращих практик у сфері врядування.

---

Стратегічне управління фондом має здійснювати **рада директорів** (правління/рада опікунів тощо), до складу якої входять відомі, авторитетні у громаді люди. Рада має представляти інтереси всієї громади, а не її окремих груп. У такій раді має бути забезпечений гендерний баланс (у раді має бути приблизно по рівну чоловіків і жінок), представлені різні етнічні, релігійні та соціальні групи, різні професійні групи, НУО, місцева влада та приватний сектор. Може бути визначено навіть квоти для різних соціальних і етнічних груп у раді. Але часто ініціатори створення фондів розвитку громади намагаються знайти і залучити таких людей, які б були не просто представниками певної групи, а могли представляти громаду в цілому.

Тобто, у роботі ради слід підкреслити два принципи:

- рада має представляти інтереси всієї громади;
- необхідно уникати конфлікту інтересів.

Останній принцип стосується й інших працівників фонду. Під конфліктом інтересів мається на увазі будь-яка діяльність членів ради чи працівників фонду, скерована на отримання фінансового або іншого зиску під час роботи в фонді. Саме тому члени ради директорів виконують свої функції безоплатно. Важливо розуміти, що участь у органах врядування фонду розвитку громади – це велика відповідальність перед громадою. Члени ради представляють фонд, залучають потенційних донорів, здійснюють стратегічне планування роботи та, частково, моніторинг, ухвалюють бюджети та рішення щодо розподілу грантів, наймають та контролюють діяльність директора. Доцільно ухвалити Положення про права та обов'язки членів ради. У Сполучених Штатах є навіть спеціальний Етичний кодекс фондів.

**Виконавча дирекція** відповідає за операційну діяльність фонду, адмініструє конкурси, проводить інформаційні та просвітницькі кампанії (що сприяють відкритості, прозорості у роботі фондів та порозумінню між усіма верствами громади). Виконавчий орган фонду очолює директор, який здійснює поточне управління фондом, координує його діяльність, пропонує бюджет та вносить інші пропозиції тощо. Чимало робіт в фонді здійснюється на волонтерській основі.

Організаційна структура фонду має бути чіткою і зрозумілою для громади. У Словацьчині, наприклад, згідно з законодавством у фондах створюють окремий контролюючий орган – контрольно-ревізійну комісію, призначають ревізора.

Структура може змінюватися з часом. Так, у Словацьких фондах поступово утворюються додаткові комісії – грантова, інвестиційна, маркетингова, фандрейзингова тощо. До роботи в цих комісіях залучаються експерти, які можуть фахово оцінити ту чи іншу діяльність, той чи інший проект, надають рекомендації фонду в інвестуванні вільних коштів. Цікавою практикою є створення в межах фондів розвитку громад малих фондів щодо вирішення проблем громади, які цікавлять засновників цих малих фондів. Це, з одного боку, підвищує значимість фонду розвитку громади, а з іншого – допомагає засновникам малого фонду адмініструвати процес розподілу коштів і контролювати їх використання.

Тож, ще раз наголосимо на **основних характеристиках фонду розвитку громади** як особливого виду фонду:

- реєструються як юридичні особи (фонд, громадська організація);
- мають широко окреслену місію - підтримують увесь спектр потреб місцевої громади та користуються підтримкою цілої громади;
- працюють для і в межах конкретних географічних громад;

- надають гранти для ініціативних груп громади та можуть виконувати і власні проекти;
- мають на чолі незалежну раду директорів, члени якої є впливовими авторитетними особами, які представляють громаду;
- спираються на різноманітні джерела фінансування;
- працюють на збільшення ендаументу - основного невідомого капіталу;
- передбачають розвиток культури філантропії.



Таким чином, з організаційної точки зору, фонд розвитку громади є організацією благодійного типу, що надає гранти для ініціативних груп громади, яка управляється незалежною радою, утвореною з максимальним залученням місцевої громади для ефективного використання коштів, переданих для потреб громади окремими громадянами, організаціями чи бізнесовими структурами.

Основа фондів розвитку громади - люди, які є активними, які хочуть працювати і які здатні вчитися, відкриті до партнерства заради своєї громади.

## 5. Етапи створення фондів розвитку громад

Активісти фондів розвитку громад Словаччини Борис Стречанський та Марцел Заяц пропонують такі кроки організаціям, котрі прагнуть заснувати та розвинути фонд розвитку громади:

**Крок 1:** Поширення інформації про концепцію фонду розвитку громади, створення можливостей для того, щоб ця концепція знайшла своїх “чемпіонів”.

**Крок 2:** Визначення ключових неприбуткових організацій, фірм, громадських лідерів та інших зацікавлених осіб, котрі являють собою потенціал, а також інтерес при розбудові фонду.

**Крок 3:** Заохочення місцевих “чемпіонів” до поширення концепції – через відвідання активних фондів розвитку громади у сусідніх країнах.

**Крок 4:** Оцінка можливостей та потенціалу для розвитку фонду в громаді, розбудова довіри в громаді, а також місцевої підтримки концепції фонду розвитку громади.

**Крок 5:** Використання існуючих програм підтримки (фінансової, технічної донорської допомоги, особливо тих ініціатив, котрі підтримують фонди розвитку громади) при пошуку ноу-хау та консультацій при створенні фонду (юридичні, консультації щодо розробки внутрішніх політик тощо).

**Крок 6:** Пошук середньострокової фінансової підтримки для діяльності фонду – джерела на адміністративні витрати та роботу, а також започаткування перших грантових програм.

**Крок 7:** Створення середовища, що стимулює обмін досвідом, а також навчання “рівний – рівному” й обміркування вже існуючого досвіду.

**Крок 8:** Переосмислення ролі та очікувань, допомога при пошуку джерел на забезпечення ендаумента.

**Крок 9:** Створення мережі прихильників (моральних та фінансових) та проведення просвітницької роботи щодо концепції фонду розвитку громади, підкріпленої вже конкретними прикладами здійснення впливу фонду у громаді.

“Фонд розвитку громади має три аспекти, що відрізняють його від звичайного благодійного фонду:

- фінансовий - отримання грошових ресурсів в основному з місцевих джерел і наявність недоторканного капіталу;
- конкурсний - розподіл коштів на конкурсній основі серед організацій, які розв'язують проблеми конкретного населеного пункту;
- політичний - відкритість бюджету фонду для населення і участь представників органів місцевого самоврядування, об'єднань громадян і місцевого бізнесу у визначенні політики фонду.

Створення фонду можливе за наявності таких умов:

- налагоджена традиція фандрейзингу в третьому секторі;
- наявність у представників місцевого бізнесу можливостей і бажання надавати благодійну допомогу та жертвувати кошти на проведення конкурсів і створення постійного капіталу;
- законодавча можливість у неприбуткових організацій для створення недоторканного капіталу - ендаументу;
- наявність досвіду в проведенні конкурсів проектів і оцінки їхньої ефективності;
- наявність підготовлених конкурентоздатних структур самоорганізації, зокрема, й НУО у певному населеному пункті;
- наявність механізмів, що дозволяють забезпечити відкритість отримання і розподілу ресурсів фонду, наприклад, система дорадчих рад;
- налагоджені партнерські стосунки НУО з місцевими органами влади;
- налагоджені стосунки з місцевим бізнесом”.

Ігор Каміннік, Асоціація підтримки громадянських ініціатив "Ковчег", м. Одеса

### *З досвіду коаліції громадських організацій м. Самбір:*

Перші кроки на шляху до створення Фонду розвитку громади у місті:

Самбір - типове західноукраїнське невелике місто зі своїми традиціями, історією та культурою, та й зі своїми проблемами. На вирішення однією з найгостріших - працевлаштування молоді - спрямувала свою діяльність у першій хвилі перша в історії Самбора неполітична коаліція у складі п'яти громадських організацій. Одним з результатів цієї діяльності стало створення юридичної структури Асоціації роботодавців Самбірщини, до котрої увійшли керівники всіх найбільших підприємств Самбора. Сама асоціація створилась як клуб за інтересами, серед завдань якого була взаємодопомога і сприяння бізнесу один одного. Втім з часом основним питанням стало добродійництво. У членів клубу були однакові проблеми зі схемою збору пожертв, контролю за ними та адмініструванням. Ідея створення благодійної структури виникла й розглядалася неодноразово. Тому в другій хвилі коаліція почала працювати в двох напрямках - підписання суспільного договору та створення фонду розвитку громади - благодійної організації, до складу якої входитимуть підприємці, меценати, громадські організації. Метою такого фонду є акумулювання місцевих коштів для розв'язання численних проблем міста, підтримка та розвиток освітніх, соціальних, культурних, медичних та інших програм, що здійснюються місцевими організаціями громадянського суспільства.

Ініціюючи питання про створення фонду розвитку громади, коаліція провела низку заходів з обговорення перспектив та планів щодо створення фонду. Так, у березні 2006 року було проведено круглий стіл, у результаті якого було ухвалене рішення про необхідність проведення з цього питання громадських слухань, а також була створена робоча група, до складу якої увійшли представники коаліції НУО проекту, підприємці.

Робоча група розробила положення про діяльність фонду розвитку громади. У робочому порядку відбувалися зустрічі та обговорення представників проекту з підприємцями.

23 червня 2006 року в приміщенні сесійного залу Самбірської міської ради були проведені громадські слухання "Фонд розвитку громади - утопія чи реальність", участь в яких взяли понад 150 осіб - представники влади, підприємці, громадські активісти. Представник асоціації підприємців "Єднання" Володимир Зембіцький під час слухань наголосив на тому, що підприємці часто підтримують нужденних матеріально, але не завжди відомо, на що ці кошти використовуються. Тому створення фонду розвитку громади для підприємців матиме величезне значення, адже буде можливість контролювати витрачання коштів, а найголовніше - таким чином вдасться ефективно вирішувати проблеми громади Самбора. Учасники слухань висловили думки про те, що фонд розвитку громади сприятиме залученню постійних джерел фінансування, що в свою чергу забезпечить довгостроковий стабільний фонд матеріальних ресурсів. Таким чином, через справедливий розподіл доходів від пожертвувань вдасться ефективно впливати на вирішення нагальних проблем міста Самбора. У результаті громадських слухань була ухвалена резолюція про необхідність сприяння з боку влади у створенні та залученні коштів фонду розвитку громади, розробки статуту фонду, визначення пріоритетів його діяльності.

У постійних депутатських комісіях міської ради, у засіданнях яких беруть участь представники коаліції проекту, вже було розглянуто резолюцію громадських слухань щодо фонду та обговорено питання накопичення коштів з міського бюджету. Питання розглядалось і на сесії міської ради й отримало схвальну оцінку.

Власне, під час проведення громадських слухань 18 організацій Асоціації роботодавців Самбірщини домовилися, що щомісячно кожне підприємство буде перераховувати фонду суму в розмірі 100 гривень на потреби громади. Сьогодні планується, що до 2010 року спільними зусиллями громадського сектора, коаліції, підприємців та місцевої влади вдасться накопичити у фонді близько 100 тис. гривень.

Контроль та моніторинг за діяльністю фонду, крім наглядової ради, яка складатиметься з представників бізнесу, буде здійснювати громадська рада, створена під час діяльності проекту.

З метою вивчення думки громади щодо соціальних проблем та перспектив діяльності фонду розвитку громади було проведено опитування, що охопило 800 респондентів. Дослідження показало, що благодійництво в чистому вигляді не є системним та поширеним явищем. Серед форм надання благодійної допомоги переважає надання коштів, і досить мало поширеною є така форма, як волонтерська допомога. Серед мотивів благодійної діяльності переважає бажання надавати безкорисливу допомогу для вирішення соціальних проблем та моральні зобов'язання. Не треба нехтувати утвердженням того, що бути філантропом - це модно і престижно.

Існування побоювання в нецільовому використанні благодійної допомоги та одночасно відсутність додаткової інформації відносно практики залучення та використання благодійної допомоги спонукає громадські та благодійні організації, державні органи до необхідності проведення більш інтенсивної та ширшої інформаційної кампанії щодо популяризації позитивної вітчизняної та закордонної практики здійснення корпоративної благодійної діяльності, її значущості та важливості як для суспільства в цілому, так і для кожної його верстви. Створеному фонду розвитку громади слід активізувати свою діяльність в напрямку інформування бізнесу та суспільства в цілому про практичні результати своєї роботи, її напрямки. В майбутньому необхідно продовжувати публічні обговорення проблем благодійництва. Перспектива розвитку благодійництва в її істинному розумінні в значній мірі залежить від достатньої поінформованості та обізнаності громадян, підприємств, установ, організацій про роль у цьому процесі громадських та благодійних організацій.

Микола Шийко, директор проекту громади м. Самбір

## 7. Конкурс соціальних проектів<sup>60</sup>

Реалізація проектів в рамках Програми "Демократизація України" дозволила громадам отримати необхідний досвід для створення в майбутньому фондів розвитку громад. Мова – і про посилення організаційної спроможності НУО, про зростання їх соціального капіталу та розширення мереж партнерства в громаді, зміцнення довіри до них як з боку влади, так і з боку пересічних громадян, і про досвід адміністрування грантів під час конкурсу міні-проектів „Гордість громади”. (Детальніше про конкурс міні-проекти та міський конкурс соціальних проектів див. Додатки 13, 14).

### *З досвіду Програми "Демократизація України":*

"Як спільною працею за невеликі гроші можна зробити наше місто кращим" - під таким гаслом з березня по вересень 2006 року у рамках Програми одночасно в усіх десяти громадах Донецької та Львівської областей відбувалася реалізація програми "Гордість громади", метою якої була активізація громади для вирішення актуальних соціальних проблем.

"Гордість громади" була ініційована та розроблена командою Програми, щоб навчити коаліції громадських організацій, які працюють у 10 громадах прозоро та відкрито розробляти, впроваджувати грантові програми та управляти ними. Кожна громада самостійно здійснила повний цикл міні-грантової програми - від встановлення пріоритетів до затвердження звіту про цільове використання коштів. Команда Програми "Демократизація України" лише надавала консультативну підтримку громадам в організації та проведенні конкурсу міні-проектів, підготовці необхідної документації, моніторингу виконання міні-проектів, оформленні звітності.

У всіх громадах виконання міні-проектів стало резонансною подією, широко висвітленою міськими ЗМІ, а у деяких місцева влада вирішила проводити щорічні конкурси за подібним сценарієм, виділяючи кошти з міських бюджетів. За словами Тельманівського селищного голови Сергія Алексєєнка, змінилось ставлення людей до вирішення проблемних питань: "Если раньше приходили и требовали от власти, то сегодня это звучит как диалог, люди говорят: "мы хотим сделать... и для этого мы имеем... с вашей стороны нуждается..." и выражают конкретные предложения".

І все це при тому, що бюджет програми "Гордість громади" був зовсім невеликий - загальний грошовий фонд на одну громаду становив 4400 грн., і за ці кошти в кожній громаді було профінансовано від 4 до 6 проектів. Як виявилось, для того, щоб привести до ладу зовнішній вигляд під'їзду у багатоквартирному будинку, достатньо купити кілька банок фарби й ініціювати процес, а далі люди самі візьмуться за справу і багато чого зроблять власними силами, адже роблять вони це для себе!

Також виділялася сума до 500 грн. на здійснення PR-супроводу програми - оголошення про проведення конкурсу оприлюднювалося всіма доступними способами (через ЗМІ, розповсюдження листівок, розклеювання оголошень тощо), щоб ознайомити з його умовами якнайширше коло можливих учасників в громаді. Через ЗМІ також здійснювалось інформування громади про хід виконання конкурсу та його результати.

<sup>60</sup>У частині глави, що стосується конкурсу соціальних проектів, використано статтю О.Галицької, О.Голук "Активізація громади: досвід реалізації програми "Гордість громади" // Наша громада. - 2006. - №5(12) - С.22-25

Одним з основних завдань програми "Гордість громади" було формування у представників громад розуміння механізму розподілу грантових коштів, формування у них навичок, необхідних для втілення майбутніх ініціатив з організації подібних конкурсів. Виходячи з цього, конкурс міні-проектів здійснювався на основі таких принципів:

- **відкритість та прозорість на всіх стадіях конкурсу** - представники коаліції та персонал проектів складали не більше 50 % членів конкурсної комісії, до складу комісій входили також представники органів влади, бізнесу, ЗМІ, впливові у громаді люди. Діяльність конкурсних комісій базувалась також на принципах колегіальності у прийнятті рішень, неупередженості та відсутності конфлікту інтересів її членів;
- **конкурентність учасників** - інформація про проведення конкурсу розповсюджувалась максимально широко у громаді, щоб на конкурс надійшло якомога більше заявок;
- **недискримінація учасників** - ініціативні групи громадян та зареєстровані громадські організації брали участь у конкурсі на однакових умовах та мали рівноправний доступ до інформації, пов'язаної з ним;
- **об'єктивність та неупередженість оцінки конкурсних заявок** - відбір переможців здійснювався за спеціальними критеріями шляхом дворівневої процедури оцінки, за допомогою спеціально розроблених оціночних форм;
- **економність та ефективність витрат коштів гранту** - одним з основних критеріїв відбору була наявність у заявці розробленого кошторису витрат проекту, з якого було видно, що кошти будуть витрачені максимально цілеспрямовано на потреби громади.

Коаліції самі визначали, пріоритетні напрямки для реалізації міні-грантової програми на основі попередньо проведених досліджень. Ними стали у різних громадах:

- благоустрій території (будинків, дворів, міста);
- охорона довкілля, підвищення екологічної культури;
- розвиток та підтримка творчих ініціатив дітей та молоді, в т. ч. дітей-інвалідів;
- розвиток культури та спорту, туризму, пропаганда здорового способу життя;
- збереження історичного спадку;
- поширення волонтерського руху у громаді;
- організація дозвілля та відпочинку дітей та молоді;
- сприяння вирішенню проблем неповносправних дітей та членів їх родин, виготовлення пристроїв для зручного пересування/комунікацій людей з особливими фізичними потребами.

Пропонуємо вашій увазі деякі відгуки людей, які мають безпосередній стосунок до втілення міні-проектів у життя:

Григорій Бурковський, активіст проекту, м. Броди:

"Конкурс довів, що у місті є ініціативні групи жителів, які не чекають і не вимагають нічого і ні від кого. Вони перестали скиглити і в своїх негараздах звинувачувати кого завгодно, крім себе; і самі, своїми руками змінюють оточуючий світ.

Проведення конкурсу дало можливість людям зрозуміти, що жодна влада не в змозі вирішити питання благоустрою вашого будинку, подвір'я, місць громадського відпочинку, що це можна зробити власними силами навіть при мінімальній фінансовій допомозі. Проведення конкурсу спільними зусиллями громади і влади стало ще однією сходинкою в їхньому взаєморозумінні. Представники влади ще раз побачили, що будь-які проблеми значно легше вирішувати, коли задля цього активізувати громадськість".

Михайло Косарич, учасник конкурсу, смт. Тельманове:

"Милости просим в наш уютный и чистый дворик! А уютным, чистым и красивым он стал, прежде всего, благодаря программе "Гордость громады", а также людям, которые приняли

непосредственное участие в осуществлении мини-проекта "Мечты сбываются". Полученный грант (сумма небольшая по нынешним ценам) явился тем "шпунтиком", благодаря которому заработала огромная машина. В результате реализации мини-проекта в нашем дворе - детская и спортивная площадки, сплоченный коллектив, способный своими силами решать проблемы, которые раньше мы считали не нашим делом. "Мечты сбываются!" - И это мы знаем теперь точно".

Денис Панов, учасник конкурсу, м. Єнакієве:

"На мою думку, участь у конкурсі міні-проектів призвела до об'єднання молодіжних ініціативних груп у рамках волонтерського руху. Реалізація міні-проекту - це ефективний механізм, що сприяв справжній самоорганізації активних членів територіальних громад у вирішенні проблемних питань. Це реально можливість взяти активну участь у вирішенні місцевих проблем".

Володимир Кондзьолка, учасник конкурсу, м. Дрогобич:

"У Дрогобичі завдяки нашому міні-проекту "Повір у себе" було вперше проведено спартакіаду серед людей з особливими потребами. До організації заходу були залучені працівники спортивного комітету Дрогобицької міської ради та міська Координаційна рада з питань інвалідів. Мету досягнуто не лише в проведенні заходу, але й в організації зустрічі цих людей із владою, можливістю виїхати за межі своїх помешкань, поспілкуватися, відчувати, що ти є частинкою громади, що твоя проблема болить не лише тобі одному.

Завдяки спартакіаді вдалося організувати збірну Дрогобича з інвалідного спорту, яка пізніше взяла участь в інших змаганнях обласного і всеукраїнського рівнів і привезла в рідне місто багато нагород. Найдорожчими для нас були слова подяки від учасників спартакіади. "Ми справді повірили в себе, у свої сили", - говорили вони нам при зустрічі. А ми, в свою чергу, відчували незламну волю цих людей, навчилися у них, як потрібно достойно зносити найтяжчі випробування долі. Адже і для них, і для нас, і в цілому для нашого нинішнього українського суспільства головним є завдання не просто вижити, а й не дати випалити з наших сердець людської гідності і честі".

Ніна Беднарчук, учасник конкурсу, м. Броди:

"Міні-проект "Театр однієї книжки" створився з метою розвитку творчих здібностей дітей, якості читання, організації їх корисного дозвілля та відпочинку. Ми придбали дитячі україномовні видання, театральні реквізити та аксесуари для постановки вистав, м'які іграшки на руку для інсценізації казок та творів для дітей.

Ми вважаємо "Театр однієї книжки" не лише розвагою. Він має важливе виховне значення: репетиції, постановка вистав учать дітей творити - створювати нову реальність, виховувати старанність, чуйність та доброту. Активізувались діти в культурному житті міста. Діти-волонтери, які брали участь у постановці вистави, виявили бажання творчо працювати й надалі, готуючи вистави для дітей із сіл. Віримо, що "Театр однієї книжки" об'єднає і допоможе дітям краще пізнати світ не тільки розумом, але й серцем".

Сергій Алексєєнко, Тельманівський селищний голова:

"Анализируя деятельность мини-проектов программы "Гордость громады", с уверенностью можно сказать, что задумка удалась, ожидаемый результат достигнут. В Тельманово появились четыре новых зоны отдыха - это видно и не маловажно. Но мне бы хотелось отметить другую сторону медали. Изменилось отношение людей к решению проблемных вопросов. Уровень сотрудничества "громада - власть" поднялся на несколько порядков выше. Четко вырисовались лидеры громады, способные увлечь за собой людей на добрые дела.

Со стороны поселковой власти, мы планируем поставить все созданные площадки на баланс поссовета. Из бюджета будут выделяться средства на поддержание их в соответствующем состоянии, а также ежегодно проводиться подобные конкурсы, выдавая грант из бюджета.

Надеемся, что это движение будет продолжаться и далее, перерастая из узкой колеи в широкую дорогу, ведущую из дворов на территорию посёлка. Отчетливо понимаем, что без поддержки громады при нынешнем финансовом положении нам не решить проблему социального благосостояния громады. Одним словом, прекрасная идея - прекрасный результат. Хочется выразить благодарность участникам и организаторам конкурса мини-проектов программы "Гордость громады".

## Глава 10. Соціальне підприємство: як бізнес-структури вирішують проблеми громади<sup>61</sup>

Соціальне підприємство є особливим видом підприємницької діяльності, що має на меті, передусім, забезпечення соціальних цілей та завдань, розв'язання важливих соціальних проблем громади. Економічна складова діяльності є підпорядкованою соціальному аспектові, у тому сенсі, що прибуток не може бути використаний у вузько приватних цілях, а спрямовується на статутні цілі та забезпечення суспільної користі.

### 1. Поняття „соціальне підприємництво”, його місце в бізнес-середовищі та значення для розвитку громади

Словосполучення „соціальне підприємництво” не так давно ввійшло у мовний обіг в Україні, і то переважно використовується виконавцями проектів міжнародної технічної допомоги, різноманітних грантових програм для поширення досвіду інших країн, в яких уже досить давно були створені та успішно функціонують такі соціальні підприємства. Як і будь-який інший успішний закордонний досвід, розвиток соціального підприємництва, звичайно, буде дуже корисним для України, але, водночас, потребує ретельного осмислення та відповідного адаптування до вітчизняних реалій.

Причини виникнення потреб у створенні соціальних підприємств в Європі:

- Процеси глобалізації
- "Схуднення" держави, зміна її функцій - "сприяти і створювати умови" замість "забезпечувати"
- Занепад "держави загального добробуту"
- Зміни в стосунках між громадянами і державою
- Диверсифікація послуг
- Громада як новий вимір "суспільного", а активний громадянин - той, хто бере відповідальність за себе (і часто за сім'ю!) на себе

<sup>61</sup>При підготовці цього розділу використані матеріали Ольги Сандакової, заступника керівника програм DFID в Україні: Сандакова О. Соціальне підприємництво: що це? / Наша громада № 3(7). - 2005. - С. 19-23.

- Нові економічні тенденції: інновації, мережі, використання інформаційних технологій, миттєве перетікання капіталу
- Ринкова економіка не може гарантувати повного працевлаштування всього населення
- Феномен: результати економічного зростання концентруються в певних районах, залишаючи навколо "острови бідності".

Передусім, треба розібратись, що таке „соціальне підприємництво”, чим воно відрізняється від інших форм ведення бізнесу, у чому полягає його унікальність, як відбувається досягнення двох, здавалося б суперечливих одна одній економічних цілей – соціальної спрямованості та економічної ефективності.

Існує безліч визначень соціального підприємництва, відзначимо лише два з них:

- бізнес, який переслідує здебільшого соціальні цілі. Його додатковий продукт реінвестується для досягнення певних соціальних завдань чи для розвитку місцевої громади, а не з метою збільшення прибутку власників чи учасників підприємства (Відділ торгівлі та промисловості Великої Британії, 2002);
- „соціальне підприємство – підприємницька діяльність неприбуткової організації, прибуток від якої спрямовується на реалізацію місії чи статутних цілей організації” (проект UCAN).

У цитованих визначеннях застосовуються два різні підходи до розуміння сутності соціального підприємства: європейський (перше визначення) та американський (друге визначення). У європейських країнах діяльність соціальних підприємств, передусім, передбачає сприяння місцевому розвитку, згуртованості громади, боротьбу з бідністю тощо. Американський підхід позиціонує соціальні підприємства як «ділові», «бізнесові», «комерційні» неурядові громадські організації на відміну від традиційних неприбуткових. Варто зазначити, що Програма “Демократизація України” у своїй діяльності спиралася на європейську практику, однак обидва підходи мають право на існування.

Спільним в обох підходах є те, що соціальні підприємства є своєрідними гібридами, які поєднують соціальні цінності із комерційною практикою. Якщо у звичайних комерційних підприємствах за мету діяльності ставиться отримання прибутку, а діяльність розглядається як засіб його здобуття, то в діяльності соціальних підприємств прибуток є засобом, а сама діяльність та її продукт є ціллю. Соціальне підприємство, на відміну від традиційного бізнесу, передбачає іншу систему мислення, яка йде врозріз раціональним підходам виключно економічних міркувань (зиск, вигода, особиста користь, інтерес). У соціальному підприємстві домінують ідеї суспільної користі, а відтак принципи небайдужості, солідарності, визнання, взаємності, рівності, справедливості, співчуття, поваги, служіння, турботи, довіри.

**Соціальне підприємство** - це особливий вид підприємницької діяльності, більша частина прибутку якого йде на вирішення певних соціальних проблем чи задоволення соціальних потреб (інша - на розвиток діяльності), або більшість працівників якого складають соціально-вразливі верстви населення. На відміну від звичайного підприємництва вони не орієнтовані на отримання прибутку в індивідуальних приватних цілях осіб чи корпорацій, мають подвійний результат - як економічний, так і соціальний; контролюються громадськими об'єднаннями, групами, коаліціями.

Щоб зрозуміти сутність соціального підприємництва корисно визначити те, чим **ВОНО НЕ є**:

- Це НЕ інша форма філантропії, тому фонди розвитку громад не належать до категорії соціального підприємництва, діяльність останніх є благодійною. Соціальне підприємство має справу із торгівлею та комерцією: воно не роздає гранти і дотації. Водночас це не звичайний бізнес. Діяльність соціального підприємства базується на суспільних цінностях, прагненні досягти позитивних соціальних перетворень і до певної міри альтруїзму.
- Соціальне підприємництво НЕ є також і соціально відповідальним бізнесом, коли певна бізнес-структура піклується про вплив своєї діяльності на середовище, в межах якого вона провадить свою діяльність, та залучається до життя цієї громади. Хоча ці концепції є різними, соціально відповідальний бізнес може посприяти розвитку соціальних підприємств. Менеджери корпорацій, наприклад, можуть надавати менторську або консультативну підтримку тим, хто керує соціальними підприємствами.



Приклади успішно функціонуючих соціальних підприємств у західних країнах:

- Підприємства, що належать громаді та керуються нею, наприклад, сільські магазинчики або будівлі, що слугують суспільним потребам громад
- Заклади догляду за дітьми, створені самими батькам та адміністровані ними
- Кредитні спілки
- Кооперативи
- Трасти розвитку – організації, що володіють майном (яке може бути надано органами місцевої влади), наприклад, будинком, який вони можуть використовувати для одержання прибутку для своїх соціальних цілей.

**Місцеві громади отримують основну користь від розвитку соціального підприємництва.** Соціальне підприємництво допомагає:

- надавати послуги у новий спосіб та задовольняти потреби громади;
- створювати нові робочі місця, у тому числі для соціально-вразливих верств населення;
- поглиблювати професійний досвід людей, які працюють у соціальних підприємствах, задля подальшого працевлаштування в інших бізнес-структурах;
- інтеграції у суспільство, залучаючи до громадського життя соціально-вразливі та маргіналізовані групи населення, забезпечуючи їх роботою і доходом, знімаючи таким чином соціальну напругу;
- розвивати активність громадян, які можуть самостійно розв'язувати свої проблеми та брати відповідальність за своє життя;
- зміцнювати демократичні традиції через залучення органів місцевої влади та самих мешканців громад до вирішення питань, що стосуються їхнього життя;
- формуванню зацікавленого ставлення до матеріально незабезпечених груп населення, не стільки надаючи їм благодійну допомогу, скільки створюючи умови для їх активної самореалізації;
- відроджувати сільські та міські території і покращувати їхню соціальну інфраструктуру.

Таким чином, соціальне підприємництво може здійснити вагомий перетворення в громадах, особливо фінансово незабезпечених та недостатньо розвинених.

---

## 2. На шляху до створення соціального підприємства. Що і як потрібно зробити?

Якщо ви розумієте сутність соціального підприємництва, глибоко переконані в необхідності його створення, маєте уявлення про сферу майбутньої діяльності підприємства – тепер вам потрібно провести складну, але водночас надзвичайно необхідну підготовчу роботу, від правильності і послідовності виконання якої багато в чому залежатиме подальший успіх роботи соціального підприємства:

### Крок 1. Визначення ідеї

- Ідея – пригадайте ті «ніші», «порожнечі», які існують у вас в громаді: як поєднати тих, хто потребує тієї чи іншої послуги, і саму послугу?
- Зберіть групу однодумців
- Викладіть вашу ідею в 100 словах: що робити і як?
- Чого ви хочете досягти завдяки проекту? Продумайте 2-3 абсолютно чіткі результати
- Тепер спробуйте розкрити і розвинути ідею
- Зробіть SWOT-аналіз: визначте сильні і слабкі сторони ідеї.

Виконавши цей крок, у вас має бути: короткий опис бізнес-ідеї, визначені базові цілі і завдання, виявлені сильні і слабкі сторони.

### Крок 2. Маркетингове дослідження

- Необхідно довести, що вашу ідею варто втілювати, і на послугу є безперечний попит. Хто ще надає таку послугу?
- Проведіть бесіди з потенційними клієнтами, визначте їхні очікування, скільки людей зацікавлених, як часто вони будуть користуватися послугами підприємства, скільки готові заплатити тощо
- Ретельно проаналізуйте дані!

Тепер у вас є чітко визначена цільова група споживачів ваших послуг та інформація про їх ставлення до ідеї, а також звіт з маркетингового дослідження.

**Пам'ятайте:** після вашого аналізу ідея може змінитися, і це нормально!

### Крок 3. Формування ініціативної групи

- Час формалізувати вашу групу однодумців. Кращий спосіб – написати «конституцію» (статут): встановити правила, що можна, а що не можна – ясно і коротко: 10 пунктів!
- Призначте ключові фігури: голову, секретаря, казначея
- Як це робимо? - Обговорюємо статут, консультуємося з громадою, проговорюємо з іншими організаціями, приймаємо рішення.

Отже, у вас має бути: стислий статут ініціативної групи, в якому чітко розподілені ролі й обов'язки між її членами. Крім того, надзвичайно важливо: ідея має бути обговорена з іншими особами і організаціями, з громадою.

### Крок 4. Планування ресурсів

- Визначіть, як виглядають ваші стартові та операційні затрати для реалізації вашої ідеї
- Дуже ретельно досліджуйте видатки
- Складіть прогноз грошових потоків.

Ви маєте якомога точніше спрогнозувати як витрати, так і доходи підприємства, щоб виявити, коли і в якому обсязі може виникати дефіцит коштів.

### Крок 5. Планування менеджменту

- Виршіть, яка юридична структура і яка структура управління найбільше відповідає вашому бізнесу

- 
- Незалежно від того, яким буде статус, необхідно сформувати комітет з управління (наглядову або спостережну раду) і прийняти повний статут. Статут ініціативної групи і сама група стануть основою для того й іншого
  - Переконайтесь у тому, що нові «управлінці» мають необхідний досвід і вміння
  - Основна роль комітету з управління – контролювати діяльність підприємства і гарантувати, що вона ведеться суворо у відповідності до правил та процедур статуту.
- Після цього кроку ви: чітко визначились з правовим статусом підприємства, маєте його статут, вибрали директора і членів комітету з управління, побудували систему менеджменту на підприємстві.

#### **Крок 6. Розробка бізнес-плану**

- Напишіть бізнес-план. У ньому буде відображено, як ведеться бізнес. Він вам буде потрібен, коли виникне потреба позичити грошові кошти/інші засоби
- Зверніть увагу на два основні елементи: маркетинговий план і джерела фінансування.

План маркетингу

- Основою є ваше маркетингове дослідження (див. Крок 2). Найбільш розповсюджені техніка: SWOT-аналіз
- Розпишіть чотири позиції: продукт, просування, ціна, місце реалізації
- Включіть результати моніторингу й опитування клієнтів, чи задоволені вони послугами, що надаються
- Напишіть перший варіант бізнес-плану (у додатках – маркетингове дослідження, резюме членів комітету з управління, ключові документи).

Виконуючи цей крок, потрібно критично оцінити все, що ви зробили до цього часу, скласти реальний маркетинговий план та підготувати перший варіант бізнес-плану.

#### **Крок 7. Планування фінансування**

- Потрібно реально оцінити можливість отримання коштів зі сторони з різних джерел: позики, внески місцевої влади, внески представників приватного сектора, гранти, внески членів громади, підтримка державних програм, внески членів певних організацій, пожертви благодійних фондів
- Необхідно зважати на позитивні і негативні ефекти різних джерел фінансування (наприклад, гранти можуть потребувати складнішої звітності)
- Не піддавайтесь спокусі і не приймайте внесків, якщо вони надаються з умовами, які для вас не прийнятні, або вони суперечать вашим цінностям, місії чи положенням статуту
- Всі ваші спонсори чекають від вас конкретних дій: чітко уявіть, чого вони чекають від вас!
- Будуйте гарні, довірчі, довгострокові відносини з вашими кредиторами, грантодавцями, донорами.

В результаті у вас повинен бути складений перелік усіх можливих джерел фінансування, продумані альтернативи на випадок можливих перебоїв у фінансуванні, написані заявки на гранти, ведеться невтомна, наполеглива, важка робота в громаді з фандрайзингу.

#### **Крок 8. Останні приготування**

- Завершуєте розробку бізнес-плану
- Переконайтесь у тому, що всі учасники і зацікавлені особи задоволені бізнес-планом
- Реєструєте підприємство
- Подумайте про рекламу і PR.

---

Підготовчу роботу практично завершено, у вас є якісний бізнес-план, ви визначились з юридичним статусом підприємства і пройшли процедуру державної реєстрації.

### **Крок 9. Запускаємо підприємство**

- Ви ніколи не будете цілком готові до початку. Розпочавши, проводьте постійний моніторинг і порівнюйте прогнози з реальним виконанням
- Раз на рік – обов'язковий фінансовий і соціальний аудит
- Поновлюйте й коригуйте ваш бізнес-план
- Щомісяця надавайте комітету з управління фінансовий звіт.

Тест на соціальне підприємство:

- Наявність соціально значущої мети
- Досягнення мети за допомогою ринкових засобів
- Відсутність "розподілу" прибутку для вигоди певних осіб
- Колективна власність. Довірча власність для блага громади
- Демократичне управління: "одна особа - один голос"
- Незалежність і підзвітність громаді
- Спроможність мобілізувати некомерційні ресурси (волонтерська праця, пожертви, виділені державні кошти).

### **Соціальний аудит**

Ведіть облік соціальних досягнень у громаді, досягнутих завдяки вашому бізнесу. Не існує готових систем соціального аудиту – вам необхідно їх винайти. Вирішіть, яка інформація необхідна для відслідковування прогресу в соціальному плані. Соціальний аудит дуже важливий для соціального підприємства. Якщо ви його не проводите – ви, певно, НЕ соціальне підприємство! Будьте чесні і правдиві!

**Пам'ятайте:** необхідно забезпечити повне дотримання норм і законів, що регулюють сферу вашої діяльності (питання ПДВ, страхування, охорони праці, пенсійне забезпечення).

### **3. Створення соціальних підприємств в українських реаліях: яку організаційну форму обрати?**

Проблема розуміння сутності, ролі, функцій, особливостей організації соціального підприємництва в українському суспільстві посилюється відсутністю будь-яких тлумачень цього поняття в національному законодавстві. Фактично, соціальне підприємство не розглядається юридично як окрема організаційна форма підприємницької діяльності. Цим також зумовлюються складнощі, що виникають при започаткуванні такого роду підприємств. Тобто, виникає потреба втиснути в існуючі норми господарського права особливий тип підприємницької діяльності, метою здійснення якої є водночас і отримання прибутку, і виконання певної соціальної ролі в тому середовищі, де підприємство буде функціонувати. Яким же чином можна це зробити, враховуючи норми вітчизняного законодавства.

Отже, як ми вже сказали, соціальне підприємство – це бізнес, тому при виборі організаційної форми соціального підприємства потрібно орієнтуватись на одну з прийнятих форм, визначених Господарським кодексом України: приватне підприємство, що діє на основі приватної власності громадян чи суб'єкта господарювання (юридичної особи); підприємство колективної форми власності, що діє на основі колективної власності.

В останньому випадку, коли соціальне підприємство засновує громадська організація, воно створюється як підприємство об'єднання громадян. Засновником підприємства об'єднання громадян може також бути об'єднання (спілка) громадських організацій у разі, якщо його статутом передбачено право заснування підприємств.

Для врахування того, що таке створюване підприємство буде працювати як соціальне, у статуті потрібно чітко зазначити мету його створення (див. Крок 1), особливості повноважень органів управління підприємством, порядок їх формування (див. Крок 5). У подальшій діяльності соціального підприємства важливо чітко і ретельно дотримуватись прописаних процедур (див. Крок 9).

*Як приклад побудови системи органів управління та розподілу їх повноважень, пропонуємо вашій увазі витяг зі статуту соціального підприємства, що було створено виконавцями проекту громади м. Тореза в рамках Програми "Демократизація України", - підприємства об'єднання громадян «Суспільно-політичний тижневик „Мой город“»:*

**СТАТУТ**  
**підприємства об'єднання громадян**  
**"Суспільно-політичний тижневик "Мой город"**

**6. Цілі та предмет діяльності підприємства**

6.1. Основною метою створення та діяльності Підприємства є задоволення суспільних та громадських потреб шляхом випуску Газети "Суспільно-політичний тижневик "Мой Город"" (далі-Газета) для задоволення сучасного читачького інтересу, з розповсюдженням в містах Торез, Шахтарськ, Сніжне, систематичного здійснення виробничої, торговельної, іншої господарської діяльності, продажу товарів, виконання робіт, надання послуг суб'єктам підприємницької діяльності і фізичним особам, та розподілу прибутку на вирішення актуальних, соціальних проблем громади, працевлаштування вразливих верств населення і розвиток Підприємства.

**6.1.1. Основні напрями діяльності Підприємства є:**

- забезпечення конституційного права громадян на інформацію шляхом оперативної публікації в Газеті повідомлень і матеріалів, що містять суспільно значущі відомості, що зачіпають інтереси населення;
- забезпечення конституційного права громадян на свободу думки і слова шляхом організації на сторінках Газети відкритого обговорення суспільно значущих проблем життя населення, роботи органів державної влади і місцевого самоврядування, різних аспектів соціально-економічного, суспільно-політичного і культурного життя, а також інших питань, що цікавлять читачів Газети;
- постійне висвітлення в Газеті діяльності Підприємства, потреб населення в соціальних послугах та звіти соціальних досягнень підприємства в громаді.

**8. Майно, прибуток підприємства**

8.3.2. Підприємство в особі його Засновника розподіляє прибуток на вирішення актуальних, соціальних проблем громади, працевлаштування вразливих верств населення відповідно до Порядку розподілу прибутку, затвердженого Наглядовою радою Підприємства.

**12. Управління підприємством**

12.1. Вищим органом Підприємства є Загальні збори Засновника, що складаються з трьох представників, які призначаються вищим органом управління Засновника. Представники Засновника можуть бути постійними або призначатися на певний строк.

12.1.2. Загальні збори Засновника можуть приймати рішення з питань діяльності Підприємства, у тому числі і з тих, що передані Загальними зборами Засновника до компетенції виконавчого органу.

Виключною компетенцією Загальних зборів Засновника є:

- 1) визначення основних напрямків діяльності підприємства, затвердження його планів і звітів про їх виконання;
- 4) обрання та відкликання членів виконавчого органу та Наглядової ради;
- 5) призначення та звільнення директора Підприємства ;
- 6) визначення форм контролю за діяльністю директора Підприємства, створення, та визначення повноважень відповідних контрольних органів;
- 8) затвердження річних звітів та бухгалтерських балансів, розподіл прибутку та збитків Підприємства;
- 9) затвердження правил і процедур та інших внутрішніх документів Підприємства, визначення організаційної структури Підприємства.

## 12.2. Виконавчий орган Підприємства.

12.2.1. Управління поточною діяльністю Підприємства виконується виконавчим органом - Директором.

12.2.2. Директор призначається Загальними зборами Засновника на 3 роки з правом продовження повноважень на новий строк за пропозицією Засновника.

12.2.5. Директор підзвітний Загальним зборам Засновника, несе перед ними відповідальність за виконання їх рішень.

12.2.7. Директор розробляє Порядок розподілу прибутку і покриття збитків та виносить його на розгляд Наглядової ради.

12.2.8. Директор бере участь у засіданнях Наглядової ради з правом дорадчого голосу та представляє інтереси Підприємства на засіданнях Наглядової ради.

## 13. Наглядова рада

13.1. Наглядова рада є основним контролюючим органом Підприємства. У своїй діяльності Наглядова рада керується чинним законодавством та Статутом Підприємства.

13.1.1. Голова та члени Наглядової ради призначаються Загальними зборами Засновника в кількості п'яти осіб.

13.1.2. Членами Наглядової ради можуть бути керівники або члени громадських організацій (окрім керівника та членів громадської організації - Засновника Підприємства), представники органів виконавчої влади або місцевого самоврядування, керівники підприємств, організацій, установ міста.

13.1.3. Члени Наглядової ради працюють на громадських засадах та ними не можуть бути особи, які перебувають у трудових відносинах із Підприємством, та члени громадської організації - Засновника Підприємства.

13.1.4. Наглядову раду очолює голова, який обирається серед Членів Ради. Директор не може бути членом Наглядової ради але може брати участь у засіданнях Наглядової ради з правом дорадчого голосу та представляти інтереси Підприємства на засіданнях Наглядової ради.

13.1.5. Строк повноважень членів наглядової ради визначається Загальними зборами Засновника, але не більш ніж три роки. У разі неправомочності Загальних зборів або неспроможності обрати новий склад Наглядової ради, старий склад виконує свої обов'язки до позачергових зборів, які повинні бути проведені не пізніше ніж через два місяці від дати призначення зборів, що не відбулися або були неспроможні обрати новий склад Наглядової ради.

13.1.6. Організаційною формою роботи Наглядової ради є засідання, що скликаються не рідше одного разу на квартал. Позачергові засідання можуть скликатися Головою з власної ініціативи або за наполяганням половини членів Наглядової ради, а також за зверненням Директора чи Засновника Підприємства.

13.1.7. Наглядова рада правомочна приймати рішення, якщо на її засіданні присутні більш як половина її членів. Рішення Наглядової ради вважається прийнятим, якщо за нього проголосувало не менш як половина членів Наглядової ради, які беруть участь у засіданні. При однаковій кількості голосів голос Голови є вирішальним.

13.1.8. Рішення Наглядової ради оформлюється протоколом, який підписується головою Наглядової ради не пізніше трьох робочих днів після проведення засідання. Протоколи є обов'язковими для зберігання відповідно до законодавства України. Відповідальним за зберігання протоколів є Голова Наглядової ради. На вимогу Засновника, працівників Підприємства чи представників громади їм видаються для ознайомлення протоколи, а також засвідчені Головою Наглядової ради витяги з протоколів.

13.1.9. Наглядова рада має право ставити питання про скликання позачергових Загальних зборів Засновника, якщо виникла загроза суттєвим інтересам Підприємства, або виявлені зловживання службовими особами Підприємства.

13.1.10. Наглядова рада вправі вимагати від посадових осіб Підприємства подання їй усіх необхідних матеріалів, бухгалтерських або інших документів та особистих пояснень.

13.1.11. Наглядова рада доповідає результати проведених нею перевірок Загальним зборам Засновника.

13.2. Наглядова рада має такі повноваження:

- здійснювати контроль над діяльністю Підприємства, відповідністю діяльності його соціальної мети та Статуту;
- погоджувати основні напрями діяльності Підприємства;
- щоквартально проводити перевірку фінансових документів Підприємства;
- щоквартально проводити перевірку окремих аспектів діяльності Підприємства;
- раз на рік проводити внутрішній аудит Підприємства;
- погоджувати річний баланс та річний звіт Підприємства і виносить їх на затвердження Загальних зборів Засновника;
- погоджувати проект плану діяльності Підприємства на наступний рік та виносити на затвердження Загальних зборів Засновника;
- заслуховувати звіти щодо фінансово-господарського стану Підприємства;
- визначати політику зовнішньоекономічної діяльності Підприємства;
- у разі потреби за вимогою Засновника або за власною ініціативою виступати ініціатором проведення позачергових ревізій фінансово-господарської діяльності Підприємства. Результати перевірки оприлюднюються перед громадою міста;
- вивчати запити, скарги та пропозиції Директора Підприємства та трудового колективу, вживати заходи для врегулювання спірних питань;
- проводити перевірку діяльності директора Підприємства за дорученням Загальних зборів Засновника.
- брати участь у стратегічному плануванні діяльності Підприємства;
- подавати рекомендації Директору Підприємства щодо покращення організації їхньої роботи або усунення виявлених недоліків. Директор Підприємства зобов'язано на найближчому своєму засіданні розглянути дані рекомендації і прийняти по них рішення;
- щорічно звітувати перед громадою міста про свою роботу;
- аналізувати дії Підприємства щодо реалізації цінової політики, додержання номенклатури товарів і послуг;
- здійснювати інші дії щодо контролю за діяльністю Підприємства. - мати інші повноваження, що випливають із вимог Статуту Підприємства.

#### **4. Бізнес-планування для соціального підприємства**

Успіх вашого майбутнього соціального підприємства багато в чому залежить від того, наскільки точно ви зможете спрогнозувати перспективи його роботи в конкурентних умовах, оцінити внутрішні ресурси, доступність зовнішніх ресурсів, передбачити



як позитивний, так і негативний вплив зовнішнього оточення. Розроблений бізнес-план водночас є і документом для внутрішнього користування, і може використовуватись для залучення інвестицій, кредитів, спонсорської допомоги, отримання фінансової допомоги від місцевої влади. Бізнес-план є своєрідною моделлю бізнесової діяльності підприємства, тому для соціального підприємства він нічим не відрізняється від бізнес-плану звичайного комерційного підприємства.

Для складання бізнес-плану потрібно накопичити значний масив інформації, що включає, зокрема, два великих блоки:

- блок зовнішньої інформації: про стан ринку, на якому буде чи вже працює ваше підприємство, про ринкову кон'юнктуру, інфраструктуру, потенційних партнерів і конкурентів тощо;
- блок внутрішньої інформації: власний капітал і його структура, структура капіталовкладень, обсяги виробництва та реалізації, загальні витрати підприємства, їх структура, джерела формування коштів, заплановані (чи фактичні) показники рентабельності, техніко-економічні та якісні характеристики товару, технологічний, кадровий і фінансовий потенціал підприємства.

Не існує жорстко регламентованої форми і структури бізнес-плану, але він обов'язково повинен містити такі складові:

- обґрунтування коротко- та довгострокових цілей і завдань підприємства;
- оцінка й аналіз поточного стану ринку та вибраного сегмента ринку (опис галузі, товарів і послуг, їх функціонального призначення, місткість ринку, динаміка розвитку, оцінка обсягів реалізації, на основі цього – розробка торгової політики, цінової стратегії, стратегії просування товару тощо. Головна ціль – визначити й обґрунтувати свою ринкову нішу);
- інформація про існуючих та потенційних споживачів (уподобання споживачів, їх мотивація, величина та динаміка попиту);
- оцінка умов конкуренції на ринку та сильних і слабких сторін конкурентів (хто є основними виробниками аналогічного товару, які основні характеристики продукції ваших конкурентів, який рівень сервісного обслуговування та ціни на продукцію у конкурентів, які дії конкурентів можуть вплинути на функціонування вашого підприємства);
- оцінка сильних і слабких сторін підприємства (робиться акцент на товарах і послугах, за допомогою яких планується завоювання ринку, вказуються їхні споживчі властивості, суттєві відмінності від товарів-конкурентів; дається прогноз ціни і виробничих витрат);
- зважена оцінка власних ресурсів і можливостей (характеристика виробничих приміщень, процесів, обладнання тощо, їхня здатність забезпечити технологічні процеси і високий рівень запланованого виробництва. Вказуються постачальники сировини, матеріали й умови поставок. Обґрунтовується організаційна структура підприємства, визначаються кваліфікаційні вимоги до фахівців, вказуються джерела, способи залучення фахівців, величина заробітної плати);
- фінансовий план (доходи та витрати, рух коштів, проект фінансування, розрахунки точки беззбитковості);
- аналіз проблем у роботі та розробка заходів щодо їх вирішення;
- резюме (короткий виклад змісту бізнес-плану, його основних положень – чим буде займатися підприємство, скільки коштів потребує, який передбачається попит на

продукцію і чому є впевненість у досягненні успіху, очікувані прибутки, види контролю за виконанням плану);  
- додатки (організаційна схема, технічні дані на продукцію, матеріали про ринок тощо).

Точка беззбитковості - рівень виробництва або іншого виду економічної діяльності, за якого величина виручки від реалізації виробленого продукту, послуг дорівнює витратам виробництва й обігу цього продукту. Щоб отримувати прибуток, фірма, підприємець повинні виробляти кількість продукту або мати обсяг діяльності, що перевищують величину, яка відповідає точці беззбитковості. Якщо ж обсяг нижче за відповідну точку, діяльність стає збитковою

Проект розробленого бізнес-плану можна винести на обговорення як всередині підприємства, так і з залученням зовнішніх експертів. Слід зауважити, що в умовах асиметричності ринкової інформації надзвичайно складно отримати повну та стовідсотково достовірну інформацію, особливо з блоку зовнішньої інформації, оскільки часто доводиться використовувати такі механізми збирання інформації, як опитування, експертні узагальнення на основі професійної і споживачької інтуїції, спостереження й експерименти. Тобто, складений бізнес-план об'єктивно містить певний рівень невизначеності або ризику, тому виникає потреба в оцінюванні ймовірності досягнення запланованих результатів. Для врахування впливу невизначеності та ризику на ступінь досягнення запланованих результатів діяльності підприємства можливо розробити оптимістичний та песимістичний сценарій розвитку підприємства і відповідно передбачити коригування ваших дій за цих сценаріїв. Надзвичайно корисним це буде для вас у разі складання песимістичного варіанту розвитку подій, оскільки ви одразу ж можете вживати заздалегідь розроблені заходи. У будь-якому випадку бізнес-план не є застиглим документом, він має постійно переглядатись та коригуватись залежно від динаміки розвитку ринку, розбудови внутрішнього потенціалу підприємства.

*З досвіду коаліції громадських організацій м. Вугледар з розробки бізнес-плану:*

### РЕЗЮМЕ БИЗНЕС-ПЛАНА

**Заявитель:** Общественная женская организация "Р..."

**Наименование проекта:** Создание социального предприятия \_\_\_\_\_

**Краткое описание проекта:** На базе общественной женской организации "Р..." будет создано социальное предприятие – компьютерный клуб, которое позволит расширить структуру местной экономики, создать новые рабочие места. Проект направлен на реализацию потребностей в освоении компьютерной техники взрослого населения города, в частности такими социально-незащищенными слоями населения, как безработные женщины, инвалиды, старшеклассники общеобразовательных школ и другие. Работа компьютерного клуба предоставит возможность оказывать на льготной основе качественные услуги по подготовке пользователей компьютеров, доступу к компьютеру с целью работы в нужных для клиента программах (Word, Excel, Internet) с минимальными знаниями клиента при постоянной консультативной помощи специалистов клуба.

Преимущества такого предприятия на рынке услуг: доступные цены для социально-незащищенных групп; направленность данного предприятия на взрослого клиента (т.е. отсутствие такой услуги, как компьютерные игры).

Для продвижения услуги будут использованы имеющиеся в городе СМИ, а также продолжение уже налаженного сотрудничества с городским центром занятости. Центру занятости будет предложено не направлять на обучение работы с персональным компьютером в г. Донецк, а возможность обучать в г. Угледаре по всем интересующим программам с получением лицензированного свидетельства об окончании курсов.

**5. Место реализации проекта:** г. Угледар, Донецкая обл.

**6. Общая стоимость проекта, грн.:** \_\_\_\_\_ грн.

**7. Цели, которые должны быть достигнуты в результате реализации проекта:**

- Расширение структуры местной экономики путем создания социального предприятия - создание новых рабочих мест в городе.
- Удовлетворение потребностей социально-незащищенных слоев населения в качественных услугах по доступной цене.
- Обеспечение жизнеспособности общественной женской организации “Родына” путем использования части дохода социального предприятия на реализацию других социальных программ и проектов организации.

## Глава 11. Работа з цільовою аудиторією

Належна робота з цільовою аудиторією є базовим принципом організації діяльності та умовою її ефективності, що передбачає врахування потреб тих, з ким і для кого ви працюєте, планування та реалізацію індивідуального, адресного підходу до роботи з різними категоріями громадян, залучення цільової аудиторії, у тому числі й до оцінки вашої діяльності.

### 1. Залучення цільової аудиторії: основні засади

Згідно з Декларацією етичних засад діяльності організацій громадянського суспільства однією з базових цінностей їх роботи є пріоритетність потреб та проблем цільової аудиторії та/або місцевої громади. Отже, організації громадянського суспільства мають прагнути докладати всіх можливих зусиль для задоволення всіх основних інтересів своєї цільової аудиторії, але сприймати їх як складову частину всіх інтересів та потреб, які можуть бути властивими для певної частини суспільства, до якої входить цільова аудиторія.

Цільова аудиторія є визначеним колом осіб, на задоволення інтересів і потреб яких спрямована діяльність організацій, у тому числі через розробку та реалізацію окремих проектів.

Визначення цільової аудиторії – це процес пошуку тих людей, потреби яких ви хочете задовольнити в процесі своєї роботи, інтереси яких збираєтесь відстоювати при лобюванні політичних рішень, тих, хто найбільше потребує вашої підтримки, на кого спрямовуватиметься ваша подальша діяльність: процес визначення того, які групи

найшвидше відгукнуться на ваші ініціативи. Визначення цільової аудиторії дозволяє забезпечити врахування реальних потреб, адресність допомоги та залучення всіх зацікавлених осіб до розв'язання наявних проблем.

Окресливши таким чином свою цільову аудиторію, потрібно її вивчити, тобто структурувати за певними ознаками (віком, статтю, родом занять, матеріальною забезпеченістю, місцем проживання, станом здоров'я тощо). Таке дослідження цільової аудиторії передбачає встановлення її соціо-демографічних характеристик, особливостей, потреб, мотивацій і моделей поведінки, що дає можливість виробити адекватний план дій для кожної конкретної групи й обрати відповідні інструменти для роботи. Слід зазначити, що така „картина” не є сталою, до неї постійно треба додавати нові штрихи, оскільки цільова аудиторія є динамічною, її потреби змінюються з часом як внаслідок саморозвитку, так і в результаті впливу зовнішніх чинників – у тому числі і ваших дій. Відповідно, потрібно вносити корективи у план роботи з цільовою аудиторією. Отже, процес роботи з цільовою аудиторією представляє собою ланцюг послідовних дій: визначення цільової аудиторії — структурування — вивчення потреб — „картина” цільової аудиторії — розробка плану дій — дії — коригування „картини” — коригування плану дій.

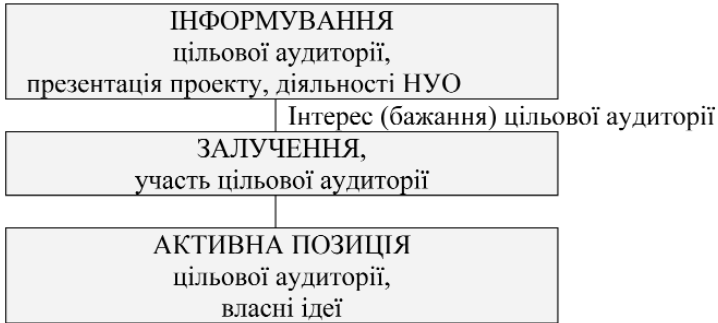


Важливою складовою роботи з цільовою аудиторією є визначення її потреб, які ви хочете задовольнити, або проблем, які ви намагатиметесь розв'язати. Дайте відповідь на питання: Якою мірою задоволення цієї потреби могло б допомогти людям? Чи можуть люди, яких проблема безпосередньо стосується, брати участь у її розв'язанні?

Коли ми говоримо про важливість **залучення цільової аудиторії**, то певна річ, йдеться не лише про надання їй послуг, але й про її участь у заходах проекту, плануванні й оцінці діяльності. Розширення контактів, апробація певного досвіду, реальний інтерес та готовність брати на себе відповідальність визначають перспективи активізації громади і є певними індикаторами змін. Через отримання нової інформації, участь у заходах проекту та їх оцінці населення зацікавлюється громадською діяльністю, починає працювати волонтерами проектів, допомагаючи в організації різного роду діяльності, надає свої пропозиції щодо можливих дій і, зрештою, що є найважливішим, виступає зі своїми власними ініціативами, самостійно реалізовує свої ідеї та проекти. При цьому, знову ж таки, визначальними ознаками активізації є віра у власні сили, лідерський потенціал, усвідомлення своїх дій, прозорість діяльності, відкритість до співпраці та об'єднання зусиль, цілеспрямованість та послідовність. Вкрай необхідною є увага до мотивації людей, до процедурних моментів налагодження взаємодії, їх інтерпретації різними учасниками, налагодження дійсно відкритого й прозорого процесу прийняття рішень, залучення всіх зацікавлених осіб до обговорення наявних проблем. Суспільство має пройти всі сходинки до забезпечення повноцінної участі громадськості.

Тож, шлях до активізації цільової аудиторії неминує проходити етапи налагодження контактів, зацікавлення через поінформовання, консультування з ними, залучення до спільної діяльності, оцінки потреб та діяльності, її планування, допомоги іншим. Саме виходячи з цього, діяла Програма „Демократизація України”. (Детальніше про принципи роботи за участі див. Розділ 1 гл.2)

## Робота з цільовою аудиторією:



## 2. Робота з молоддю

Більшість громад, в яких працювала Програма “Демократизація України”, обрали своєю цільовою групою молодь – від школярів старших класів до студентства та безробітних молодих людей, які вже закінчили навчатись. Виконавці проектів громад Дрогобича, Єнакієвого, Самбора, Тельманового, Тореза та Червонограда виходили з того, що молодь є соціально-вразливою, тобто залежною від зовнішніх обставин, таких як родинні проблеми, наявність чи відсутність робочих місць, інших суб’єктивних та об’єктивних факторів, які можуть негативно впливати на цю категорію населення і навіть поставити її на межу бідності. При цьому, звичайно, кожна з громад обрала свій шлях роботи з молоддю.

У рамках Програми “Демократизація України” було апробовано чимало форм роботи з молоддю, які можуть бути рекомендовані іншим:

- Шкільні та міські учнівські парламенти
- Школи молодих журналістів, випуск газет і радіопередач, шкільне радіо
- Школи лідерства
- Комп’ютерні курси
- Курси профорієнтації: пошиття одягу, перукарі, екскурсоводи тощо
- Дорадчі органи при міських органах влади
- Участь у засіданнях депутатських комісій
- Молодіжні спілки, рухи
- Незалежні молодіжні центри зайнятості та їх представництва у навчальних закладах міста
- Спортивно-оздоровчі, культурні програми, акції благоустрою
- Написання міні-проектів на теми, пов’язані з їх двором чи шкільним життям, та отримання фінансування на них на конкурсній основі
- Залучення до роботи з неповносправними, дітьми-сиротами
- Поєднання роботи з молоддю та людьми старшого віку - передання досвіду поколінь
- Спільні заходи для молоді з різних регіонів України, особливо її сходу і заходу.

В більшості громад-виконавців проекту молодь мала можливість долучитися до різноманітної діяльності та заходів в рамках проектів, відвідувати тренінги та консультації Програми. Завдяки цьому молодь підвищила обізнаність щодо діяльності НУО, механізмів місцевої демократії, розробки проектів, різних правових та соціальних питань (наприклад, безробіття й можливостей працевлаштування). Мо-

лодь із задоволенням відвідувала такі заняття, особливо до душі їм були тренінги: „Лідерство”, „Побудова команди”, „Ефективна комунікація”, „Соціальна допомога в громаді” тощо. Молодь, що брала участь у проєктах, отримала суттєвий поштовх до самореалізації та участі у громадському житті, стала активнішою, ініціативнішою, чимало з них працевлаштувалися, стали волонтерами громадських організацій.

Так, за словами виконавців проєкту громади м. Торез: "Формування нової соціальної політики громади через партнерство", молодь стала більш активною, більш впевненою не тільки в собі, але й у своєму майбутньому. Є бажання молоді продовжувати громадську діяльність як у рамках проєкту, так і поза його межами, вони кажуть: "Ми отримали дуже багато знань, які треба застосовувати, а не сидіти та чекати кращих часів. Треба самовдосконалюватися та змінити хоч частинку життя на краще". Так, Надія, Сашко та Олена самі звернулися з пропозицією брати участь у виїздах Мобільного офісу як волонтери, що вплинуло на покращення його роботи в школах та медичному училищі. У молоді почала мінятися думка про владу, вони побачили, що "влада - це такі самі люди, як і всі, і коли ти оперуєш знаннями, то з ними не так вже й важко порозумітися"; представники влади в свою чергу відзначають "розширення світогляду молоді".

У рамках цього проєкту 40 молодих людей пройшли навчання в міні-майстернях з ремонту та пошиття одягу та перукарської справи. Вони неодноразово залучалися до проведення різних акцій на базі спеціалізованої школи-інтернату для дітей з розумовими відставаннями та хворими на енурез - організовували концерти та паради моделей одягу та зачісок, зроблених учасницями міні-майстерень, під час яких підстригали всіх бажаючих. Валентин (16 років) - учасник міні-майстерні з перукарської справи - так оцінює вплив проєкту: "Побачили б ви мене раніше. Агресивний, нестримний, всіх би дорослих "перекусав". До школи прийшли представники проєкту із пропозицією взяти участь у навчанні. Пішов всім назло. А тепер мрію відкрити свій бізнес, свою перукарню, бо роблю добрі успіхи. Тепер ще й ходжу на всі тренінги. Спокійнішим не став, але чемним та розумним - точно!" Валентин, який першим почув про набір до міні-майстерні з перукарської справи, не лише прийшов сам, але й умовив прийти з собою своїх товаришів. Хлопці стали одними з найкращих учнів міні-майстерні з перукарської справи.

У Самборі, Сокалі та Тельмановому молоді було надано можливість підвищити свій освітній рівень завдяки навчанню роботі на комп'ютері. У громадах проводилися тренінги з особистісного зростання та курси з профорієнтації. Крім того, у Самборі та Дрогобичі були проведені Ярмарки вакансій, під час яких вдалося працевлаштувати 350 осіб молодих безробітних, а в офісах проєктів були створені Молодіжні центри зайнятості, які мали також свої представництва у навчальних закладах міста, завдяки чому виконавці проєктів могли швидко реагувати на потреби своєї цільової аудиторії.

На думку коаліції громадських організацій м. Самбір, при плануванні роботи з молоддю слід завжди враховувати місцеву специфіку і реальні потреби молоді. У своїй роботі самбірчани орієнтувалися на три цільові підгрупи. Перша - ті, хто потребує реального працевлаштування і якій треба допомоги саме у цьому. Для них якнайбільше підходить діяльність, яку проводить Молодіжний центр зайнятості (МЦЗ). При чому діяльність Центру не повинна обмежуватись тільки збором інформації про потенційні вакансії, проведенням Ярмарків вакансій та підтримкою курсів з отримання якихось навичок (наприклад, комп'ютерні курси). Хоча і це все дуже важливо, потрібно розвивати й інші напрямки співпраці. Перший - відкриття представництв МЦЗ у навчальних закладах, що

дає можливість "вести" молоду людину ще від періоду навчання, отримувати інформацію про реальні потреби молоді, більш ефективно розповсюджувати інформацію про діяльність Молодіжного центру зайнятості. Другий напрямок - співпраця із самими роботодавцями або організаціями, які їх об'єднують.

Інша підгрупа молоді - ті, хто більшою мірою потребують самореалізації, ніж працевлаштування. Як правило, такі молоді люди або вже мають певний рівень забезпеченості, або мають певну ідею, яку хочуть реалізувати. Для цієї категорії потрібно створювати умови, за яких вони б змогли започаткувати власну справу.

І третьою підгрупою є молодь, яка не хоче працювати взагалі. Вони не бачать у цьому потреби, передусім фінансової. У Самборі, як і багатьох інших містах західної України, значна частина працездатного населення знаходиться на заробітках в інших країнах, відповідно, молодь часто не є бідною, оскільки отримують кошти від батьків з-за кордону. Ця ситуація не є безхмарною, адже створює не дуже здорову соціальну атмосферу в місті, діти ростуть нігілістами. Тому потрібно сприяти "соціалізації" таких молодих людей - залучати їх до суспільного життя громади. Для того, щоб не "нагрузити" таких молодих людей, розпочинати варто з участі у розважальних заходах, урізноманітнення можливостей проведення дозвілля, і з часом їхній потенціал можна буде використати і для інших суспільно-важливих заходів. У Самборі кілька таких молодих людей взяли участь у "Школі туризму". Для них це було щось нове і незвичне, але набагато більш захоплююче, ніж пропивання грошей у барі. У результаті вони ще доклали свої гроші для придбання спорядження.

Молодь Тельманового активно брала участь у роботі спортивних секцій спортклубу «Лотос» та спортивному заході «Козацькі розваги» - до яких, за даними виконавців проекту, було залучено 160 представників цільової групи та близько 500 мешканців селища.

Червоноградська молодь активно долучилася до роботи з неповносправними дітьми у «Студіях мультиплікаторів» та журналістської роботи у «100 % Молодіжній газеті», відновленій у рамках проекту. Традицією „100 % Молодіжної газети” є те, що над публікаціями жодного разу не працювали професійні журналісти, а лише молоді люди, що хочуть писати та розповідати своїм ровесникам про їх проблеми та ідеї. Юні кореспонденти в рамках проекту пройшли навчання у пілотних класах з основ журналістської майстерності. Випускники пілотних класів не лише готують газету, вони, як і інші члени учнівського парламенту, беруть активну участь у громадському житті міста. Газета користується великою популярністю серед молоді міста. Визнаючи наявну велику зацікавленість та соціальну значимість газети, міська влада планує виділення коштів на підтримку подальших випусків газети.

Як і виконавці проекту Червонограда, виконавці проектів у містах Броди, Торез та Єнакієве підкреслюють важливість роботи з молоддю над створенням учнівського самоврядування, що є запорукою втілення демократичних перетворень - поступово, розумно і, найголовніше, осмислено – і сприяє активізації та самореалізації молоді. Участь у роботі учнівського самоврядування дозволяє зрозуміти базові демократичні принципи та процедури, дозволяє відчувати важливість спільної роботи, прозорості процесів прийняття рішень, вчить відповідальності за власне життя.

У школах деяких міст з різною успішністю шкільні парламенти вже певний час функціонували. Зокрема, у Червонограді міський учнівський парламент був створе-

ний ще до початку роботи Програми у місті і виступив як співвиконавець проекту, взявши на себе значну частину роботи із залучення молоді. Досвід Червонограда став корисним для інших громад. Молодь Бродів, Торезу та Єнакієвого мала можливість відвідати Червоноград, поспілкуватися та безпосередньо на місці побачити переваги та можливості роботи учнівського парламенту. Як наслідок, у Бродях теж заснували учнівський парламент - спочатку як ініціативу, а згодом і як окрему дитячу громадську організацію. Саме діяльність учнівського парламенту посприяла налагодженню співпраці між школами міста, якої до цього не було.



*Зі звіту за проектом громади м. Єнакієве:*

"Дуже корисним для розвитку учнівського самоврядування у Єнакієвому була поїздка з обміну досвіду до Чернівців, де міська учнівська рада працює з 2000 року, наразі працює вже шосте її скликання. Серед досягнень Чернівецької міської учнівської ради можна відзначити відновлення пілг для школярів за користування міським електротранспортом, організацію благодійної акції зі збору теплих речей для вихованців дитячого будинку, участь у заснуванні Всеукраїнського парламенту дітей, проведення загальноміських конкурсів, вікторин, дискотек та інших розважальних та пізнавальних заходів для учнів Чернівців".

Основна мотивація школярів до участі у шкільному самоврядуванні – можливість самореалізуватись, знайти нові знайомства, отримати новий досвід. Учнівський парламент у Бродях дозволяє реалізувати такі ініціативи школярів як гра в «Що? Де? Коли?», випуск телепередач, проведення міжшкільних конкурсів KBK. Раніше учні мали плани, які важко було реалізувати навіть у власній школі, оскільки ніхто ними не цікавився і не заохочував їх до активності. Тепер молодь сама реалізовує свої ідеї вже на міжшкільному рівні.

*З досвіду коаліції громадських організацій м. Єнакієве, що виконувала проект за підтримки Програми "Демократизація України":*

До початку роботи проекту у Єнакієвому за підтримки міського та обласного управління освіти у деяких школах міста вже були створені учнівські парламенти. Завдання проекту полягало у створенні органів учнівського самоврядування у тих школах, де вони ще не створені, розвинути та доопрацювати моделі, що вже працюють, і, спираючись на шкільні парламенти, створити міський учнівський парламент, який мав би вихід безпосередньо на «перших осіб міста» - депутатів та міського голову. Така співпраця мала б допомогти депутатському корпусу, мерії міста зрозуміти реальні проблеми молоді та спільно з молоддю розробляти шляхи їх подолання.

Як виявилось, дуже важким кроком було переконання керівництва шкіл, самих учнів, батьків у доцільності залучення кожної школи міста до участі у цьому рухові, спонукання адміністрації та учнів поставитися до проведення виборів шкільного парламенту не формально «для галочки». Це питання було ключовим, адже навіть за умов делегування адміністраціями шкіл найкращих учнів, активістів, лідерів у своїх класах, не можна було гарантувати залучення всіх без винятку школярів цієї школи саме до процесу проведення виборів, участі у комітетах/відділах місцевого самоврядування, що дало б розуміння механізмів самоврядування, його можливостей та переваг. Важливо, що молодь відчувала різницю між тими учнівськими парламентами, які створені формально, організовані адміністраціями закладів, „про які забувають відразу після виборів” та тими, які можуть реально діяти, де молодь є рушійною силою змін.

Ініціативні групи молодих людей із великою зацікавленістю працювали над розробкою Положення про вибори до учнівського парламенту та Положення про його діяльність, обговорювали структуру парламенту, порядок організації виборів, підготовку списків виборців та бюлетенів, інформування виборців про порядок голосування, формування виборчої комісії й підведення підсумків виборів. Проводилося й опитування учнів щодо перспектив роботи учнівського парламенту. Працюючи в малих групах, молоді люди самостійно визначили вимоги до кандидатів, функцій та обов’язків членів учнівського парламенту. Особливу увагу приділили учасники можливим способам представлення кандидатів перед своїми виборцями. Найбільш вдалою, на думку молоді, є самопрезентація кандидатів, як у письмовій формі з розміщенням тексту на дошці оголошення, так і безпосередньо у зустрічі з виборцями. Цікаво, що найважливішими якостями учасники вважають високий рівень самоорганізації, комунікативність та відповідальність, а головною вимогою - розуміння і готовність послідовно представляти інтереси учнів свого навчального закладу у міському учнівському парламенті.

Організація виборів до парламенту, що відбулася у квітні 2006 року у 26 навчальних закладах міста дала надзвичайно цікавий та повчальний досвід. У майбутньому під час проведення подібних заходів представники проекту вважають, що слід зосередити більше уваги на проведенні передвиборчої кампанії, особливо на розробці програм претендентів та їх висвітленні у шкільних засобах інформації. Були сформовані спеціальні агітаційні бригади для поширення належної інформації про парламент та підготовку до наступних виборів. На переконання виконавців проекту, найголовніше, що підготовка до виборів та їх проведення сприяли зростанню впевненості молоді, що кожен має право брати участь у прийнятті рішень, висловлювати свої думки і його голос почують, що багато чого залежить від власної активності й ініціативності, бажання й готовності діяти. За словами директора проекту г. Дем’янюка, вибори дали можливість доторкнутися до дорослого життя, відчувати себе відповідальними за свою долю і долі школи.

Окремо варто сказати про стосунки «батьки-діти», які виникали на фоні участі школярів у процесах формування шкільних та міського учнівського парламентів. Як розповідали самі учні, часто батьки не зовсім розуміли доцільність участі їх дітей у подібних заходах. Проте з часом, помічаючи зміни у ставленні до навчання, відповідальності, активності дітей, вони починали перейматися цими проблемами і приділяти їм увагу не меншу, аніж пекібігу громадського та політичного життя у місті та країні.

Працюючи з молоддю, варто зважати на певні особливості та вимоги до даної цільової групи. З досвіду Програми “Демократизація України” можна рекомендувати наступне:

- **Поважайте молодь.** Вона заслуговує на те, щоб бути почутою, щоб на неї звертали увагу, довіряли їй, поважали її погляди на життя.
- **Приділяйте увагу мотивації.** Молодь необхідно зацікавити до роботи з вами. Якщо молоді люди прийдуть на захід «тому що так треба», «тому що їм так сказали», якщо вони прибиратимуть разом з вами парк лише тому, що їх «зняли» з уроків – користі від такої участі буде небагато.
- **Молодь завжди потребує лідера,** якому можна довіряти, якого можна поважати, за яким варто йти. Не можна залишати в проєкті чи в організації напрямок роботи з молоддю без впливового куратора, навіть якщо це лише один з десяти напрямків вашої роботи. Але цей лідер повинен бути не формальним, а визнаним молоддю. Адже молоді не можна наказувати, їм не можна примушувати щось робити, не можна використовувати силові методи і чинити тиск. У жодному разі не можна зловживати владою.
- **Молодь не сприймає недомовок.** Правила гри мають бути формалізовані, чіткі і зрозумілі. І дотримуватись їх повинні передусім ви, дорослі, перш ніж вимагати чогось від дітей. Не можна обманювати молодь – давати обіцянки і не виконувати їх; зацікавити молодь, а потім кинути напризволяще.
- **Плануйте свою роботу.** Залучати молодь на заходи важко, якщо це відбувається безсистемно. Необхідно мати план заходів на певний проміжок часу наперед, який має бути відомий як мінімум тому активу молодих людей, який зможе потім зібрати ще багато своїх однолітків. Бажано, щоб якщо хтось з цих людей прийде до вас у проміжку між заходами, йому теж було чим зайнятись, бажано цікавим і корисним. Інакше наступного разу він вже не прийде.
- **Будьте готові до того, що молоді люди, з якими ви працюєте, будуть іти від вас, а на їх місце приходитимуть нові.** Діти закінчують школу та йдуть далі. Хтось залишається в місті, а хтось їде на навчання в інші регіони. До вас приходять нові діти, і все треба починати з початку.
- **Молоді цікавіше працювати з молоддю.** Тому, плануючи роботу з цією категорією населення, долучайте молодіжні НУО, неформальні групи тощо. Необхідно також працювати з батьками, адміністрацією шкіл, владою. Але тут важливо не перестаратись. Як сказали в одній з громад: «Який має бути контроль за діяльністю шкільного парламенту? Головне не заважати!»
- **Залучайте молодь до чогось цікавого і нового.** Дехто думає, що молоді цікаві лише розваги – це не так. Молоді люди залюбки будуть займатися корисними для громади речами за умови, що це їм буде цікаво і вони розумітимуть, що це важливо.

#### **Але навіть розваги можуть бути корисними:**

Вдалим для проєкту громади м. Торез, що підтримувався Програмою “Демократизація України” та надзвичайно цікавим для молоді стало проведення конкурсу між 3 школами та гімназією “Моє життя в правовій державі”, під час якого молодь мала можливість обговорити різні важливі питання прав дітей та сучасні проблеми молоді. Під час конкурсу інша талановита молодь виступала з концертом. Серед членів журі були і представники управління юстиції. Місцеві ЗМІ висвітлювали цю подію.

У рамках проєкту громади селища Тельманове було проведено вечір “Знай свої права”, в якому молоді люди були і ведучими, і учасниками. Захід відбувався у формі змагання двох команд та передбачав обговорення різноманітних життєвих ситуацій та моделей поведінки, а також надання експертних оцінок фахівцями районного управління юстиції та юриста молодіжного консультативного пункту проєкту.

Показовим та важливим етапом реалізації проєкту стало проведення в Тельмановому першого районного молодіжного Форуму з питань молодіжної політики, що був

організований у партнерстві з відділом з питань сім'ї та молоді районної державної адміністрації та за участі представників церкви. Захід змусив молодь замислитися над тим, якою вона хоче бачити владу - а саме такою, що прислухається до потреб та ідей молоді! У подальшому молоді люди брали участь у круглих столах разом з представниками влади й обговорювали проблеми молоді селища, проект Положення про Громадську раду при селищному голові. Вони входили до складу ініціативних груп з розробки Статуту територіальної громади та Плану соціально-економічного розвитку селища. За словами виконавців проекту: "У молоді багато ідей, і такі проекти необхідні, щоб розвинути та підтримати їх прагнення до кращого життя".

### 3. Учніське самоврядування<sup>62</sup>

Часто під учнівським самоврядуванням розуміють не те, чим воно є. Інколи самоврядуванням називають групу з 5-20 учнів, які разом з опікуном організовують дискотеки і щорічні вибори до, знову ж таки, органу самоврядування. Для деяких директорів шкіл самоврядування – це те, чим можна похвалитися перед управліннями освіти. Тому не дивно, що у багатьох випадках, учні, відчуваючи штучність таких утворень, намагаються триматися від них на відстані.

Досить часто поняття «учнівське самоврядування» підміняють поняттям «шкільне самоврядування», однак це не одне й те саме. Якби ми говорили про **шкільне самоврядування**, то у ньому обов'язковою була б участь усієї „громади” - вчителів, директора школи, обслуговуючого персоналу (бібліотекаря, секретаря, кочегара, прибиральниць, кухарів у шкільній їдальні та ін.). Учніське самоврядування об'єднує учнів, і лише їх. Саме учні його створюють - самостійно обирають своїх представників, визначають напрямки діяльності, беруть участь у створенні та реалізації програм та контролюють діяльність. Учніське самоврядування представляє всіх учнів школи та вирішує реальні та актуальні для учнів проблеми. Це система демократичного самоуправління, воно є добровільним утворенням учнів.

Учніське самоврядування є організацією, що складається з учнів, створена учнями і для учнів!

Учніське самоврядування не є фікцією, якщо:

- **його реалізують усі учні школи** - членом учнівського самоврядування ми стаємо автоматично, коли нас приймають до школи, і перестаємо ним бути тоді, коли залишаємо школу;
- **воно є організацією учнів для учнів** - незалежною від управлінь освіти, будь-яких партій чи політичних об'єднань, адміністрації школи. Це учні вирішують, якими справами буде займатися самоврядування. Орган учнівського самоврядування може організовувати дискотеки, але також може організовувати дебати з представниками мерії на теми, що стосуються місцевої громади, зустрічі з кандидатами в депутати, займатися господарською діяльністю, видавати підручники та книжки, організовувати дослідницькі експедиції, комп'ютерні курси, засновувати стипендію для найбільш здібних учнів;
- **воно представляє інтереси учнів** перед вчителями, батьками, органами освіти – і впливає на шкільне життя.

<sup>62</sup>У главі використано матеріали збірки: Становський К. Порадник з учнівського самоврядування. - Львів: Фонд "Освіта для демократії", 2000.

Поле діяльності самоврядування є, по суті, безмежним. Все, що не забороняє закон, є дозволеним. Рішення про те, що робитиме орган самоврядування, залежить лише від нього.

Учнівське самоврядування обирає 1/3 членів Ради школи. Через своїх представників у Раді школи разом з представниками Педагогічної Ради і Батьківської Ради учні можуть брати участь у прийнятті рішень щодо шкільного життя і, головне - щодо змісту Статуту школи (дуже важливого документа, в якому, зокрема, записані права і обов'язки учня).



Нормативних актів щодо роботи школи є чимало. Значна їх частина стосується насамперед учнів. Найважливіші з них: Конвенція прав дитини, Закон „Про освіту”, Закон „Про загальну середню освіту”, Положення про загальноосвітні навчальні заклади, Державний стандарт загальної середньої освіти тощо. Є також документи, які приймаються за участю учнів (Статут школи, Регламент школи тощо). Важливим є те, що до усіх нормативних документів у школі має бути відкритий доступ. Крім того, учні мають усвідомлювати значущість роботи над внутрішніми документами школи, їх вплив на життя учнів. Якщо учні не подбають про свої інтереси, ніхто за них цього не зробить. Якщо вони не допилюють, щоб у Статуті школи були відображені права учнів, то й мати їх не будуть. Якщо учні не допилюють, щоб у Регламенті школи записали кількість контрольних робіт на тиждень, то може статися, що матимуть їх по три на день. Якщо у Регламенті учнівського самоврядування запишуть, що кожне їхнє рішення повинен затвердити директор школи, вони перестануть бути самоврядуванням. Які закони для себе створять - такі й матимуть. Регламент учнівського самоврядування визначає структуру самоврядування, назву органів, їх склад та спосіб обрання. *(Детальніше про вибори до учнівського парламенту див. Додаток 16).*

Серед важливих документів, що регламентує діяльність учнівського парламенту є:

- Статут учнівського самоврядування – своєрідна Конституція, де виписуються основні засоби та принципи самоврядування
- Положення про вибори до органів самоврядування – порядок та процедури проведення виборів
- Регламент учнівського самоврядування, в якому визначаються порядок та процедури прийняття рішень.

Робота учнівського самоврядування має бути незалежною, але не може бути відірваною від шкільних реалій, таких як наявність дирекції, вчителів, батьків, обслуговуючого персоналу. Необхідно враховувати, що крім учнівського самоврядування в школі мають діяти: Рада школи, Педагогічна Рада та Батьківська Рада.

**Рада школи** - ухвалює Статут школи, а також права і обов'язки учня; дає обов'язкові рекомендації стосовно роботи школи; розпоряджається фінансовими засобами, які



сама збирає. Рада школи визначає і типи справ, у розгляді яких не беруть участі представники учнів.

**Педагогічна Рада** - представляє всіх учителів, також обирає 1/3 членів Ради школи та приймає рішення, що безпосередньо стосуються учнів (атестація, допуск до екзаменів, відрахування).

**Батьківська Рада** - представляє всіх батьків - обирає 1/3 членів Ради школи; розпоряджається грошима Батьківської Ради (т.зв. "внески до Батьківського Комітету"); може висловлювати зауваження і пропозиції стосовно роботи школи, але такі пропозиції не мають обов'язкового характеру.

Важливу роль у школі, певна річ, відіграє директор. Він розпоряджається фінансовими засобами школи; є, так би мовити, господарем

школи (висловлює згоду на використання приміщень, обладнання тощо); може надати радіовузол, приміщення для учнівського самоврядування; призначає вихователів, розподіляє вчителів по класах; приймає на роботу і звільняє вчителів.

#### **Система учнівського самоврядування:**

- Самоврядування класу
- Учніське самоврядування школи
- Учніський парламент - представництво учнівських самоврядувань міста та області.

Учніський парламент, на відміну від учнівського самоврядування школи, здійснює координаційно-інформаційні функції, реальна ж робота самоврядування здійснюється саме на шкільному рівні. До учнівського парламенту міста мають входити делеговані від шкіл члени правління. У тих випадках, якщо в школах окремо проводять вибори до учнівського парламенту міста, як правило, виникає конфлікт між різними рівнями врядування і це позначається на ефективності та дієздатності цього парламенту.

Представники учнівського самоврядування разом з іншими представниками від молодіжних організацій входять до Молодіжної Ради міста, яка тісно співпрацює з місцевими органами влади. Часто школи співпрацюють саме завдяки контактам між органами самоврядування шкіл та учнівським парламентом. Учніське самоврядування, як правило, підтримує контакти з багатьма організаціями, у тому числі різними молодіжними організаціями.

У школі самоврядування об'єднує від кількох сотень до кількох тисяч учнів. Спільне прийняття рішення такою величезною групою, звичайно, є неможливим. Тому учні школи вибирають своїх представників.

У кожній школі учні самі вирішують, яка організаційна структура учнівського самоврядування буде для них найкращою.

Типова структура учнівського самоврядування в школі:

- класне самоврядування;
- Рада учнівського самоврядування (Шкільний парламент), її комісії (постійні та тимчасові);
- правління (яке часто помилково називають "самоврядуванням") . У складі правління є голова, секретар, скарбник та керівники секцій;
- ревізійна комісія;
- секції (постійні та тимчасові);
- комісії (постійні та тимчасові).

Ці органи, залежно від традицій школи, можуть мати й інші назви. Назви, склад та спосіб обрання визначається у Регламенті учнівського самоврядування.

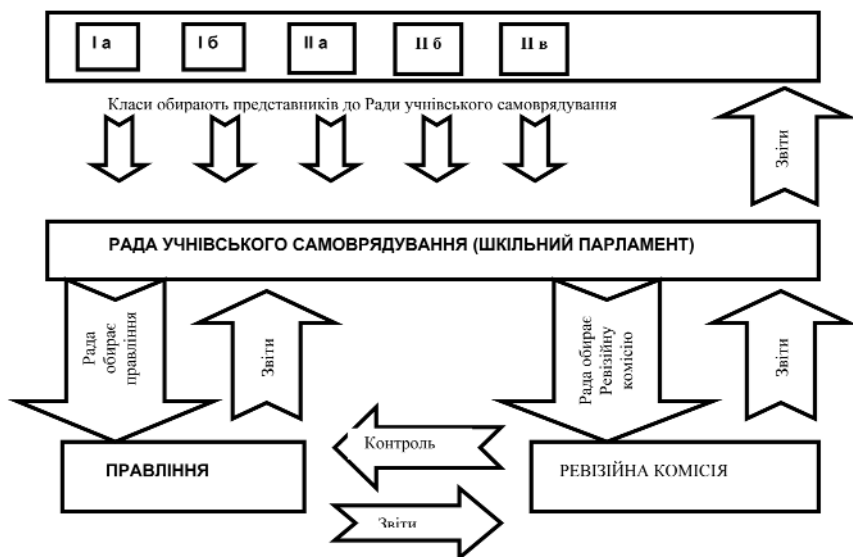
Крім того, в системі учнівського самоврядування можуть бути:

- товариський суд;
- речник прав учня;
- посередники;
- каса взаємодопомоги.

Важливе місце належить опікуну.

Зупинимося детальніше на розгляді цих органів.

Схема типової структури учнівського самоврядування (зразок структури учнівського самоврядування та розподіл обов'язків і повноважень між його органами):



#### Класне самоврядування:

- у класі є можливою безпосередня демократія: більшість рішень може прийматися за участю всіх учнів;



- у класі щонайменше повинні бути Голова і Скарбник;
- призначення на інші посади залежить від потреб класу;
- вибори діячів класного самоврядування відбуваються на початку шкільного року, ці вибори є таємними;
- голова класного самоврядування є представником свого класу у Раді учнівського самоврядування; представляє клас (і кожного учня окремо) перед вчителями, вихователями і директором школи;

- скарбник класу - співпрацює з Головою у фінансових справах, займається коштами; веде фінансову документацію і збирає рахунки.

### **Рада учнівського самоврядування (Шкільний парламент):**

- до складу Ради входять усі Голови класних самоврядувань, можуть входити також і їх заступники. Залежно від обраної в школі системи виборів до Ради там можуть бути і окремо обрані члени на загальних виборах школи, або обрані класами представники. Голова ради може бути обраним і на загальних виборах школи, і на засіданні новообраної Ради;
- Рада має відстоювати інтереси всіх учнів. Її члени повинні забезпечити необхідний діалог між учнівським самоврядуванням (всіма учнями) і його Правлінням. Від них значною мірою залежить, який напрям діяльності обере Правління на цей рік;
- найчастіше Рада збирається раз на два місяці. Засідання Ради веде Голова учнівського самоврядування;
- Рада обирається на один рік.

#### **Типові повноваження Ради учнівського самоврядування:**

- визначення напрямків діяльності;
- затвердження бюджету;
- прийняття квартальних звітів Правління учнівського самоврядування;
- призначення Виборчої комісії, що проводить вибори до Правління і Ревізійної комісії;
- затвердження звіту Правління, строк повноважень якого закінчується;
- створення комісій.

#### **Повноваження членів Ради:**

- збирають ідеї учнів своїх класів стосовно роботи учнівського самоврядування і представляють їх на зборах Ради;
- представляють своїм класам звіти про результати роботи учнівського самоврядування;
- працюють у комісіях Ради.

### **Правління:**

- правління є органом „виконавчої влади”;
- складається з 5-11 осіб (залежно від потреб школи);
- члени Правління - це найактивніші учні школи. Від їхніх здібностей та ентузіазму залежить ефективне функціонування всього учнівського самоврядування у школі;
- більшість Правлінь учнівських самоврядувань збирається раз на тиждень;
- роботою Правління керує Голова учнівського самоврядування;

- 
- Правління обирається на один рік;
  - є два основні способи обрання Правління: через безпосередні вибори (участь в яких беруть усі учні) чи опосередковані (його вибирає Рада учнівського самоврядування).

На поданій вище схемі зображено опосередкований спосіб обрання Правління. Спосіб обрання Правління впливає на взаємозв'язки між окремими структурами учнівського самоврядування.

Типові повноваження Правління:

- керівництво поточною діяльністю учнівського самоврядування;
- керівництво господарською частиною;
- зовнішнє представлення учнівського самоврядування;
- здійснення адміністративних кроків від імені учнівського самоврядування;
- представлення Раді квартальних звітів про діяльність Правління;
- створення секцій.

Повноваження членів Правління:

- керують роботою окремих секцій;
- особисто відповідають за основні напрямки роботи учнівського самоврядування, наприклад:
  - закордонні контакти;
  - контакти з органами місцевого самоврядування;
  - шкільну газету, контакти з пресою, рекламу;
  - телефон довіри.

### **Секретар:**

Секретар зосереджує у своїх руках величезну владу. До нього потрапляє кожен лист, який отримує чи відправляє Правління. Від імені Голови Секретар повідомляє про засідання Правління, розсилає інформацію, необхідну для роботи секцій і комісій, збирає матеріали і пропозиції. Поганий Секретар може повністю розладнати роботу учнівського самоврядування. Тому цю функцію треба довірити добре організованій, сумлінній і дисциплінованій особі.

Повноваження секретаря:

- разом з Головою опрацьовує порядок зборів учнівського самоврядування;
- перед зборами збирає усі пропозиції, які має розглянути Правління;
- протоколює збори, розсилає протоколи зацікавленим особам;
- веде листування;
- збирає письмові пропозиції учнів, що надходять до учнівського самоврядування.

### **Скарбник:**

Скарбник докладно занотовує всі фінансові операції учнівського самоврядування. На кожних зборах Правління і Ради робить короткий звіт про стан каси, останні надходження і видатки. Скарбник прогнозує, як кошти будуть використовуватися в майбутньому. Слідкує за станом каси та оберігає її від цілковитого випорожнення.

Повноваження Скарбника:

- співпрацює з Головою та опікуном учнівського самоврядування у справах бюджету та фінансів учнівського самоврядування;
- на засіданні Правління і Ради інформує про стан каси, останні надходження і видатки;

- 
- підписує всі фінансові документи учнівського самоврядування;
  - займається фондами, веде фінансову документацію і збирає рахунки;
  - керує роботою Фінансової комісії.

#### **Ревізійна комісія:**

- від імені всіх учнів наглядає за роботою Правління;
- з точки зору ієрархії влади Ревізійна комісія є владою, рівнозначною Правлінню, і жодним чином йому не підпорядковується;
- обирається Радою учнівського самоврядування і підзвітна тільки їй;
- до складу Ревізійної комісії зазвичай входять 3-7 учнів, обраних на річний термін.

#### **Повноваження Ревізійної комісії:**

- контроль за діяльністю Правління і його рішеннями з точки зору їхньої відповідності чинному законодавству, а особливо – Статуту Школи, Регламенту учнівського самоврядування та іншим правилам внутрішнього розпорядку;
- контроль за змістовною та фінансовою діяльністю учнівського самоврядування;
- надання Раді учнівського самоврядування пропозиції щодо затвердження звіту Правління, термін повноважень якого закінчується.

Ревізійна комісія має необмежені повноваження контролювати усі форми діяльності учнівського самоврядування. Її представник може брати участь у засіданні владних органів. Органи учнівського самоврядування зобов'язані - на вимогу Ревізійної комісії - надавати їй усі документи та інформацію про роботу учнівського самоврядування, необхідні для проведення контролю. Правління та інші органи влади не мають права перешкоджати роботі Ревізійної комісії.

У демократичних організаціях органи влади, термін повноважень яких закінчується, зобов'язані представити звіт про діяльність і фінансові справи. На підставі звіту і попереднього контролю Ревізійна комісія представляє Раді учнівського самоврядування свої висновки стосовно звільнення від відповідальності Правління, термін повноважень якого закінчується, та інших владних органів (пропозиції стосовно затвердження чи не затвердження звіту). Затвердження звіту означає, що Рада оцінила діяльність Правління і не має принципових зауважень до його діяльності. Затвердження звіту означає те ж саме, що й остаточний фінансовий розрахунок Правління з організацією. Після затвердження звіту ні Рада, ні інші органи учнівського самоврядування не можуть висловлювати претензій до Правління, термін повноважень якого закінчується.

Незатвердження звіту має винятковий характер і може бути пов'язане з:

- порушенням права (фінансові зловживання, недоліки у фінансовій документації);
- серйозними порушеннями Регламенту учнівського самоврядування;
- безгосподарністю, яка не є порушенням права, але означає марнотратство коштів, зароблених членами учнівського самоврядування чи пожертвованих на його потреби;
- іншим вчинком на шкоду учнівському самоврядуванню та учням.

Незалежно від Ради, Правління і Ревізійної комісії у рамках учнівського самоврядування можуть функціонувати Товариський суд, Речник прав учня, посередники, каса взаємодопомоги. Важливе місце належить опіку

---

### **Товариський суд:**

Це трибунал, до якого входять учні, і який розв'язує суперечки між учнями або між учнями і органами учнівського самоврядування.

### **Посередники:**

Учні обирають посередників, які проходять спеціальну підготовку. Вони допомагають вирішувати конфлікти між учнями. На відміну від товариського суду на допомогу посередника повинні погодитись усі зацікавлені сторони.

### **Речник прав учня:**

Інститут речників прав учня виник у 80-х рр. минулого століття. Межі їхньої діяльності визначає назва функції, яку вони виконують. Речник також може бути посередником у суперечках між учнями і вчителями. Треба пам'ятати, що діють кілька типів речників:

- добровольці - особи, які з власної волі і без будь-яких виборів чи уповноважень вирішили представляти права учня (перші речники виконували свої функції на громадських засадах, без будь-якого мандата чи уповноваження);
- речники, обрані учнівським самоврядуванням чи міським учнівським парламентом (учні можуть обрати своїм речником учня, вчителя, батька чи іншу особу, якій вони довіряють).

### **Каса взаємодопомоги:**

У школі є кілька сотень учнів. Багато хто з них може потребувати допомоги. Каса організована на засадах кооперативу. Учні, які роблять свої внески, можуть взяти у касі безпроцентну позику. Каса також може виплачувати грошову допомогу за жеребом або засновувати стипендію. Вона має особливий регламент. Роботою Каси керує Правління.

### **Опікун:**

Хороший опікун учнівського самоврядування - це неоціненний скарб. Він є союзником учнів у найскладніших ситуаціях. Опікун обирається учнівським самоврядуванням серед вчителів за їх згодою. Спосіб обрання опікуна повинен бути зазначений у регламенті самоврядування. Перед тим, як зробити вибір, треба докладно обдумати всі кандидатури. Від вдалого вибору багато залежить.

Повноваження опікуна:

- посередництво між учнівським самоврядуванням, з одного боку, та директором, Педагогічною Радою, батьками та місцевою громадою, з іншого;
- функція радника учнівського самоврядування зокрема щодо правил, які діють у школі, фінансових та організаційних питань;
- надання Педагогічній Раді і директорові проектів діяльності учнівського самоврядування;
- представництво роботи учнівського самоврядування у Педагогічній Раді.

Опікун, особливо хороший опікун, рідко приходить сам із власної волі. Вчителі побоюються, що вони змушені будуть все робити за учнівське самоврядування або що учні "викинуть номер", за який їм доведеться відповідати. Якщо учнівське самоврядування хоче мати хорошого опікуна, воно саме змушене його знайти серед доброзичливих і охочих до співпраці вчителів. Коли ж такий кандидат буде знайдений, необхідно вмовити його співпрацювати, переконати, що він потрібен як доброзичливий радник, що він не буде змушений все робити сам, що він не буде відповідальним за наслідки рішень, прийнятих учнівським самоврядуванням, що насправді учні самі собі зарадять, а розраховують тільки на його допомогу та підтримку.

---

### **Секції та комісії:**

У самоврядуваннях, які щойно починають свою діяльність, весь тягар роботи зазвичай падає на плечі керівника. Інколи йому допомагають одна чи дві особи. Усі розуміють, що це неправильно, проте залучення до систематичної роботи самоврядування кількох десятків чи навіть кільканадцяти осіб є досить складною справою. Ідеальне учнівське самоврядування - це таке самоврядування, в роботі якого беруть активну участь усі його члени. Звичайно ж, такі самоврядування ніколи не існували і, напевно, не будуть існувати. Ви досягнете успіху, якщо зумієте залучити до систематичної роботи кілька десятків учнів своєї школи. Найкраща форма їхнього залучення до роботи самоврядування - секції і комісії.

Створює секції та призначає їхніх керівників Правління. До складу секцій може увійти кожен учень школи – і в такий спосіб це дозволяє більшій кількості учнів брати участь у плануванні та реалізації програми роботи учнівського самоврядування.

Є два основні види секцій: постійні і тимчасові. Постійні секції - це ті, які діють безперервно, змінюються тільки їхні члени. Зазвичай вони створюються на підставі регламенту учнівського самоврядування (або регламенту Правління) і відповідають за діяльність учнівського самоврядування у певній сфері. Типовим прикладом такої секції може бути фінансова. Ця секція розробляє проект бюджету учнівського самоврядування, вона шукає спонсорів, планує видатки, є радником Правління і скарбника з усіх питань, пов'язаних з грошми. Інші приклади постійних секцій: стипендіальна, соціальна, інформаційна.

Тимчасові секції створюються (призначаються чи обираються) для виконання конкретних, одноразових завдань. Такі секції розпускаються після виконання поставленого завдання. Наприклад, театральна, фестивальна секції, секція до дня св. Валентина тощо.

Наскільки це можливо, роботою секцій повинні керувати члени Правління. Інколи це очевидно (зокрема, скарбник очолює фінансову комісію). Секції також можуть мати своїх радників чи опікунів. Зазвичай ними є вчителі чи батьки. Про допомогу у роботі секцій їх можуть попросити члени секції чи Правління.

Комісії утворює Рада учнівського самоврядування. До складу комісій входять члени Ради. Як і секції, комісії можна поділити на постійні і тимчасові. Типовим прикладом постійної комісії може бути виборча комісія. Вона призначається Радою з її членів і проводить протягом року усі вибори до учнівського самоврядування на рівні школи (обрання опікуна учнівського самоврядування, представників до Ради Школи, Правління тощо). Можуть бути також фінансова комісія, комісія для контактів з органами місцевого самоврядування та інші.

На відміну від постійних, тимчасові комісії призначаються чи обираються для виконання конкретних, одноразових завдань. Такі комісії розпускаються після виконання завдання.

Приклади тимчасових комісій: у справах Статуту школи, для організації святкування річниці школи, для ліквідації насильства стосовно учнів початкових класів тощо.

На відміну від інших комісій, Ревізійна комісія, як і Правління, є владним органом учнівського самоврядування. Це означає, що хоча її назва наближена до комісій, створюваних Радою з членів Ради, вона має зовсім інший характер. Її члени не можуть входити до складу Ради чи Правління.

Постійні комісії і секції фіксуються у регламенті учнівського самоврядування, регламенті роботи Правління. Рішення про створення комісій і секцій приймає відповідно Рада чи Правління. Створюючи комісію/секцію, треба точно визначити її назву, сферу діяльності і компетенції, термін існування, керівника, відповідального перед Радою/Правлінням за її роботу. Практика показує, що про створення кожної комісії чи секції треба поінформувати учнів за допомогою шкільної газети (якщо вона часто виходить) чи стенду учнівського самоврядування. Збори комісії/секції повинні відбуватися так часто, як це потрібно. Інформація про їхню діяльність повинна регулярно звучати на зборах Правління чи Ради.



### 3. Робота з неповносправними та людьми похилого віку

Здорові люди зазвичай навіть не замислюються над тим, що поруч з ними живуть люди, які через певні фізичні або розумові особливості є не такими як вони. Їх називають «люди з особливими потребами», хоча насправді вони не потребують чогось особливого і надзвичайного, кращого чи дорожчого, ніж здорові люди. Просто вони не можуть самі отримати і зробити те, що для здорової людини є нормою: піднятися сходами в магазин чи поліклініку, перейти дорогу на світлофорі, дотягнутися до кнопки дзвінка на входних дверях тощо. Таким людям важко знайти роботу, отримати бажану освіту та і просто спілкуватися з іншими жителями громади. У м. Броди, наприклад, лише 25 % дітей цієї категорії відвідує загальноосвітні школи міста, адже школи не завжди доступні дітям з фізичними вадами здоров'я, а педагогам бракує спеціальної освіти для навчання дітей з розумовою відсталістю.

В день Міжнародного дня інвалідів, який відзначають 3 грудня, Президент України В.Ющенко у своєму виступі відзначив, що нині в Україні понад 2,5 млн. людей з особливими фізичними потребами, які потребують особливої соціальної уваги. "Це не стосується кількох сотень людей, це стосується кожного 20-го українця, допомога цим людям - справа кожного громадянина. Рівень цивілізованості суспільства визначається його уважним ставленням до потреб незахищених верств населення."<sup>63</sup>

Виконавці проектів, щоб підтримувались Програмою "Демократизація України", не ставили перед собою завдання вирішити всі проблеми неповносправних людей - це зробити просто неможливо. Але дещо ми зробити все таки можемо. Так, наші громади дійшли висновку про необхідність роботи з метою: привернути увагу громади до проблем цієї категорії населення, сформувати толерантніше ставлення у громаді до людей з неповносправністю, сприяти інтеграції неповносправних дітей та молоді у середовище їх здорових однолітків, підвищити впевненість неповносправних людей у своїх силах.

Певна річ, робота з різними групами цільової аудиторії серед неповносправних - робота з дорослими, дітьми та молодими інвалідами - відбувається по-різному. Але є дещо спільне. З досвіду роботи громад Артемівська, Бродів, Вугледара, Сокаля та Червонограда ми можемо говорити сьогодні про потребу таких дій та підходів:

<sup>63</sup>Прес-служба Президента України Віктора Ющенка: Президент ініціює національний круглий стіл для підтримки людей з особливими потребами - 4.12.2006 // [www.president.gov.ua/news/data/1\\_12267.html](http://www.president.gov.ua/news/data/1_12267.html)

- **Надання інформаційних, юридичних та психологічних послуг**, в тому числі у громадській приймальні. Ця форма роботи не лише допомагає людям, які безпосередньо звертаються по допомогу, зазвичай вони розповідають про надані послуги своїм знайомими, діляться отриманою інформацією, й у такий спосіб залучається все більше родин з неповносправними дітьми.
- **Надання послуг бібліотеки на дому**, коли волонтери місцевої бібліотеки приносять неповносправним літературу на їх запит. Така ініціатива була започаткована зокрема у Вугледарі і стала дуже популярною, адже вона не лише дозволяє неповносправним людям отримувати потрібну літературу, але і дозволяє їм спілкуватися із зовнішнім світом, від якого вони є відірваними.
- **Залучення до волонтерської роботи здорових дітей та молоді**: учнів шкіл, професійно-технічних училищ, вищих навчальних закладів. Так, у Червонограді, було сформовано команди так званих мультиплікаторів (тобто "передавачів досвіду"), до складу яких увійшли: один дорослий, одна неповносправна дитина та одна здорова дитина з представників учнівських лідерів. Ці групи підготували та реалізували у своїх школах міні-проекти, які сприяли інтеграції неповносправних дітей до шкільного життя.
- **Заохочення здорових дітей залучати неповносправних однолітків до своєї позауручної діяльності** через роботу учнівських парламентів у школах. Так, участь у виданні шкільних газет, грі в KBK тощо значно сприяє інтеграції неповносправних дітей до здорового середовища.
- **Надання послуг з фізичної реабілітації**. Якщо у реабілітаційному залі є тренажери, які підходять як для неповносправних, так і для здорових, слід давати можливість одночасно займатись здоровим молодим людям та неповносправним, завдяки чому здорові дізнаються про потреби, а часто й існування неповносправних дітей та молоді у місті. Наприклад, у Бородах один з хлопців-відвідувачів тренажерного залу під час занять спочатку познайомився зі своїми неповносправними однолітками, а потім з власної ініціативи розробив для них програму занять на тренажерах.
- **Проведення спільних культурно-мистецьких акцій, фестивалів, концертів, конкурсів та виставок творчих робіт**, у тому числі до Дня молоді, Дня захисту дітей, Дня інвалідів тощо. Важливо, що такі акції проводяться не лише для неповносправних, для дітей та їх родин, а перш за все за їх участю. Акціям передують кропітка і тривала робота з попередньої психологічної підготовки дітей та їх родин, виявлення талантів серед неповносправних дітей і молоді. Так, у Бородах у 2006 році пройшов фестиваль "Шкільний зорепад", який об'єднав учнів усіх шкіл міста у бажанні допомогти неповносправним дітям інтегруватися у середовище їх здорових однолітків. Учасники самі обирали жанри, в яких хотіли взяти участь, а саме: пісня (сольне, ансамблеве виконання), танець, читання поезії, літературна композиція, вокально-інструментальна композиція, вокально-хореографічна композиція. Під час виступів не спостерігався страх та закомплексованість неповносправних дітей. Вони гарно виступили і це дуже сподобалось як глядачам, так і учасникам.
- **Проведення інтегрованих спортивно-оздоровчих заходів**: міської параспартакіади, інтегрованих оздоровчих таборів, вуличних ігротек, гуртків. У Сокалі члени Асоціації інвалідів з радістю долучились до проведення гуртків для дітей і залюбки вчать молоде покоління вишивати, лагодити взуття тощо.
- **Привернення уваги до проблем неповносправних через проведення маршів-ходотонів, велопробігів, параспартакіад тощо**. Дуже показовою у цьому аспекті є історія проведення маршів-ходотонів у Червонограді. Традицію проходити колонами на День захисту дітей через центральні вулиці міста з транспарантами, прапорами, емблемами запроваджено ще 7 років тому батьками-активістами, котрі через декілька місяців заснували Червоноградське товариство захисту дітей-інвалідів "Струмочок". Але перший ходотон був мало чисельним - кілька десятків представників родин, які виховують неповносправну дитину. З кожним роком кількість учасників збільшувалась.

І у 2006 році, завдяки зусиллям коаліції, вдалося залучити майже 2 тисячі мешканців міста, і люди не соромилися йти у колоні, причому лише другий рік - центральними вулицями міста. До проведення заходу окрім НУО-членів коаліції, громадськості долучилися представники влади та бізнесу, які не лише взяли участь у марші, але й надали значну допомогу при підготовці. Вдалося залучити представників громади не як пасивних учасників, а як волонтерів та співучасників.

- **Проведення роз'яснювальної роботи з батьками та родичами неповносправних дітей, неповносправними дорослими людьми, лікарями та вихователями.** Найбільш корисними, зазвичай, є тренінги з таких тем: "Створення безбар'єрного середовища", "Рівні права та можливості", "Розвиток групової толерантності та згуртованості у групах здорових і неповносправних дітей", "Танцювально-рухова терапія як засіб невербального спілкування", "Соціальна адаптація".
- **Організація груп взаємодопомоги** - груп, де люди, які мають подібні проблеми, можуть обговорити їх, обмінятися досвідом вирішення, надати один одному психологічну та іншу підтримку. При роботі з неповносправними люди зазвичай групуються за проблемами, які вони мають зі здоров'ям: група батьків неповносправних дітей, група людей з вадами слуху, група літніх людей з фізичними вадами тощо - досвід діяльності таких груп у м. Броди та Червоноград показав їх соціальну значущість і реальну корисність.
- **Створення і підтримка "Опікунської ради захисту прав та потреб дітей в освітніх закладах міста"**, яка серед іншого займатиметься залученням неповносправних дітей і молоді до культурних, інформаційних та навчальних програм шкіл. У м. Броди створення такої ради дозволило тісніше співпрацювати школам міста над вирішенням питання інтеграції неповносправних дітей.
- **Створення і підтримка роботи соціальних підприємств**, які сприяють працевлаштуванню соціально-вразливих груп населення. Так, соціальне підприємство, яке було створене під час роботи Програми у Червонограді, сприятиме працевлаштуванню батьків неповносправних дітей, яким зазвичай важко знайти роботу через потребу багато часу проводити, доглядаючи за своєю дитиною.
- **Сприяння реалізації загальнодержавної програми "Безбар'єрне місто"** з влаштування засобів доступу для осіб з обмеженими фізичними можливостями до ключових громадських будівель міста і житлових будинків:
  - а. **Створення комітетів доступності при міських радах та проведення оцінки доступності:** обстежень громадських будівель та приміщень для влаштування засобів доступу (пандусів) та представлення звітів про стан будівель органам влади.
  - б. **Побудова пандусів до деяких громадських об'єктів та встановлення кнопок виклику** в якості пілотних проектів, які мають започаткувати традицію безбар'єрності у місті. Так, у Бродах за підтримки проекту було побудовано пандус до реабілітаційно-педагогічного центру "Струмок" та Народного дому, в Артемівську - до бібліотеки. У Вугледарі було встановлено кнопку виклику біля входу до міського центру зайнятості, де сходи дуже круті і неповносправні люди не можуть самотійно ними піднятися - тепер вони можуть викликати працівника центру, який їм допоможе зайти.
  - с. **Проведення інформаційної кампанії з безбар'єрності та доступності,** індивідуальна роз'яснювальна робота з архітекторами, представниками місцевої влади, посадовцями, від яких залежить реалізація програми у місті, а також з підприємцями, що спонукатиме їх до облаштування доступного входу до магазинів та офісів. У Бродах для багатьох підприємців важливим став приклад Оксани Печенюк - підприємця, яка з самого початку надавала підтримку тренажерному залу, в якому займаються неповносправні діти: розмістила там кілька своїх тренажерів і дала можливість неповносправним займатись на них безкоштовно, а згодом почала проводити заняття з аеробіки на пільгових умовах.



Працюючи з дітьми з особливими потребами, надзвичайно важливо враховувати, що:

- Зусилля доцільно спрямовувати на комплексну реабілітацію, інтегроване навчання, консультування батьків, інформаційні послуги для громади.
- Діти потребують спілкування, вони мають бути по можливості максимально інтегровані у „здорове” середовище.
- Необхідно починати заняття з реабілітації у якомога більш ранньому віці.
- Сім'ї, як правило, потребують психологічної підтримки, розширення контактів та обміну досвідом.

- Сім'ї потребують сучасної інформації про особливості дитини та її потреб, догляд за нею, особливості спілкування, стимуляцію ігрової діяльності, можливості сприяння її розвитку, сучасні методи надання допомоги.
- Необхідно знати інформацію про права та шляхи захисту прав дітей і сімей, що виховують дитину з порушеннями розвитку.
- Багатьом дітям з функціональними порушеннями необхідне спеціальне устаткування, про яке слід дбати також на ранніх стадіях хвороб.

Важливо визнавати батьків як найкращих експертів щодо своєї дитини та поважати їх наміри та відповідальність щодо прийнятого рішення<sup>64</sup>.

Основні принципи/цінності, яких слід дотримуватися в роботі з неповносправними та їх батьками:

- Захист прав людини, у тому числі прав дитини, дії в їх інтересах, всебічне інформування
- Повага до особистості, антидискримінаційна практика
- Увага, терпимість, доступність у спілкуванні
- Етика взаємодії та конфіденційність надання послуг
- Професіоналізм, відповідальність
- Відслідковування новітніх розробок та методик реабілітації
- Орієнтація на інтеграцію у суспільстві.

З метою забезпечення безперешкодного доступу осіб з обмеженими фізичними можливостями до об'єктів соціальної інфраструктури, а також урахування Стандартні правила забезпечення однакових можливостей для інвалідів (Резолюція Генеральної Асамблеї Організації Об'єднаних Націй від 20 грудня 1993 р. № 48/96), ухвалено Указ Президента України "Про першочергові заходи щодо створення сприятливих умов життєдіяльності осіб з обмеженими фізичними можливостями" від 1 червня 2005 р. № 900/2005.

Важливі нормативні документи:

- Європейська соціальна хартія (1996)
- Державна концепція ранньої соціальної реабілітації дітей-інвалідів (2000)
- Національна програма професійної реабілітації і зайнятості людей з обмеженими фізичними можливостями" (2001)

---

<sup>64</sup>Інноваційні моделі соціальних послуг: Проекти Українського фонду соціальних інвестицій / за ред. Н.В.Кабаченко. - К.: Зат"ВІПОЛ", 2006. - с.162.

---

- Закон України „Про соціальні послуги” (2003).

Діяльність держави щодо інвалідів виявляється у створенні правових, економічних, політичних, соціально-побутових і соціально-психологічних умов для задоволення їх потреб у відновленні здоров'я, матеріальному забезпеченні, посильній трудовій та громадській діяльності.

Соціальний захист інвалідів з боку держави полягає у наданні грошової допомоги, засобів пересування, протезування, орієнтації і сприйняття інформації, пристосованого житла, у встановленні опіки або стороннього догляду, а також пристосуванні забудови населених пунктів, громадського транспорту, засобів комунікацій і зв'язку до особливостей інвалідів.

Закон України "Про основи соціальної захищеності інвалідів в Україні"

Реабілітація інвалідів - система медичних, психологічних, педагогічних, фізичних, професійних, трудових заходів, спрямованих на надання особам допомоги у відновленні та компенсації порушених або втрачених функцій організму, усуненні обмежень їх життєдіяльності для досягнення і підтримання соціальної і матеріальної незалежності, трудової адаптації та інтеграції в суспільство.

Фінансування заходів з реабілітації інвалідів, дітей-інвалідів, витрат на утримання реабілітаційних установ здійснюється за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів, цільових страхових фондів, засновників реабілітаційних установ, добровільних пожертвувань та інших джерел, передбачених законом.

Закон України "Про реабілітацію інвалідів в Україні"

*З досвіду коаліції громадських організацій м. Броди:*

У роботі з неповносправними також важливо об'єднати зусилля всіх зацікавлених осіб. З початку розробки проекту коаліції громадських організацій міста до розгляду проблеми неповносправних дітей приєдналися багато різних недержавних організацій, і кожна, відповідно до своєї статутної діяльності, запропонувала заходи та програми для дітей, для їх кращого навчання, проведення дозвілля, заняття спортом та фізичною реабілітацією, привернення уваги громадськості до самих неповносправних, виховання у громаді толерантності та чуйності до неповносправних. У результаті діяльності проекту неповносправні діти та їх родини вже не залишалися сам на сам із своїми проблемами. До виконання проекту були залучені органи державної влади та державні організації. Це дало змогу додатково залучити державні кошти до реалізації проекту.

"Турбота про людей, які несуть крізь життя тягар гіркого слова "інвалід", не є проблемою і турботою одного дня. Потрібно усвідомити, що допомоги неповносправним громадянам України можна лише постійною кропіткою роботою. Суттєве значення для інвалідів має їх адаптація в суспільстві, особливою формою якої є їх працевлаштування з урахуванням обмеженості їх фізичних можливостей. А скільки говориться про безбар'єрний доступ інвалідів до громадських і лікувальних закладів, до магазинів, аптек, бібліотек! Не милостиня потрібна таким людям і не святкова дата у календарі. Їм потрібно, щоб здорові й успішні громадяни облаштували місто, вулицю, офіс, магазин так, щоб вони не залишилися на узбіччі".

Л.Цимбаліста, ГО "Союз українок", м. Броди, "Вісник надії" № 4, 2006 р.

Потребує особливої уваги і така соціально-вразлива група, як люди похилого віку, особливо одинокі. Досвід роботи Програми "Демократизація України" в Сокалі та Артемівську показує, що старшим людям може бути достатньо дати перший поштовх для того, аби вони активізувалися, залучилися до життя громади. Створення „Клубу літньої людини” в Сокалі не лише змінило життя його учасників, але й стало подією в житті усієї громади. Члени Клубу – близько 60 осіб, чимало з яких до початку участі в проекті навіть не виходили на вулицю, сьогодні ніби переживають „другу молодість”, вражають своєю активною життєвою позицією і бажанням бути соціально активними, чим надають приклад іншим. Учасниці планують засідання свого Клубу, проводять конкурси на кращу випічку та вишивку, літературні та пісенні вечори. Надзвичайно цікавим був досвід створення дитячих гуртків, до яких залучилися і представниці Клубу. За активної участі членів Клубу, інвалідів, волонтерів було проведено низку культурно-масових заходів: виставок, продажу виробів народних умільців, концертів, зустрічей молоді з цікавими людьми, показ мод особами старшого віку тощо, які викликали великий інтерес у всієї громади.

Коли бачиш, як Ніна Петрівна разом зі своїми подругами виступає на сцені перед усією громадою з показом мод, надає консультації в громадській приймальні, проводить засідання Клубу літньої людини, бере участь у тренінгах, спілкується з молоддю, відстоює нові ідеї та плани на засіданнях коаліції та зустрічах з представниками влади - просто не віриться, що ще три роки тому спілкування цієї пані переважно обмежувалось невеликим колом колег по Сокальській районній асоціації інвалідів, головою якої вона є. А те, що Ніна Петрівна має більше 80 років - то взагалі не спадає на думку. Про себе Ніна Сергєєва каже, що участь у Програмі "Демократизація України" допомогла їй почуватися розкутою та впевненою у собі: "У мене немов виросли крила, тепер, після кількох років активної громадської роботи стіни моєї домівки немов "розсунулися". "Можливо, хтось думав, що ми вже "за бортом" життя, - каже пані Ніна. - Але з проектом відкрилися нові можливості і громада побачила, скільки серед нас прекрасних людей".

В Артемівську також був створений та активно діє клуб «Теплий дім», який об'єднує 24 члени – людей похилого віку, пенсіонерів та інвалідів, ветеранів Великої Вітчизняної війни та ветеранів праці. Зустрічі проходять дуже цікаво, постійною рубрикою стало «Чаювання у Бахмуті». Це створює домашній затишок, теплу обстановку, «позитивну ауру», як висловився один з членів клубу. Учасники засідань співають пісень, розповідають цікаві історії зі свого життя, діляться своїми кулінарними секретами. Вони зустрічаються також з відомими в Артемівську людьми, з обдарованою молоддю, обговорюють питання лікування та профілактики захворювань тощо.

#### 4. Роль жінки: українська традиція і сучасність

У нашій країні панує переконання, що українська жінка, Жінка-Мати, Жінка-Берегиня, споконвіку користувалась особливою шаною та повагою. Філософи підкреслюють, що українська нація — жіночого роду (за своїм менталітетом); що для її характеру властиві м'якість, поступливість, гнучкість, чутливість, естетизм і подібні риси. Історики нагадують, що Гійом Боплан та інші мандрівники-чужинці, яких багато чим дивувала Україна, у тому числі й красою, плодючістю землі та освіченістю своїх жінок, писали про те, що українські жінки володіли грамотою ще в часи пізнього середньовіччя. І це справді було так<sup>65</sup>.

<sup>65</sup>У цій частині використано матеріали статті: Колодій А. Ф. Жінка і суспільство: виклики XXI століття і посткомуністична реальність. (Виступ на Науково-практичній конференції "Українська жінка в політиці" Львів, ЛНУ ім. Франка, 25 березня 2000 р.,) // [www.political-studies.com/women/mechanism.html](http://www.political-studies.com/women/mechanism.html)

---

Проста українська жінка завжди була господинею в домі, “сірим кардиналом”, що непомітно “правив” родиною. Саме в цій ролі вона “не відчувала кризи ідентичності”, їй не потрібно було боротися за свої права. Таке становище жінки відбилося в народній мудрості, яка стверджує, що чоловік у домі — голова, а жінка — шия; куди вона захоче повернути чоловіка, туди він і буде дивитися. Однак не потрібно ідеалізувати ці стосунки, так само як і широту влади жінок. Вочевидь, окремі жінки могли бути радниками своїх чоловіків з найширшого кола питань. Але, пересічно, їхня влада обмежувалась сімейними справами. Українська жінка не була рабинею, однак не була вона й вільною у сучасному значенні слова.

Більшість учасників Програми “Демократизація України” - як лідерів, активістів, виконавців проектів, так і тих, для кого ці проекти працювали - жінки. Цей факт підтверджує дві характеристики становища жінок у нашому суспільстві. По-перше, жінок чимало серед соціально-вразливих верств населення - це мами, що виховують неповносправних дітей, безробітні, інваліди, пенсіонерки. По-друге, часто саме жінки виступають рушійною силою багатьох змін у громаді, є тими, хто своїм прикладом показує можливості розв’язання наявних проблем. Дуже важливе значення має поштовх, який спонукає до активності, навчання, розвитку, творчості, співчуття, допомоги, співпраці. Саме діяльність неурядового сектора дає цей поштовх, який, зрештою, призводить до розвитку громади.

Потрібно враховувати відмінність між повагою до жінки в межах традиційної (переважно селянської) національної культури та культури сучасної – урбанізованої і модернізованої. У першому випадку становище та суспільна роль жінки не були її власним вибором, а терплячість і покірливість долі були невід’ємними рисами її поведінки (йшлося лише про різний ступінь прояву цих рис у різних культурах). Жінка могла займати шановане, але чітко відведене їй місце. Повага до неї не тільки не стверджувала рівність та рівновартість жінки й чоловіка, але й підкреслювала її специфічні функції у розподілі сімейних та суспільних обов’язків і царин діяльності. Ми, українці, можемо пишатися, що з-поміж освіченого українського жіноцтва вийшло немало видатних, справді елітарних особистостей, які уклали себе на ниві культурно-мистецької і громадсько-політичної діяльності. Назвемо декотрих із них у хронологічному порядку: Анна Ярославна, Галшка Гулевичівна, Роксолана, Маруся Чурай, Марко Вовчок, Христя Алчевська, Олена Пчілка, Леся Українка, Мілена Рудницька, Софія Русова, Ольга Кобилянська, Наталя Кобринська, Лариса Старицька-Черняхівська. Перелік може бути значно довшим. Однак при всій їх величї – вони лиш одиниці. І не забуваймо, що багато з них діяли всупереч пануючим стереотипам і принесли в жертву своє можливе сімейне щастя та благополуччя заради ствердження людської гідності і рівноправності жінок, їх права вирішувати і творити нарівні з чоловіками.

Сучасний статус жінки в Україні, так само як і розуміння суті проблем великою мірою пов’язані з пострадянською спадщиною в гендерних стосунках, до якої додалося, загостривши ситуацію, погіршення матеріального становища сімей у період глибокої та затяжної системної кризи 90-х років. Проголошена рівність жінки та чоловіка впроваджувалась у колишньому СРСР у гротескній формі. Це була рівність при виконанні найважчих (фізично) робіт, у відповідальності за забезпечення сім’ї елементарними засобами до життя, у зобов’язаннях перед державою (“Спочатку думай о Родині, а потім о себе.”). Це була також рівність “ілюстративна”, показушна, розрахована на демонстрацію “здобутків соціалізму”, що досягалася за допомогою різноманітних квот. Характерно, що квоти стосувалися участі в органах

“декоративної демократії” (як-то в Радах, профспілках тощо). Вони могли розповсюджуватись і на членство в партії, але не на участь у її керівних органах, які утримували реальну владу в суспільстві. Тобто, це була “рівність низів”, при абсолютно патріархальних методах прийняття рішень та патріархальній культурі політичного класу – номенклатури. Радянська жінка була емансипована лише в тому розумінні, що вона була залучена до всіх без винятку сфер суспільної діяльності (із значною мірою дозованості; із значною мірою показухи, але була). А чоловіки – знизу й догори – обирали собі легшу, престижнішу та більш високооплачувану роботу. Тому по-радянськи емансипована жінка не стала вільною (істинний сенс слова “емансипація”). Адже, не можна бути вільною:

- в умовах тотальної несвободи;
- коли тебе використовують як ілюстративний матеріал;
- в умовах панування чоловіків на всіх рівнях владної піраміди, чоловіків – часто малокультурних та неосвічених, особливо в питаннях гендерних стосунків (це знайшло відбиток хоча б у традиційно надвисоких показниках абортів на наших теренах);
- при постійній зайнятості проблемою добування засобів існування для сім’ї.

Сказати, що “соціалістична рівність” зовсім не мала позитивного впливу на статус жінок у країнах колишнього СРСР (принаймні європейських) було б неправильно. Через масову залученість жінок до освіти й науки старомодним, непопулярним стало уявлення про інтелектуальну нижчість жінки. Стереотип про її природну нездатність до певних форм діяльності хоч і не зник повністю, але виявився значно ослабленим. Однак це мало вплинуло на уявлення про недоцільність участі жінки у суспільно-корисній праці (якщо тільки для неучасті є економічні умови) та про крайню небажаність зайняття нею високих суспільних позицій, зокрема, в політиці. Чоловіки, як показують соціологічні дослідження, є в цьому питанні значно упередженішими, ніж жінки. Хоча й жінки не виявляють високого рівня прагнень до рівності.

Сьогодні в Україні жінки складають більше половини зайнятого населення, посідають провідні позиції в освіті, охороні здоров’я, сфері обслуговування; великий відсоток жінок працює на виробництві; немало з’явилося жінок - менеджерів та приватних підприємців. Однак, у всіх без винятку галузях, у тому числі й тих, де жінки чисельно переважають чоловіків, вони дуже слабо представлені на владно-адміністративному рівні, недостатньо впливають на прийняття суспільно значимих рішень. Тобто, жінок поки що мало у тих сферах, де розподіляються і використовуються найважливіші суспільні ресурси: влада і гроші.

Слабке місце сучасної, у цілому формальної рівноправності жінок з чоловіками полягає в тому, що вона простягається на багато сфер суспільної діяльності, але її горизонтальні обшири не забезпечують рівних можливостей підняття жінок по вертикальній драбині суспільної ієрархії, не забезпечують їм рівного доступу до прийняття суспільно важливих рішень (як політичних, так і економічних). Через сукупність культурних і соціальних чинників жінка не має рівних можливостей доступу до верхніх щаблів кар’єри, звідки вона мала б можливість стартувати в політику. Мова йде не про одиниці, яких зустрічаємо і на вищих щаблях державного управління, а про достатньо потужний прошарок, що міг би належним чином представляти жіноцтво як половину нації.

Які ж причини низького рівня громадсько-політичної участі жінок? Можна виділити два чинники, відповідаючи на це запитання:

- Через вплив розподілу сімейних ролей на розподіл видів праці і відповідальності по

горизонталі суспільства. Жінки зайняті в інших сферах діяльності ніж чоловіки, і вони або не мають часу на політику, або не цікавляться нею, йдучи за стереотипами патріархального суспільства. Менш заможні та незахищені зараз найбільше стурбовані виживанням своїх сімей - діє чинник соціальної незабезпеченості за умов нерівного розподілу обов'язків та відповідальності в сім'ях, а більш захищені орієнтуються не на рівність, а на "буржуазний" затишок і спокій — діє чинник стереотипів на рівні культури.

- Через вплив розподілу діяльності по вертикалі суспільної драбини, на якій жінка за своїм статусом займає нижні та середні щаблі і через те має значно менші можливості входження в політику та політичної самореалізації.

Однак у реальному житті видів замаскованої дискримінації є безліч. Про неї свідчить хоч би той факт, що "до жінок, які йдуть у надто "велику політику", підприємництво, сферу прийняття "високих рішень" вимоги значно й значно вищі, ніж до чоловіків. Жінка, яка зважилася діяти в "нехатній сфері", мусить мати потрібний запас інтелекту, міцності, таланту, волі". (Л.Таран). Це свідчить не про відсутність, а про наявність дискримінації, яку можуть подолати лише одиниці.

Спосіб формування і функціонування владних та бізнесових структур в Україні в основному "закритий", кланово-клієнтельний і будь-які аутсайдери у цих сферах не вітаються. Якщо вони тільки самі туди не проб'ються, затративши на це значно більші зусилля, ніж їх вимагають від "своїх". Жінки ж переважно не наполягають на своїх правах через економічні та культурно-психологічні чинники. А тому й складається враження, що дискримінації жінок у нас немає, і що в усьому винні самі жінки, які не бажають ставати політиками або ж бачити своїх "сестер" на політичному олімпі.

Приховані механізми дискримінації мають непрямий (неформальний) характер і не завжди є добре розпізнаними. Корені цієї дискримінації, значною мірою, - соціокультурні або цивілізаційні... Питання про ступінь, суть та форми дискримінації у тому чи іншому суспільстві не є таким простим, як може видатись на перший погляд. Воно передовсім вимагає розуміння, що таке дискримінація, яких форм - явних і прихованих, прямих і опосередкованих - вона може набувати.

Тож, сьогодні стратегія досягнення рівності<sup>66</sup> охоплює питання про роботу, сім'ю, освіту, статеве життя, право на народження дитини, охорону здоров'я, недопущення насильства та громадянство, а також участь у політичному житті - рівноправної участі у прийнятті рішень в усіх сферах.

Демократичне суспільство не може прийняти ситуацію, коли половина населення частково або повністю відмежована від прийняття рішень, що впливають на все суспільство, тим більше суспільство не може прийняти ситуацію, коли половина населення є маргіналізованою по відношенню до своїх основних громадянських прав та обов'язків. Дослідження, що проводяться в різних країнах, переконливо свідчать: стратегії в галузі розвитку, прийняті рішення органами влади не можуть бути ефективними, якщо вони ігнорують внесок жінок і їх участь. Переваги залучення жінок, врахування їх внеску, їх думки відчує все суспільство: воно, нарешті, зможе орієнтувати всі програми, що мають сприяти розвитку, (включаючи охорону оточуючого середовища, проблеми здоров'я, освіти, раціональне використання природних ресурсів, розподіл фінансів і ре-

<sup>66</sup>У главі використано тренінгові матеріали Лариси Кобелянської "Основи гендеру".

---

сурсів, тощо) на задоволення потреб і врахування пріоритетів всіх членів суспільства, як жінок, так і чоловіків. Це забезпечить не лише інший підхід до вирішення названих проблем, а й принципово змінить ситуацію - стане соціально орієнтованою політика, інвестиції набудуть гуманітарного змісту, покращиться соціальне самопочуття нації.

Надбанням перших десятиліть минулого століття було законодавство про надання жінкам рівного доступу до освіти та виборчих прав. Великі зусилля жіночих рухів були спрямовані на гарантування рівного права на працю. Останні десятиліття артикулювали потребу рівного представництва жінок у владних органах, реалізації права брати участь в прийнятті рішень.

Такий підхід виправдав себе у багатьох країнах світу і підтвердив закономірність: та країна дістається вищих рівнів розвитку, яка використовує для цього потенціал всіх членів свого суспільства: і жінок, і чоловіків, - залучаючи жінок на паритетних началах до управління і прийняття рішень на всіх рівнях. Причому, робить це з урахуванням пропорційності і паритетності - не зосереджуючи і акумулюючи потенціали статей на різних полюсах, а рівномірно і рівноправно розподіливши між ними і права, і можливості, і відповідальність.

Питання рівності у політичному процесі - рівності доступу до владних позицій, участі у прийнятті політичних рішень, рівності можливостей для включення своїх вимог у курси державної політики, які охоплюються поняттям паритетної демократії.

Незалежно від адекватності оцінки масовою свідомістю ситуації, існує об'єктивна потреба у ширшому залученні жінок до влади і політики. Вона обумовлена такими чинниками.

- Багато проблем, що стосуються життя й суспільного статусу жінок неможливо розв'язати поза межами державної політики. Ці питання потребують постановки на порядок денний, розгляду в законодавчому органі, схвалення і впровадження в життя державно-правовим шляхом. А хто краще, ніж самі жінки зможуть їх відстояти і провести в життя?
- Жінки, внаслідок специфіки свого менталітету, уважніше, з більшою щирістю і навіть самовідданістю ставляться до проблем, від яких найбільше потерпає наше суспільство сьогодні, та через не вирішеність яких йому може загрожувати ще більша деградація в майбутньому. Мається на увазі недостатня увага правлячої верхівки до соціо-культурних, освітніх, гуманістичних проблем; кричуща соціальна несправедливість у сфері розподілу і цинічна байдужість багатіїв до зростаючої злиденності й жебрацтва, безпритульності й злочинності серед дітей та підлітків; дегуманізація і деморалізація суспільства загалом і правлячої верхівки, зокрема.
- Непредставленість жіноцтва у вищих сферах врядування попросту зменшує ту "лаву запасних", про яку у нас так люблять говорити наші державні лідери. Потенціал національної еліти зменшується внаслідок цього рівно вдвічі. А це, за наявності такої проблеми як брак кваліфікованих кадрів, - неприпустима розкіш.
- Сам спосіб прийняття рішень, характер поведінки суб'єктів при цьому може значно оздоровитись, якщо в цьому процесі будуть брати участь представники обох, поки що лише формально рівноправних статей.

Дискусії щодо механізмів досягнення гендерної рівності найчастіше зводяться до питання квотування для жінок у представницьких органах влади. Більшість європейських демократій з пропорційною та змішаною системою виборів, де голосування здійснюється за партійними списками, пішли шляхом квотування

---

відсотка жінок у виборчих списках та в керівних органах партій. Квотування є лише одним з можливих механізмів. І послідовно дотримуючись принципу гендерної рівноваги, ми мали би говорити про гендерні квоти, а не квоти для жінок.

Досвід запровадження квот у багатьох країнах спростовує побоювання, що квотування “принижує” жінку, підкреслює “другорядність” її соціального статусу. І якщо, дійсно, тільки українок принижують квоти у той час, коли шведки і французьки, датчанки і литовки, норвежки і канадійки, скориставшись з цього, змогли вирішити соціальні проблеми не лише жінок (бо ж не може бути соціальних проблем окремо жіночих чи чоловічих), то нам, дійсно, лишається бути гордими з того, що є: ледь не найменшим в Європі представництвом жінок в Уряді і вищих щаблях влади, і чи не найбільшою кількістю “білих рабинь”, абортів, дитячої безпритульності.

Жінки на початку свого шляху у велику політику потребують “нерівноправного законодавства” на свою користь, певних пільг та компенсацій, у тому числі й у вигляді квот. Вони потребують, як мовиться в англійських країнах, позитивної (утверджувальної) дії (affirmative action). Термін affirmative action означає позитивну стверджувальну дію (аж до надання переваг у доступі до тих чи інших суспільних благ) відносно тих суспільних груп, які раніше зазнавали дискримінації і не змогли достатньою мірою розвинути свій потенціал. Це може торкатися расових та національних меншин, корінних мешканців новозаселених країн (індіанців). Тепер усе частіше цей термін застосовується і стосовно жінок. Позитивна дія щодо них може полягати в регламентації їх відсотка у виборчих органах влади, встановлення партіями жіночої квоти у виборчих списках, цілеспрямованому розширенню набору жінок на вузівські спеціальності, на яких традиційно перевага надавалася чоловікам тощо.

Зрозуміло, що такі новації, як гендерні квоти, мають спочатку увійти в суспільну свідомість і стати елементом загальної культури суспільних відносин. Це поняття, як і інші, що входять до гендерної ідеології, спонукають абсолютно природні трансформації суспільної свідомості. Ідея, до якої має “звикнути” суспільство, що досягнення рівності є справою не лише жінок, а й чоловіків, - перш, ніж стати домінуючою в суспільстві, має бути добре обґрунтованою. Переваги рівності мають бути “прораховані” суспільством, аби набуті і надати переконливості в тому, що саме рівність дає шанс досягти вищого рівня у розвитку не лише жінкам, а й чоловікам.

Механізм реалізації рівних прав та рівних можливостей має включати в себе всі способи громадсько-політичної діяльності та всі заходи, що сприяють розширенню можливостей такої діяльності.

Важливо, аби владні структури, суспільство в цілому та й самі жінки, які поки що не належать до числа зацікавлених суспільними справами, мають збагнути, як багато втрачає держава, якщо в ній немає належних умов для рівного, рівновартісного і повноцінного самовиразу половини нації; коли ця половина, замість того, щоб знайти себе у тих сферах діяльності, де вона може якнайкраще самовиявитись та принести найбільше користі суспільству, за старою патріархальною традицією або через крайню економічну нужденність вимушено займається так званою жіночою роботою: пере, миє, варить, прибирає, обробляє самотужки город, а тепер ще й додалося – торгує, щоб сім'я могла якось вижити.

Суспільство має сприяти ширшій залученості жінок до всіх форм громадської та політичної активності і задля цього має зробити наступне:

- **Домогтися полегшення побуту і покращення матеріального становища сімей** (зменшення тягара побутової завантаженості обох статей, але в першу чергу жінки, бо вона сьогодні на своїх плечах несе основний тягар сімейних проблем). Сюди входить, окрім іншого, покращення охорони здоров'я, удосконалення громадських форм виховання і догляду дітей в дитячих садках, освітнього та виховного процесу в школах.
- **Крок за кроком долати стереотипи патріархального суспільства щодо “нормального” розподілу сімейних та суспільних функцій, видів творчої та рутинної побутової роботи за статеву ознакою;** сприяти утвердженню рівномірного розподілу сімейних обов'язків між подружжям як норми суспільного життя, розуміючи, що зміна культурних стереотипів є справою не одного десятиліття та що вона вимагає змін в усьому процесі соціалізації особи — починаючи від сім'ї і закінчуючи стосунками в професійному та громадському середовищі. Можемо говорити про необхідність зміни моделі сприйняття становища жінки та її ролі в суспільстві. Завдання полягає в тому, щоб порвати з пануючою парадигмою, яка належить минулому - бо сформувалась у традиційному, застиглому суспільстві зі статичним розподілом суспільних ролей за статями, станами і навіть етносами, замінивши її іншою, сучасною динамічною моделлю, що базується на принципі рівності всіх людей, їх права на вибір та особисту свободу.
- **Усувати будь-які, як явні, так і приховані форми дискримінації жінок – на роботі, в житті і політиці;** використовувати правові та організаційно-політичні заходи для забезпечення рівного доступу жінок до процесу прийняття рішень. У конституціях усіх демократичних держав йдеться про створення рівних можливостей для самореалізації (в усіх сферах, у тому числі й у політиці) кожного індивіда, незалежно від віку, статі, етнічної, класової чи іншої групової приналежності. Змагаючись за свої права, жінки, проте, повинні враховувати, що влада, особливо якщо до неї не будуть входити та на неї не будуть впливати самі жінки, не буде просуватись у напрямку вище означених завдань. Вона не зацікавлена у розвитку впливових жіночих центрів, так само як і будь-яких інших незалежних структур, здатних чинити тиск. Тим більше в наших умовах, коли владні структури надмірно бюрократизовані, “кланізовані” і ще не відчули своєї відповідальності перед народом.

Отже, прорив мають зробити самі громадяни. Це стосується не лише жіночих, а й усіх громадських організацій, які створюються не заради підтримки влади (хоч можуть виконувати й цю функцію, якщо влада діє в їхніх інтересах), а заради захисту тих людей, яких вони представляють, або для допомоги іншим людям, які самі собі допомогти не можуть.

**Сексизм** – високомірне, зверхнє, зневажливе ставлення представників однієї статі до іншої. Ґрунтується на удаваному уявленні про перевагу моральних, інтелектуальних, культурних, фізичних і інших якостей у однієї статі по відношенню до іншої.

**Гендер (gender)** – соціальна особливість статі людини на відміну від біологічної статі (sex), соціально-рольовий статус, який визначає соціальні можливості людини – чоловіка і жінки в усіх сферах життєдіяльності. Це умовне позначення концепції гендерних стосунків - стосунків статей щодо розподілу суспільних ролей між ними, щодо їх суспільного статусу.

**Гендерні ролі** – 1) зразки поведінки жінок і чоловіків, які ґрунтуються на традиційних очікуваннях, пов'язаних з їх статтю; 2) сукупність загальноприйнятих, з точки зору культури, норм і правил поведінки, які закріплюються за людьми в конкретній ситуації. Гендерні ролі відрізняються в суспільствах з різною культурою і змінюються з часом.

**Гендерна соціалізація** – процес засвоєння людиною соціальної ролі, визначеної для нього суспільством від народження, в залежності від того, чоловіком чи жінкою вона народилась.

**Гендерні стереотипи** – набір загальноприйнятих норм і суджень, які стосуються існуючого становища чоловіків і жінок, норм їхньої поведінки, мотивів і потреб. Гендерні стереотипи закріплюють існуючі гендерні розбіжності і стають перешкодою до змін стану справ у сфері гендерних відносин. Гендерні стереотипи сформовані цінностями й установками, що засвоєні з раннього віку, вони є соціальними коренями гендерної нерівності в суспільстві. Біологічна стать визначає очікування й установки, що висуваються до людини. Саме у відповідності до них відбувається соціалізація індивіда, в ході якої він навчається більшій кількості ролей і засвоює обов'язки.

**Гендерна стратифікація** – ієрархічний розподіл в суспільстві економічних та соціальних ресурсів за статеву належністю.

**Гендерна демократія** – система волевиявлення двох статей – жінок і чоловіків у громадянському суспільстві як рівних у правах і можливостях, що законодавчо закріплені й реально забезпеченні в усвідомленні політико-правових принципів, діях, розбудові суспільних і державних структур з урахуванням гендерних інтересів та потреб.

**Гендерна політика** – утвердження партнерства статей у визначенні та втіленні політичних цілей і завдань та методів їх досягання в діяльності політичних структур – держави, політичних партій, громадсько-політичних об'єднань.

**Гендерна чутливість** – один з критеріїв оцінки планування змін, проектів, методів дослідження і аналізу. Зміни, що плануються, методи, чутливі в гендерному відношенні, якщо вони враховують існуюче становище жінок і чоловіків, не погіршують становище жінок і чоловіків, сприяють встановленню гендерного балансу.

**Гендерний баланс** – фактичний, або такий, що планується, стан справ, при якому зрівнюється соціальне, економічне, політичне становище чоловіків і жінок. Встановлення гендерного балансу спирається на сукупність ключових показників, серед яких найбільше значення мають рівномірний розподіл доходів, представництво на управлінських і політичних посадах, рівень завантаження при веденні домашнього господарства і громадських справ, досягнутий рівень освіти, рівень захворюваності і тривалість життя.

Цікавим досвідом в рамках Програми “Демократизація України” стало обговорення гендерних проблем. Виконавцям проектів та їх партнерам було запропоновано 2 тренінги, які мали на меті ознайомити їх з існуючими гендерними підходами та додатковими можливостями діяльності НУО в громаді. Певна річ, оголошена тема в більшості випадків не викликала ентузіазму, втім, як виявилось, була зовсім не знайома широкому загалу. Тому було надзвичайно цікаво працювати, бачити як на очах змінюється оцінка питання, руйнуються стереотипи - і не тільки в чоловіків, але й у жінок також, та змінюється ставлення перш за все до себе як особистості. Під час перших тренінгів учасники мали змогу подивитися на проблему гендерної рівності з точку зору повсякдення. Після закінчення тренінгу учасники не хотіли розходитися, бо тема для обговорення була дійсно "живою" - обговорювали: і як розподіляється домашнє навантаження, хто виховує дітей, за яким принципом приймають на роботу чоловіків та жінок, яким чином розподіляються посади в найрізноманітніших установах, хто йде у "велику політику" - і ще багато цікавих тем. Учасники зрозуміли, що незвичне для нас слово "гендер" - це не просто захист жінок, це рівність чоловіка та жінки незалежно від статі, вимоги до жінки й чоловіка як до лідерів є однаковими, суспільство має ставитися толерантно до відмінностей чоловіка та жінки, але сприяти рівним можливостям.

---

# ДОДАТКИ

## Додаток № 1.

### Принципи органу врядування (Велика Британія)

До вашої уваги пропонуємо переклад документу “Належне урядування. Кодекс для благодійного і громадського секторів”, розробленого групою благодійних і громадських організацій Англії<sup>67</sup> з метою допомоги членам органу врядування своїх організацій, полегшення тієї важливої і корисної роботи, яку вони виконують. Він є чудовим документом, який може допомогти вам у розробці власного документу/положення про орган врядування організації/коаліції. У наведеному кодексі орган врядування названий Радою директорів.

У кодексі містяться сім основних принципів, а також додаткові принципи. В основі кожного з основних принципів лежить додатковий принцип рівності – тобто принцип, який забезпечує об'єктивність, розмаїття підходів і рівність ставлення до усіх прошарків громади. Оскільки цей принцип є наріжним каменем для роботи благодійних і громадських організацій Англії, замість створення окремого розділу “Рівність” цей принцип застосований під час укладання всього кодексу (більше інформації можна знайти на Веб-сайті Національного центру з питань розповсюдження досвіду у сфері управління - [www.governancehub.org.uk](http://www.governancehub.org.uk)):

#### Принцип 1. Провідна роль Ради директорів

Кожна організація має очолюватись і контролюватись дією Радою директорів/довірителів, яка колективно забезпечує досягнення цілей, розробляє стратегічні напрямки і сприяє збереженню цінностей цієї організації. До додаткових принципів відносяться:

- **Роль Ради директорів:** Члени Ради можуть і повинні взяти на себе цілковиту відповідальність за стан справ в організації, забезпечуючи її належну роботу, можливість виконувати фінансові зобов'язання, а також досягнення цілей, заради яких вона була заснована.
- **Стратегічне спрямування:** Члени Ради мають зосередитись на стратегічному спрямуванні організації й унеможливити своє втручання в повсякденні оперативні рішення і справи (за винятком малих організацій, що мають невелику кількість штатних працівників або не мають працівників узагалі). Якщо членам ради доводиться включатись у процес розв'язання оперативних питань, вони мають проводити розрізнення між своїми стратегічними і оперативними повноваженнями.

#### Принцип 2. Контроль за Радою директорів

Кожний окремий член і рада загалом повинні нести колективну відповідальність за забезпечення ефективної роботи організації, виконання нею фінансових і всіх інших зобов'язань, а також за відстеження цього процесу. До додаткових принципів відносяться:

---

<sup>67</sup>Кодекс був розроблений Мережею довірителів благодійних організацій, Асоціацією голів виконавчої влади благодійних організацій, Інститутом керуючих справами і директорів, Національною Радою благодійних організацій разом з Комісією з питань благодійництва. Кодекс був ухвалений, і після цього утворився новий партнерський альянс, який називається Національний центр з питань розповсюдження досвіду у сфері управління. Центр - це поєднання асоціацій благодійного і громадського сектору, які працюють з метою покращення якості управління благодійними і громадськими організаціями у Англії.

- **Дотримання:** Рада директорів має забезпечити дотримання організацією власних керівних документів, відповідного законодавства, а також вимог будь-яких регуляторних та управлінських органів.
- **Внутрішній контроль:** Рада директорів має підтримувати і регулярно переглядати систему внутрішнього контролю та звітування про виконану роботу, політику і процедури, що існують в організації.
- **Виваженість:** Рада директорів має діяти виважено з метою збереження майна та економії коштів організації, а також для забезпечення їх використання виключно для досягнення цілей організації.
- **Управління ризиками:** Рада директорів має регулярно виявляти й аналізувати ризики, які існують для організації, і вживати заходів для попередження/пом'якшення виявлених ризиків.
- **Рівність і різноманітність підходів:** Рада директорів має забезпечити дотримання і застосування принципів рівності та різноманітності підходів, а також справедливості і відкритості усієї діяльності для всіх прошарків суспільства.

### Принцип 3: Якісна робота Ради директорів

Рада директорів повинна мати чіткі обов'язки та функції, а також організовуватися таким чином, щоб це дозволяло ефективно виконувати ці функції. До додаткових принципів відносяться:

- **Обов'язки і відповідальність довірителів:** члени ради мають розуміти свої обов'язки і відповідальність; ці обов'язки і відповідальність повинні бути представлені у вигляді письмового документа.
- **Дієва Рада директорів:** Рада директорів має організувати свою роботу таким чином, щоб забезпечити найбільш ефективне використання часу, вмінь і знань своїх членів.
- **Інформація і поради:** належить забезпечити отримання членами ради тієї інформації і порад, які їм необхідні для прийняття конкретних рішень.
- **Вміння і досвід:** члени ради мають володіти різноманітними вміннями, досвідом і знаннями з метою ефективного управління організацією та її утримання.
- **Розвиток і підтримка:** члени ради повинні бути впевнені в тому, що вони отримали вичерпні інструкції під час вступу на посаду, проходять тренінги і мають постійну підтримку для того, щоб належним чином виконувати свої обов'язки.
- **Голова виконавчої ради:** Рада директорів має належним чином налагодити роботу з контролем, підтримки, оцінки роботи і визначення винагороди для керівника виконавчого органу.

### Принцип 4: Аналіз діяльності і оновлення Ради директорів

Рада директорів має періодично аналізувати ефективність діяльності (як своєї власної, так і всієї організації) та вживати необхідних заходів з метою забезпечення належної роботи як організації, так і Ради директорів. До додаткових принципів належать:

- **Оцінка роботи:** Рада директорів має регулярно аналізувати й оцінювати власну роботу, тобто роботу окремих членів і підкомітетів, постійних груп та інших органів.
- **Зміна і введення до складу Ради нових членів:** Рада директорів повинна мати стратегію оновлення свого складу. Процес введення до складу ради нових членів, метою якого є створення дієвої Ради директорів, що використовуватиме в своїй роботі різноманітні підходи, повинен бути відкритим.
- **Аналіз:** Рада директорів має періодично здійснювати стратегічний аналіз всіх напрямів діяльності організації та використовувати результати такого аналізу для інформування про позитивні зміни і новації, що відбулися.

---

### Принцип 5: Делегування повноважень Ради директорів

Рада директорів повинна визначити функції підкомітетів, посадових осіб, керівника виконавчого органу, інших працівників і представників та чітко описати делеговані повноваження, а також вона має стежити за належним виконанням цих повноважень. До додаткових принципів відносяться:

- **Чіткість функцій:** Рада директорів має визначати функції й обов'язки голови та інших посадових осіб, виклавши їх у письмовому вигляді.
- **Ефективне делегування повноважень:** Рада директорів має забезпечити делегування належних повноважень працівникам, волонтерам і представникам для виконання ними своїх обов'язків. Усі делеговані повноваження має бути чітко окреслено з огляду на фінансові та інші питання.
- **Технічне завдання:** Рада директорів має формулювати чіткі технічні завдання для підкомітетів, постійних і консультативних груп тощо.
- **Моніторинг:** усі передані повноваження мають підлягати регулярному моніторингу, який проводитиметься Радою директорів.

### Принцип 6: Чесність членів Ради директорів і довірительів

Рада директорів і її окремі члени мають діяти відповідно до високих етичних стандартів та забезпечувати належне врегулювання конфлікту інтересів за його наявності. До додаткових принципів відносяться:

- **Унеможливлення отримання особистої вигоди:** члени ради не повинні отримувати будь-якої вигоди від того, що обіймають певну посаду, поза дозволеними законодавством межами з огляду на свою участь у роботі організації.
- **Усунення конфлікту інтересів:** члени ради мають виявляти і негайно повідомляти про факт існування наявного або потенційного конфлікту інтересів, що є значущим з огляду на займану ними посаду.
- **Непідкупність:** належить чітко врегулювати питання отримання членами ради дарунків чи інших матеріальних виявів вдячності.

### Принцип 7: Відкритість Ради директорів

Рада директорів має бути відкритою, відповідальною і підзвітною для своїх клієнтів, користувачів послуг, членів, партнерів та інших осіб у площині своєї участі в роботі організації. До додаткових принципів відносяться:

- **Спілкування і консультації:** кожна організація має визначити коло осіб, які мають “законну” зацікавленість у роботі організації (так звані зацікавлені сторони), і забезпечити наявність стратегії щодо постійного і ефективного спілкування з ними з питань досягнень і роботи організації.
- **Відкритість і підзвітність:** Рада директорів має бути відкритою і звітувати перед зацікавленими сторонами про свою роботу й управління організацією.
- **Залучення зацікавлених осіб:** Рада директорів має сприяти залученню основних зацікавлених осіб, таких, наприклад, як клієнти і користувачі послуг, до процесів планування і прийняття рішень.

---

## **Додаток № 2.**

### **Положення про коаліцію громадських організацій міста Броди**

#### **1. Загальні положення**

1.1. Коаліція громадських організацій (далі - Коаліція) - це неформальне, добровільне об'єднання громадських організацій, зареєстрованих в установленому законом порядку, що діють на теренах певного регіону.

1.2. Коаліція у своїй діяльності керується Конституцією України, Законом України «Про об'єднання громадян» та іншими актами чинного законодавства, діє у відповідності до цього Положення та Статутів громадських організацій, членів Коаліції.

1.3. Існує два типи участі громадських організацій в коаліції:

А) повне (повноправне членство), коли громадська організація підтримує всю діяльність Коаліції.

Б) часткове (асоційоване членство), коли громадська організація приєднується до окремих заходів Коаліції.

1.4. Основні принципи участі в Коаліції громадських організацій та принципи діяльності Коаліції:

##### **1.4.1. Добровільність**

Громадська організація вступає до Коаліції, приєднується або не приєднується до реалізації окремих заходів, акцій, проектів Коаліції виключно на підставі вільного волевиявлення свого найвищого органу врядування згідно зі статутном організацій.

##### **1.4.2. Формалізованість процедур**

Рішення громадської організації про вступ до Коаліції або вихід з неї (повноправного члена), про приєднання до реалізації окремих заходів, акцій, проектів в рамках Коаліції (асоційованого члена), а також рішення самої Коаліції стосовно цих питань оформлюються протокольно.

##### **1.4.3. Колегіальність, рівноправність**

Рішення Коаліції щодо спільних заходів, акцій, проектів, у тому числі і поточні, приймаються за участю і з обов'язковим урахуванням позицій кожної громадської організації - члена Коаліції, які є рівноправними в складі Коаліції.

##### **1.4.4. Обов'язковість**

Завдання, доручення, рішення Коаліції, прийняті в контексті розробки та реалізації тактики й стратегії спільних дій, є обов'язковими для всіх членів Коаліції.

1.5. Коаліція відкрита для вступу та виходу з неї всіх зацікавлених громадських організацій, спрямовує свою діяльність на розвиток партнерства з іншими організаціями (державними установами та закладами, органами місцевого самоврядування) та особами.

1.6. Члени Коаліції дотримуються конфіденційності, що стосується внутрішньої діяльності коаліції, договорів про співпрацю, інтелектуальної та фінансової власності організацій - членів Коаліції в межах чинного законодавства.

---

## **2. Мета коаліції**

2.1. Розбудова і зміцнення громадянського суспільства шляхом об'єднання зусиль громадських організацій і рухів для забезпечення оперативного та ефективного реагування на соціальні та економічні проблеми громади.

2.2. Формування в громаді соціального оптимізму, відчуття особистої затребуваності, умов для реалізації можливостей громадян, впевненості у собі і потреби участі кожного громадянина в побудові і розвитку гармонійного суспільства, громадського добробуту.

## **3. Завдання коаліції**

3.1. Силою консолідованого авторитету, інтелекту й енергії громадських організацій - членів Коаліції адекватно впливати на процес розробки і реалізації соціально-економічної та культурної політики на місцевому, регіональному і державному рівнях.

3.2. Координувати діяльність громадських організацій для більш ефективного використання їх ресурсів (авторитет, експерти, обладнання тощо) та виконання їх статутних завдань і досягнення мети Коаліції.

3.3. Об'єднувати та координувати творчі пошуки місцевої інтелігенції, громадського активу, публічних діячів, усіх зацікавлених і небайдужих осіб в розробці питань, пов'язаних з покращенням життя місцевої громади та соціально незахищених верств населення.

3.4. Визначати альтернативні шляхи для зміни несприятливого місцевого середовища, розв'язання локальних проблем. Здійснювати соціальну та економічну оцінку варіантів розв'язання проблем, готувати письмові пропозиції, лобіювати їх розгляд і затвердження у владних і бізнесових структурах.

3.5. Накопичувати і координувати використання організаційного й інтелектуального потенціалу для розробки, просування і впровадження перспективних і конкурентноздатних проектів щодо становлення і розвитку структур малого і середнього бізнесу.

3.6. Сприяти залученню внутрішніх і зовнішніх інвестицій для впровадження перспективних проектів поліпшення соціального й економічного середовища регіону.

3.7. Встановлювати і розвивати стійкі взаємовідносини між представниками НУО та влади, бізнесу, наукової і творчої інтелігенції. Організовувати і проводити відкриті обговорення нагальних проблем місцевої громади.

3.8. Проводити інформаційно-освітні кампанії для громадськості, громадські слухання та інші публічні заходи.

3.9. Ініціювати створення різних форм самоорганізації населення та залучати їх до розробки і прийняття рішень органами влади.

3.10. Популяризувати ідеї та цілі членів Коаліції, презентувати їх розробки і досягнення.

3.11. Сприяти розвитку принципів партнерства та співтворчості в економічній, соціальній та громадській діяльності.

---

3.12. Бути посередником між місцевою владою та приватним сектором.

3.13. Надавати економічну, соціальну, правову, психологічну підтримку і захист членам Коаліції.

#### **4. Управління коаліцією**

4.1. Координаційним і управлінським органом Коаліції є Правління Коаліції.

4.2. Завданням Правління є розробка спільної стратегії і тактики, реалізації відповідних рішень щодо виконання завдань Коаліції, спрямованих на досягнення спільної мети в рамках повноважень кожної організації-члена Коаліції.

4.3. Кількісний склад Правління відповідає кількості організацій - членів Коаліції.

4.4. Персональний склад Правління формується шляхом висунення кандидатур кожною з організацій-членів Коаліції та узгоджується з іншими учасниками коаліції.

4.5. Представники громадських організацій, що приєднується до Коаліції не на постійній основі, а задля виконання конкретних проєктів, акцій, заходів включаються до складу Правління з правом рівного голосу з питань, задля вирішення яких приєдналися і правом дорадчого голосу з усіх інших питань.

4.6. Члени Правління зі свого складу обирають Голову Правління Коаліції, його заступника і секретаря для здійснення поточного керівництва Коаліцією.

4.7. Голова Правління, його заступник представляють інтереси Коаліції в державних установах, інших організаціях в рамках вироблених Правлінням рішень.

4.8. Засідання Правління Коаліції відбуваються не рідше ніж 1 раз на 3 місяці і є відкритими.

4.9. Засідання Правління можуть скликатись Головою Правління, за його відсутності - заступником, а також на підставі заяви чи вимоги не менше як 3-ох членів Правління, або за рішенням будь-якої одної організації - члена Коаліції.

4.10. Рішення Правління ухвалюються шляхом консенсусу всіх членів Правління.

4.11. Будь-який член Правління має право вето - блокуючого голосу щодо рішення.

4.12. За відсутності одного з членів Правління прийняття рішення відбувається за умови отримання письмового рішення відсутнього з питань, що розглядаються.

4.13. Голова Правління звітується перед організаціями-членами Коаліції про роботу Коаліції не рідше ніж 1 раз на рік.

#### **5. Інфраструктура коаліції**

5.1. Коаліція не має у своїй власності майна, матеріальних і фінансових ресурсів чи засобів.

5.2. Використання будь-яких матеріальних і фінансових ресурсів для реалізації спільних заходів відбувається за рахунок організацій-членів Коаліції на підставі

---

договорів про співпрацю в межах і розмірах, передбачених на виконання статутних завдань членів Коаліції.

5.3. Визначення місця проведення засідань Правління, інших заходів (семінарів, тренінгів, нарад, дискусій і т.д.), офісних і організаційних затрат відбуваються на підставі взаємодомовленості організацій-членів Коаліції на принципах партнерства, доброчинності і взаємної відповідальності.

## **6. Припинення діяльності коаліції**

6.1. Коаліція припиняє свою діяльність за рішенням Правління про саморозпуск Коаліції.

**Додаток № 3.**  
**Розвиток соціального капіталу громади**

Аспект соціального капіталу	Основний елемент	Наслідки для зацікавлених осіб	Показник
Індивідуальні зв'язки  BONDING	Розширення можливостей Empowerment	Впевненість, навички, лідерські здібності	1. Зацікавлені особи відчувають більшу впевненість у необхідності залучення до громадської діяльності 2. Зацікавлені особи мають навички, які сприяють зростанню громадської активності 3. Зацікавлені особи виконують роль лідера у громаді
	Інфраструктура Infrastructure	Залучення до участі в організаціях і проєктах	4. Зацікавлені особи беруть участь в роботі організацій, виконанні проєктів у межах громади 5. Зацікавлені особи встановлюють і підтримують неформальні зв'язки з іншими людьми і організаціями громади
	Пов'язаність Connectedness	Зв'язок з громадою – довіра. Обмін та співпраця з метою досягнення спільних цілей	6. Представлення взаємних верств при виконанні проєктів/ в організації 7. Рівень довіри між населенням та організаціями в громаді 8. Обмін інформацією і ресурсами між індивідуумами та організаціями в громаді 9. Населення і організація співпрацюють задля досягнення спільної мети
	„Наведення мостів” між групами, переважно в середині громади	Зв'язки з іншими громадами і секторами через участь у відносинах та мережах	10. Рівень залучення учасників до діяльності поза власною громадою/сектором 11. Якість структур, що забезпечують залучення членів цільових груп до діяльності інших громад/секторів
BRIDGING	Доступність	Є цінності і участь у структурах і проєктах, що забезпечують доступність громади до інших громад і секторів	12. Поглиблення розуміння цільовими групами взаємозалежності між своєю та іншими громадами 13. Виявлення зацікавлених осіб брати участь у діяльності поза власною громадою 14. Усвідомлення і компетентність зацікавлених осіб у питаннях подолання ізоляційності громад і секторів
	Інновації	Відкриття для нових ідей і рішень, сприяє адаптації громади до змін	15. Зацікавлені особи беруть участь у структурах і проєктах, які мають на меті подолання ізоляційності 16. Зацікавлені особи досліджують нові шляхи задоволення потреб громади 17. Зацікавлені особи ухвалюють нові рішення для розв'язання потреб громади
	Ресурси	Є доступ до людей, потужних інституцій і ресурсів поза межами громади	18. Відновлення нових рішень новим потребам громади 19. Офіційні/ формальні контакти з ресурсними агентствами/ асистентами розвитку поза громадою
	Вплив (LINKING), зовнішні зв'язки, поза межами громади	Є представництво на місцевому і регіональному рівнях, що забезпечує артикулювання їх інтересів	20. Цінність додаткових ресурсів, які здобувають зацікавлені особи 21. Участь зацікавлених осіб у громадському житті на місцевому та регіональному рівні. 22. Формування союзів між зацікавленими особами та іншими учасниками громадського руху.
		Визнається взаємозалежність між власними потребами і потребами інших	23. Зміни в державній політиці, які краще задовольняють потреби зацікавлених осіб 24. Відсутність і підходи представників публічних інституцій до участі і внеску в роботу організації/проєкту

---

#### **Додаток № 4.**

#### **Стандарти залучення громад (Шотландія)<sup>68</sup>**

до участі у розвитку політики та розробки і надання послуг

1. Залучення: усі зацікавлені сторони визначені та залучаються до розвитку політики та розробки і надання послуг
2. Планування: зацікавлені сторони беруть участь у плануванні свого залучення, визначенні проблем, методів, використання ресурсів тощо
3. Підтримка: визначаються та задовольняються потреби учасників, необхідні для забезпечення їхньої участі
4. Методи: методи залучення, які будуть використовуватись, визначаються та узгоджуються з цільовими групами
5. Співпраця: узгоджуються, ухвалюються та застосовуються усіма учасниками чіткі процедури співпраці сторін. Ці процедури охоплюють:
  - прийняття рішень та розв'язання конфліктів;
  - моніторинг та оцінка успіхів;
  - визнання існуючих зобов'язань органів влади та місцевої громади (в т.ч., статутні вимоги);
6. Обмін інформацією: сторони домовляються про способи поширення інформації
7. Співпраця з іншими: сторони домовляються про способи співпраці учасників з усіма зацікавленими у такому залученні, шукаються партнери, вивчається досвід інших
8. Вдосконалення: розвиваються навички та знання учасників відповідно до їх потреб, посилюється впевненість
9. Зворотній зв'язок: результати залучення повідомляються широкому загалу та органам влади, що мають до цього відношення
10. Моніторинг та оцінка: здійснюється моніторинг та оцінка ефективності залучення з точки зору дотримання цілей залучення та стандартів залучення місцевих громад.

---

<sup>68</sup>[http://www.ce.communitiesscotland.gov.uk/stellent/groups/public/documents/webpages/lccs\\_008411.pdf](http://www.ce.communitiesscotland.gov.uk/stellent/groups/public/documents/webpages/lccs_008411.pdf)

---

**Додаток № 5.****Витяг з Закону України „Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності” від 11 вересня 2003 року N 1160**

Прозорість та врахування громадської думки - відкритість для фізичних та юридичних осіб, їх об'єднань дій регуляторних органів на всіх етапах їх регуляторної діяльності, обов'язковий розгляд регуляторними органами ініціатив, зауважень та пропозицій, наданих у встановленому законом порядку фізичними та юридичними особами, їх об'єднаннями, обов'язковість і своєчасність доведення прийнятих регуляторних актів до відома фізичних та юридичних осіб, їх об'єднань, інформування громадськості про здійснення регуляторної діяльності (Ст.4, абз. 6).

Громадяни, суб'єкти господарювання, їх об'єднання та наукові установи, а також консультативно-дорадчі органи, що створені при органах державної влади та органах місцевого самоврядування і представляють інтереси громадян та суб'єктів господарювання, мають право:

- подавати до регуляторних органів пропозиції про необхідність підготовки проектів регуляторних актів, а також про необхідність їх перегляду;
- у випадках, передбачених законодавством, брати участь у розробці проектів регуляторних актів;
- подавати зауваження та пропозиції щодо оприлюднених проектів регуляторних актів, брати участь у відкритих обговореннях питань, пов'язаних з регуляторною діяльністю;
- бути залученими регуляторними органами до підготовки аналізів регуляторного впливу, експертних висновків щодо регуляторного впливу та виконання заходів з відстеження результативності регуляторних актів;
- самостійно готувати аналіз регуляторного впливу проектів регуляторних актів, розроблених регуляторними органами, відстежувати результативність регуляторних актів, подавати за наслідками цієї діяльності зауваження та пропозиції регуляторним органам або органам, які відповідно до цього Закону на підставі аналізу звітів про відстеження результативності регуляторних актів приймають рішення про необхідність їх перегляду;
- одержувати від регуляторних органів у відповідь на звернення, подані у встановленому законом порядку, інформацію щодо їх регуляторної діяльності. (Ст. 6)

Обов'язковому оприлюдненню підлягають:

- плани діяльності регуляторного органу з підготовки проектів регуляторних актів та зміни до нього;
- повідомлення про оприлюднення проекту регуляторного акта з метою одержання зауважень і пропозицій, проект регуляторного акта та відповідний аналіз регуляторного впливу;
- звіти про відстеження результативності регуляторного акта;
- інформація про здійснення регуляторної діяльності.

Кожен проект регуляторного акта оприлюднюється з метою одержання зауважень і пропозицій від фізичних та юридичних осіб, їх об'єднань. Про оприлюднення проекту регуляторного акта з метою одержання зауважень і пропозицій розробник цього проекту повідомляє у спосіб, передбачений статтею 13 цього Закону. У випадках, встановлених цим Законом, може здійснюватися повторне оприлюднення проекту регуляторного акта.

---

Проект регуляторного акта разом із відповідним аналізом регуляторного впливу оприлюднюється у спосіб, передбачений статтею 13 цього Закону, не пізніше п'яти робочих днів з дня оприлюднення повідомлення про оприлюднення цього проекту регуляторного акта.

Повідомлення про оприлюднення проекту регуляторного акта повинно містити:

- стислий виклад змісту проекту;
- поштову та електронну, за її наявності, адресу розробника проекту та інших органів, до яких відповідно до цього Закону або за ініціативою розробника надсилаються зауваження та пропозиції;
- інформацію про спосіб оприлюднення проекту регуляторного акта та відповідного аналізу регуляторного впливу (назва друкованого засобу масової інформації та/або адреса сторінки в мережі Інтернет, де опубліковано чи розміщено проект регуляторного акта та аналіз регуляторного впливу, або інформація про інший спосіб оприлюднення, передбачений частиною п'ятою статті 13 цього Закону);
- інформацію про строк, протягом якого приймаються зауваження та пропозиції від фізичних та юридичних осіб, їх об'єднань;
- інформацію про спосіб надання фізичними та юридичними особами, їх об'єднаннями зауважень та пропозицій.

Строк, протягом якого від фізичних та юридичних осіб, їх об'єднань приймаються зауваження та пропозиції, встановлюється розробником проекту регуляторного акта і не може бути меншим ніж один місяць та більшим ніж три місяці з дня оприлюднення проекту регуляторного акта та відповідного аналізу регуляторного впливу.

Усі зауваження і пропозиції щодо проекту регуляторного акта та відповідного аналізу регуляторного впливу, одержані протягом встановленого строку, підлягають обов'язковому розгляду розробником цього проекту.

За результатами цього розгляду розробник проекту регуляторного акта повністю чи частково враховує одержані зауваження і пропозиції або мотивовано їх відхиляє.

Оприлюднення проекту регуляторного акта з метою одержання зауважень і пропозицій не може бути перешкодою для проведення громадських слухань та будь-яких інших форм відкритих обговорень цього проекту регуляторного акта. (Ст. 9)

Повідомлення про оприлюднення проекту регуляторного акта з метою одержання зауважень і пропозицій, проект регуляторного акта та відповідний аналіз регуляторного впливу оприлюднюються шляхом опублікування в друкованих засобах масової інформації розробника цього проекту, а у разі їх відсутності - у друкованих засобах масової інформації, визначених розробником цього проекту, та/або шляхом розміщення на офіційній сторінці розробника проекту регуляторного акта в мережі Інтернет. (Ст. 13, абз.2)

Стосовно кожного проекту регуляторного акта його розробником готується аналіз регуляторного впливу. Аналіз регуляторного впливу готується до оприлюднення проекту регуляторного акта з метою одержання зауважень та пропозицій.

Розробник проекту регуляторного акта при підготовці аналізу регуляторного впливу повинен:

- визначити та проаналізувати проблему, яку пропонується розв'язати шляхом державного регулювання господарських відносин, а також оцінити важливість цієї проблеми;

- 
- обґрунтувати, чому визначена проблема не може бути розв'язана за допомогою ринкових механізмів і потребує державного регулювання;
  - обґрунтувати, чому визначена проблема не може бути розв'язана за допомогою діючих регуляторних актів, та розглянути можливість внесення змін до них;
  - визначити очікувані результати прийняття запропонованого регуляторного акта, у тому числі здійснити розрахунок очікуваних витрат та вигод суб'єктів господарювання, громадян та держави внаслідок дії регуляторного акта;
  - визначити цілі державного регулювання;
  - визначити та оцінити усі прийнятні альтернативні способи досягнення встановлених цілей, у тому числі ті з них, які не передбачають безпосереднього державного регулювання господарських відносин;
  - аргументувати переваги обраного способу досягнення встановлених цілей;
  - описати механізми і заходи, які забезпечать розв'язання визначеної проблеми шляхом прийняття запропонованого регуляторного акта;
  - обґрунтувати можливість досягнення встановлених цілей у разі прийняття запропонованого регуляторного акта;
  - обґрунтовано довести, що досягнення запропонованим регуляторним актом встановлених цілей є можливим з найменшими витратами для суб'єктів господарювання, громадян та держави;
  - обґрунтовано довести, що вигоди, які виникатимуть внаслідок дії запропонованого регуляторного акта, виправдовують відповідні витрати у випадку, якщо витрати та/або вигоди не можуть бути кількісно визначені;
  - оцінити можливість впровадження та виконання вимог регуляторного акта залежно від ресурсів, якими розпоряджаються органи державної влади, органи місцевого самоврядування, фізичні та юридичні особи, які повинні впроваджувати або виконувати ці вимоги;
  - оцінити ризик впливу зовнішніх чинників на дію запропонованого регуляторного акта;
  - обґрунтувати запропонований строк чинності регуляторного акта;
  - визначити показники результативності регуляторного акта;
  - визначити заходи, за допомогою яких буде здійснюватися відстеження результативності регуляторного акта в разі його прийняття (Ст. 8)

Регуляторний акт не може бути прийнятий або схвалений уповноваженим на це органом виконавчої влади або його посадовою особою, якщо наявна хоча б одна з таких обставин: відсутній аналіз регуляторного впливу; проект регуляторного акта не був оприлюднений (ст. 25)

План діяльності регуляторного органу з підготовки проектів регуляторних актів та зміни до нього оприлюднюються шляхом опублікування в друкованих засобах масової інформації цього регуляторного органу, а у разі їх відсутності - у друкованих засобах масової інформації, визначених цим регуляторним органом, та/або шляхом розміщення плану та змін до нього на офіційній сторінці відповідного регуляторного органу в мережі Інтернет. (Ст.13.абз.1)

Регуляторні органи затверджують плани діяльності з підготовки ними проектів регуляторних актів на наступний календарний рік не пізніше 15 грудня поточного року, якщо інше не встановлено законом.

План діяльності з підготовки проектів регуляторних актів повинен містити визначення видів і назв проектів, цілей їх прийняття, строків підготовки проектів, найменування органів та підрозділів, відповідальних за розроблення проектів регуляторних актів.

---

Затверджені плани діяльності з підготовки проектів регуляторних актів, а також зміни до них оприлюднюються у спосіб, передбачений статтею 13 цього Закону, не пізніш як у десятиденний строк після їх затвердження.

Якщо регуляторний орган готує або розглядає проект регуляторного акта, який не внесений до затвердженого цим регуляторним органом плану діяльності з підготовки проектів регуляторних актів, цей орган повинен внести відповідні зміни до плану не пізніше десяти робочих днів з дня початку підготовки цього проекту або з дня внесення проекту на розгляд до цього регуляторного органу, але не пізніше дня оприлюднення цього проекту. (Ст.7)

Звіт про відстеження результативності регуляторного акта оприлюднюється шляхом опублікування в друкованих засобах масової інформації регуляторного органу, який прийняв цей регуляторний акт, а у разі їх відсутності - у друкованих засобах масової інформації, визначених цим регуляторним органом, та/або шляхом розміщення на офіційній сторінці цього регуляторного органу в мережі Інтернет. (Ст. 13,абз.3)

Для відстеження результативності регуляторних актів можуть бути використані статистичні дані та дані наукових досліджень і соціологічних опитувань. (зі ст. 10)

При визначенні регуляторними органами друкованих засобів масової інформації, в яких публікуються документи, зазначені у частинах першій-третьій цієї (13) статті:

- надається перевага офіційним друкованим засобам масової інформації;
- забезпечується відповідність сфери компетенції регуляторного органу на відповідній території сфері розповсюдження друкованого засобу масової інформації.

Якщо в межах адміністративно-територіальної одиниці чи в населеному пункті не розповсюджуються друковані засоби масової інформації, а місцеві органи виконавчої влади, територіальні органи центральних органів виконавчої влади, органи та посадові особи місцевого самоврядування не мають своїх офіційних сторінок у мережі Інтернет, документи, зазначені у частинах першій-третьій цієї статті, можуть оприлюднюватися у будь-який інший спосіб, який гарантує доведення інформації до мешканців відповідної адміністративно-територіальної одиниці чи до відповідної територіальної громади.

Витрати, пов'язані з оприлюдненням документів, зазначених у частинах першій-третьій цієї статті, фінансуються за рахунок розробників проектів регуляторних актів або регуляторних органів, які оприлюднюють ці документи. (зі ст. 13)

Регуляторні органи публікують у друкованих засобах масової інформації та/або розміщують на своїх офіційних сторінках у мережі Інтернет або оприлюднюють в інший спосіб, у тому числі через телебачення і радіо, інформацію про здійснення ними регуляторної діяльності. (ст.14)

---

**Додаток № 6.****Витяг з Конвенції про доступ до інформації, участь громадськості в процесі прийняття рішень та доступ до правосуддя з питань, що стосуються довкілля, ратифікована Законом України N 832-XIV від 06.07.99 (Орхуська Конвенція)**

Сторони .... визнаючи, що адекватна охорона навколишнього середовища важлива для добробуту людини, дотримання основних прав людини, включаючи саме право на життя,

визнаючи також, що кожна людина має право жити в навколишньому середовищі, сприятливому для її здоров'я та добробуту, а також зобов'язана, як індивідуально, так і спільно з іншими людьми, захищати і покращувати навколишнє середовище на благо нинішнього та прийдешніх поколінь,

враховуючи, що для забезпечення можливості відстоювати це право та виконувати цей обов'язок, громадяни повинні мати доступ до інформації, право брати участь у процесі прийняття рішень і доступ до правосуддя з питань, що стосуються навколишнього середовища, і визнаючи при цьому, що громадянам може бути необхідна допомога для здійснення своїх прав,

визнаючи, що в питаннях, які стосуються навколишнього середовища, удосконалення доступу до інформації та участь громадськості в процесі прийняття рішень підвищує якість рішень, що приймаються, та процесу їх виконання, сприяє поліпшенню поінформованості громадськості щодо екологічних проблем, надає громадськості можливість висловлювати свою стурбованість, а державним органам - вести належний облік таких інтересів,

прагнучи таким чином сприяти підзвітності та прозорості процесу прийняття рішень і підсиленню громадської підтримки рішень, що приймаються в галузі навколишнього середовища,

визнаючи бажаність прозорості в усіх гілках державного управління та пропонуючи законодавчим органам дотримуватись принципів цієї Конвенції в своїй діяльності,

визнаючи також, що громадськість повинна бути поінформована щодо процедур участі в процесі прийняття рішень з питань, що стосуються навколишнього середовища, мати вільний доступ до цих механізмів і знати, як ними користуватися,

визнаючи, крім цього, важливість відповідних ролей, які можуть відігравати в справі охорони навколишнього середовища окремі громадяни, неурядові організації та приватний сектор,

прагнучи сприяти поширенню екологічних знань з метою кращого розуміння процесів, пов'язаних з навколишнім середовищем і сталим розвитком, і заохочувати всебічну поінформованість громадськості із рішень, які мають вплив на стан навколишнього середовища та сталий розвиток, і її участь у процесі прийняття таких рішень,

відзначаючи в цьому контексті важливість використання засобів масової інформації, електронних та інших засобів зв'язку, що з'являться в майбутньому,

---

визнаючи важливість повного врахування екологічних міркувань у процесі прийняття рішень на урядовому рівні, і як наслідок цього, необхідність державним органам мати в своєму розпорядженні достовірну, повну та найсучаснішу екологічну інформацію,

визнаючи також, що державні органи володіють екологічною інформацією в інтересах громадськості,

вважаючи, що дієві судочинні механізми мають бути доступними для громадськості, включаючи організації, з метою забезпечення захисту її інтересів і дотримання законності,

відзначаючи важливість забезпечення споживачів належною інформацією про продукцію з метою надання їм можливості робити екологічно обґрунтований вибір,

визнаючи занепокоєність громадськості в зв'язку з навмисним вивільненням генетично змінених організмів у навколишнє середовище і необхідність підвищення прозорості та активізації участі громадськості в процесі прийняття рішень у цій області,

висловлюючи впевненість у тому, що реалізація цієї Конвенції сприятиме зміцненню демократії в регіоні Європейської економічної комісії (ЄЕК) Організації Об'єднаних Націй, ..... домовились про наступне....

Зі статті 3, пп.2-4:

Кожна зі Сторін прагне забезпечити умови, аби посадові особи та державні органи надавали громадськості допомогу та забезпечували їй орієнтацію в отриманні доступу до інформації, сприяли участі в процесі прийняття рішень і в одержанні доступу до правосуддя з питань, що стосуються навколишнього середовища (п.2).

Кожна зі Сторін сприяє екологічній просвіті та підвищенню рівня поінформованості громадськості з проблем навколишнього середовища, особливо відносно одержання доступу до інформації, участі в процесі прийняття рішень і доступу до правосуддя з питань, що стосуються навколишнього середовища (п.3).

Кожна зі Сторін забезпечує належне визнання об'єднань, організацій або груп, що сприяють охороні навколишнього середовища, та надає їм відповідну підтримку, і забезпечує відповідність своєї національної правової системи цьому зобов'язанню (п.4).

Зі статті 2, пп.4-5:

**Громадськість** означає одну або більше фізичну чи юридичну особу, їх об'єднання, організації або групи, які діють згідно з національним законодавством або практикою (п.4);  
**Зацікавлена громадськість** означає громадськість, на яку справляє або може справити вплив процес прийняття рішень з питань, що стосуються навколишнього середовища, або яка має зацікавленість в цьому процесі; для цілей даного визначення недержавні організації, які сприяють охороні навколишнього середовища та відповідають вимогам національного законодавства, вважаються такими, що мають зацікавленість (п.5).

Зі статті 5, пп.1-4, 6-9:

Кожна із Сторін забезпечує, щоб (п.1):

а. державні органи мали у своєму розпорядженні екологічну інформацію, яка сто-

- 
- сується роду їх діяльності, та постійно поновлювали її;
- б. було створено обов'язкові системи для забезпечення належного надходження в державні органи інформації з запланованих та здійснюваних заходів, які можуть істотно впливати на навколишнє середовище;
- в. у випадках, що становлять безпосередню загрозу для здоров'я людини або навколишнього середовища, які виникають в результаті людської діяльності або є наслідком природних явищ, вся інформація, яка могла би дозволити громадськості вжити заходів із запобігання або зменшення шкоди, яка може стати наслідком такої загрози, і яка є у розпорядженні державного органу, негайно поширювалася серед членів громадськості, яких потенційно торкається загроза.

Кожна зі Сторін забезпечує, щоб у межах національного законодавства процедури надання громадськості екологічної інформації були прозорими, а екологічна інформація була легко доступною, серед іншого, шляхом (п.2):

- а. надання громадськості достатньої інформації про види та обсяги екологічної інформації, яка є у розпорядженні відповідних державних органів, основні умови, за яких така інформація може надаватися, і доступ до неї, а також про процес її отримання;
- б. організації та здійснення таких практичних заходів, як:
- і. забезпечення доступу громадськості до списків, реєстрів або архівів;
  - ii. встановлення вимог до посадових осіб підтримувати громадськість в отриманні доступу до інформації у відповідності до цієї Конвенції; і
  - iii. визначення контактних осіб; і
- в. забезпечення безплатного доступу до екологічної інформації, що міститься в списках, реєстрах або архівах згідно з підпунктом б. і. вище.

Кожна зі Сторін забезпечує поступове збільшення обсягу екологічної інформації в електронних базах даних, які є легко доступними для широкого загалу громадськості через публічні мережі зв'язку (п.3).

Інформація, доступна в такій формі, має включати:

- а. звіти про стан навколишнього середовища згідно з пунктом 4 нижче;
- б. тексти законодавчих актів з питань, що стосуються навколишнього середовища або мають до нього відношення;
- в. у відповідних випадках, документи з питань політики, плани та програми, що стосуються навколишнього середовища або мають до нього відношення, а також природоохоронні угоди;
- г. іншу інформацію тією мірою, якою наявність зазначеної інформації в такій формі може сприяти застосуванню національного законодавства для виконання положень цієї Конвенції, за умов, якщо така інформація вже існує в електронній формі.

Кожна зі Сторін через регулярні проміжки часу, що не перевищують три або чотири роки, публікує і поширює національний звіт про стан навколишнього середовища, включаючи інформацію про якість навколишнього середовища та інформацію з навантажень на навколишнє середовище... (п.4).

Кожна зі Сторін заохочує діячів, чия діяльність справляє суттєвий вплив на навколишнє середовище, регулярно інформувати громадськість про вплив їх діяльності та продуктів цієї діяльності на довкілля, здійснюючи це, у відповідних випадках, в рамках використання добровільних систем екомаркування та екологічної експертизи або за допомогою інших засобів (п.6).

---

Кожна зі Сторін (п.7):

- а. публікує фактичну інформацію та її аналіз, які вона вважає доцільними та важливими для розробки найбільш суттєвих пропозицій з питань екологічної політики;
- б. публікує, або іншим чином забезпечує доступ до наявного пояснювального матеріалу стосовно своїх контактів з громадськістю з питань, що входять у сферу дії положень цієї Конвенції; і
- в. надає в належній формі інформацію про виконання державними органами всіх рівнів державних функцій або про надання населенню послуг, які мають відношення до навколишнього середовища.

Кожна із Сторін розробляє механізми з метою забезпечення громадськості достатньою інформацією стосовно продуктів таким чином, щоб надавати можливість споживачам робити екологічно обґрунтований вибір (п.8).

Кожна зі Сторін вживає заходів з поступового розгортання узгодженої загально-національної системи кадастрів чи реєстрів забруднень з використанням структурованої, автоматизованої та доступної для громадськості бази даних, що накопичується на основі стандартизованої системи звітності з урахуванням міжнародного досвіду, якщо це доцільно... (п.9).

Зі статті 6, пп.2-4, 7-9:

Зацікавлена громадськість адекватно, своєчасно та ефективно інформується, залежно від обставин, або шляхом публічного повідомлення, або в індивідуальному порядку на початковому етапі процедури прийняття рішень з питань, що стосуються навколишнього середовища, серед іншого, про (п.2):

- а. запропонований вид діяльності та заявку, за якою буде прийматися рішення;
- б. характер можливих рішень або проект рішення;
- в. державний орган, відповідальний за прийняття рішення;
- г. передбачувану процедуру, включаючи те, яким чином і коли така інформація може бути надана;
  - і. про початок виконання процедури;
  - ii. про можливість для участі громадськості;
  - iii. про час і місце будь-якого запланованого громадського слухання;
  - iv. про наявність державного органу, в якому можна отримати відповідну інформацію, та про те, куди відповідну інформацію було передано на розгляд громадськості;
  - v. про наявність відповідного державного органу або будь-якого іншого офіційного органу, до якого можуть надсилатися зауваження чи запитання, та про строки подання зауважень і запитань; і
  - vi. про те, яка екологічна інформація, що стосується запропонованого виду діяльності, є в наявності; і з охоплення даного виду діяльності національною або транс-кордонною процедурою оцінки впливу на навколишнє середовище.

Процедури участі громадськості передбачають помірковані строки для різних етапів, що забезпечують достатній час для інформування громадськості у відповідності до пункту 2 і підготовки та ефективної участі громадськості в процесі прийняття рішень з питань, що стосуються навколишнього середовища (п.3).

Кожна із Сторін забезпечує участь громадськості вже на ранньому етапі, коли відкриті всі можливості для розгляду різних варіантів, і коли участь громадськості може бути найбільш ефективною.... (п.4).

---

Процедури участі громадськості дають їй можливість подавати в письмовій формі або, в необхідних випадках, під час громадських слухань або розгляду питання за участю заявника будь-які зауваження, інформацію, аналіз або міркування, які, на її думку, мають відношення до запланованої діяльності (п.7).

Кожна зі Сторін забезпечує, щоб у відповідному рішенні належним чином було враховано результати участі громадськості (п.8).

Кожна зі Сторін забезпечує, щоб після прийняття рішення державним органом громадськість була би належним чином поінформована про це рішення у відповідності до належних процедур. Кожна із Сторін надає громадськості текст рішення разом із переліком причин і міркувань, покладених в основу цього рішення (п.9).

#### Стаття 8:

Кожна зі Сторін докладає зусиль для сприяння ефективній участі громадськості на відповідному етапі, доки залишаються відкритими можливості вибору, в підготовці державними органами нормативних положень, які мають безпосередню виконавчу силу, та інших загальноприйнятих юридичних правил, обов'язкових для виконання, які можуть істотно впливати на навколишнє середовище. З цією метою вживаються наступні заходи:

- а. визначаються терміни, достатні для забезпечення ефективної участі;
- б. проекти правил публікуються або доводяться до відома громадськості іншим чином;
- в. громадськості надається можливість висловлювати свої зауваження безпосередньо або через представницькі консультативні органи.

Результати участі громадськості враховуються в максимальній ступені.

---

## Додаток № 7.

### Форма запиту на інформацію Міністерства охорони навколишнього природного середовища України

Згідно Наказу Міністерства охорони навколишнього природного середовища України 18.12.2003 №169

Положення про порядок надання екологічної інформації

#### Запит на екологічну інформацію

(назва державного органу, установи, організації, підприємства, суб'єкта підприємницької діяльності, до якого подається запит)

(прізвище, ім'я, по батькові запитувача)

(повна адреса запитувача)

(телефон)

Відповідно до ст. 50 Конституції України прошу надати мені (нам) таку Екологічну інформацію:

(вказати конкретно)

Інформацію прошу (просимо) підготувати в такій матеріальній формі: (необхідне підкреслити):

☐ письмовій, ☐ електронній, ☐ аудіовізуальні,

☐ іншій матеріальній формі \_\_\_\_\_ (вказати якій)

та:

☐ видати на руки,

☐ надати можливість ознайомитися на місці,

☐ вислати на адресу:

\_\_\_\_\_, (поштовий індекс, населений пункт, вулиця, № будинку, № квартири або офісу, електронна адреса)

☐ інше \_\_\_\_\_ (вказати як)

У разі неможливості надати інформацію прошу (просимо) у десятиденний термін підготувати письмову аргументовану відповідь відповідно до ст. 33 Закону України "Про інформацію".

Дата

Підпис

---

**Додаток № 8.****Суспільний договір між міською радою та неурядовими організаціями міста Червонограда, 3.10.2006****ПРЕАМБУЛА**

Підтримуючи тенденції розвитку демократичного суспільства в Україні, усвідомлюючи вагомість розвитку партнерства неурядових організацій та місцевої влади, прагнучи забезпечити сталий розвиток громади та покращення добробуту червоноградців ми, міська рада міста Червонограда в особі міського голови та керівники неурядових організацій, що діють в місті Червонограді, які нижче підписалися, дійшли згоди в бажанні співпраці для підтримки ініціативи громади міста організуватися і працювати.

**МЕТА ДОГОВОРУ**

Метою договору є формування та встановлення ефективної взаємодії органів влади з громадою в особі неурядових організацій міста, підвищення громадянської активності, ініціативи, відчуття відповідальності громадян перед своїм містом, широке залучення громади в процес розвитку міста.

**ЗОБОВ'ЯЗАННЯ СТОРІН**

Зобов'язання Червоноградської міської ради:

1. Залучати НУО до розробки, виконання та громадської експертизи проектів, програм, спрямованих на вирішення проблем міста та його розвитку.
2. Запровадити практику проведення конкурсу соціальних проектів, спрямованих на вирішення місцевих проблем зусиллями неурядових організацій.
3. Сприяти публічності громадської діяльності через ЗМІ та оприлюдненню публічних звітів в інших формах.
4. Забезпечити можливість участі /присутності громадськості під час засідань виконкому та на сесіях міської ради при розгляді питань у сфері основної діяльності неурядових організацій.
5. Оприлюднювати прийняті рішення. Забезпечити доступ до текстів рішень ради та виконкому.
6. Створити стратегію соціально-економічного розвитку міста із залученням представників неурядових організацій.
7. Підтримувати ініціативи неурядових організацій, спрямовані на розвиток партнерства між місцевою владою та неурядовими організаціями та забезпечення сталого розвитку громади.

Зобов'язання неурядових організацій міста Червонограда:

1. Брати участь у розробці та виконанні міських програм, вносити пропозиції щодо їх удосконалення на належному організаційному, інтелектуальному рівні.
2. Надавати експертну допомогу у створенні нормативних документів, готувати й подавати проекти на конкурс.
3. Оприлюднювати інформацію про діяльність та щорічно готувати річні звіти.
4. Забезпечити участь /присутність під час засідань виконкому, на сесіях міської ради та надавати необхідну інформаційно-консультативну допомогу при розгляді питань у сфері основної діяльності неурядових організацій.
5. Надавати підтримку в реалізації рішень місцевої влади у сфері основної діяльності неурядових організацій.
6. Готувати та подавати пропозиції до стратегії соціально-економічного розвитку міста, надавати організаційну та експертну підтримку при розробці.
7. Ініціювати та розробляти механізми розвитку громади, які передбачають партнерство з місцевою владою.

---

## **ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Результатом реалізації суспільного договору має бути удосконалена система партнерських стосунків "влада міста - громада міста".

Договір сприятиме:

- зростанню авторитету неурядових організацій як інститутів, що спроможні здійснювати вплив на вироблення, прийняття і реалізацію суспільно значущих рішень;
- перетворенню неурядових організацій на реальний інструмент контролю громади за ефективністю та прозорістю діяльності органів влади;
- ліквідації ізолюваності неурядових організацій від діяльності органів влади;
- підвищенню громадянської активності;
- зміцненню принципів соціального партнерства органів влади та неурядових організацій;
- підвищенню довіри з боку суспільства до діяльності органів влади;
- утвердження та популяризації у суспільстві загального розуміння значення неурядових організацій та їхньої ролі в місті.

## **ПРИКІНЦЕВІ ПОЛОЖЕННЯ**

Неурядові організації міста та органи влади використовують свої можливості для широкого ознайомлення і пропаганди Суспільного договору, його основні положення, пріоритети діяльності, права і обов'язки сторін.

Договір між Червоноградською міською радою та неурядовими організаціями має виключно політичний характер.

У випадку невиконання умов договору однією із сторін, сторони проводять погоджувальні зустрічі на рівні керівників місцевої влади та уповноважених представників від неурядових організацій.

Сторони щорічно проводять підсумки результатів виконання суспільного договору й, при потребі, вносять зміни та доповнення.

Договір є відкритим для підписання. Неурядові організації можуть підписати договір після підписання Декларації усвідомлення та її опублікування в одному з місцевих ЗМІ.

## **ДЕКЛАРАЦІЯ УСВІДОМЛЕННЯ**

Ми, керівники неурядових організацій, що діють в місті Червонограді, прагнучи розвивати партнерські стосунки з міською владою, заявляємо про готовність нести відповідальність за виконання зобов'язань, передбачених в Суспільному договорі між міською радою Червонограда та неурядовими організаціями.

## **ПІДПИСИ СТОРІН**

Від Червоноградської міської ради

Від неурядових організацій Червонограда

---

**Додаток № 9.****Положення про громадські слухання в місті Дрогобичі**

УХВАЛА

Дрогобицької міської ради

XXIX сесії четвертого демократичного скликання

Від 22.06.2005 р. № 539 м. Дрогобич

**Про затвердження Положення про громадські слухання в м.Дрогобичі**

З метою забезпечення права територіальної громади м.Дрогобича на проведення громадських слухань, враховуючи рекомендації постійної комісії з депутатської діяльності, громадського правопорядку та самоврядування і пропозиції Дрогобицької організації Комітету виборців України та коаліції громадських організацій "Правова служба соціальної допомоги", керуючись ст. 13 Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні", враховуючи норми глави 2.7. Статуту територіальної громади міста Дрогобича, міська рада ухвалила:

1. Затвердити Положення про громадські слухання в місті Дрогобичі згідно з додатком.
2. Дану ухвалу з додатком опублікувати в місцевих засобах масової інформації.
3. Контроль за виконанням даної ухвали покласти на постійну комісію з депутатської діяльності, громадського правопорядку та самоврядування (голова - В.Сабат).

Міський голова

М. Лужецький

Додаток

до ухвали міської ради

від 22.06.2005 р. № 539

**Положення про громадські слухання в місті Дрогобичі****1. Загальні положення**

- 1.1. Громадські слухання є формою участі громадськості у здійсненні повноважень місцевого самоврядування, які передбачені Конституцією України, Законом України "Про місцеве самоврядування в Україні", Статутом територіальної громади міста Дрогобича.
- 1.2. Метою проведення громадських слухань є здійснення контролю над роботою депутатів міської ради та посадових осіб місцевого самоврядування, ознайомлення громадськості міста з позицією міської влади з актуальних проблем міста та отримання від мешканців міста пропозицій та зауважень з цих питань у формі безпосереднього спілкування.
- 1.3. Слухання проводяться на засадах добровільності, гласності, відкритості та свободи висловлювань.
- 1.4. На громадських слуханнях:
  - заслуховуються доповіді й інформації про роботу міського голови, міської ради, окремих депутатів, виконавчих органів міської ради та їх посадових осіб, органів самоорганізації населення;
  - обговорюються проекти рішень міської ради та її виконавчого комітету з метою

---

внесення пропозицій щодо питань місцевого значення, що віднесені до відання міського самоврядування;

- порушуються питання та вносяться пропозиції щодо питань місцевого значення, що належать до відання міського самоврядування.

1.5. Громадські слухання не можуть проводитися з питань, що стосуються:

1.6. питань, не віднесених до компетенції місцевого самоврядування;

1.7. ініціатив, що носять політичний характер загальнодержавного значення.

1.8. Громадські слухання не можуть проводитися менш як за три місяці до проведення виборів органів та посадових осіб місцевого самоврядування.

1.9. Наступні громадські слухання з одного й того ж питання на відповідній території провадяться не раніше трьох місяців після проведення попередніх.

1.10. В обов'язковому порядку проводяться загальноміські громадські слухання, де обговорюють питання підготовки бюджету .

1.11. Громадські слухання проводяться у термін, що не перевищує двох місяців з дня реєстрації ініціативи щодо провадження таких слухань.

1.12. Питання організації й проведення громадських слухань регулюються законодавством, Статутом територіальної громади міста Дрогобича і цим Положенням.

## **2.Ініціювання громадських слухань**

2.1.Суб'єктами права ініціювання громадських слухань у порядку, визначеному цим Положенням (далі-Ініціатор), є:

- міський голова;
- міська рада;
- постійна комісія міської ради;
- органи самоорганізації населення;
- громадські організації;
- мешканці міста.

2.2. Для реєстрації ініціативи з проведення громадських слухань до міської ради подається підписний лист з підписами ініціаторів громадських слухань.

2.3. Громадські слухання з ініціативи жителів міста можуть проводитися за наявності колективного звернення з відповідною вимогою, яке підписане не менш, як п'ятистами жителями міста. Громадські слухання скликаються міським головою.

2.4. У випадку ініціювання громадських слухань мешканцями міста секретар міської ради реєструє ініціативну групу в кількості не менше десяти осіб, котрі мають виборче право.

2.5. Для реєстрації ініціативи проведення громадських слухань до виконкому міської ради подається заява суб'єкта ініціативи, в якій зазначаються:

- проблема, винесена на обговорення на громадські слухання;
- територія, на яку розповсюджується проблематика, що її виносять на

---

обговорення на громадські слухання.

- особа чи особи, уповноважені представляти ініціативну групу, міську раду, міського голову, органи самоорганізації населення, постійну комісію міської ради.

- 2.6. Секретар міської ради реєструє заяву в Книзі реєстрації місцевих ініціатив, зборів та громадських слухань міської ради.
- 2.7. Протягом трьох робочих днів секретар ради організовує зустріч членів ініціативної групи з відповідальними працівниками міської ради для розгляду питань, поставлених у заяві на провадження слухань на предмет їхнього вирішення органами самоврядування відповідно до власної компетенції у встановлені терміни. У разі, якщо така зустріч не відбулася з причин, не залежних від ініціативної групи, або коли в результаті зустрічі не було досягнуто узгодженого рішення, ініціативна група розпочинає збір підписів на підтримку ініціативи для провадження громадських слухань.
- 2.8. Секретар ради затверджує форму підписного листа та видає його зразок, який може копіюватись ініціативною групою способом, що забезпечує автентичне відображення зразка підписного листа.
- 2.9. Підписний лист повинен містити такі дані:
  - назва теми провадження громадських слухань;
  - прізвище, ім'я та по-батькові особи, котра підписує лист;
  - дата народження;
  - місце постійного проживання;
  - підпис.
- 2.10. Кількість необхідних для реєстрації ініціативи підписів розраховується секретарем ради і фіксується за його підписом на копії заяви про ініціювання громадських слухань.
- 2.11. Підписи на підтримку ініціативи подаються до міської ради протягом п'ятнадцяти днів з дня реєстрації затвердження форми підписного листа.
- 2.12. Рішення про реєстрацію ініціативи приймається секретарем ради протягом п'яти робочих днів з дня подання заяви (для міського голови, міської ради та депутатської комісії міської ради) чи підписних листів (для ініціативної групи громадян), про що ініціатора повідомляють протягом найкоротшого часу, але не пізніш трьох календарних днів.
- 2.13. Секретар може перевірити достовірність підписів у підписному листі, який подається ініціативною групою, і прийняти рішення про недостовірність деяких з них. У цьому випадку ініціативна група може додатково протягом трьох днів дібрати відповідну кількість підписів.
- 2.14. Рішення про реєстрацію ініціативи оприлюднюється протягом десяти днів у місцевих ЗМІ.

### **3. Підготовка громадських слухань**

- 3.1. Протягом п'яти робочих днів після реєстрації ініціативи міський голова за поданням секретаря міської ради за погодженням з ініціатором громадських

---

слухань затверджує план заходів з організації та проведення громадських слухань.

3.2. План заходів з організації та проведення громадських слухань повинен передбачати:

- створення дорадчого комітету з проведення громадських слухань;
- створення, в разі необхідності, експертних груп із проблем, що їх пропонують розглянути на громадських слуханнях;
- розробку календарного плану заходів з організації та проведення громадських слухань.

3.3. Дорадчий комітет створюється розпорядженням міського голови та включає в себе:

- посадову особу, яка відповідає за підготовку громадських слухань;
- представників Ініціатора громадських слухань;
- депутатів міської ради (за згодою);
- представників громадських організацій (за згодою).

Кількість членів дорадчого комітету визначається з розрахунку 7-15 осіб із врахуванням різних точок зору на проблему, що розглядається.

3.4. Дорадчий комітет відповідає за вироблення рекомендацій з питань, що їх виносять на громадські слухання.

3.5. Очолює дорадчий комітет представник Ініціатора громадських слухань.

3.6. Регламент проведення засідань дорадчого комітету визначається самим комітетом.

3.7. Експертні групи утворюються розпорядженням міського голови за рекомендацією дорадчого комітету.

3.8. Експертні групи відповідають за підготовку експертних висновків з питань, які виносяться на громадські слухання.

3.9. Виконавчий комітет міської ради забезпечує роботу дорадчого комітету та експертних груп із підготовки громадських слухань.

3.10. Органи й посадові особи місцевого самоврядування, адміністрації підприємств, установ та організацій, що перебувають у комунальній власності, сприяють проведенню громадських слухань і надають дорадчому комітету, на його прохання, необхідні для зборів інформаційні матеріали.

3.11. Пропозиції дорадчого комітету публікуються в засобах масової інформації.

3.12. Матеріально-технічне й фінансове забезпечення громадських слухань здійснюється засобами міської ради за рахунок фонду непередбачених видатків міського бюджету. Якщо йдеться про перевищення 50% фонду непередбачених видатків або про планові громадські слухання, ці видатки передбачають у бюджеті.

---

#### **4.Проведення громадських слухань**

- 4.1. Громадські слухання проводяться не пізніш одного місяця після реєстрації ініціативи про їх проведення або в інший час, запропонований ініціатором слухань, але не пізніш трьох місяців з дня реєстрації ініціативи.
- 4.2. Час та місце провадження громадських слухань визначаються розпорядженням міського голови за рекомендацією дорадчого комітету.
- 4.3. Про час та місце проведення громадських слухань та питання, які виносяться на громадські слухання, повідомляється секретарем міської ради у засобах масової інформації не пізніше, як за десять днів до їхнього проведення.
- 4.4. Провадить громадські слухання голова дорадчого комітету.
- 4.5. На громадських слуханнях приймається регламент їх роботи, який обов'язково передбачає доповідь представника Ініціатора слухань, доповідь від дорадчого комітету, виступи від експертних груп.
- 4.6. Не допускається розгляд питань та прийняття рішень, які не стосуються теми слухань та не були внесені до порядку денного громадських слухань.
- 4.7. Усі пропозиції учасників громадських слухань заносяться до протоколу засідання, за який відповідає секретар слухань.
- 4.8. Секретарем слухань є секретар дорадчого комітету чи інша особа, яку обирають присутні на слуханнях.
- 4.9. Головуючий може перервати оратора, якщо його виступ не стосується теми слухань.
- 4.10. Головуючий зобов'язаний надати слово представникам усіх груп, які висловили свою позицію під час підготовки громадських слухань через ЗМІ чи під час роботи дорадчого комітету.
- 4.11. При обговоренні декількох проектів може провадитися рейтингове голосування, в якому беруть участь жителі відповідної території.

#### **5.Документування та правові наслідки**

- 5.1. Протокол готується головою дорадчого комітету та секретарем і подається секретарю ради не пізніш трьох робочих днів після проведення громадських слухань.
- 5.2. Протокол повинен містити:
  - тему, час і місце проведення слухань;
  - пропозиції дорадчого комітету;
  - кількість учасників громадських слухань, у т.ч. мешканців відповідної території;
  - пропозиції, що їх висловлювали на слуханнях їхні учасники;
  - результати рейтингового голосування за наявності різних проектів.

Протокол готують у трьох примірниках, один з яких передається на зберігання секретарю ради, другий-представнику Ініціатора, третій примірник вивішують на інформаційному стенді міської ради для ознайомлення.

- 
- 5.3. Пропозиції вважаються внесеними за результатами громадського слухання, якщо за них проголосувало більше половини жителів міста, які взяли в них участь. За результатами громадських слухань секретар ради готує висновки та пропозиції, які підлягають розгляду на найближчій сесії.
- 5.4. Висновки та пропозиції за результатами громадських слухань підлягають опублікуванню в засобах масової інформації, засновниками яких є міська рада, протягом десяти днів, оприлюдненню на сесії міської ради.
- 5.5. Депутати міської ради можуть прийняти окреме рішення за результатами провадження громадських слухань.

## **6. Перехідні та прикінцеві положення**

- 6.1. Дане Положення набуває чинності через місяць після його оприлюднення.
- 6.2. Виконком міської ради в місячний термін виготовляє Книгу реєстрації місцевих ініціатив, зборів та громадських слухань у відповідності до цього Положення.

---

**Додаток № 10.****Положення Про Громадську раду при міському голові міста Дрогобича****РОЗПОРЯДЖЕННЯ**

міського голови

27 вересня 2006 р. № 417

**Про Громадську раду при міському голові міста Дрогобича**

З метою забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики та активізації громадян до процесів місцевого самоврядування, створення сприятливих умов для всебічної реалізації громадянами конституційного права на участь у громадському житті, розширення участі громадян та їх об'єднань в обговоренні та вирішенні важливих питань місцевого значення, забезпечення відкритості діяльності органів місцевого самоврядування, утвердження реального народовладдя і громадянського суспільства, на виконання Указу Президента України від 31 липня 2004 року № 854/2004 "Про забезпечення умов для більш широкої участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики", враховуючи постанову Кабінету Міністрів України від 15 жовтня 2004 року № 1378 "Деякі питання щодо забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики" із змінами, внесеними згідно з постановами Кабінету Міністрів України від 15 жовтня 2004 року № 356 від 18 травня 2005 року та № 215 від 1 березня 2006 року, керуючись п.1 ч. 3 ст. 42 Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні":

1. Утворити Громадську раду при міському голові міста Дрогобича.
2. Затвердити Положення про Громадську раду при міському голові міста Дрогобича згідно з додатком № 1.
3. Затвердити склад Громадської ради при міському голові міста Дрогобича згідно з додатком № 2.
4. Контроль за виконання цього розпорядження покласти на заступника міського голови з гуманітарних питань Б.Пристаєа.

Міський голова

М.Гук

**Додаток № 1**

до розпорядження міського голови

від 27 вересня 2006 р. № 417

**Положення про Громадську раду при міському голові міста Дрогобича****Преамбула**

Підставою для створення та діяльності Громадської Ради при міському голові міста Дрогобича є положення нормативно-правових актів України, спрямованих на створення сприятливих умов для всебічної реалізації громадянами конституційного права на участь в управлінні державними справами, забезпечення відкритості діяльності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, утвердження в Україні народовладдя і громадянського суспільства.

**1. Загальні положення**

1.1. Громадська рада при міському голові міста Дрогобича (далі Громадська рада) є

---

громадським колегіальним консультативно-дорадчим і наглядово-експертним органом, який надає консультативно-методичну допомогу як міському голові, так і депутатському корпусу, забезпечує взаємозв'язок між громадою та органом місцевого самоврядування і діє в інтересах громади.

- 1.2. Громадська рада створюється з метою сприяння зміцненню демократичного голосу громади м. Дрогобича задля посилення впливу населення на прийняття владних рішень, зокрема, у сфері надання соціальних послуг, розбудови партнерських зв'язків між громадами як в Україні, так і за кордоном та іншими зацікавленими сторонами включно з органами місцевого самоврядування та ЗМІ.
- 1.3. Громадська рада здійснює діяльність, спрямовану на задоволення та захист соціальних, економічних, політичних, творчих та інших інтересів громадськості міста Дрогобича і сприяє відкритості та прозорості дій депутатського корпусу та міського голови міста Дрогобича, а також громадського контролю за їхніми діями.
- 1.4. Громадська рада у своїй діяльності керується Конституцією України, законами України, актами Президента України та Кабінету Міністрів України іншими нормативно-правовими актами, а також цим Положенням.
- 1.5. Громадська рада здійснює свою діяльність на засадах патріотизму, порядності та моральності, рівноправності, об'єктивності та неупередженості, відкритості та прозорості, добровільності та професіоналізму, законності і гласності, активної співпраці із засобами масової інформації та з усіма активістами громади.

## **2. Основні завдання Громадської ради**

- 2.1. Сприяти впровадженню та дотриманню принципів прозорості та відкритості влади.
- 2.2. Аналізувати ефективність діяльності органів місцевого самоврядування щодо реалізації їхніх владних повноважень, спрямованих на розвиток міста Дрогобича.
- 2.3. Сприяти вдосконаленню механізмів співпраці громади та міського голови міста Дрогобича.
- 2.4. Забезпечити врахування громадської думки у процесі підготовки нормативних актів місцевого значення.
- 2.5. Сприяти дослідженню та розробці ефективних політичних, економічних та правових механізмів, котрі ведуть до покращення соціально-економічного становища в м. Дрогобичі.
- 2.6. Вивчати та узагальнювати передовий досвід діяльності громадських організацій та сприяти впровадженню його в практику.
- 2.7. Сприяти пошуку, підтримці та підготовці молодих фахівців у всіх сферах суспільної діяльності та залученню їх до роботи в Громадській раді.

## **3. Напрямки і методи діяльності Громадської ради**

- 3.1. Створює інформаційну базу Громадської ради.

- 
- 3.2. Розповсюджує інформацію про свою діяльність, пропагує свої ідеї та цілі.
  - 3.3. Виготовляє та поширює інформаційні матеріали з питань своєї діяльності.
  - 3.4. Представляє інтереси громади та своїх членів в органі місцевого самоврядування.
  - 3.5. Консультує керівництво структурних підрозділів виконкому Дрогобицької міської ради.
  - 3.6. Самостійно здійснює незалежні дослідження з актуальних питань життя громади, зокрема у сфері економіки, культури, дозвілля, соціального захисту, молодіжної політики, екології та зайнятості населення.
  - 3.7. Бере участь у розробці та реалізації спільних програм з державними органами, благодійними фондами, підприємствами та організаціями всіх форм власності;
  - 3.8. Вносить пропозиції до орієнтовного плану проведення консультацій з громадськістю.
  - 3.9. Подає пропозиції щодо термінів проведення публічних громадських обговорень чи громадських слухань.
  - 3.10. Опрацьовує отримані за результатами проведення консультацій з громадськістю пропозиції і зауваження з питань формування та реалізації місцевої політики і подає їх у встановленому порядку органу місцевого самоврядування.
  - 3.11. Організовує та проводить конференції, семінари, тематичні столи, диспути, громадські слухання, засідання експертних груп, компанії з поінформування громадськості, відкриті громадські трибуни, та інші заходи.
  - 3.12. Утворює постійні та тимчасові робочі органи (комітети, комісії, експертні групи) відповідно до напрямів роботи Громадської ради.
  - 3.13. Сприяє розвитку національної культури і збереженню культурних цінностей.
  - 3.14. Сприяє вирішенню проблеми безробіття у місті Дрогобичі.
  - 3.15. Проводить моніторинг щодо виконання управлінських рішень, а також реалізації основних цільових програм.
  - 3.16. Здійснює аналіз практики застосування законодавства щодо недержавних організацій, виявлення слабких місць чи випадків неправильного його трактування органами місцевого самоврядування та здійснення кроків до усунення виявлених недоліків.
  - 3.17. Консультує громадян з питань, які належать до її компетенції та у межах повноважень громадських організацій, через функціонування громадської приймальні.

---

#### **4. Основні функції Громадської ради**

- 4.1. Практична та методична допомога у формуванні дієвих механізмів прозорості та відкритості органів місцевого самоврядування, зокрема:
  - 4.1.1. Збір, підготовка і поширення інформаційних матеріалів, котрі повідомляють про роботу Дрогобицької міської ради.
  - 4.1.2. Організація та проведення спеціалізованих семінарів, котрі нестимуть ідею прозорості та відкритості влади.
- 4.2. Розгляд заяв фізичних і юридичних осіб стосовно порушення прав громади чи окремих категорій мешканців громади, які звернулися до Громадської ради.
- 4.3. Інформування заявника про його права і наявні можливості правового захисту і сприяння йому в доступі до цих засобів.
- 4.4. Здійснення посередницьких функцій для захисту соціальних прав мешканців.
- 4.5. Проведення досліджень щодо виявлених проблемних ситуацій в громаді.
- 4.6. Прийняття висновків за результатами проведеного громадського розслідування з передачею їх працівникам органів місцевого самоврядування.

#### **5. Порядок формування та організація діяльності Громадської ради**

- 5.1. До складу Громадської ради входять представники громадських організацій, засобів масової інформації, старійшини громади, почесні громадяни міста, науковці (за згодою). У жодному випадку партійні структури не можуть бути представлені в Громадській раді з метою уникнення зловживань окремих партійних лідерів чи внесення деструктивізму, а також представники органу місцевого самоврядування, оскільки на Громадську раду покладений і контроль за їхніми діями.
- 5.2. Основною формою діяльності Громадської ради є її засідання та робота громадської приймальні. Засідання Громадської ради проводяться не рідше одного разу на місяць і скликаються секретарем Громадської ради із обов'язковим повідомленням усіх членів Громадської ради.
- 5.3. На засіданні Громадської ради головує голова Громадської ради, а у випадку його відсутності - заступник голови Громадської ради.
- 5.4. Голова Громадської ради обирається членами Громадської ради на засіданні Громадської ради відкритим голосуванням більшістю голосів (членів Громадської ради) терміном на 5 років.

Повноваження голови Громадської ради:

- голова організовує діяльність Громадської ради,
- підписує документи від імені Громадської ради,
- робить заяви від імені Громадської ради, прийняті на засіданні Громадської ради,
- головує на засіданнях Громадської ради,
- представляє Громадську раду у взаємовідносинах з органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, ЗМІ.

- 
- 5.5. З представників Громадської ради обирається секретар Громадської ради, який протоколює всі засідання та скликає засідання Громадської ради .
- 5.6. Рада може створювати робочі тимчасові та постійно діючі групи з пріоритетних напрямків діяльності. У складі Громадської ради можуть бути створені такі робочі групи:
- експертно-аналітична;
  - група з питань економіки та підприємництва;
  - група соціального захисту;
  - група з питань комунального господарства, архітектури та будівництва;
  - група з питань освіти і науки;
  - група з питань охорони здоров'я;
  - контрольно-ревізійна група;
  - група з питань молодіжної політики;
  - група з питань культури, спорту і туризму;
  - група з питань екології;
  - група інформації і зв'язків із громадськістю.
- 5.7. Члени Громадської ради діють на громадських засадах.

## **6. Права та обов'язки членів Громадської ради**

- 6.1. Брати участь у підготовці та проведенні засідань Громадської ради, формуванні порядку денного, в обговоренні питань, винесених на її розгляд, у діяльності членів робочих груп.
- 6.2. Вносити пропозиції щодо розгляду питань, які обговорюються на засіданні.
- 6.3. Залучати фахівців відповідних галузей до вивчення та вирішення питань, які розглядаються на засіданнях Громадської ради.
- 6.4. У випадку незгоди з прийнятим рішенням висловлювати власну думку, що долучається до протоколу засідання Громадської ради.
- 6.5. У разі неможливості бути присутнім на засіданні Громадської ради викласти письмово власну думку, яка долучається до протоколу засідання. Делегування повноважень членів Громадської ради не допускається.

## **7. Права Громадської ради**

- 7.1. Вільний доступ до нормотворчої роботи: право отримувати від виконавчих органів Дрогобицької міської ради на стадії розробки проекти нормативно-правових актів, крім документів, право на оприлюднення яких обмежено законодавством (конфіденційної інформації).
- 7.2. Вносити пропозиції на розгляд виконавчих органів місцевої ради, в тому числі до проектів міського бюджету, програм соціального й культурного розвитку м.Дрогобича.
- 7.3. Залучати до своєї роботи представників органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій, а також окремих фахівців.
- 7.4. Здійснювати контроль через проведення незалежної громадської експертизи та громадських слухань:

- 
- за належною експлуатацією об'єктів комунальної власності та організацією обслуговування населення підприємствами житлово-комунального господарства, торгівлі, побутового обслуговування, транспорту, зв'язку;
  - за технічним станом використання і утриманням об'єктів соціальної сфери, будинків і споруд комунальної форми власності;
  - за дотриманням правил забудови, за охороною і раціональним використанням житла і благоустроєм.
- 7.5. Організовувати обговорення проектів рішень органів місцевого самоврядування з найважливіших питань життя територіальної громади.
- 7.6. Вносити пропозиції виконавчим органам місцевої ради, щодо надання допомоги інвалідам, ветеранам війни й праці, учасникам бойових дій, малозабезпеченим громадянам похилого віку, сім'ям, які зазнали стихійного лиха, втратили годувальника, дітям, які залишились без піклування батьків, а також іншим особам, котрі потребують соціальної допомоги.

---

## Додаток № 11.

### Типове положення "Про місцеві ініціативи в місті (селі, селищі) N"<sup>69</sup>

#### I. Загальні положення

1. Місцева ініціатива - форма безпосередньої участі членів територіальної громади міста (села, селища) N (далі - членів громади) в місцевому самоврядуванні.
2. Місцева ініціатива - офіційна письмова пропозиція з питань, які мають важливе значення для територіальної громади міста (села, селища) N (далі - громади), внесена в порядку, передбаченому цим Положенням, N-ській міській (сільській, селищній) та районним у місті N радам (далі - радам) для розгляду та прийняття відповідного рішення в межах їхньої компетенції.
3. Місцева ініціатива оформлюється у вигляді проекту рішення відповідної ради (далі - проекту рішення).
4. Місцева ініціатива може бути внесена безпосередньо членами громади чи окремого району в місті N (для місцевої ініціативи, внесеної на розгляд районної в місті N ради), які є дієздатними та досягли 18 років, або громадською організацією, місцевим осередком політичної партії, органом самоорганізації населення на загальних засадах.
5. Членство в територіальній громаді міста (села, селища) N визначається чинним законодавством України та Статутом територіальної громади міста (села, селища) N. За відсутності Статуту членами громади вважаються особи, зареєстровані в установленому порядку на території міста (села, селища) N.
6. Предметом місцевої ініціативи можуть бути будь-які питання, віднесені до відання місцевого самоврядування. Не можуть бути предметом місцевої ініціативи пропозиції, що суперечать Конституції та чинному законодавству України, та пропозиції, реалізація яких зачіпає інтереси територій поза межами юрисдикції відповідної місцевої ради.

#### II. ВНЕСЕННЯ МІСЦЕВОЇ ІНІЦІАТИВИ

7. Місцева ініціатива вноситься в порядку, визначеному цим Положенням, на ім'я секретаря міської (сільської, селищної) або районної в місті N ради (для місцевої ініціативи, внесеної на розгляд районної в місті N ради).
8. Підставою для внесення місцевої ініціативи на розгляд відповідної ради може бути рішення зборів членів громади, громадської організації, місцевого осередку політичної партії, органу самоорганізації населення, що діє на відповідній території, підтримане належною кількістю підписів членів громади.
9. Кількість підписів, необхідних для підтримки проекту рішення, підготовленого в порядку місцевої ініціативи, визначається таким чином:

---

<sup>69</sup>Автори - Максим Лациба, Український незалежний центр політичних досліджень, Володимир Бондаренко, "Голос громади Києва".

<b>Кількість осіб, що мешкають на території міста (села, селища) чи району в місті</b>	<b>Кількість необхідних підписів для підтримки місцевої ініціативи</b>
1000000 і більше	1000
500000-1000000	750
100000-500000	500
10000-100000	250
10000 і менше	100

10. Внесення місцевої ініціативи здійснюється Ініціативною групою у складі не менше трьох дієздатних членів громади, створення якої зафіксоване протоколом та яка збрала на підтримку місцевої ініціативи не менше належної кількості підписів членів громади, які є дієздатними та досягли 18 років (для місцевої ініціативи, внесеної на розгляд районної в місті N ради, кількість підписів вираховується таким чином: кількість підписів, необхідних для подання місцевої ініціативи до N-ської міської (сільської, селищної) ради, поділена на кількість районів міста N).

11. Ініціативна група - група представників територіальної громади, громадської організації, місцевого осередку політичної партії, органу самоорганізації громадян, сформована відповідно до цього Положення для підготовки, оформлення й представлення в раді проекту рішення, підготовленого в порядку місцевої ініціативи.

За рішенням зборів членів громади або рішенням зборів чи керівного органу громадської організації, місцевого осередку політичної партії, органу самоорганізації громадян Ініціативній групі чи окремим її представникам також може делегуватися функція здійснення супроводу проекту рішення в повному обсязі, зокрема повноваження подавати та витребувати документи, змінювати, доповнювати та відкликати проект рішення, оскаржувати в установленому порядку дії ради, її структурних підрозділів та виконавчих органів у разі незгоди з прийнятим рішенням.

12. Ініціативна група може утворюватися зборами членів громади за участі не менше 25 членів громади, які є дієздатними та досягли 18 років, або рішенням зборів членів чи керівних органів громадської організації, місцевого осередку політичної партії, органу самоорганізації громадян.

13. Про створення Ініціативної групи та наділення її відповідними повноваженнями, про зміст місцевої ініціативи Ініціативна група повідомляє в у 10-денний термін з дня виконання вимог п. 11 Положення відповідну раду, передаючи особисто (надсилаючи поштою) протокол зборів членів громади, підписаний головою та секретарем зборів, або рішення керівного органу громадської організації, місцевого осередку політичної партії, органу самоорганізації населення, підписаний керівником цього громадського формування, яким вони наділяються правом на здійснення представницьких функцій для внесення місцевої ініціативи.

До цього повідомлення додається список реєстрації учасників зборів із зазначенням їхніх прізвищ, імен, по батькові та поштових адрес, проект рішення, підготовлений у порядку місцевої ініціативи та затверджений зборами членів громади.

- 
14. Повідомлення про створення Ініціативної групи та наділення її відповідними повноваженнями повинно містити:
- прізвище, ім'я, по батькові та контактні дані всіх членів Ініціативної групи;
  - серії та номери паспортів членів Ініціативної групи, в тому числі представників громадської організації, місцевого осередку політичної партії, органу самоорганізації громадян;
  - перелік повноважень Ініціативної групи відповідно до п. 10 цього Положення або рішення зборів чи керівного органу громадської організації, місцевого осередку політичної партії, органу самоорганізації громадян (для представників цих структур).
15. Ініціативна група здійснює всі видатки, пов'язані зі своєю діяльністю, самостійно.
16. Проект рішення, підготовлений у порядку місцевої ініціативи, затверджується:
- на зборах громади за участі не менше 25 членів громади одночасно з обранням Ініціативної групи;
  - на зборах членів або рішенням керівного органу громадської організації, місцевого осередку політичної партії, органу самоорганізації населення.
17. Ініціативна група збирає на підписних листах підписи членів громади, які є дієздатними та досягли 18 років, на підтримку проекту рішення, що вноситься в порядку місцевої ініціативи. Підписні листи повинні містити прізвища, імена та по батькові, рік народження, серію та номер паспортів, домашні адреси тих, хто підтримує внесення місцевої ініціативи, а також дату їх підписання. Підписний лист повинен містити назву документа "Підписний лист", номер (нумерація всіх підписних листів має бути наскрізною), назву проекту рішення, назву органу, який створив Ініціативну групу, та дату її створення.
18. Члени Ініціативної групи, що збирають підписи членів громади, зобов'язані ознайомити кожного члена громади, якому пропонується підписати підписний лист, з текстом проекту рішення, підготовленого в порядку місцевої ініціативи.
19. Члени Ініціативної групи повинні попередити члена громади про те, що його підпис на підтримку даного проекту рішення може бути поставлено лише на одному підписному листі. Член громади, який підтримує проект рішення, ставить свій підпис на підписному листі, зазначаючи при цьому своє прізвище, ім'я та по батькові, рік народження, серію та номер паспорта, домашню адресу, а також дату підписання підписного листа. За відсутності у громадянина паспорта його підпис вважається недійсним і не зараховується. Якщо в підписних листах виявлено два або більше підписів одного члена громади, його підписи не враховуються.
20. Після заповнення підписного листа в ньому робиться запис про загальну кількість підписів громадян. Правильність відомостей, занесених до підписного листа, засвідчується підписами не менш як двох членів Ініціативної групи.
21. Термін збирання підписів для міст де проживає понад 500000 членів громади не може перевищувати 60 календарних днів від дня передачі до ради повідомлення про створення Ініціативної групи, а для міст, сіл та селищ де проживає менше 500000 членів громади - 30 календарних днів. При недодержанні цього терміну місцева ініціатива відповідно до чинного законодавства розглядається як колективне звернення громадян.

- 
22. Ініціативна група подає до відповідної ради не пізніше 70 календарних днів від дня передачі до ради повідомлення про створення Ініціативної групи для міст із кількістю населення понад 500000 осіб та не пізніше 40 календарних днів від дати передачі до ради повідомлення про створення Ініціативної групи для міст, селищ і сіл із кількістю мешканців менше 500000 пакет документів, який має містити:
- заяву про внесення на розгляд ради місцевої ініціативи, підписану всіма членами Ініціативної групи;
  - проект рішення, підготовлений у порядку місцевої ініціативи;
  - пояснювальну записку до проекту рішення, підготовленого в порядку місцевої ініціативи, з необхідними аргументами та додатками, посилення на які міститься в тексті (за винятком бюджетного або іншого фінансового обґрунтування);
  - підписні листи з підтримуючими підписами громадян-членів відповідної територіальної громади, які мають право голосу, в кількості, визначеній п. 8 цього Положення.
23. Місцева ініціатива реєструється Секретаріатом ради в Книзі реєстрації місцевих ініціатив, загальних зборів, громадських слухань у місті (селі, селищі) N.
24. Неналежне оформлення місцевої ініціативи не є підставою для її відхилення чи неприйняття (за наявності всіх указаних у п. 21 цього Положення документів).
25. Секретаріат ради може відмовити в реєстрації місцевої ініціативи у разі порушення Конституції, чинного законодавства України або п. 5 цього Положення. В разі відмови в реєстрації місцевої ініціативи Ініціативна група може оскаржити дії Секретаріату ради в судовому порядку у визначений чинним законодавством термін.
26. Ініціативна група за наявності в неї таких повноважень має право в будь-який момент письмово відкликати подання про місцеву ініціативу і самоліквідуватися. Відкликання подання про місцеву ініціативу підписується не менш як 2/3 загальної кількості членів Ініціативної групи на підставі заяви, форма якої затверджується цим Положенням.

### **III. РОЗГЛЯД МІСЦЕВОЇ ІНІЦІАТИВИ**

27. Місцева ініціатива, яка вноситься на розгляд відповідної ради в установленому вище порядку та яка відповідає нормам, указаним у п. 20 цього Положення, підлягає обов'язковому розгляду на пленарному засіданні ради за участю всіх членів Ініціативної групи.
28. Розгляд проекту рішення, поданого в порядку місцевої ініціативи, проводиться відповідно до норм Регламенту ради.
29. N-ський міський (сільський, селищний) голова або голова відповідної районної в місті (селі, селищі) N ради в термін, установлений Регламентом ради, направляє проект рішення, підготовленого в порядку місцевої ініціативи, на розгляд відповідних профільних комісій ради та виконавчих органів ради.
30. Відповідні комісії ради проводять засідання, на яких розглядають проект рішення, поданий у порядку місцевої ініціативи, за обов'язкової участі членів Ініціативної групи та складають висновки в межах своєї компетенції. Відсутність висновків комісій не може бути підставою для відмови у включенні питання, ініційованого в порядку місцевої ініціативи, до порядку денного чергового пленарного засідання ради.

- 
31. Після отримання висновків комісій незалежно від їх змісту N-ський міський (сільський, селищний) голова або голова відповідної районної в місті N ради приймає рішення про включення проекту рішення, підготовленого в порядку місцевої ініціативи, до порядку денного найближчого чергового пленарного засідання ради.
32. Ініціативна група доручає одному зі своїх членів виступати на засіданнях комісій та сесійному засіданні ради із доповіддю з питання місцевої ініціативи та відповідати на запитання депутатів ради згідно з Регламентом ради. На прохання доповідача Ініціативної групи на деякі запитання депутатів можуть відповідати інші члени Ініціативної групи, присутні на засіданні ради. Рада може призначити співдоповідача з питання місцевої ініціативи. Присутні на засіданні члени Ініціативної групи беруть участь в обговоренні та вносять пропозиції до проекту рішення з питання місцевої ініціативи в порядку, встановленому Регламентом ради.
33. Після обговорення проект рішення, внесений Ініціативною групою чи Уповноваженими в порядку місцевої ініціативи, обов'язково ставиться на голосування. Окремо від проекту ставляться на голосування внесені до нього зміни та доповнення, якщо вони не погоджені з Ініціативною групою, про що Ініціативна група заявляє на засіданні.
34. Рада в межах своїх повноважень може:
- прийняти проект рішення, підготовлений у порядку місцевої ініціативи, повністю або за основу;
  - відхилити проект рішення, підготовлений у порядку місцевої ініціативи;
  - відправити проект рішення, підготовлений у порядку місцевої ініціативи, на доопрацювання за обов'язкової участі членів Ініціативної групи протягом терміну, встановленому Регламентом ради, з обов'язковим винесенням узгодженого із членами Ініціативної групи допрацьованого проекту рішення на наступне пленарне засідання ради. Такий варіант рішення може прийматися радою не більше одного разу. Повторне відправлення проекту на доопрацювання не допускається.
35. З питання, внесенного шляхом місцевої ініціативи, рада може розглянути власний альтернативний проект рішення, але після того, як по проекту, підготовленому в порядку місцевої ініціативи, прийнято остаточне негативне рішення та за умови обов'язкового обговорення його з членами Ініціативної групи чи Уповноваженими.
36. Ухвалене рішення ради з питання, внесеного на її розгляд шляхом місцевої ініціативи, в десятиденний термін надсилається членам Ініціативної групи та оприлюднюється в порядку, встановленому Регламентом ради та (або) п. 41 цього Положення.
37. При незгоді Ініціативної групи з рішенням стосовно питання, що було внесене в порядку місцевої ініціативи, воно може бути оскаржене в судовому порядку або може бути ініційований місцевий референдум згідно з чинним законодавством України.

#### **IV. ПРИКІНЦЕВІ ПОЛОЖЕННЯ**

38. Положення приймається виключно на пленарному засіданні ради і набуває сили з дня його підписання.

---

39. Місцеві ініціативи, подані до вступу в дію цього Положення, розглядаються згідно із цим Положенням.

40. Зміни та доповнення до Положення приймаються виключно на пленарному засіданні ради.

41. Чинний текст Положення доводиться до відома членів громади шляхом:

- оприлюднення повного тексту Положення в друкованому органі ради;
- розміщення на офіційному інтернет-сайті ради;
- розміщення для загального ознайомлення в приміщеннях відділів ради по роботі зі зверненнями громадян;
- надсилання належно завірених примірників Положення до легалізованих місцевих громадських організацій, місцевих осередків політичних партій, органів самоорганізації населення;
- надання головуючим роз'яснення на пленарному засіданні ради при розгляді питання, внесеного в порядку місцевої ініціативи;
- видачі примірників Положення посадовим особам виконавчих органів та працівникам апарату ради;
- видачі примірників Положення депутатам ради нового скликання на її першому пленарному засіданні;
- видачі примірників Положення членам громади на їх прохання підрозділом, що працює зі зверненнями громадян;
- оприлюднення іншим шляхом відповідно до законодавства України.

42. Секретаріат ради веде Книгу реєстрації місцевих ініціатив, загальних зборів, громадських слухань у місті (селі, селищі) N, до якої заноситься:

- питання, що вносяться шляхом місцевої ініціативи;
- список членів Ініціативної групи з даними, що подаються при повідомленні про створення Ініціативної групи;
- рішення, прийняте з питання, внесеного в порядку місцевої ініціативи;
- адресати (органи і посадові особи), яким направлено рішення з питання, внесеного в порядку місцевої ініціативи;
- інші дані.

До Книги реєстрації місцевих ініціатив, загальних зборів, громадських слухань у місті (селі, селищі) N додаються результати попереднього аналізу, підготовленого органами та посадовими особами, яким це доручалося, проекту рішення з питання, внесеного в порядку місцевої ініціативи.

43. Питання щодо внесення місцевих ініціатив, не врегульовані цим Положенням, регулюються відповідно до законодавства України.

44. Порушення цього Положення є неналежним виконанням посадових обов'язків призначеними та обраними особами органів місцевого самоврядування, що тягне за собою встановлену чинним законодавством відповідальність.

---

## **Додаток № 12.**

### **Проект Статуту Фонду розвитку громади міста Самбора**

#### **Статут благодійної організації Фондація Розвитку Самбора (проект)**

##### **1. Загальні положення**

1.1. Фондація розвитку Самбора (далі по тексту - Фондація) є недержавною благодійною організацією, діяльність якої не спрямована на одержання прибутку. Благодійна діяльність здійснюється Фондацією на засадах законності, гуманності, гласності, добровільності та самоврядування.

1.2. Назва благодійної організації:

повна:

українською мовою: Благодійна організація "Фондація розвитку Самбора"

скорочена: ФРС

1.3. Організаційно-правова форма: благодійна організація.

1.4. Засновниками Фондації є громадяни України ...

1.5. Діяльність Фондації поширюється на територію міста Самбора Львівської області.

1.6. Місцезнаходження керівних органів Фондації: 81400, м.Самбір ...

##### **2. Предмет, цілі, напрями, завдання та основні форми діяльності фондації**

2.1. Предметом діяльності Фондації є здійснення благодійної діяльності з метою і у формах, визначених чинним законодавством і цим Статутом.

2.2. Головною метою діяльності Фондації є:

- розвиток громадської активності жителів міста Самбора;
- планування, узгодження спільних дій представників трьох секторів місцевої громади;
- сприяння становленню та розвитку різних форм соціального партнерства в м. Самборі;
- проведення конкурсів соціальних програм і проектів;
- підготовка та проведення благодійних акцій;
- створення умов для розвитку малого і середнього бізнесу, підтримка розвитку громади Самбора;
- залучення та акумулювання ресурсів на вирішення соціальних проблем громади.

2.3. Для досягнення основної мети благодійної діяльності Фондація вирішує такі завдання:

2.3.1. Розвиток громадської активності жителів Самбора

2.3.2. Створення умов для розвитку малого і середнього бізнесу

2.3.3. Підтримка розвитку громади Самбора

2.3.4. Підтримка розвитку гуманітарно - соціальної сфери на локальному рівні (освіти, науки, культури, мистецтва, інформації, туризму, спорту, відпочинку, дозвілля, охорони здоров'я, соціального захисту, громадського та

---

територіального самоврядування тощо) шляхом нагромадження ресурсів для надання матеріальної та нематеріальної підтримки та реалізації суспільно-значущих проєктів.

2.4. Фундація здійснює свою діяльність у таких формах:

- 2.4.1. залучає благодійні внески українських та іноземних юридичних і фізичних осіб у вигляді грошових коштів, наукового обладнання, оргтехніки, інтелектуальної власності тощо і здійснює їх облік; акумулює кошти для фінансування благодійної та спонсорської діяльності Фундації;
- 2.4.2. бере участь у фінансуванні або безпосередньо займається організацією діяльності науково-дослідних та навчальних центрів, діяльність яких пов'язана із статутною діяльністю Фундації, дбає про їх технічне оснащення;
- 2.4.3. бере участь у фінансуванні або здійснює самостійно цільові програми і проєкти;
- 2.4.4. надає матеріальну та організаційну допомогу організаціям і установам, діяльність яких споріднена чи пов'язана із програмами і статутною метою Фундації, включаючи забезпечення умов праці, житлових умов, лікування, організацію відпочинку;
- 2.4.5. засновує у встановленому чинним законодавством порядку відокремлені підприємства і госпрозрахункові організації із статусом юридичної особи, через які здійснюється господарська, у тому числі зовнішньоекономічна, та інша діяльність, що забезпечує фінансування заходів, спрямованих на виконання завдань Фундації;
- 2.4.6. надає спонсорську і благодійну допомогу учбовим закладам, у тому числі тим, що готують фахівців, майбутня наукова і практична діяльність яких споріднена із метою і статутними завданнями діяльності Фундації;
- 2.4.7. застосовує цільові стипендії і заохочувальні премії; фінансує учбові програми, збори, семінари, школи та курси;
- 2.4.8. організовує і фінансує фахове стажування членів Фундації, працівників установ і організацій, підприємств, що створені Фундацією чи співпрацюють з ним, в інших регіонах України та за кордоном;
- 2.4.9. виступає ініціатором і бере участь в організації і проведенні симпозіумів, конференцій, семінарів в Україні і за кордоном з питань, споріднених із статутною діяльністю Фундації; запрошує до України зарубіжних науковців і співробітників благодійних і громадських установ і організацій;
- 2.4.10. здійснює співпрацю з громадськими організаціями, міжнародними та національними Фундаціями і закладами науки і культури інших країн;
- 2.4.11. створює власну поліграфічну базу з метою випуску періодичних та неперіодичних видань (довідники, науково-популярні книжки, брошури тощо) з питань, пов'язаних із статутною діяльністю Фундації;
- 2.4.12. через засоби масової інформації і власні видання інформує громадськість про мету і завдання, поточну діяльність Фундації;

- 
- 2.4.13. бере участь в організації і проведенні згідно з чинним законодавством фестивалів, ярмарок тощо, доходи від яких спрямовуються виключно на благодійні цілі Фондації.
- 2.4.14. сприяє практичному здійсненню загальнодержавних, регіональних, місцевих та міжнародних програм;
- 2.4.15. сприяє підвищенню правової свідомості громадян міста Самбора, а також допомога у захисті їх законних прав та інтересів;
- 2.4.16. надає допомогу у створенні і розвитку неурядових неприбуткових організацій;
- 2.4.17. сприяє соціальній реабілітації малозабезпечених, безробітних, інвалідів, інших осіб, які потребують піклування, а також надає допомогу особам, які через свої фізичні або інші вади обмежені в реалізації своїх прав і законних інтересів;
- 2.4.18. надає допомогу громадянам, які постраждали внаслідок стихійного лиха, екологічних, техногенних та інших катастроф, в результаті соціальних конфліктів, нещасних випадків, а також жертвам репресій, біженцям;
- 2.4.19. сприяє розвитку науки і освіти, реалізації науково-освітніх програм, надає допомогу вчителям, вченим, студентам, учням;
- 2.4.20. сприяє талановитій творчій молоді;
- 2.4.21. сприяє охороні і збереженню культурної спадщини, історико-культурного середовища, пам'яток історії та культури, місць поховання;
- 2.4.22. надає допомогу у розвитку видавничої справи, засобів масової інформації, інформаційної інфраструктури;
- 2.4.23. сприяє розвитку охорони здоров'я, масової фізичної культури, спорту і туризму, пропагуванню здорового способу життя, бере участь у поданні правової допомоги населенню та здійсненні соціального догляду за хворими, інвалідами, самотніми, людьми похилого віку та іншими особами, які через свої фізичні, матеріальні чи інші особливості потребують соціальної підтримки та піклування;
- 2.4.24. сприяє захисту материнства і дитинства, надає допомогу багатодітним та малозабезпеченим сім'ям;
- 2.4.25. надає інформаційні та консультативні послуги;
- 2.4.26. здійснює адміністрування грантових програм;
- 2.4.27. проводить дослідження, опитування та оцінки;
- 2.4.28. проводить тренінги та семінари;
- 2.4.29. організовує, координує та фінансує заходи, спрямовані на досягнення мети благодійної діяльності Фондації;

- 
- 2.4.30. співпрацює з органами державної влади та місцевого самоврядування Львівської області, міста Самбора;
- 2.4.31. здійснює організаційну та фінансову участь в реалізації загальнодержавних, регіональних, місцевих та міжнародних програм, а також проводить власні благодійні акції та благодійні програми;
- 2.4.32. сприяє об'єднанню зусиль, поглибленню та урізноманітненню співробітництва українських юридичних та фізичних осіб з іноземними і міжнародними державними, громадськими або приватними організаціями, установами, Фундаціями, іншими іноземними юридичними та фізичними особами шляхом забезпечення реалізації їх проектів і програм та участі в їх здійсненні;
- 2.4.33. бере участь у розробці різного роду благодійних програм і проектів та розробці власних благодійних програм і проектів;
- 2.4.34. здійснює надання грантів юридичним і фізичним особам України для здійснення ними неприбуткової діяльності, яка відповідає меті діяльності Фундації;
- 2.4.35. здійснює розвиток взаємозв'язків та співробітництва з благодійними Фундаціями та іншими фундаціями і фізичними особами в Україні та за її межами, вивчає їх досвід (включно з обміном делегаціями, організацією стажування окремих громадян і груп в Україні та за кордоном, прийманням груп, що прибувають в Україну з благодійною місією);
- 2.4.36. здійснює організацію та фінансування видавничої діяльності з питань діяльності Фундації, створення власного друкованого органу, інформаційних бюлетенів; надає сприяння у виданні просвітницької загальноосвітньої літератури, включно з фінансуванням видання підручників;
- 2.4.37. провадить рекламно-інформаційні заходи, спрямовані на розповсюдження інформації про діяльність Фундації, пропагування її ідей і мети діяльності.
- 2.5. У напрямках, визначених згідно із Законом України "Про благодійництво та благодійні організації" благодійна допомога може надаватися Фундацією у вигляді:
- одноразової фінансової, матеріальної та іншої допомоги;
  - систематичної фінансової, матеріальної та іншої допомоги;
  - фінансування конкретних цільових програм;
  - допомоги на основі договорів (контрактів) про благодійну діяльність;
  - дарування або дозволу на безоплатне (пільгове) використання об'єктів власності;
  - дозволу на використання своєї назви, емблеми, символів;
  - подання безпосередньо допомоги особистою працею, послугами чи передачею результатів особистої творчої діяльності;
  - прийняття на себе витрат з безоплатного, повного або часткового утримання об'єктів благодійництва;
  - надання консультативної, навчальної, інформаційної, правової допомоги фізичним та юридичним особам;
  - координації неприбуткової діяльності та менеджменту програм неурядових організацій.

- 
- 2.6. Конкретні напрями, об'єкти, форми і обсяги подання благодійної допомоги визначаються Фондацією в порядку, визначеному цим Статутом.
- 2.7. Здійснення Фондацією благодійної діяльності у вигляді надання конкретних послуг (виконання робіт), що підлягають обов'язковій сертифікації або ліцензуванню, допускається після такої сертифікації або ліцензування в установленому законодавством України порядку.

### **3. Членство в Фондації**

- 3.1. Членство у Фондації є індивідуальним.
- 3.2. Індивідуальним членом Фондації може бути громадянин України, іноземний громадянин чи особа без громадянства, які беруть активну участь у роботі Фондації і визнають положення Статуту Фондації.
- 3.3. Прийняття індивідуальних членів здійснюється Правлінням Фондації на підставі письмової заяви кандидата та інших документів і критеріїв, перелік яких визначається документами Фондації відповідно до чинного законодавства України. Індивідуальним членам Фондації може видаватися на підтвердження їх членства посвідчення за зразком, затвердженим Загальними зборами Фондації.
- 3.4. Прийняття у члени Фондації здійснюється одностайним рішенням Загальних зборів Фондації за умови, якщо кандидат у члени Фондації (фізична чи юридична особа):
- визнає положення установчих документів Фондації;
  - вносить особистий фінансовий вклад в діяльність Фондації.
- 3.5. Член Фондації може бути виключений з Фондації у випадку:
- подання особистої заяви з проханням про виведення зі складу членів Фондації;
  - грубих порушень норм Статуту Фондації, що завдали значної шкоди її іміджу.
- 3.6. Рішення про виключення із членів Фондації приймається Загальними зборами Фондації більшістю голосів від складу членів Фондації.
- 3.7. Члени Фондації на добровільних засадах беруть участь у фінансуванні програм Фондації.

### **4. Права та обов'язки членів Фондації**

- 4.1. Члени Фондації мають право:
- брати участь у заходах, які здійснюються Фондацією;
  - вносити пропозиції до органів Фондації з питань, що пов'язані з її діяльністю;
  - брати участь в Загальних зборах членів Фондації з правом ухвального голосу;
  - обирати та бути обраним до складу керівних органів Фондації;
  - користуватися всіма видами творчої, консультативної, методичної та іншої допомоги, що її може надати Фондація;
  - звертатися до Фондації по допомогу в захисті своїх законних прав та інтересів;
  - вільно виходити з членів Фондації у будь-який час за письмовою заявою, поданою до Загальних зборів членів Фондації.
- 4.2. Члени Фондації зобов'язані:
- виконувати вимоги Статуту та інших документів, затверджених вищим керівним органом Фондації;

- 
- діяти відповідно до мети та завдань, визначених Статутом Фундації;
  - брати особисту участь в забезпеченні програм Фундації матеріальними та іншими ресурсами.

4.3.3 урахуванням норм чинного законодавства України Фундація може у своїх документах визначати додаткові права та обов'язки членів Фундації.

## **5. Юридичний статус Фундації**

5.1. Діяльність Фундації здійснюється згідно з Конституцією України, Законом України "Про благодійництво та благодійні організації", іншими законодавчими актами України та цього Статуту.

5.2. Фундація є самостійною юридичною особою з моменту її державної реєстрації, має відокремлене майно, веде самостійний баланс, має розрахунковий та валютний рахунки в установах банку, круглу печатку зі своїм повним найменуванням, емблему та іншу атрибутику і символіку, зразки яких затверджуються Правлінням і реєструються у встановленому порядку. Може використовувати емблему та іншу символіку засновника.

5.3. Фундація для досягнення мети та виконання статутних завдань має право від свого імені укладати угоди, набувати майнових і особистих немайнових прав і нести обов'язки, бути позивачем та відповідачем у суді та господарському суді.

5.4. Фундація не несе відповідальності за зобов'язаннями засновника і членів Фундації, а засновник і члени Фундації не несуть відповідальності за зобов'язаннями Фундації, якщо інше не буде передбачене окремими угодами між сторонами.

Фундація не несе відповідальності за зобов'язаннями держави, а держава не несе відповідальності за зобов'язаннями Фундації.

5.5. Фундація взаємодіє з благодійними організаціями, громадськими об'єднаннями, релігійними організаціями, екологічними, оздоровчими організаціями, іншими фізичними та юридичними особами, які своєю діяльністю сприяють вирішенню завдань Фундації; здійснює спільні програми з вітчизняними та іноземними благодійними організаціями, юридичними та фізичними особами.

5.6. Фундація з метою виконання статутних завдань може об'єднуватися з аналогічними організаціями, що діють в інших містах й областях України і мають такі ж самі статутні цілі й завдання, у спілки, асоціації та інші об'єднання, що створюються на добровільній основі.

5.7. Міжнародна благодійна діяльність здійснюється Фундацією шляхом участі в міжнародних благодійних проектах, участі в роботі міжнародних благодійних організацій, а також в інших формах, що не суперечать законодавству України, нормам і принципам міжнародного права.

5.8. Фундація має право засновувати засоби масової інформації й здійснювати видавничу діяльність відповідно до чинного законодавства.

5.9. Фундація має право бути засновником підприємств і організацій, через які здійснюється господарська діяльність, що забезпечує фінансування заходів,

---

спрямованих на виконання завдань Фундації, а також подається благодійна допомога шляхом надання конкретних послуг (виконання робіт). Підприємства і організації, створені Фундацією, здійснюють виробничо-господарську діяльність відповідно до положень чинного законодавства. Чистий прибуток таких підприємств і організацій, що залишається після сплати податків, інших обов'язкових платежів, оплати праці співробітників та формування фондів, передбачених їх статутами, є власністю Фундації, перераховуються на його рахунки і використовується ним виключно на здійснення статутної діяльності Фундації.

5.10. Майно та кошти, придбані в результаті господарської та іншої діяльності госпрозрахункових установ і організацій із статусом юридичної особи, підприємств, що створені Фундацією, використовуються виключно на виконання статутних завдань Фундації (на благодійні цілі) і не можуть перерозподілятися між засновниками та членами Фундації.

5.11. Фундація має право:

5.11.1. одержувати від органів державної влади і управління всіх рівнів допомогу та інформацію, необхідні для реалізації своєї статутної мети та основних завдань;

5.11.2. самостійно вирішувати питання про подання благодійної допомоги її набувачам, використовувати цільові пожертвування, що подаються благодійниками на реалізацію благодійної програми згідно з умовами цього пожертвування;

5.11.3. організовувати збір благодійних пожертвувань та внесків від фізичних та юридичних осіб, іноземних держав та міжнародних організацій;

5.11.4. визначати форми, об'єкти, суб'єкти і обсяги благодійної допомоги;

5.11.5. розповсюджувати інформацію, пропагувати мету та основні завдання Фундації, в тому числі через засоби масової інформації (газети, радіо, телебачення), здійснювати видавничу, просвітницьку та учбово-методичну діяльність;

5.11.6. представляти і захищати свої законні інтереси і законні інтереси своїх членів у державних та громадських органах, вносити пропозиції до органів влади та управління;

5.11.7. обмінюватися інформацією та спеціалістами з відповідними організаціями зарубіжних країн;

5.11.8. бути членом інших благодійних організацій;

5.11.9. мати власну символіку, яка підлягає державній реєстрації у порядку, визначеному чинним законодавством;

5.11.10. популяризувати своє ім'я (назву), символіку;

5.11.11. мати інші права згідно із законодавством України.

---

5.12. Фондація може надавати допомогу у направленні в інші регіони України та за кордон у відрядження, для стажування і на перепідготовку спеціалістів для навчання й ознайомлення з досвідом організації і діяльності підприємств, благодійних і громадських організацій, участі в переговорах, виставках, аукціонах, встановлення ділових контактів тощо.

## **6. Кошти та майно Фондації**

6.1. Майно та кошти Фондації складають:

6.1.1. добровільні та благодійні внески, пожертвування засновників Фондації та інших благодійників - українських та іноземних громадян та юридичних осіб;

6.1.2. благодійні внески і пожертвування, що мають цільовий характер (благодійні гранти), надані фізичними та юридичними особами в грошовій та натуральній формі;

6.1.3. надходження від проведення благодійних кампаній по зборі благодійних пожертвувань, благодійних масових заходів, благодійних лотерей та благодійних аукціонів по реалізації майна та пожертвувань, які надійшли від благодійників;

6.1.4. доходи від депозитних вкладів та від цінних паперів;

6.1.5. надходження від підприємств, організацій, що перебувають у власності Фондації;

6.1.6. надходження від інших благодійних організацій, у тому числі іноземних.

6.1.7. надходження від юридичних та фізичних осіб, з якими виконуються спільні програми.

6.1.8. інші надходження, не заборонені чинним законодавством.

6.2. Майно та кошти Фондації не можуть бути предметом застави.

6.3. Внески до Фондації можуть здійснюватися грошима (у тому числі у вільно конвертованій валюті - згідно із валютним законодавством України), матеріальними цінностями, роботами та послугами шляхом передачі Фондації відповідних коштів, майна, виконання робіт та надання послуг.

6.4. Кошти і майно Фондації знаходяться в його повному розпорядженні та використовуються на виконання його статутних завдань. При цьому Фондація повинна використовувати благодійні внески юридичних і фізичних осіб тільки згідно з призначенням, обумовленим особою, що зробила цей внесок.

6.5. Фондація, створені ним підприємства та організації, можуть мати у власності будинки, споруди, житловий Фондація, майно виробничого, культурно-просвітнього та оздоровчого призначення, кошти, цінні папери й інше майно, необхідне для матеріального забезпечення статутної діяльності Фондації.

У власності Фондації можуть бути також видавництва, інші підприємства, благодійні заклади, створювані за рахунок коштів Фондації з метою виконання його статутних завдань.

---

6.6. Фондація є власником майна, що йому належить, здійснює відповідно до чинного законодавства володіння, користування та розпорядження майном, що знаходиться в його власності, згідно з метою і статутними завданнями Фондації і призначенням майна.

6.7. Фондація самостійно встановлює розмір та форму використання коштів, надання фінансової або благодійної допомоги. Структура та кошторис використання коштів розробляється і затверджується Правлінням Фондації.

6.8. Витрати, що пов'язані з діяльністю Фондації та утриманням його апарату, здійснюються за рахунок коштів Фондації і не можуть перевищувати 20 відсотків кошторису Фондації у поточному році.

## **7. Керівні органи Фондації**

7.1. Керівними та контролюючими органами Фондації є:

7.1.1. Загальні збори членів Фондації.

7.1.2. Розпорядчий та контролюючий орган Фондації - Наглядова Рада. (Рада Меценатів та Благодійників)

7.1.3. Правління Фондації.

7.1.4. Президент Фондації.

7.2. Загальні збори членів Фондації:

7.2.1. Вищим органом Фондації є Загальні збори членів Фондації, які скликаються не рідше одного разу в рік Правлінням Фондації.

Позачергові Загальні збори скликаються Президентом на вимогу Наглядової Ради або не менш як 1/3 членів Фондації.

Місце і час скликання Загальних зборів та попередній порядок денний повідомляються письмово всім членам Фондації не пізніше як за один місяць до дати їх проведення.

7.2.2. Питання до порядку денного Загальних зборів вносяться членами-засновниками, Наглядовою радою, Правлінням Фондації або не менш як 1/3 членів Фондації.

7.2.3. Загальні збори правомочні приймати рішення, якщо в них беруть участь більш як половина членів Фондації.

Всі питання вирішуються відкритим голосуванням більшістю голосів присутніх на ньому членів Фондації (крім випадків, передбачених Статутом Фондації). Персональні питання та питання вибору керівних органів Фондації можуть вирішуватися як відкритим, так і таємним голосуванням за рішенням Загальних зборів.

7.2.4. До виключної компетенції Загальних зборів членів Фондації належать:

- внесення змін та доповнень до Статуту Фондації (Статут вважається затвердженим, а зміни та доповнення до нього прийнятими, якщо за це проголосувало не менш як 3/4 присутніх на зборах членів Фондації);
- затвердження змін в організаційній структурі Фондації;
- прийняття рішення про реорганізацію чи ліквідацію Фондації (рішення

- 
- вважається прийнятим, якщо за нього проголосувало не менш як 3/4 присутніх членів Фундації);
- визначення кола питань, які виносяться на розгляд Загальних зборів, затвердження процедури прийняття ухвал та регламент, утворення робочих органів;
  - затвердження благодійних програм Фундації;
  - затвердження внутрішніх нормативних документи Фундації, статuti підприємств та організацій, створюваних Фундацією;
  - обирання відкритим або таємним голосуванням Президента Фундації, членів Правління та Наглядової Ради;
  - розгляд та схвалення основних напрямків діяльності Фундації, а також планів діяльності на поточний рік, включаючи план участі у міжнародних заходах;
  - заслуховування звітних доповідей керівних органів Фундації і Наглядової Ради та затверджують їх;
  - затвердження річних звітів створених Фундацією організацій, установ і підприємств;
  - затвердження бюджету Фундації та звітів про його виконання;
  - обрання редакторів і затвердження складу редколегій друкованих органів Фундації;
  - вирішення будь-яких інших питань, прийнятих до розгляду Зборами у порядку визначеному Статутом Фундації.

7.2.5. Ведення протоколів Загальних зборів членів Фундації та їх зберігання забезпечується Правлінням Фундації. Протоколи мають бути видані для ознайомлення на вимогу індивідуального члена Фундації або уповноваженого представника колективного члена Фундації.

### 7.3. Правління Фундації.

7.3.1. Виконавчим органом Фундації є Правління Фундації. Правління Фундації здійснює керівництво всією діяльністю Фундації.

7.3.2. Правління Фундації обирається Зборами терміном на два роки у кількості, що встановлюється Зборами членів Фундації. До складу Правління входять Президент Фундації (він же Голова Правління) та члени Правління.

7.3.3. Члени Правління Фундації (крім Президента Фундації) здійснюють свою діяльність на громадських засадах.

7.3.4. До компетенції Правління Фундації належить:

- затвердження принципів використання коштів та кошторису адміністративно-виконавчого органу Фундації;
- проведення роботи з підготовки та скликання Зборів членів Фундації та організація виконання рішень вищого органу Фундації;
- забезпечення виконання поточних та перспективних планів діяльності Фундації;
- вирішення питання щодо символіки Фундації;
- формування делегації на міжнародні змагання, конференції, семінари, тощо;
- заслуховування до проведення Зборів членів Фундації річних звітів Президента Фундації;
- розгляд питань діяльності Фундації та внесення щодо них рішення;
- затвердження штатного розкладу адміністративно-виконавчого органу Фундації;

- 
- прийняття рішень про прийом у члени Фондації;
  - прийняття рішень про виключення із членів Фондації, які затверджуються вищим органом;
  - вирішення інших питань діяльності Фондації, що не віднесені до компетенції вищого органу Фондації.

7.3.5. Чергові засідання Правління Фондації скликаються не менш як раз на два місяці, а позачергові - за ініціативою Президента Фондації. Засідання Правління є правомочним, якщо на ньому присутні не менш як 2/3 членів Правління. Рішення Правління приймаються відкритим голосуванням простою більшістю голосів присутніх. У разі рівного розподілу голосів голос Президента Фондації вважається вирішальним.

7.3.6. Члени Правління можуть брати участь у засіданнях Правління самостійно або передавати свій голос іншому члену Правління, що оформлюється відповідною довіреністю.

7.3.7. Президент Фондації організовує ведення і зберігання протоколів Правління Фондації.

#### 7.4. Президент Фондації:

- організовує роботу Правління та виконавчого органу Фондації;
- представляє Фондацію у відносинах з органами влади міста Самбора, державної влади та управління, з вітчизняними та іноземними підприємствами, установами та організаціями, у тому числі міжнародними;
- виносить питання на розгляд Правління та головує на його засіданнях;
- розпоряджається коштами Фондації відповідно до принципів, затверджених Зборами членів Фондації і Правлінням Фондації;
- контролює роботу штатних співробітників виконавчого органу Фондації;
- від імені Фондації без довіреності підписує будь-які договори, угоди, контракти та інші фінансові документи як перша особа;
- приймає на роботу та звільняє з роботи штатних співробітників адміністративно-виконавчого органу Фондації;
- розпоряджається майном Фондації відповідно до чинного законодавства та рішень Правління Фондації;
- не менш як один раз на рік звітує перед вищим органом Фондації та Правлінням Фондації про проведену роботу;
- організовує діяльність виконавчого органу Фондації і звітує перед Правлінням і Зборами членів Фондації про виконану роботу;
- забезпечує безпосереднє виконання поточних і перспективних програм і проектів Фондації;
- контролює фінансову і фінансово-господарську діяльність створених Фондацією підприємств і організацій;
- відкриває і закриває рахунки в установах банків;
- видає накази, що є обов'язковими для всіх співробітників Фондації і створених Фондацією організацій, установ, підприємств;
- одноособово розподіляє завдання серед штатного персоналу і залучених осіб і контролює виконання ними їх функціональних обов'язків;
- виконує інші функції, що впливають із цього Статуту та чинного законодавства.

Президент Фондації може передати частину своїх повноважень (за згодою Правління) одному з членів Правління (заступнику голови Правління), що

---

оформлюється відповідним рішенням чи наказом, а у випадку необхідності - довіреністю.

## 7.5. Наглядова Рада

7.5.1. Розпорядчо-контролюючим органом Фундації є Наглядова Рада, яка здійснює контроль над благодійною та фінансово-господарською діяльністю Фундації та створених ним юридичних осіб. Наглядова Рада складається з трьох осіб, які обираються Загальними зборами членів Фундації з їх числа строком на два роки.

7.5.2. Голова Наглядової Ради обирається із числа членів на першому після Загальних зборів її засіданні.

7.5.3. Наглядова Рада має право залучати до роботи незалежних експертів (аудиторів): на безоплатних засадах - самостійно, на платних засадах - з дозволу Правління Фундації.

7.5.4. До функцій Наглядової Ради відноситься перевірка щорічного звіту та балансу Фундації, а також інші питання, що пов'язані з контролем фінансово-господарської діяльності Фундації.

З цією метою Наглядова Рада:

- здійснює контроль фінансової діяльності Фундації;
- отримує від посадових осіб Фундації усі необхідні матеріали, бухгалтерські та інші документи;
- контролює дотримання фінансової та господарської дисципліни Фундацією, створеними ним організаціями, підприємствами та установами;
- контролює цільове використання майна, коштів та інших матеріальних цінностей, наданих Фундації благодійниками та звітність Фундації перед благодійниками;
- направляє результати перевірок у формі письмових звітів Правлінню і Загальним зборам членів Фундації.

В разі виявлення зловживань посадових осіб Фундації чи виникнення суттєвої загрози інтересам Фундації Наглядова Рада має право вимагати проведення позачергових Зборів членів Фундації, які мають бути скликані протягом півтора місяця з дати подання такої вимоги Правлінню Фундації.

7.5.5. Наглядова Рада у своїй діяльності підзвітна Зборам членів Фундації.

7.5.6. Член Наглядової Ради не може бути членом Правління.

7.5.7. Наглядова Рада веде протоколи своїх засідань. Рішення Наглядової Ради приймаються простою більшістю голосів членів Ради. Засідання Ради є правомочними, коли в них беруть участь не менш як 2/3 членів Ради.

7.6. Члени Правління (крім Президента Фундації) і члени Наглядової Ради Фундації здійснюють свою діяльність на громадських засадах. За виконання окремих важливих завдань та доручень вони можуть отримувати винагороду, розмір якої у кожному конкретному випадку встановлюється Правлінням Фундації в межах кошторису витрат Фундації. Якщо під час виконання своїх обов'язків, пов'язаних

---

з діяльністю Фондації, Президент, члени Правління чи Наглядової Ради Фондації нестимуть витрати власних коштів, ці витрати підлягають відшкодуванню з коштів Фондації на підставі поданих звітних документів, а в разі їх відсутності - на підставі рішення Правління Фондації. Президент Фондації є штатним працівником Фондації і одержує зарплату відповідно до штатного розкладу.

7.7. У документах Фондації, враховуючи норми чинного законодавства України, можуть визначатися додаткові умови функціонування його керівних органів.

## **8. Облік та звітність**

8.1. Фондація, створені нею установи та організації ведуть облік результатів діяльності, статистичну та фінансову звітність згідно з чинним законодавством.

8.2. Відповідальність за стан обліку, своєчасне подання бухгалтерської та іншої звітності покладено на Головного бухгалтера Фондації, компетенція якого визначена чинним законодавством.

8.3. Фінансовий рік встановлюється з 1 січня до 31 грудня включно.

8.4. Річний звіт по фінансовій діяльності Фондації та баланс складаються у строки, визначені чинним законодавством, але не пізніше ніж через 2 місяці після закінчення фінансового року, і разом із висновком Наглядової Ради мають бути подані на затвердження Правлінню, засідання якого скликається до закінчення терміну для складання звіту.

8.5. Фондація та її посадові особи несуть встановлену законодавством відповідальність за достовірність даних, що містяться в річному звіті та балансі.

## **9. Припинення діяльності Фондації**

9.1. Припинення діяльності Фондації може бути здійснене шляхом її реорганізації або ліквідації (саморозпуску, примусового розпуску).

9.2. Реорганізація Фондації здійснюється за рішенням вищого керівного органу Фондації. У разі реорганізації вносяться відповідні зміни до установчих документів, усі права та обов'язки Фондації переходять до її правонаступників.

9.3. Ліквідація Фондації здійснюється у випадках:

- прийняття відповідного рішення вищим керівним органом Фондації;
- за рішенням суду;
- в інших випадках, передбачених чинним законодавством.

9.4. У разі ліквідації Фондації кошти, що залишилися після сплати всіх необхідних платежів, та інше майно засновникам та членам Фондації не повертаються, не розподіляються між ними і використовуються для виконання статутних завдань або на інші благодійні цілі, а у випадках, передбачених законодавством, за рішенням суду спрямовуються в дохід держави.

## **10. Внесення змін та доповнень до статуту Фондації**

Зміни та доповнення вносяться до Статуту Фондації за рішенням Загальних зборів членів Фондації, за поданням Правління або Президента Фондації і мають бути у 10-денний термін після їх прийняття вищим керівним органом Фондації повідомлені відповідному реєструючому органу.

---

## **Додаток № 13.**

### **Порядок проведення програми „Гордість громади” (конкурсу міні-проектів)**

Цей Порядок встановлює організаційні засади проведення конкурсу міні-проектів та надання міні-грантів в рамках Програми "Демократизація України: програма малих проектів".

Метою цього Порядку є створення в громадах конкурентного середовища при проведенні конкурсу міні-проектів, забезпечення прозорості його проведення та рівного доступу всіх членів громади до коштів гранту.

#### **1. Основні положення програми "Гордість громади"**

Метою програми "Гордість громади" є підтримка ініціативи громади з проведення заходів для соціально-вразливих верств населення.

Програма "Гордість громади" вчить громади розробляти, впроваджувати та управляти грантовими програмами, при цьому коаліції, які працюють в громадах в рамках Програми "Демократизація України: програма малих проектів" є безпосередньо залученими до процесу управління грантами. Даний підхід надає громадам розуміння того, як працює механізм розподілу грантових коштів, формує у них навички, необхідні для майбутніх ініціатив із впровадження місцевої філантропії в громадах.

Програма впроваджуватиметься одночасно в усіх 10 громадах Донецької та Львівської областей і триває з березня по вересень 2006 року. Очікується, що протягом цього часу у кожній громаді пройде повний цикл міні-грантової програми - від встановлення пріоритетів до затвердження звіту про цільове використання коштів. Можливе проведення за цей час кількох циклів міні-грантів. Загальний грошовий фонд на одну громаду становить 4400 грн. Також виділяється сума до 500грн. на здійснення PR-супроводу програми.

Персонал Програми "Демократизація України: програма малих проектів" надає консультативну підтримку громадам в організації та проведенні конкурсу міні-проектів, підготовці необхідної документації, моніторингу виконання міні-проектів. Фінальні версії усіх документів, які розробляються громадами в рамках програми "Гордість громади" повинні пройти остаточне затвердження персоналом Програми, перш ніж вони будуть далі поширені у громаді.

Базова організація відповідає перед Програмою за використання коштів, призначених для програми "Гордість громади". По завершенні програми базова організація звітується перед Програмою про витрачені кошти і досягнуті результати.

#### **2. Визначення основних термінів**

У цьому Порядку наведені нижче терміни вживаються у такому значенні:

**проект громади** - цілеспрямована діяльність, яка виконується коаліцією громадських організацій громади у партнерстві з місцевими органами влади, бізнесом і широкою громадськістю на засадах, викладених у договорі про надання цільової безповоротної фінансової допомоги між Комітетом виборців України і базовою організацією громади;

базова організація - виконавець проекту громади, що є розпорядником гранту та при якому створюється конкурсна комісія з організації та проведення конкурсу

---

міні-проектів. Базова організація укладає з переможцями конкурсу договір про виконання міні-проектів або здійснює оплату витрат, пов'язаних з реалізацією міні-проектів;

**міні-проект** - цілеспрямована діяльність тимчасового характеру, що має на меті створення загально доступних благ, досягнення соціально значимих результатів для всієї громади або її частини;

**учасник конкурсу** - ініціативна група громадян, що проживають на території громади, чи юридична особа - громадська організація з неприбутковим статусом, що підтвердили намір взяти участь у конкурсі та подали конкурсну заявку; співвиконавці мікро-проекту не можуть бути учасниками програми "Гордість громади";

**конкурсна пропозиція** - документація, що розробляється базовою організацією та передається учасникам для підготовки ними конкурсних заявок щодо предмету конкурсу, включає: типову форму конкурсної заявки, інструкцію щодо її заповнення, перелік необхідних додатків;

**конкурсна комісія** - група осіб, що розглядає конкурсні заявки, оцінює їх та приймає рішення про переможців конкурсу;

**конкурсна заявка** - пропозиція учасника щодо предмета конкурсу, яка готується та подається учасником базовій організації відповідно до вимог конкурсної пропозиції;

**переможці конкурсу** - учасники конкурсу, конкурсні пропозиції яких визнано найкращими за результатами оцінки та щодо яких конкурсною комісією прийнято рішення про виконання міні-проектів;

**конкурс** - здійснення конкурентного відбору учасників з метою визначення переможців згідно з процедурами, встановленими цим Порядком;

**договір про надання цільової безповоротної фінансової допомоги** - письмова угода між базовою організацією та учасником-переможцем конкурсу - юридичною особою - громадською організацією з неприбутковим статусом, яка передбачає надання гранту для здійснення міні-проекту;

### **3. Принципи проведення конкурсу**

Конкурс міні-проектів здійснюється на основі таких принципів:

- економність та ефективність витрачання коштів гранту (забезпечується шляхом надання переваги критерію розміру витрат на реалізацію міні-проекту);
- конкурентність учасників;
- відкритість та прозорість на всіх стадіях конкурсу (базова організація зобов'язана забезпечити прозорість проведення конкурсу шляхом розповсюдження необхідної інформації в громаді, а саме оприлюднити: оголошення про проведення конкурсу; звіт про результати конкурсу);
- недискримінація учасників (ініціативні групи громадян та юридичні особи беруть участь у конкурсі на рівних умовах; базова організація забезпечує рівноправний доступ усіх учасників до інформації про конкурс);
- об'єктивність та неупередженість оцінки конкурсних заявок.

### **4. Скасування конкурсу чи визнання конкурсу таким, що не відбувся**

Конкурс скасовується у разі, якщо:

- на участь у конкурсі було подано менше двох конкурсних заявок щодо предмета конкурсу, визначеного у конкурсній пропозиції;
- було відхилено всі конкурсні заявки;
- базова організація порушила вимоги цього Положення щодо оприлюднення інформації.

Конкурс може визнаватися таким, що не відбувся, у разі:

- якщо ціна найбільш вигідної конкурсної заявки перевищує суму гранта, передбачену Програмою;
- якщо в результаті відхилення конкурсних заявок до оцінки допущено конкурсну заявку лише одного учасника.

Повідомлення про скасування конкурсу, а також визнання конкурсу таким, що не відбувся, надсилається базовою організацією всім учасникам протягом трьох робочих днів з дня прийняття відповідного рішення.

### 5. Несхвальні дії учасників

Базова організація повинна забезпечити створення умов для проведення прозорого конкурсу та оприлюднення інформації про конкурс.

Базова організація зобов'язана відхилити заявку в разі, якщо вона має незаперечні докази того, що учасник пропонує, дає або погоджується дати будь-якому члену конкурсної комісії, винагороду в будь-якій формі з метою вплинути на прийняття рішення щодо визначення переможця конкурсу.

Інформація про відхилення конкурсної заявки та підстави для відхилення подається базовою організацією у звіті про результати проведення конкурсу та протягом семи календарних днів повідомляється учаснику, який допустив несхвальні дії.

### 6. План проведення програми "Гордість громади"

Базова організація розробляє план проведення конкурсу, в якому визначає пріоритетні сфери реалізації міні-проектів (з можливою, але не обов'язковою орієнтацією на потреби цільової групи проекту громади), визначає календарний графік проведення конкурсу з урахуванням вимог Програми щодо термінів.

План проведення конкурсу міні-проектів розглядається та затверджується на засіданні Ради коаліції.

Етапи/Кроки	Коментарі
1. Призначення персоналу, відповідального за адміністрування програми "Гордість громади"	Очікується, що персонал проекту громади та члени коаліції візьмуть на себе адміністрування програми "Гордість громади" у своїй громаді - має бути призначена відповідальна особа з їх числа. Очікується, що активно залученими до програми будуть менеджер зі зв'язків з громадськістю (інформаційний супровід в громаді) та менеджер з моніторингу та оцінки (координація відбору, моніторингу і оцінки міні-проектів).

Етапи/Кроки	Коментарі
<p>2. Визначення пріоритетів (оцінка ситуації в громаді і виявлення тематичних пріоритетів для конкурсу)</p>	<p>Кожна громада встановлює тематичні пріоритети відповідно до своєї специфіки. Список пріоритетів затверджується на засіданні Ради коаліції проекту і повідомляється Програмі.</p> <p>Вимога Програми - міні-проекти повинні бути</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– неполітичними;</li> <li>– мати соціальне спрямування;</li> <li>– представляти собою акцію або неформальний захід (наприклад, суботник з прибирання сміття, поладження дитячого майданчику, посадка дерев тощо);</li> <li>– бути спрямованими на згуртування громади задля вирішення певної проблеми.</li> </ul>
<p>3. Розробка загальних критеріїв оцінки заявок та механізмів забезпечення прозорості прийняття рішень та виконання проектів</p>	<p>Вимога Програми - серед загальних критеріїв обов'язково мають бути:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– відповідність тематичним пріоритетам громади;</li> <li>– аполітичність;</li> <li>– що не може бути підтримано - встановлюється громадою з урахуванням вимог Програми - кошти програми "Гордість громади" не можуть покривати</li> <li>– заробітну плату і гонорари;</li> <li>– купівлю і обслуговування обладнання;</li> <li>– оренду офісу;</li> <li>– проведення досліджень;</li> <li>– поїздки;</li> <li>– розповсюдження придбаної продукції, товарів;</li> <li>– організацію круглих столів, конференцій, тренінгів, семінарів, інформаційних сесій;</li> <li>– формат подання конкурсної заявки (дотримання типової форми конкурсної заявки, паперова версія, наявність підписів і печаток відповідальних осіб);</li> <li>– термін подання конкурсної заявки;</li> <li>– термін виконання міні-проекту;</li> <li>– перелік необхідних додатків;</li> <li>– мінімальна та максимальна вартість міні-проекту (встановлюється громадою з урахуванням того, що загальний грошовий фонд на одну громаду становить 4400грн. і Програма очікує підтримати від 3 до 10 міні-проектів в кожній громаді);</li> <li>– учасником може бути як зареєстрована НУО, так і ініціативна група;</li> <li>– кожен учасник конкурсу може подати необмежену кількість пропозицій, однак підтримано може бути не більше однієї пропозиції від кожного учасника;</li> <li>– співвиконавці основного проекту не можуть бути учасниками конкурсу або іншим чином отримувати кошти від програми "Гордість громади" з метою уникнення конфлікту інтересів;</li> <li>– вітається наявність власного внеску учасника.</li> </ul>

Етапи/Кроки	Коментарі
4. Розробка конкурсної пропозиції	<p>Кожна громада розробляє конкурсну пропозицію самостійно, базуючись на своєму попередньому досвіді участі у конкурсах.</p> <p>Мета конкурсної пропозиції - допомогти учасникам конкурсу так викласти свої думки щодо майбутнього міні-проекту, щоб вони були зрозумілими донору (проблема, мета, завдання, очікувані результати, план роботи, бюджет); з іншого боку, завдяки конкурсній пропозиції донор може отримати відповіді на такі запитання, на які він би їх не отримав, якби заявка була написана у довільній формі.</p> <p>Типова форма конкурсної заявки повинна обов'язково містити розділ, в якому учасник конкурсу повинен подати інформацію про свою організаційну та фінансову спроможність, наявність досвіду роботи. В якості додатків слід обов'язково вимагати від юридичних осіб копії свідоцтва про реєстрацію та статуту організації - ці документи дають інформацію про те, чи має право організація займатися тією діяльністю, на яку просить гроші.</p> <p>Інструкція щодо заповнення форми конкурсної заявки обов'язково повинна містити загальні критерії конкурсу (див.п.3), особливості фінансування, графік проведення консультацій з написання конкурсних заявок, графік розгляду конкурсних заявок, інформацію про контактну особу. Фінальна версія конкурсної пропозиції затверджується Програмою.</p>
5. Підписання договору між КВУ та базовою організацією громади	<p>Після того, як будуть узгоджені принципи та критерії проведення конкурсу, розроблено аплікаційну форму, між КВУ та базовою організацією громади буде укладено додатковий договір на виконання програми "Гордість громади".</p>
<b>Інформаційний етап</b>	
6. Розповсюдження інформації про початок конкурсу	<p>Оголошення про конкурс оприлюднюється у будь-який зручний спосіб, що забезпечує ознайомлення з умовами конкурсу якнайширшого числа можливих учасників в громаді:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– друковані та недруковані ЗМІ,</li> <li>– розповсюдження листівок,</li> <li>– розклейка оголошень,</li> <li>– особисті контакти тощо.</li> </ul>

Етапи/Кроки	Коментарі
7. Розповсюдження інформації про початок конкурсу	<p>Вимога Програми - текст усіх друкованих матеріалів повинен бути узгоджений з Програмою. В оголошенні обов'язково повинні міститись:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– загальні критерії конкурсу,</li> <li>– адреса, за якою можна отримати конкурсну пропозицію,</li> <li>– час та місце проведення консультації щодо заповнення конкурсної заявки,</li> <li>– ім'я контактної особи базової організації, її адресу та телефон.</li> </ul> <p>Базова організація повинна забезпечити надання конкурсних пропозицій усім бажаючим узяти участь у конкурсі. Конкурсна пропозиція надається базовою організацією учаснику конкурсу безпосередньо на руки або надсилається протягом трьох робочих днів з моменту звернення учасника.</p>
8. Проведення інформаційних зустрічей та консультацій	<p>Під час зустрічей роз'яснюються умови конкурсу, вимоги до конкурсних заявок, даються відповіді на запитання.</p>
9. Отримання конкурсних заявок	<p>Під час проведення конкурсу конкурсні заявки мають право надавати всі зацікавлені учасники, запрошені базовою організацією в оприлюдненому оголошенні про проведення конкурсу.</p> <p>Пропозиції приймаються лише до терміну, встановленого у конкурсній пропозиції. В окремих випадках цей термін може бути скорочено, причини скорочення терміну викладаються у звіті; вони не повинні свідчити про наміри базової організації послабити конкуренцію між учасниками.</p> <p>Конкурсна заявка подається у письмовій формі за підписом уповноваженої посадової особи учасника-юридичної особи або фізичних осіб-членів ініціативної групи громадян.</p> <p>Конкурсні заявки, отримані конкурсною комісією після закінчення строку їх подання, не повертаються учасникам, що їх подали.</p> <p>Конкурсна комісія має право до закінчення встановленого строку подання конкурсних заявок прийняти рішення про його продовження у разі, якщо один чи більше учасників не можуть подати свої конкурсні заявки до зазначеного строку через об'єктивні причини. Повідомлення про продовження строку, можливі зміни місця та процедури розгляду конкурсних заявок негайно надсилається кожному учаснику, що надав конкурсну заявку.</p> <p>Учасник має право внести зміни або відкликати свою конкурсну заявку до закінчення строку її подання.</p>

Етапи/Кроки	Коментарі
<b>Оціночний етап</b>	
10. Розробка оціночної форми I рівня оцінки	<p>Оціночна форма I рівня потрібна для оцінки відповідності поданої проектної заявки загальним критеріям оцінки заявок (див.п.3). Відповідність заявки даним критеріям оцінюються за принципом "так-ні". Фінальна версія оціночної форми затверджується Програмою.</p>
11. Оцінка за формою I рівня	<p>Оцінка здійснюється адміністративним персоналом проекту громади. Персонал має право звернутися до учасників за роз'ясненнями змісту їх конкурсних заявок з метою полегшення їх розгляду, оцінки та порівняння. Персонал та учасники конкурсу не повинні ініціювати будь-які переговори з питань внесення змін до змісту поданої конкурсної заявки, включно зі зміною та коригуванням вартості міні-проекту. Персонал має право на виправлення арифметичних помилок, виявлених у поданій конкурсній заявці, під час процедури оцінки за умови отримання письмової згоди учасника, який подав цю конкурсну заявку, на таке виправлення.</p> <p>Персонал відхиляє конкурсну заявку у разі, якщо:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– учасник не відповідає вимогам, встановленим в конкурсній пропозиції;</li> <li>– конкурсна заявка не відповідає умовам конкурсної пропозиції;</li> <li>– учасник, який подав конкурсну заявку, не погоджується з виправленням виявленої замовником арифметичної помилки.</li> </ul> <p>Ведеться облік розглянутих заявок. Результати огляду презентуються і затверджуються Радою коаліції. Копія протоколу цього засідання Ради коаліції надається всім учасникам на їх запит. Ці відомості зазначаються у звіті про результати проведення конкурсу.</p>
12. Розробка оціночної форми II рівня оцінки	<p>Оціночна форма II рівня містить специфічні критерії оцінки заявки (відповідність тематичним пріоритетам, користь для громади, результативність, методологія виконання, менеджмент, ефективність використання коштів, власний внесок учасника).</p> <p>Ступінь відповідності кожному критерію оцінюється по балах. Зазвичай визначається максимальний бал, який можна отримати по кожному критерію так, щоб сума максимальних балів становила 100 (наприклад, якщо критеріїв 6, то максимальні бали по них можуть бути: <math>30+20+15+15+10+10=100</math>). Сума балів по кожному критерію є загальною оцінкою конкурсної заявки. Фінальна версія оціночної форми затверджується Програмою.</p>

Етапи/Кроки	Коментарі
13. Формування конкурсної комісії	<p>Вимоги Програми:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Конкурсна комісія створюється для організації та проведення конкурсу на засадах колегіальності у прийнятті рішень, відсутності конфлікту інтересів членів конкурсної комісії та їх неупередженості</li> <li>– Кількісний та персональний склад конкурсної комісії затверджується рішенням Ради коаліції проекту громади</li> <li>– Остаточний склад конкурсної комісії затверджується Програмою</li> <li>– Співвиконавці та персонал проекту можуть становити не більше 50% складу конкурсної комісії</li> <li>– У складі конкурсної комісії обов'язково повинні бути посадові особи органів місцевого самоврядування або місцевих органів виконавчої влади, представники інших громадських організацій - не членів Коаліції громадських організацій-виконавців проекту громади</li> <li>– Члени конкурсної комісії, а також їх родичі не можуть брати участь у конкурсі</li> <li>– Організацію роботи конкурсної комісії здійснює його секретар, який обирається конкурсною комісією з числа своїх членів</li> <li>– Рішення з питань, що розглядаються на засіданнях конкурсної комісії, приймаються простою більшістю голосів у присутності не менше двох третин її членів</li> <li>– Рішення комісії оформляється протоколом, який підписується усіма членами конкурсної комісії, що брали участь у голосуванні.</li> </ul>
14. Проведення інструктажу для членів конкурсної комісії	<p>1. Для членів конкурсної комісії розробляється інструкція, де зазначається:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– загальна інформація про Програму та проект громади;</li> <li>– загальні критерії оцінки заявок;</li> <li>– специфічні критерії оцінки заявок з поясненням, що мається на увазі під кожним критерієм, яка його значимість для громади.</li> </ul> <p>2. Членам конкурсної комісії роздається</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– екземпляр кожної заявки (конкурсні заявки попередньо копіюються у кількості, необхідній для усіх членів конкурсної комісії);</li> <li>– оціночна форма II рівня оцінки (зі специфічними критеріями) у кількості, відповідній кількості заявок (на кожну заявку заповнюється окрема форма).</li> </ul>
15. Оцінка за формою II рівня	<p>До оцінки допускаються конкурсні заявки, які не були відхилені на попередньому етапі (див.п.10).</p> <p>Протягом кількох днів члени конкурсної комісії ознайомлюються з конкурсними заявками, оцінюють їх за специфічними критеріями та проставляють бали у оціночній формі.</p>

Етапи/Кроки	Коментарі
16. Оцінка за формою II рівня	<p>Оціночні форми здаються відповідальній особі, яка робить загальну оціночну матрицю, в якій по вертикалі зазначаються прізвища експертів, по горизонталі - номери міні-проектів. Матриця заповнюється проставленими загальними оцінками конкурсних заявок, вираховується, які міні-проекти набрали яку кількість балів.</p> <p>В призначений день проводиться засідання конкурсної комісії, під час якого роздаються заповнені оціночні матриці, проводиться обговорення усіх поданих заявок і приймається рішення щодо переможців конкурсу, виходячи з проставлених балів та наявної у громади суми (4400грн.). Конкурсна комісія визначає переможців конкурсу, конкурсні заявки яких визнані найкращими за результатами оцінки. На засіданні має бути присутнім в якості спостерігача експерт Програми з розвитку громади. Копія протоколу засідання конкурсної комісії та заповнена оціночна матриця надсилаються Програмі. Список переможців конкурсу повідомляється Програмі перш ніж оголошувати його в громаді.</p>
17. Оголошення переможців конкурсу міні-проектів	<p>Оголошення про те, хто переміг у конкурсі міні-проектів здійснюється через засоби масової інформації. Бажано, щоб це було здійснено якомога ширше в громаді. Має бути опубліковано короткий опис міні-проекту з обов'язковим акцентом на те, яку користь принесе громаді виконання даного міні-проекту.</p> <p>Інформація про результати конкурсу повинна обов'язково містити:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– стислий опис предмету конкурсу;</li> <li>– найменування та адреси учасників, що подали конкурсні заявки, стислий опис запропонованих проектів;</li> <li>– найменування учасників, визнаних переможцями конкурсу, ціна і стислий опис міні-проектів переможців;</li> <li>– стислий виклад критеріїв порівняння та оцінки конкурсних заявок і визначення переможців конкурсу;</li> <li>– у разі відхилення окремих або всіх конкурсних заявок - обґрунтування підстав відхилення.</li> </ul>
18. Проміжний звіт Програми	<p>Після визначення переможців конкурсу, громада подає Програмі звіт про те, як проходив конкурс, хто переміг, чому, опис міні-проектів, які труднощі були під час проведення конкурсу тощо.</p>

Етапи/Кроки	Коментарі
<b>Етап підготовки документації</b>	
19. Підготовка та відправлення листів-підтверджень та листів-відмов	<p>Переможцям конкурсу надсилаються листи-підтвердження про їх перемогу у конкурсі, в листі також вказується, номер, який присвоєно міні-проекту і повідомляється про подальші дії.</p> <p>Листи-відмови надсилаються учасникам конкурсу, які не пройшли відбір.</p> <p>Листи надсилаються відповідальним персоналом проекту громади.</p>
20. Підготовка текстів договорів та додатків до них: технічних завдань та бюджетів	<p>За основу для договору слід використати договір між КВУ та базовою організацією громади.</p> <p>Технічне завдання робиться на основі проектних заявок - коректується формулювання речень, текст перевіряється на предмет граматичних помилок, робиться однаковий шрифт. Особлива увага приділяється формулюванню мети, завдань та очікуваному впливу на громаду. Технічне завдання обов'язково містить план виконання міні-проекту.</p> <p>Бюджет розраховується обов'язково у форматі Excel із застосуванням формул.</p> <p>У випадку, якщо виконавцем є незареєстрована громадська організація, а ініціативна група, договір на виконання міні-проекту не розробляється, готується лише технічне завдання і бюджет. Відшкодування витрат на реалізацію міні-проекту здійснює базова організація шляхом оплати поданих ініціативною групою рахунків на виконання робіт та послуг, придбання товарно-матеріальних цінностей. Фінальна версія договорів та додатків до них затверджується Програмою.</p>
21. Розробка формату описової та фінансової звітності	<p>Кожна громада розробляє вимоги до описового та фінансового звіту та їх формат в залежності від характеру міні-проектів, що будуть підтримані. Фінальна версія форми описового та фінансового звіту затверджується Програмою.</p>
22. Розробка системи моніторингу виконання міні-проектів	<p>Рада коаліції визначає, яким чином буде здійснюватись моніторинг виконання міні-проекту: хто його буде проводити, в якому форматі, з якою регулярністю, який звіт буде готуватись по результатах моніторингу. Остаточна версія системи моніторингу виконання міні-проектів має бути надіслана Програмі перш, ніж повідомлена виконавцям міні-проектів.</p>

Етапи/Кроки	Коментарі
<b>Етап підготовки документації</b>	
23. Процедура підписання договорів	<p>Кожна громада визначає, чи необхідна урочиста процедура підписання договорів: чи будуть підписуватись одночасно договори на усі міні-проекти даної громади, чи вони будуть підписуватись по одному по мірі їх готовності та в залежності від термінів виконання міні-проектів.</p> <p>Виконавці міні-проектів повинні бути ознайомлені з текстом договору заздалегідь.</p> <p>Якщо міні-проект виконуватиме неформальна група, договір не підписується. В такому разі базова організація приймає керівника міні-проекту на роботу для виконання даного міні-проекту.</p> <p>Договір підписується з одного боку - керівником базової організації проекту громади, з іншого боку - керівником організації, що перемогла у конкурсі.</p> <p>У разі відмови переможців-юридичних осіб з неприбутковим статусом підписати договір про надання цільової безповоротної фінансової допомоги конкурсна комісія повторно визначає найкращу конкурсну заявку з тих, які мають нижчий оціночний бал.</p>
24. Донесення до виконавців вимог щодо менеджменту і звітування за виконання проекту	<p>Процес підписання договорів супроводжується інструктажем щодо вимог до менеджменту і звітування за виконання міні-проекту. Бажано попередньо розробити пам'ятку або посібник, в якому мають бути зазначені усі вимоги (повинні деталізувати і доповнювати вимоги договору, але не суперечити йому). Вимоги щодо звітування подаються у відповідності до п. 19.</p> <p>Окремо слід звернути увагу на те, що в разі, якщо міні-проект виконує неформальна група, бухгалтерію та фінансову звітність за міні-проектом веде бухгалтер проекту громади.</p>
<b>Етап виконання міні-проектів</b>	
25. Перерахування коштів	<p>Базова організація перераховує кошти відповідно до підписаного договору (розрахунковий рахунок, сума). У призначенні платежу вказується "Безповоротна фінансова допомога відповідно до Договору... на виконання проекту..."</p>

Етапи/Кроки	Коментарі
<b>Етап виконання міні-проектів</b>	
26. Моніторинг виконання міні-проекту	<p>Персонал проекту громади здійснює моніторинг виконання міні-проекту. Метою моніторингу є відстеження того, чи виконується міні-проект у відповідності до укладеного договору, мети, завдань, робочого плану та бюджету, чи досягаються очікувані результати. Форма здійснення моніторингу вибирається громадою в залежності від специфіки міні-проекту (наприклад, якщо міні-проект є одноразовою акцією, його моніторинг полягатиме, передусім, у відвіданні цієї акції. Якщо ж міні-проект є більш тривалим, варто передбачити поточне звітування про хід його виконання). Персонал проекту громади інформує Програму про хід виконання міні-проекту відповідно до визначеного формату.</p>
27. Отримання і перевірка звітів грантістів	<p>Описовий та фінансовий звіти грантістів повинні надійти у відповідності до встановлених формату та термінів.</p> <p>Персонал проекту громади слідкує за вчасністю подання звітів та займається їх перевіркою.</p> <p>Призначення звітності - перевірити, чи використовувались ресурси Програми у відповідності до їх призначення, який вплив реально мав виконаний міні-проект на громаду. В разі потреби персонал задає грантісту уточнюючі запитання. Результати перевірки звітів повинні бути представлені на засіданні ради коаліції.</p>

---

## Додаток № 14.

### Проект Типового Положення про міський конкурс соціальних проектів та програм неприбуткових організацій

#### ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

#### до проекту Типового Положення про міський конкурс соціальних проектів та програм неприбуткових організацій<sup>70</sup>

На сьогодні, важливою проблемою міських громад є наявність значної кількості соціальних проблем, які накопичились у суспільстві, вирішення яких належить до компетенції місцевого самоврядування, які, проте, не можуть бути самостійно вирішені органами місцевого самоврядування з цілої низки причин, а саме: відсутності достатньої кількості бюджетних коштів, необхідного кадрового потенціалу, гостроти проблеми, наявності різних компонентів що призвели до появи цієї проблеми, які не в змозі мінімізувати орган місцевого самоврядування, тощо.

Така ситуація буде продовжуватись дуже довго, тому для мінімізації значної кількості соціальних проблем органам місцевого самоврядування доводиться шукати нових інструментів та нових ресурсів. Одним з таких інструментів може бути механізм соціального партнерства, коли до вирішення місцевої соціальної проблеми залучаються місцеві невідприємницькі/неприбуткові організації (далі - НПО) із своїми власними ресурсами.

Широке застосування місцевими органами влади механізмів співпраці з бізнесом та особливо з неприбутковими організаціями є наслідком цілком об'єктивних причин.

**По-перше:** широка децентралізація державної влади призводить до того, що повноваження органів місцевого самоврядування значно розширюються, що потребує додаткових кадрових та бюджетних ресурсів.

**По-друге:** довіра до органів влади, що формуються на місцевих виборах, суттєво залежить від стосунків цієї влади з місцевими громадськими активістами з різних НПО, тому, зменшення критики у свою адресу з боку таких осіб та організацій можливе і за рахунок втягування цих структур до вироблення та здійснення місцевої політики.

**По-третє:** ряд послуг, що надаються місцевими органами влади, досить вузько сфокусовані на окремі групи мешканців, тому реалізація цих послуг за участю організацій, що представляють інтереси цих груп чи безпосередньо складаються із осіб, що належать до них, може бути значно ефективнішою та дешевшою у разі надання послуг не напряму місцевою владою, а через вказані організації.

Справа також у тому, що місцеві НПО можуть отримувати кошти на здійснення своїх програм не тільки з місцевого бюджету, а також від різноманітних благодійних фондів, міжнародних донорських організацій, приватних осіб.

Проте, отримати значний соціальний ефект від залучення до вирішення місцевих проблем НПО можна лише у випадку, коли такий процес буде прозорим, контрольованим і зрозумілим для мешканців громади, міського керівництва та державних контролюючих органів.

---

<sup>70</sup>Типове положення розроблене Анатолієм Ткачуком, Інститут громадянського суспільства – [www.csi.org.ua](http://www.csi.org.ua)

---

Всього цього можна досягти лише у випадку, коли на місцевому рівні буде ухвалено відповідний нормативний акт, який і визначатиме порядок залучення НПО до вирішення місцевих соціальних проблем та виділення для цього відповідних бюджетних ресурсів.

Уже сьогодні в більшості міст України в міських бюджетах передбачається певна сума коштів, яка йде фактично на субсидування певних громадських організацій. Проте в абсолютній більшості міст ніхто не знає чому саме ці, а не інші НПО отримали бюджетне фінансування, наскільки ефективно були використані кошти, які позитивні здобутки від цього отримала міська громада.

Саме тому виглядає перспективним фінансувати не просто окремі НПО в закритому ручному режимі, а фінансувати їх суспільно-корисну діяльність в напрямках, що є пріоритетними для громади. Аби це фінансування було найбільш ефективним та прозорим має бути забезпечено конкурсний механізм визначення кандидатів на фінансування - через міські конкурси.

Саме з цією метою нами розроблено типове Положення, у якому зроблено спробу врегулювати всі питання що стосуються порядку організації, оголошення та проведення міського конкурсу серед проектів та програм НПО.

Структура Положення є типовою для подібних документів і складається з 11 параграфів та двох додатків, які є складовими частинами Положення.

У Положенні визначаються принципи проведення конкурсів, визначення пріоритетів, формування конкурсної комісії, її повноваження, спосіб прийняття рішень.

При підготовці проекту цього Положення було використано матеріали щодо юридичного оформлення конкурсних механізмів в Бразилії, Росії, містах Києві, Одесі, Боярці.

Звичайно кожна міська рада у кожному конкретному місті, може мати своє власне бачення розв'язання проблеми нормативного регулювання міських конкурсів серед НПО і підготувати своє власне Положення. Проте, при цьому завжди слід пам'ятати про особливу природу стосунків між НПО та органом самоврядування у договірних відносинах, аби не переміститись у сферу регулювання Закону "Про закупівлю товарів, робіт, послуг за державні кошти".

НПО, реалізуючи проекти не отримують прибуток, а орган самоврядування, який надає НПО кошти для реалізації їх проектів, не здійснює закупку.

Саме виходячи із такого принципу підготовлено проект, який нижче викладений і може бути адаптованим до реальних умов будь-якого міста в Україні.

## **ПРОЕКТ**

### **Положення про №-ський міський конкурс соціальних проектів та програм неприбуткових організацій**

Це Положення визначає порядок підготовки, оголошення та проведення міського конкурсу соціальних проектів та програм неприбуткових організацій, що діють на території юрисдикції №-ської міської ради.

---

## 1. Загальні положення.

- 1.1. Це Положення ухвалено №-ською міською радою на основі Закону "Про місцеве самоврядування в Україні" з метою ефективного та прозорого використання коштів міського бюджету, що спрямовуються на розв'язання важливих соціальних проблем міста із залученням неприбуткових організацій (далі НПО), що діють на території юрисдикції міської ради.
- 1.2. Положення регулює правові, організаційні та фінансово-економічні відносини, що виникають при підготовці, оголошенні та проведенні міського конкурсу соціальних проектів та програм неприбуткових організацій, що діють на території юрисдикції №-ської міської ради для отримання бюджетного фінансування у формі муніципальних грантів.
- 1.3. Основними принципами надання муніципальних грантів є:
  - відкритість процедур організації та проведення конкурсів;
  - доступність інформації про конкурси та вимоги до організацій, що можуть претендувати на отримання грантів;
  - об'єктивність та неупередженість конкурсних комісій;
  - суспільно-корисний характер проектів, що подаються на конкурс;
  - поінформованість громади про результати реалізації проектів організацій, що отримали муніципальні гранти.
- 1.4. Надання муніципального гранту не може бути підставою для обмеження законних прав та інтересів НПО та не може бути засобом впливу органів місцевого самоврядування та/або посадових осіб на НПО.
- 1.5. Для цілей цього Положення основні терміни вживаються у такому значенні:

**Неприбуткові організації (НПО)** - громадські, благодійні організації або творчі спілки, що створені та діють відповідно до законів "Про об'єднання громадян", "Про благодійництво та благодійні організації", "Про професійних творчих працівників та творчі спілки", метою діяльності яких не є отримання прибутку для його перерозподілу між засновниками, членами чи пов'язаними з ними особами та які внесені до реєстру неприбуткових організацій.

**Муніципальний грант** - цільова безповоротна фінансова допомога, що надається з міського бюджету НПО повноважним на те органом місцевого самоврядування, у порядку, визначеному цим Положенням, відповідно до договору, за яким НПО має здійснити комплекс заходів, виконати роботи чи надати послуги в інтересах третіх осіб, відповідно до цілей та завдань організації, в обсягах, необхідних для реалізації проекту чи програми НПО та які визначені договором.

**Соціальний проект** НПО - комплекс взаємопов'язаних у просторі та часі заходів організаційного, економічно-фінансового та іншого характеру, спрямованих на вирішення чи пом'якшення соціальної проблеми, розроблений силами НПО і поданий на розгляд конкурсної комісії для отримання муніципального гранту. Загальна тривалість реалізації проекту не повинна перевищувати одного бюджетного року.

**Соціальна програма** НПО - комплекс взаємопов'язаних у просторі та часі заходів організаційного, економічно-фінансового та іншого характеру, спрямованих на вирішення чи пом'якшення соціальної проблеми, що впливає з мети утворення та

---

діяльності НПО, складається з декількох проектів і має довготривалий характер, понад один бюджетний рік.

## **2. Пріоритетні напрями надання муніципальних грантів**

2.1. Муніципальні гранти надаються з метою підтримки суспільно-корисної діяльності, спрямованої на вирішення чи пом'якшення соціальних проблем передусім у сферах <sup>71</sup>:

- 1) боротьби з бідністю;
- 2) охорони здоров'я та профілактики захворювань;
- 3) соціальної підтримки та адаптації інвалідів, безробітних, малозабезпечених та осіб похилого віку;
- 4) молодіжної політики;
- 5) розвитку місцевої ініціативи та місцевого самоврядування;
- 6) громадської освіти, аматорської культури та спорту;
- 7) охорони довкілля.

2.2. Визначення пріоритетів на кожен бюджетний рік здійснюється міською радою за поданням комісії з гуманітарних питань <sup>72</sup>, яка визнається головною.

2.3. Інші комісії ради, управління: праці та соціального захисту населення; у справах сім'ї та молоді; освіти; охорони здоров'я <sup>73</sup> можуть подавати до головної комісії свої пропозиції, щодо визначення пріоритетів у сферах, що належать до їх відання.

2.4. При визначенні пріоритетів комісія враховує діючі в місті програми соціально-економічного та культурного розвитку, результати соціологічних чи експертних досліджень, покликаних виявити найбільш важливі для вирішення у місті соціальні проблеми, проводить слухання в комісії за участю представників громадськості та готує аналітичну записку де обґрунтовується обрання тих чи інших пріоритетів.

2.5. Рішення про затвердження пріоритетів на оголошення конкурсів щодо отримання муніципальних грантів, визначення суми бюджетних коштів, що спрямовуються на ці цілі, ухвалене радою, публікуються в міській газеті протягом одного місяця від їх ухвалення.

## **3. Конкурсна комісія**

3.1. Для проведення конкурсів та оцінки проектів, поданих на отримання муніципальних грантів №-ською міською радою утворюється міська конкурсна комісія - далі Комісія.

3.2. Комісія утворюється на термін повноважень міської ради у складі: голови комісії, заступника, секретаря та 5 членів комісії <sup>74</sup>.

3.3. Головою комісії за посадою є заступник міського голови з гуманітарних питань <sup>75</sup>,

---

<sup>71</sup>Тут наведено типовий перелік сфер, у яких найбільше працюють НПО і які є досить важливими для будь-якого міста. Проте, у кожному місті можуть бути окремі сфери, які не потрапили до цього переліку, але є вкрай важливими. При ухваленні подібного положення міська рада може самостійно визначити власний перелік пріоритетів.

<sup>72</sup>Міська рада має визначити на яку з постійних комісій ради покласти ці обов'язки.

<sup>73</sup>Визначається радою.

<sup>74</sup>Кількість членів комісії визначається за обговоренням.

<sup>75</sup>Пропозиція розробників. Визначається радою.

---

заступник голови комісії та секретар обираються із числа членів комісії на її першому засіданні більшістю голосів від складу комісії відкритим голосуванням.

3.4. До складу комісії за посадою входять<sup>76</sup>: голова управління праці та соціального захисту населення, голова управління у справах сім'ї та молоді, голова постійної комісії ради з гуманітарних питань.

3.5. Чотири члени комісії мають бути представниками від неприбуткових організацій, що діють на території юрисдикції №-ської міської ради.

3.6. Відбір кандидатур членів комісії від НПО здійснюється на спільному засіданні депутатських комісій з гуманітарних питань, з питань охорони здоров'я, праці та соціального розвитку за рекомендаціями НПО та заявами від кандидатів про згоду працювати у конкурсній комісії. Остаточне затвердження складу комісії здійснюється рішенням ради, ухваленим в порядку, встановленому регламентом ради.

3.7. Конкурсна комісія:

- 1) інформує громадськість про своє утворення, місце знаходження та порядок діяльності;
- 2) обирає відкритим голосуванням заступника голови та секретаря комісії;
- 3) готує до розгляду та розглядає на своїх відкритих засіданнях проекти, що подаються на конкурс для отримання муніципальних грантів;
- 4) організовує публічний захист проектів, що пройшли у фінальну частину конкурсного відбору;
- 5) приймає рішення про переможців конкурсу;
- 6) вносить пропозиції до міської ради та відповідних депутатських комісій ради щодо внесення змін та доповнень до місцевих програм соціально-економічного та культурного розвитку міста з урахуванням досвіду реалізації проектів та програм НПО;
- 7) організовує навчальні семінари для НПО, що отримали муніципальні гранти, з питань управління коштами та звітності за них;
- 8) в окремих випадках за рахунок коштів, виділених на фінансування муніципальних грантів, але не більше 10% суми, залучає додаткових експертів чи аудиторів, для оцінки проектів НПО, що подаються на конкурс чи перевірки здійснення проектів, які отримали фінансування;
- 9) розглядає аналітичні звіти НПО про виконання проектів, що отримали фінансування;
- 10) вирішує інші питання, що пов'язані з організацією та проведенням міських конкурсів на отримання муніципальних грантів.

3.8. Голова комісії:

- 1) скликає засідання комісії;
- 2) головує на засіданнях комісії;
- 3) підписує ухвалені на засіданнях документи;
- 4) представляє комісію у відносинах з іншими органами та посадовими особами.

3.9. Заступник голови комісії:

- 1) виконує обов'язки голови комісії у разі його відсутності;
- 2) виконує доручення голови.

---

<sup>76</sup>Пропозиція розробників. Визначається радою.

---

### 3.10. Секретар комісії:

- 1) веде діловодство комісії;
- 2) підписує протоколи засідань;
- 3) організовує тиражування необхідних документів чи матеріалів на засідання комісії;
- 4) реєструє подані на конкурс проекти НПО;
- 5) повідомляє НПО про наслідки розгляду їхніх проектів чи необхідність їх доопрацювання.

3.11. Конкурсна комісія працює у формі засідань, які є правоспроможними за умов присутності на них понад 2/3 від складу комісії і скликаються за необхідності.

3.12. Рішення конкурсної комісії приймаються виключно на її засіданні, після всебічного та об'єктивного обговорення питань, що розглядаються шляхом відкритого голосування, більшістю голосів від складу комісії.

3.13. Перед ухваленням рішення, конкурсна комісія може заслуховувати запрошених на засідання необхідних експертів, чи представників НПО, що подали заявку на конкурс, яка розглядається комісією.

### **4. Забезпечення умов діяльності комісії**

4.1. Забезпечення умов діяльності комісії покладається на загальний відділ виконавчого комітету ради, у складі якого визначається особа, відповідальна за роботу з комісією.

4.2. За заявкою комісії, загальний відділ виконавчого комітету ради організовує забезпечення комісії приміщенням для проведення засідань, необхідними канцелярськими матеріалами, тиражуванням документів, публікує інформаційні повідомлення, тощо.

### **5. Організація конкурсів**

5.1. Організація та проведення міського конкурсу соціальних проектів та програм неприбуткових організацій, що діють на території юрисдикції міської ради, для отримання муніципальних грантів покладається на міську конкурсну комісію.

5.2. Конкурсна комісія протягом не пізніше місяця з дня ухвалення міською радою рішення про визначення пріоритетів на надання муніципальних грантів, відповідно до цього Положення, на своєму засіданні приймає рішення про проведення конкурсу та ухвалює текст інформаційного повідомлення про конкурс.

5.3. Інформаційне повідомлення має містити:

- 1) мету та завдання проведення конкурсу;
- 2) перелік пріоритетних напрямів конкурсу;
- 3) вимоги до організацій, що можуть подавати проекти на конкурс;
- 4) вимоги до форми подання проектів;
- 5) перелік необхідних документів, що мають подаватись з проектом;
- 6) дати початку та закінчення приймання проектів;
- 7) термін розгляду проектів та опублікування результатів конкурсу;
- 8) адресу, контактні телефони та розпорядок роботи відповідальної за приймання документів особи.

5.4. Загальні вимоги до організацій, що можуть подавати на розгляд конкурсної комісії проекти:

- 
- 1) організація має бути юридичної особою з неприбутковим статусом у розумінні п.1.5. цього Положення;
  - 2) діяльність організації має поширюватись на територію юрисдикції N-ської міської ради;
  - 3) з дати заснування організації до дати подання нею проекту на конкурс має пройти не менше одного року;
  - 4) сфера діяльності організації має відповідати пріоритетам конкурсу;
  - 5) організація не повинна мати заборгованості зі сплати необхідних податків та зборів за попередній звітний період.
- 5.5.Конкурсна комісія в окремих випадках, у разі оголошення конкурсу у сферах, діяльність у яких потребує спеціальних дозволів чи кваліфікації, може встановлювати додаткові вимоги до організацій, що можуть подавати проекти на конкурс, про що повідомляється в інформаційному повідомленні про конкурс. Встановлення будь-яких інших вимог, крім визначених у цьому положенні та оголошених в інформаційному повідомленні не допускаються.
- 5.6.Конкурсна комісія не розглядає проекти, подані від політичних партій, профспілкових та релігійних організацій.
- 5.7.Для участі в конкурсі НПО подають на реєстрацію секретарю комісії:
- 1) проект, викладений українською мовою та оформлений у відповідності до вимог конкурсу (5 примірників);
  - 2) копію свідоцтва про державну реєстрацію НПО;
  - 3) копію статуту організації;
  - 4) копію довідки про внесення НПО до реєстру неприбуткових організацій;
  - 5) копію звіту до податкового органу за попередній фінансовий рік;
  - 6) рекомендаційні листи (не більше двох);
  - 7) інформацію про організацію та її основні здобутки обсягом до 3600 знаків;
  - 8) опис документів, що подаються на конкурс за підписом керівника організації (2 примірники).
- 5.8.Секретар комісії перевіряє комплект поданих документів відповідно до опису. У разі відповідності ставить відмітку на одному примірнику опису і повертає його представнику НПО, а решту документів вкладає в спеціальний конверт та опечатує його з відміткою про дату та час отримання документів, та реєструє подання проекту у спеціальному прошнурованому журналі з наскрізною нумерацією сторінок.
- 5.9.Повернення документів представникові НПО у разі їх некомплектності не перешкоджає їх повторному поданню після усунення вказаних недоліків.
- 5.10.Після завершення приймання документів на конкурс, секретар комісії підкреслює останній запис про реєстрацію проектів, ставить час і дату припинення приймання проектів та розписується про це.

## **6. Проведення конкурсів**

- 6.1.Після завершення приймання документів, на першому засіданні комісії з розгляду проектів головою комісії чи особою, що його заміщає, оголошується про кількість поданих на конкурс проектів та кожен член комісії отримує лист оцінки проекту. Форма листа оцінки встановлюється комісією відповідно до критеріїв, встановлених частиною 6.2. цього параграфу.

---

6.2. Кожен член комісії та комісія в цілому оцінює подані проекти відповідно до таких критеріїв:

- 1) відповідність проекту визначеним пріоритетам;
- 2) можливість отримання значного соціального ефекту від проекту з мінімальними затратами;
- 3) довготривалий ефект від проекту;
- 4) наявність власних чи залучених ресурсів для реалізації проекту;
- 5) залучення до реалізації проекту інших НПО;
- 6) можливість кількісної чи якісної оцінки успішності проекту;
- 7) наявність в організації досвіду, кадрового та іншого ресурсного потенціалу для успішної реалізації проекту.

6.3. Конкурсна комісія розглядає подані проекти у такому порядку:

- 1) спочатку розглядаються проекти, щодо яких є підстави вважати, що вони не підлягають розгляду за формальними підставами: організації, які подали проект не відповідають вимогам, викладеним у п. 5.4, або документи, подані організацією відповідно до п. 5.7. цього положення є неповними. Шляхом голосування комісія приймає рішення щодо відхилення чи допуску до розгляду таких проектів;
- 2) після відхилення проектів за формальними підставами, розглядаються решта проектів у порядку їх реєстрації;
- 3) попередній розгляд проектів здійснює індивідуально кожен член комісії і оформляє оціночний лист проекту;
- 4) по закінченні попереднього розгляду кожен проект розглядається колегіально комісією з урахуванням результатів розгляду проекту кожним членом комісії;
- 5) у разі, коли сума коштів, закладених у проектах, які можуть бути підтримані для фінансування, перевищує виділені радою на це кошти чи за наявності підстав вважати, що деякі статті витрат у проекті НПО можуть бути зменшені, комісія може прийняти рішення звернутись до НПО, що подали такі проекти з пропозицією переглянути бюджет протягом не більше 3-х днів і подати його уточнену форму в комісію за підписом керівника організації та керівника проекту;
- 6) комісія може прийняти рішення про проведення додаткового фінального розгляду у вигляді публічного захисту проектів, що претендують на отримання гранту;
- 7) до публічного захисту може бути допущено більшу кількість проектів, ніж можливо профінансувати, виходячи із суми коштів, виділених для муніципальних грантів рішенням ради;
- 8) остаточне рішення комісії щодо визначення переможців конкурсу, оформляється протоколом, який є доступним до копіювання.

6.4. Публічний захист проектів передбачає представлення проекту його керівником від організації, що подала проект, та його обговорення за участю членів комісії, представників інших НПО, журналістів, депутатів міської ради. Регламент обговорення та порядок задавання питань доповідачеві визначається комісією.

6.5. Рішення щодо поданих проектів приймається простою більшістю голосів від складу членів комісії. При розгляді подібних за своєю суттю проектів різних НПО перевагу має проект, якщо він є складовою частиною програми НПО, яка уже реалізується.

6.6. Комісія може ухвалити одне з таких рішень:

- 1) профінансувати проект у повному обсязі;
- 2) профінансувати проект частково;
- 3) відмовити у фінансуванні.

---

6.7. Розмір фінансування може бути скорегований комісією за висновками експертів чи за погодженням з НПО, що подала проект.

6.8. Рішення комісії оприлюднюється встановленим комісією способом, є остаточним і оскарженню не підлягає.

## **7. Конфлікт інтересів**

7.1. Кожен член конкурсної комісії зобов'язаний не допускати конфлікту інтересів, який може мати місце, коли розглядається проект, поданий організацією, засновником, членом чи пов'язаною особою з ким-небудь із керівництва якої є член комісії.

7.2. Перед розглядом питання на засіданні комісії, коли має місце конфлікт інтересів, член комісії зобов'язаний заявити про це і пояснити суть конфлікту інтересів.

7.3. Член комісії, щодо якого є підстави вважати, що має місце конфлікт інтересів з обговорюваного питання, участі в обговоренні і голосуванні не бере і він не враховується при визначенні кворуму та результатів голосування.

7.4. У разі виявлення конфлікту інтересів у будь-якого члена комісії, після ухвалення рішення на користь НПО, стосовно якої має місце конфлікт інтересів, якщо про це не було заявлено перед розглядом питання, рішення підлягає перегляду, а член комісії, що допустив конфлікт інтересів підлягає виведенню зі складу комісії радою за поданням комісії. До ухвалення рішення про призначення до складу комісії нового члена, особа, щодо якої є подання про виведення зі складу комісії, позбавляється права участі в її роботі.

## **8. Договір на виконання муніципального гранту**

8.1. Протягом не пізніше 30 днів, від дати ухвалення рішення конкурсною комісією про підтримку проекту, між виконкомом та НПО укладається договір цільової фінансової допомоги на реалізацію проекту.

8.2. Типова форма договору приведена у Додатку 15<sup>77</sup>.

8.3. Один примірник договору разом з проектом НПО передається до міського фінансового управління, через яке здійснюється фінансування проекту.<sup>78</sup>

## **9. Фінансування муніципального гранту**

9.1. Не пізніше 15 днів від дня підписання договору, передбаченого п.8.1. міське фінансове управління перераховує, передбачену в договорі суму коштів на рахунок НПО.

9.2. Перерахування коштів може здійснюватись як одноразово для грантів, сума яких не перевищує 3000 гривень, так і по етапам, визначеним договором, для решти грантів.

9.3. Перерахування коштів по етапах здійснюється не пізніше 5 робочих днів, від дня надходження фінансового звіту про виконання попереднього етапу до міського фінансового управління.

9.4. Аналітичний звіт за кожен етап проекту, а також за весь проект подається до Комісії.

9.5. Комісія, у разі виявлення невмотивованого розходження виконаної НПО роботи

---

<sup>77</sup>Мається на увазі нумерація додатків даного посібника

<sup>78</sup>Пропозиція розробників, може бути визначено інше управління, через яке здійснюється фінансування у сфері проекту (наприклад: соціального захисту чи охорони здоров'я)

---

протягом проміжного етапу проекту, з планом, визначеним проектом, може звернутись до міського фінансового управління з офіційним поданням про припинення фінансування проекту до вирішення питання по суті.

- 9.6. У разі коли НПО не надала звіт за попередній етап, або коли у звіті були виявлені грубі порушення щодо узгоджених проектом статей витрат коштів, наступна сума не перераховується до з'ясування всіх обставин такого порушення та узгодження подальшого графіку перерахувань.
- 9.7. НПО, що отримала муніципальний грант, не має права використовувати його кошти поза цільовим призначенням, а також на ведення прибуткової діяльності.
- 9.8. У разі порушення НПО правил, визначених у пп. 9.5., 9.6. договір про муніципальний грант може бути розірваним, а сама НПО втрачає право на участь у міських конкурсах на отримання муніципального гранту протягом наступних 2-х бюджетних років.

## **10. Звітність та контроль**

- 10.1. По завершенні виконання проекту НПО готує повний описовий та фінансовий звіти, які подаються відповідно до Комісії та міського фінансового управління.
- 10.2. Звіт має містити повний опис робіт, виконаних в рамках проекту, досягнуті короткотермінові та довготермінові результати, а також інформацію про залучення до виконання проекту інших, не передбачених проектом ресурсів у формі коштів, майна, безкоштовної трудової участі тощо.
- 10.3. Звіти є відкритими для ознайомлення і зберігаються в Комісії протягом одного року від закінчення проекту, після чого передаються на зберігання у міський архів.
- 10.4. Протягом не пізніше одного кварталу по закінченні бюджетного року, Комісія готує інформаційне повідомлення про результати реалізації проектів НПО за минулий рік.
- 10.5. Протягом терміну виконання проекту, Комісія за власною ініціативою чи на прохання міського фінансового управління може здійснювати перевірку виконання НПО плану реалізації проекту, але не частіше одного разу на квартал.

## **11. Заключні та перехідні положення**

- 11.1. Це положення набуває чинності через 10 днів від дати його опублікування.
- 11.2. Перший міський конкурс на надання муніципальних грантів провести не пізніше 2-х місяців, після затвердження міського бюджету на 2003 рік.
- 11.3. Пріоритетами на перший міський конкурс визначити наступні:
- 1) профілактика наркоманії серед молоді та юнацтва;
  - 2) сприяння зменшенню рівня безробіття серед жінок.
12. Комісіям міської ради з гуманітарних питань, з питань охорони здоров'я, праці та соціального розвитку дати пропозиції, щодо призначення членів міської конкурсної комісії до \_\_\_\_\_.
13. Управлінням виконкому: у справах сім'ї та молоді, праці та соціального захисту населення провести презентацію та роз'яснення цього положення серед НПО міста до \_\_\_\_\_.

**Додаток №15.**

**Проект Договору про реалізацію проекту № \_\_\_\_\_**

(додаток до проекту Типового Положення про міський конкурс соціальних проектів та програм неприбуткових організацій)

Місто (N)

“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 200\_ р.

Виконавчий комітет N-ської міської ради (далі – Виконком), в особі міського Голови \_\_\_\_\_, однієї сторони та \_\_\_\_\_ (назва організації) (далі – Виконавець), в особі \_\_\_\_\_ (П.І.Б), що діє на підставі статуту організації, з іншої сторони, уклали цей договір про наступне:

**Загальні положення**

- 1. Виконавець здійснює реалізацію власного проекту \_\_\_\_\_ (номер та назва проекту), який рішенням міської конкурсної комісії за № \_\_\_\_ від \_\_\_\_\_ затверджено до фінансування у обсязі \_\_\_\_\_ грн..
- 2. Виконком надає виконавцю , визначені у п.1 кошти у формі муніципального гранту в розумінні Положення про N-ський міський конкурс соціальних проектів та програм неприбуткових організацій.
- 3. Право власності на інтелектуальні або інші цінності, створені в наслідок виконання проекту належать Виконавцю.
- 4. Посилання в публікаціях та публічних заходах, що здійснюються в рамках проекту, та фінансову підтримку Виконкому є обов'язковою.
- 5. Інформація про проект та його виконання є відкритою та доступною для ознайомлення.

**Умови надання та використання муніципального гранту**

- 6. Муніципальний грант надається на термін дії цього Договору та у порядку , визначеному далі.
- 7. Використання коштів гранту здійснюється виключно на діяльність, визначену у проекті.
- 8. Зміна обсягів фінансування окремих статей бюджету проекту без погодження з Виконкомом може здійснюватись Виконавцем у випадку потреби успішного виконання проекту у розмірі, що не перевищує 10% суми статті, що корегується.
- 9. Перерахування коштів гранту Виконкомом здійснюється відповідно до графіку, викладеного в таблиці:

Розмір частини гранту	Дата перерахування	Кінцева дата подання звіту

- 
10. Звіти за виконання етапів проекту подаються: аналітичний - до конкурсної комісії, фінансовий - до міського фінансового управління. Отримання проміжного фінансового звіту міським фінансовим управлінням є підставою для наступного перерахування коштів.
  11. Остаточний звіт, що складається з аналітичної та фінансової частини подається не пізніше одного місяця з дати завершення проекту.
  12. У випадку порушення Виконавцем порядку використання коштів чи несвоєчасного подання проміжних звітів Виконком за поданням міського фінансового управління чи конкурсної комісії може припинити перерахування коштів.

### **Дострокове припинення договору**

13. Дія цього договору може бути припинена достроково у випадках:
  - 1) письмової відмови Виконавця;
  - 2) неможливості виконання Виконкомом своїх зобов'язань по договору в наслідок зміни законодавства чи форс-мажорних обставин (стихійне лихо, введення надзвичайного стану тощо);
  - 3) встановлення факту нецільового використання коштів гранту Виконавцем, порушення законодавства при здійсненні операцій по проекту;
  - 4) негативної оцінки виконання проміжного етапу проекту;
  - 5) ліквідації Виконавця, як юридичної особи.
14. У випадку дострокового розірвання договору, Виконавець повертає Виконкому, не використані до моменту розірвання договору кошти.
15. Сторони домовились вирішувати спори щодо застосування договору шляхом переговорів, а у випадку неможливості їх розв'язання за взаємною згодою - у судовому порядку.

### **Гарантії та санкції**

16. Кожна із сторін гарантує, що вона діє в межах законодавства та власних повноважень.
17. Виконком гарантує перерахування коштів Виконавцю протягом не більше 15 банківських днів від дня підписання договору.
18. Виконавець гарантує використання коштів гранту виключно з метою виконання проекту. Кошти гранту не будуть прямо чи опосередковано використані на отримання прибутку або на ведення діяльності з підтримки політичних партій, кандидатів на виборах на посади та до органів державної влади та місцевого самоврядування.
19. Виконавець гарантує зберігання усіх документів чи їх копій щодо гранту протягом трьох років від дати завершення проекту та допуск до їх перегляду працівників Виконкому, аудиторів та інших осіб, уповноважених законодавством на ведення контрольно-ревізійної діяльності.
20. Порушення виконавцем п.18 є підставою для його не участі у конкурсах на отримання муніципального гранту протягом наступних двох бюджетних років

---

**Заключні положення**

21. Цей договір укладено в двох примірниках, які є оригіналами і зберігаються відповідно у Виконкомі та у Виконавця.

22. Узгоджений бюджет проекту Виконавця вважається складовою частиною договору.

23. Термін дії договору з "\_\_\_" \_\_\_\_\_ 200\_ до "\_\_\_" \_\_\_\_\_ 200\_ року.

**Юридичні адреси сторін**

Виконком	Виконавець
----------	------------

За Виконком \_\_\_\_\_ П.І.Б.                      М.П.

За Виконавця \_\_\_\_\_ П.І.Б.                      М.П.

---

## **Додаток № 16.**

### **Положення про вибори учнівської ради міського учнівського парламенту м. Єнакієвого**

1. Вибори Учнівської Ради проводяться на основі Конституції України, Конвенції прав дитини, Закону України "Про освіту" й Положення про Міський учнівський парламент м. Єнакієвого.
2. Вибори проводять Вибірчі комісії, що створюються в навчальних закладах міста представниками їхніх самоврядувань.
3. Вибори проводяться в навчальних закладах міста шляхом загального рівного таємного голосування за необмеженою кількістю кандидатів.
4. Висунення кандидатур.
  - 4.1. Кандидатами до Учнівської Ради Міського учнівського парламенту можуть бути лише учні 8-10 класів та учбова молодь навчальних закладів міста, крім випускників.
  - 4.2. Члени Вибірчих комісій не можуть висувати свої кандидатури до Учнівської Ради.
  - 4.3. Термін висунення кандидатур до Учнівської Ради визначає календар виборів, але не пізніше ніж за три тижні до виборів.
  - 4.4. Кандидати до Учнівської Ради мають два тижні для представлення учнівській громаді свого навчального закладу своєї програми і проведення передвиборчої кампанії.
5. Спосіб проведення голосування.
  - 5.1. Голосування проводиться у відповідних приміщеннях навчальних закладів міста виборчою комісією у встановлений нею час.
  - 5.2. Вибірча комісія складає списки учнів/студентів, що мають право голосу, на основі цих списків видаються бюлетені для голосування, учні/студенти підтверджують отримання бюлетеня своїм підписом біля свого прізвища у списку.
  - 5.3. Вибір робиться таким чином: у бюлетені навпроти прізвища кандидата ставиться позначка "X". Голос не враховується, якщо бюлетень зіпсований, позначка поставлена нерозбірливо або голос був відданий більш ніж одному кандидату.
  - 5.4. Вибірча комісія збирає голоси в опечатану урну.
6. Підрахунок голосів, оголошення результатів.
  - 6.1. Підрахунок голосів проводить Вибірча комісія безпосередньо після закінчення виборів. Урна відкривається у присутності всіх членів комісії.
  - 6.2. У приміщенні, в якому Вибірча комісія підраховує голоси, не можуть бути присутніми особи, що не є членами комісії.
  - 6.3. Після підрахунку голосів члени комісії складають протокол, який є документом, що свідчить про проведення виборів. Протокол вивішується на стенді самоврядування навчального закладу наступного дня після виборів.
  - 6.4. Бюлетені знищуються комісією після закінчення підрахунку голосів і підписання протоколу.
7. У випадках, не передбачених цим Положенням, рішення приймають органи самоврядувань учбових закладів міста.

## ПРОТОКОЛ

виборчої комісії \_\_\_\_\_  
(назва учбового закладу)

виборів делегатів до міського учнівського Парламенту м. Єнакієве.

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2006 р. \_\_\_\_\_ м. Єнакієве

До міського учнівського Парламенту м. Єнакієве по \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ (назва закладу)

були оголошені такі кандидати в делегати:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

...

Виборчою комісією було одержано бюлетенів \_\_\_\_\_  
(цифрами та прописом)

До списку виборців \_\_\_\_\_  
(учбовий заклад)

внесено \_\_\_\_\_ осіб  
(цифрами та прописом)

Невикористаних виборчих бюлетенів \_\_\_\_\_

Кількість виборців, які отримали виборчі бюлетені \_\_\_\_\_

Кількість виборців, які взяли участь у таємному голосуванні \_\_\_\_\_

Кількість виборчих бюлетенів, які визнані недійсними \_\_\_\_\_

Кількість голосів виборців, відданих за кожного кандидата в делегати:

1. \_\_\_\_\_ (%)  
(Прізвище, ім'я, по батькові)
2. \_\_\_\_\_ (%)
3. \_\_\_\_\_ (%)
4. \_\_\_\_\_ (%)

...

Кількість виборців, які не підтримали жодного кандидата \_\_\_\_\_

Відповідно до регламенту виборів, делегатом до міського учнівського Парламенту м. Єнакієве обрано

\_\_\_\_\_ (прізвище, ім'я, по батькові)

Голова виборчої комісії \_\_\_\_\_ (прізвище)

Заступник голови \_\_\_\_\_

Секретар \_\_\_\_\_

Члени комісії \_\_\_\_\_

*Примітка: якщо в протоколі є виправлення, вони повинні бути оговорені та закріплені печаткою, а в разі її відсутності – підписами членів виборчої комісії.*

---

**Додаток № 17.**  
**Схема розробки проекту**

**ПРОБЛЕМА**

- Проведено оцінку потреб
- Розроблений проект відповідає потребам
- Визначені цільові групи
- Визначено стратегію інтервенцій – проект спрямований на вирішення проблеми

**ЗВ'ЯЗКИ**

- Узгоджується з відповідними стратегіями – національними, регіональними, місцевими
- Взаємодіє з іншими проектами

**КОНСУЛЬТАЦІЇ**

- Хто є зацікавленими сторонами?
- Хто потребує консультацій?
- Результати консультацій відображено належним чином

**ПРОЕКТ**

- Визначено цілі проекту
- Визначено задачі проекту
- Встановлено масштаб дії проекту
- Окреслено заходи проекту

**ВИТРАТИ**

- Кошти
- Земля та будівлі
- Персонал та волонтери
- Фінанси та схема фінансування
- Со-фінансування

**РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ**

- Чітко визначено результати
- Механізми та процеси
- Окреслено ролі партнерів
- Визначено часові межі та стадії проекту

**ОЦІНКА РИЗИКІВ**

Ризики визначені і оцінені  
Аналіз чутливості  
Карта ризиків

**РЕЗУЛЬТАТИ ТА НАСЛІДКИ**

- Визначено результати
- Визначено спосіб вимірювання результатів (структура моніторингу)
- Результати оцінено як реалістичні
- Визначено наслідки (кінцеві результати)
- Визначено метод перевірки визначених наслідків (кінцевих результатів) (структура оцінки)

**„ВАРТІСТЬ ГРОШЕЙ”**

- Чи демонструє проект ефективність вкладання коштів?
- Яка додана вартість проекту?
- Які фінансові важелі проекту?
- Чи демонструє проект інноваційність?
- Реплікація проекту

**ПОДАЛЬША СТРАТЕГІЯ**

- Розповсюдження здобутого в проекті досвіду
- Життєздатність
- Акумуляування ресурсів для соціальних інвестицій
- Стратегія завершення проекту
- Довгострокова перспектива проекту

Додаток № 18.

Зразок бюджету проекту (у грн.)

Статті витрат	Одиниця виміру	Вартість одиниці	Кількість одиниць	Термін	Разом по проекту	в тому числі			Отримувач (назва організації)
						з них від Програми	внесок інших донорів	внесок громади	
I. ПЕРСОНАЛ ТА КОНСУЛЬТАНТИ									
1. Працівники									
Директор проекту (100%)	Особа	100,00		12	1200,00	1200,00	0,00	0,00	A
Бухгалтер проекту (50%)	Особа	50,00		12	480,00	360,00	0,00	120,00	B
Соціальні платежі	36,66%				615,89	615,89		0,00	
Всього по розділу 1						2295,89	2175,89	0,00	120,00
2. Консультанти									
Консультант-юрист	година	2,00	32	9	576,00	288,00	288,00	0,00	B
Соціальні платежі на працівників	36,66%				211,16	105,58	105,58	0,00	
Всього по розділу 2						787,16	393,58	393,58	0,00
Всього по I. Персонал та Консультанти:						3083,05	2569,47	393,58	120,00
II. ПРЯМІ ВИТРАТИ									
3. Поїздки за проектом									
Відрадження	поїздка	120,00	2	1	240,00	240,00	0,00	0,00	A
Всього по розділу 3						240,00	240,00	0,00	
4. Витрати на проведення заходів									
Тренінги	захід	2180,00	5	1	10900,00	8720,00	2180,00	0,00	A
Фокус-групи	захід	150,00	2	1	300,00	150,00	0,00	150,00	B
Всього по розділу 4						11200,00	8870,00	2180,00	150,00
Всього по II. Прямі витрати:						11440,00	9110,00	2180,00	150,00
III. ОБЛАДНАННЯ									
Комп'ютер (в т.ч. програмне забезпечення)	шт.	3000,00	1	1	3000,00	3000,00	0,00	0,00	A
Комп'ютер	шт.	2000,00	1	1	2000,00	0,00	0,00	2000,00	
Принтер	шт.	500,00	2	1	1000,00	500,00	0,00	500,00	B
Модем	шт.	100,00	1	1	100,00	0,00	100,00	0,00	
Всього по III.Обладнання:						6100,00	3500,00	100,00	2500,00
IV. АДМІНІСТРАТИВНІ ВИТРАТИ									
Послуги зв'язку		50,00	1	9	450,00	450,00	0,00	0,00	A
Оренда приміщення		120,00	1	9	1080,00	1020,00	0,00	60,00	A
Канцтовари		30,00	1	9	270,00	135,00	135,00	0,00	A
Банківські послуги		10,00	1	9	90,00	90,00	0,00	0,00	A
Всього по IV. Адміністративні витрати:						1890,00	1695,00	135,00	60,00
ЗАГАЛЬНА ВАРТІСТЬ ПРОЕКТУ:						22513,05	16874,47	2808,58	2830,00

# Додаток № 19.

## Зразок розшифровок до бюджету

Статті витрат	Одиниця виміру (місяць, поїздка, тренінг)	Вартість одиниці, грн.	Кількість одиниць	Термін	Всього	в тому числі		
						з них від Програми	внесок інших донорів	внесок громади
3. Поїздки за проектом								
Проживання у готелі	особа	40,00	1	1	40,00	40,00	0,00	0,00
Проїзд А-Б-А	особа	15,00	1	2	30,00	30,00	0,00	0,00
Добові	доба	25,00	1	2	50,00	50,00	0,00	0,00
Разом за статтею:					120,00	120,00	0,00	0,00
4. Витрати на проведення заходів								
Тренінг								
Гонорар тренерів	особа	350,00	2	1	700,00	700,00	0,00	0,00
Транспортні витрати тренерів	особа	75,00	2	2	300,00	300,00	0,00	0,00
Проживання тренерів	особа	120,00	2	1	240,00	240,00	0,00	0,00
Добові тренерів	доба	25,00	2	3	150,00	150,00	0,00	0,00
Оренда приміщення для проведення тренінгу	день	71,00	1	2	142,00	142,00	0,00	0,00
Харчування учасників	особа	15,00	15	2	450,00	450,00	0,00	0,00
Канцтовари для учасників	особа	3,20	15	1	48,00	48,00	0,00	0,00
Тренінгові матеріали для учасників	особа	10,00	15	1	150,00	150,00	0,00	0,00
Разом за статтею:								

**Додаток № 20.**  
**Форма загального фінансового звіту**

Номер, назва проекту:							
Назва організації:							
Директор проекту:							
Адреса:							
Термін дії проекту:							
Звітний період:							
I. БАЛАНС							
	Назва операції	Сума на початок звітної періоду, грн	Сума в поточному періоді, грн	Всього, грн			
	Отримано			0,00			
	Витрачено			0,00			
	Залишок	0,00	0,00	0,00			
II. ЗВІТ ПО БЮДЖЕТУ							
Затверджений бюджет			Витрати				
№ статті	Назва статті	Сума, грн	Сума витрат за 1 період, грн	Сума витрат за 2 період, грн	...	Всього витрат по проекту, грн	Залишок, грн
	<b>Персонал</b>						
I	<b>Працівники</b>						
	Директор проекту					0	0
	.....						
	Всього по ст. I	0	0	0		0	0
II.	<b>Консультанти</b>						
	Всього по ст. II	0	0	0		0	0
<b>Прямі витрати</b>							
III.	<b>Витрати на проведення заходів</b>						
	Організація та проведення фокус-груп	0					
	....						
	Всього по ст. III	0	0	0		0	0
	<b>Всього по гранту</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>Внесок громади</b>						
I	<b>Працівники</b>						
	Волонтери	0					
	...						
	<b>Всього по внеску громади</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>Загальна вартість проекту</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
Керівника проекту (ім"я та підпис) _____ Дата подання звіту _____							
М.П. _____							
Звіт перевірено і схвалено _____							
Всеукраїнською громадською організацією _____							
"Комітет виборців України"		_____		Дата _____		_____	

---

## **Додаток № 21.**

### **Форма звіту менеджера з моніторингу та оцінки за місяць**

проект .....  
громада м. ....  
місяць .....

Пишеться на основі аналізу діяльності проекту за місяць, інтерв'ю та анкетування виконавців та партнерів по реалізації проекту, цільової аудиторії тощо

\* \* \*

1. Як би Ви охарактеризували діяльність проекту у цьому місяці в цілому? Які були основні події?
2. Як би Ви охарактеризували діяльність коаліції у цьому місяці в цілому?
3. Чи виникали проблеми у менеджменті? Які? З чим були пов'язані? Що робилося для їх вирішення?
4. У яких заходах проекту брала участь цільова аудиторія? Хто, скільки і в яких заходах? Що робили? Скільки прийшло на заходи нових людей? Звідки вони дізналися про захід? Що їх привело? Які їх враження? (інформація подається стисло, детальна інформація має бути в міні-звітах).
5. У яких заходах проекту брали участь представники органів влади (назвіть органи, посади, ПІП в тих випадках, де значима подія). Які їх відгуки щодо цих заходів та в цілому взаємодії з проектом?
6. Що Вам найбільше сподобалося?
7. Що Вас вразило, здивувало?
8. Що Вам не сподобалося? Що би Ви робили інакше?
9. Що найбільше сподобалося або вразило інших учасників проекту (членів коаліції, цільову аудиторію, представників влади, ЗМІ, бізнес структур тощо)?
10. Що не сподобалося іншим учасникам проекту (членів коаліції, цільову аудиторію, представників влади, ЗМІ, бізнес структур тощо)? Які були пропозиції від них для проекту?
11. Які тенденції, проблеми у роботі над підписанням Компакту?
12. Охарактеризуйте хід програми "Гордість громади", в тому числі інформування громади про нього?
13. Які факти свідчать про прозорість та відкритість діяльності Вашого проекту?
14. В чому полягає взаємодія з НУО-не членами коаліції? Хто реально залучений і як? Що планується для розширення залучення?

---

\* \* \*

15. Яка загальна кількість осіб, залучених до виконання проекту?
16. Яка приблизна кількість людей, що знають - чули про проект?
17. Яка кількість людей, що беруть участь у проекті (у заходах, їх підготовці тощо)?
18. Яка кількість активістів проекту (вказати по типах)?
19. Яка загальна кількість волонтерів проекту, що брали участь у проекті в цьому місяці?

\* \* \*

20. Яка кількість цільової аудиторії Вашого проекту бере участь у реалізації проекту на сьогодні (який це становить відсоток від загальної кількості цільової групи)?
21. Як би Ви охарактеризували взаємодію, стосунки проекту з цільовою аудиторією? Чи змінилося щось у відносинах проекту та цільової аудиторії за цей місяць?
22. Чи з'явилися нові волонтери (звідки, як знайшли Вас, що роблять, що їх зацікавило, які їх плани?)
23. Що робить організація, до якої вони прийшли, аби їх утримати, зацікавити в подальшій роботі?
24. Які послуги для Вашої цільової аудиторії було надано в рамках мікро проекту протягом цього місяця? Чи є зміни у наданні цих послуг проектом у цьому місяці у порівнянні з попередніми?
25. Чи отримуєте Ви прохання від цільової аудиторії щодо надання інформації? Як часто? Від кого та щодо яких питань?
26. Які наслідки тренінгів та консультацій, що були організовані? Хто в них брав участь? Які були відгуки? Які побажання? Чи змінилися якісь уявлення завдяки участі у цих заходах?

\* \* \*

27. Як би Ви охарактеризували взаємодію проекту з органами влади (мерією, профільними комітетами, районною радою, іншими місцевими органами влади)
28. Чи були у Вас спільні з органами влади заходи? Чи запрошували представників проекту на зустрічі та заходи, ініційовані органами влади? Які наслідки цих подій?
29. Наскільки за досвідом діяльності у цьому місяці можна говорити про те, що органи влади прислухаються до Вашої думки, думки інших представників проекту? Яке ставлення представників влади до проекту та до громадських організацій?
30. Чи були прийняті якісь рішення органами влади, ініційовані проектом?
31. Що зробив проект, аби переконати владу у тому, що позиція проекту - правильна? Які були заходи, зустрічі?

---

32. Вкажіть назви ініціатив проекту та проекти документів:

- які розроблялися протягом зазначеного періоду (+ кількість учасників розробки):
- які обговорювалися на масових заходах (+ кількість учасників обговорення):
- які плани щодо них:
- які перспективи їх ухвалення:

\* \* \*

33. Як би Ви охарактеризували взаємодію проекту з бізнес структурами? Чи відбулися якісь зміни у стосунках, чи з'явилися нові контакти? Чи була якась спільна діяльність? Чи залучили когось нового з числа бізнесменів до роботи проекту?

34. Як би Ви охарактеризували ПР діяльність проекту та взаємодію проекту зі ЗМІ? Чи відбулися якісь зміни у стосунках, чи з'явилися нові контакти? Чи проявляють ЗМІ ініціативу щодо отриманні від Вас інформацію? Як часто запрошували ЗМІ на свої заходи? Хто зі ЗМІ приходив? Скільки усього було публікацій та передач?

35. Чи відбувалися заходи з обміну досвідом? Які? Які основні уроки винесені під час заходів? (на всі заходи з обміну досвідом мають бути окремі міні-звіти)

36. Яка діяльність здійснюється, ідея якої виникла після стажування у північній Ірландії?

37. Чи є необхідність зміни тих чи інших планів та стратегій діяльності в рамках Вашого проекту? Обґрунтуйте відповідь.

---

## Додаток № 22.

### Форма звіту за результатами моніторингу заходу

ПІП \_\_\_\_\_

Громада \_\_\_\_\_ дата \_\_\_\_\_

1. Назва заходу, який оцінювався: \_\_\_\_\_
2. Тривалість заходу: \_\_\_\_\_
3. Дані щодо осіб, які брали участь в обговорення уроків реалізації заходу (кількість персоналу, кількість представників коаліції, партнерів тощо): \_\_\_\_\_
4. Атмосфера під час обговорення: \_\_\_\_\_
5. Тривалість обговорення: \_\_\_\_\_
6. Ваш загальний висновок по результатам оцінки заходу: \_\_\_\_\_
7. Що найбільше сподобалося організаторам заходу? Чим вони задоволені?
8. Що організаторам заходу не сподобалося, чим не задоволені?
9. Що Вам найбільше сподобалося?
10. Що Вам не сподобалося?
11. Рекомендації надані громаді: \_\_\_\_\_
12. Рекомендації для Програми з точки зору можливостей покращення ефективності роботи проекту: \_\_\_\_\_

Додатки:

Додаток 1 Заповнена оціночна анкета

Додаток 2.Список осіб, що були присутні на обговоренні уроків щодо організації заходу.

Додаток 1

#### Оціночна анкета за результатами моніторингу заходу та обговорення його уроків

Громада \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_

Назва заходу \_\_\_\_\_

**Наскільки захід є результативним** - що, насправді, він дозволяє змінити чи досягти? Які його можливі наслідки?

-----

**Наскільки захід є ефективним з точки зору витрачених на нього ресурсів?**

- ☐ цілком ефективний, використання ресурсів адекватно поставленим завданням
- ☐ переважно ефективний
- ☐ скоріше так, ніж ні
- ☐ скоріше ні, ніж так
- ☐ переважно ні
- ☐ взагалі не ефективний, дарма витрачені гроші та ресурси
- ☐ важко відповісти

Коментарі, пояснення -----

**Наскільки захід впливає на досягнення цілей Програми?**

- вдосконалення соціальної політики та надання послуг (врахування потреб соціально-вразливих груп населення, увага та розуміння місцевими органами влади)

---

☐ цілком – ☐ більшою мірою – ☐ скоріше так, ніж ні – ☐ скоріше ні, ніж так –  
☐ меншою мірою – ☐ ні – ☐ важко відповісти

Коментарі, пояснення -----

- розвиток довготривалого партнерства місцевої влади та неурядового сектора та ЗМІ

☐ цілком – ☐ більшою мірою – ☐ скоріше так, ніж ні – ☐ скоріше ні, ніж так –  
☐ меншою мірою – ☐ ні ☐ важко відповісти

Коментарі, пояснення -----

- зміцнення потенціалу цільових груп щодо впливу на розв'язання місцевих проблем (знання, навички, можливості тощо)

☐ цілком – ☐ більшою мірою – ☐ скоріше так, ніж ні – ☐ скоріше ні, ніж так –  
☐ меншою мірою – ☐ ні – ☐ важко відповісти

Коментарі, пояснення -----

- покращення становища соціально-вразливих верств населення (доступ до послуг, якість життя тощо)

☐ цілком – ☐ більшою мірою – ☐ скоріше так, ніж ні – ☐ скоріше ні, ніж так –  
☐ меншою мірою – ☐ ні – ☐ важко відповісти

Коментарі, пояснення -----

## **ОЦІНКА ПІДГОТОВКИ ДО ЗАХОДУ**

(на основі інтерв'ю з організаторами та членами коаліції)

- Чи легко було підготуватися до заходу?
- Скільки часу було витрачено на підготовку?
- Хто відповідав за підготовку? (ім.`я, посада тощо)
- Чи була створена робоча група з підготовки заходу? Скільки осіб входило до робочої групи? Хто входив (представники яких організацій, яких верств тощо)?
- Скільки разів збиралась робоча група для обговорення ходу підготовки до заходу?
- Скільки разів на засіданнях коаліції обговорювався хід підготовки до заходу?
- Які були проблеми?
- Чого хотіли б уникнути наступного разу?
- Якою була допомога з боку інших членів коаліції?
- Якою була допомога з боку місцевої влади?
- Якою була допомога з боку інших осіб?
- Скільки волонтерів взяло участь у підготовці та проведення заходу?
- Як розповсюджували інформацію про захід?
- За скільки часу до заходу розповсюджували інформацію про захід?
- Скільки учасників запросили, в тому числі з числа цільової аудиторії, ЗМІ та місцевої влади?
- Інші важливі, на Вашу думку, моменти?

## **ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПИТАННЯ**

### **Оцініть, будь ласка, рівень організації заходу?**

- ☐ дуже добре організований
- ☐ добре організований

- 
- ☐ скоріше добре організований, ніж ні
  - ☐ скоріше погано організований, ніж добре
  - ☐ погано організований
  - ☐ дуже погано організований

**Оцініть, будь ласка, приміщення для заходу**

- ☐ доступність (чи легко знайти)

☐ цілком – ☐ більшою мірою – ☐ скоріше так, ніж ні – ☐ скоріше ні, ніж так –  
☐ меншою мірою – ☐ ні

Коментарі, пояснення -----

➤ чистота

☐ цілком – ☐ більшою мірою – ☐ скоріше так, ніж ні – ☐ скоріше ні, ніж так –  
☐ меншою мірою – ☐ ні

Коментарі, пояснення -----

➤ зручність місця для інтерактивного спілкування (чи не заважає розташування столів тощо)

☐ цілком – ☐ більшою мірою – ☐ скоріше так, ніж ні – ☐ скоріше ні, ніж так –  
☐ меншою мірою – ☐ ні

Коментарі, пояснення -----

➤ наскільки кімнати є просторими та дозволяють взяти участь усім бажаючим

☐ цілком – ☐ більшою мірою – ☐ скоріше так, ніж ні – ☐ скоріше ні, ніж так –  
☐ меншою мірою – ☐ ні

Коментарі, пояснення -----

➤ адекватність світла (чи не заважає, чи достатньо)

☐ цілком – ☐ більшою мірою – ☐ скоріше так, ніж ні – ☐ скоріше ні, ніж так –  
☐ меншою мірою – ☐ ні

Коментарі, пояснення -----

➤ інші важливі, з Вашої точки зору, моменти

-----

**Оцініть, будь ласка, організацію харчування учасників**

☐ дуже добре – ☐ добре – ☐ скоріше добре, ніж ні  
☐ дуже погано – ☐ погано – ☐ скоріше погано, ніж добре – ☐ відсутнє

Коментарі, пояснення -----

**Оцініть, будь ласка, інформаційне забезпечення заходу**

➤ організація реєстрації

☐ добре – ☐ скоріше добре, ніж ні – ☐ скоріше погано, ніж добре – ☐ погано –  
☐ відсутнє

---

Коментарі, пояснення -----

➤ Чи є відомим учасникам план заходу ? Звідки?

-----

➤ Чи легко знайти учасникам людину, що відповідає за захід, аби отримати додаткову інформацію

☐ цілком – ☐ більшою мірою – ☐ скоріше так, ніж ні – ☐ скоріше ні, ніж так –  
☐ меншою мірою – ☐ ні

Коментарі, пояснення -----

➤ Чи вистачає роздаткових матеріалів

☐ цілком – ☐ більшою мірою – ☐ скоріше так, ніж ні – ☐ скоріше ні, ніж так –  
☐ меншою мірою – ☐ ні

Коментарі, пояснення -----

➤ зміст та якість роздаткових матеріалів інформації (наскільки є інформативними, цікавими, важливими)

Коментарі, пояснення -----

### **Оцініть, будь ласка, технічне забезпечення заходу**

☐ добре – ☐ скоріше добре, ніж ні – ☐ скоріше погано, ніж добре – ☐ погано –  
☐ відсутнє

Коментарі, пояснення -----

### **ОЦІНКА АТМОСФЕРИ ТА УЧАСТІ У ЗАХОДІ**

➤ Який відсоток учасників з числа запрошених реально прийшов?

➤ Якою мірою залучена до участі у заході цільова аудиторія?

➤ Якою є участь місцевої влади?

➤ Чи є інтерес до цього заходу з боку ЗМІ? Чи присутні ЗМІ на заході? Які саме?

➤ Оцініть, будь ласка, взаємодію партнерів по коаліції під час заходу

- |  |   |
|--|---|
| • <input type="checkbox"/> пасивна участь у заході | <input type="checkbox"/> активна участь |
| • <input type="checkbox"/> доброзичливість         | <input type="checkbox"/> конфліктність  |
| • <input type="checkbox"/> критичність             | <input type="checkbox"/> байдужість     |
| • <input type="checkbox"/> інше                    |   |

Коментарі, пояснення -----

➤ Оцініть по можливості рівень активності та зацікавленість темою учасників в цілому? (Поясніть з точки зору передбаченої ролі, статусу, представництва)

- ☐ пасивна участь у заході      ☐ активна участь

Коментарі, пояснення -----

- ☐ доброзичливість      ☐ конфліктність

Коментарі, пояснення -----

- 
- ☐ критичність                                      ☐ байдужість                                      ☐ інше

Коментарі, пояснення -----

- ☐ зацікавлені            ☐ скоріше так, ніж ні            ☐ скоріше ні, ніж так            ☐ ні  
  ☐ важко сказати

Коментарі, пояснення -----

- Оцініть по можливості рівень того, наскільки учасники почувають себе комфортно?  
☐ цілком – ☐ більшою мірою – ☐ скоріше так, ніж ні – ☐ скоріше ні, ніж так –  
☐ меншою мірою – ☐ ні

Коментарі, пояснення -----

- Як би Ви оцінили атмосферу заходу в цілому?  
☐ нейтральна – ☐ доброзичлива – ☐ конструктивна – ☐ критична – ☐ конфліктна –  
☐ інше

Коментарі, пояснення -----

- Чи змінялася атмосфера заходу протягом його проведення?  
☐ так, радикально – ☐ так, більшою мірою – ☐ скоріше так, ніж ні – ☐ скоріше ні, ніж так –  
☐ меншою мірою – ☐ ні

Коментарі, пояснення -----

### **ОЦІНКА ЗМІСТУ ЗАХОДУ**

- Зазначте план заходу (основні питання, що обговорювалися)  
➤ Питання, що викликали найбільший інтерес. Прокоментуйте

### **ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ЗАХОДУ З ТОЧКИ ЗОРУ ОЧІКУВАНЬ**

- Чи справдилися очікування організаторів щодо заходу?  
☐ цілком – ☐ більшою мірою – ☐ скоріше так, ніж ні – ☐ скоріше ні, ніж так –  
☐ меншою мірою – ☐ ні

Коментарі, пояснення -----

- Чи справдилися очікування представників коаліції з числа НУО щодо заходу?  
(вказати)  
☐ цілком – ☐ більшою мірою – ☐ скоріше так, ніж ні – ☐ скоріше ні, ніж так –  
☐ меншою мірою – ☐ ні

Коментарі, пояснення -----

- Чи справдилися очікування учасників з числа цільової аудиторії щодо заходу?  
☐ цілком – ☐ більшою мірою – ☐ скоріше так, ніж ні – ☐ скоріше ні, ніж так –  
☐ меншою мірою – ☐ ні

Коментарі, пояснення -----

---

➤ Чи справдилися очікування місцевої влади щодо заходу?

☐ цілком – ☐ більшою мірою – ☐ скоріше так, ніж ні – ☐ скоріше ні, ніж так –  
☐ меншою мірою – ☐ ні

Коментарі, пояснення -----

➤ Чи справдилися очікування ЗМІ щодо заходу?

☐ цілком – ☐ більшою мірою – ☐ скоріше так, ніж ні – ☐ скоріше ні, ніж так –  
☐ меншою мірою – ☐ ні

Коментарі, пояснення -----

## **ВИСНОВКИ**

Наскільки справдилися Ваші очікування від заходу?

☐ цілком – ☐ більшою мірою – ☐ скоріше так, ніж ні – ☐ скоріше ні, ніж так –  
☐ меншою мірою – ☐ ні

Коментарі, пояснення -----

Наскільки цікавим для Вас особисто був захід?

☐ цікавим – ☐ скоріше цікавим, ніж ні – ☐ скоріше не цікавим, ніж так – ☐ не цікавим

**Наскільки корисною для Вас була участь у заході?**

☐ цілком – ☐ більшою мірою – ☐ скоріше так, ніж ні – ☐ скоріше ні, ніж так –  
☐ меншою мірою – ☐ ні – ☐ важко відповісти

Коментарі, пояснення -----

**Наскільки досвід, який Ви отримали може бути цікавим та застосованим у інших громадах?**

☐ цілком – ☐ більшою мірою – ☐ скоріше так, ніж ні – ☐ скоріше ні, ніж так –  
☐ меншою мірою – ☐ ні – ☐ важко відповісти

Коментарі, пояснення -----

➤ Що Вас найбільше вразило?

## **ХАРАКТЕРИСТИКА ВАШОЇ УЧАСТІ У ЗАХОДІ/ ОБСЯГУ РОБІТ**

➤ Скільки % заходу мали можливість спостерігати? Чи були з самого початку? Чи були наприкінці?

➤ З ким брали інтерв'ю?

➤ Оцініть рівень допомоги, наданий Вам з боку громади.

➤ Інші коментарі, зауваження та пропозиції.

### Форма статистичної звітності за календарний квартал

При підрахуванні учасників заходів (тренінгів, консультацій тощо) не рахуйте одних й тих самих людей двічі. Враховуйте неформальні консультації, надані особисто тим чи іншим організаціям, представникам громади чи інших громад

Загальна кількість активностей проекту	загальна кількість залучених до виконання проекту	кількість НУО, що бере участь в реалізації проекту	загальна кількість учасників з числа НУО-членів коаліції	загальна кількість учасників з числа первинної цільової групи	загальна кількість представників з влади, що беруть участь у реалізації проекту	загальна кількість підприємств, що бере участь у реалізації проекту	кількість волонтерів	Кількість нових контактів	Кількість працевлаштованих завдяки проекту (не персоналі)	Кількість інформаційних запитів до проекту	кількість ініціатив учасників реалізації проекту щодо створення НУО (НУО знаходяться на реєстрації)	загальна кількість зустрічей з представниками влади
		загальном внутрішнє	загальном внутрішнє	загальном внутрішнє	загальном внутрішнє	загальном внутрішнє	загальном внутрішнє	в громад поза межами громад				

Таблица 2

Кількість публічних заходів	Кількість зборів коаліції		Кількість моніторингових заходів/ та їх учасників	кількість заходів з обміну досвідом /та їх учасників	Кількість громадських слухань/ та їх учасників		Кількість круглих столів/ та їх учасників	Кількість семінарів, конференцій, презентацій/ та їх учасників	Кількість опублікованих статей					Кількість передач		Кількість інформаційної продукції (вказати назву)	розрахованої
	загалом	з оцінки			Тренінгів (курсів, класів тощо)	консультацій			Опис діяльності	Опис проєкту/ діяльності	Успішні історії	Опис місцевих проблем...	загалом	На радіо	на ТВ		

Таблиця 3

Загальна кількість учасників								кількість учасників з числа НУО / та НУО-членів коаліції								загальна кількість учасників з числа первинної цілової групи							
Тренінгах Програми	Тренінгах внутрішніх	Консультаційх Програми	Консультаційх внутрішніх	Плануванні діяльності	Моніторингових заходах	Заходах проекту (вказати загально́м і по типах)	загально́м	Тренінгах Програми	Тренінгах внутрішніх	Консультаційх Програми	Консультаційх внутрішніх	Плануванні діяльності	Моніторингових заходах	Заходах проекту (вказати загально́м і по типах)	загально́м	Тренінгах Програми	Тренінгах внутрішніх	Консультаційх Програми	Консультаційх внутрішніх	Плануванні діяльності	Моніторингових заходах	Заходах проекту (вказати загально́м і по типах)	загально́м

Таблиця 4

Загальна кількість підприємств, що бере участь у реалізації проекту										Кількість додатково отриманих копій	Кількість рішень, ухвалених органами влади, ініційованих проектом	Кількість ініціатив проекту, переданих на розгляд органам влади													
Загальна кількість підприємств, що беруть участь у реалізації проекту										загалом	Заходах проекту (вказати загалом і по типах)	Моніторингових заходах	Плануванні діяльності	Консультаціях внутрішніх	Консультаціях Програми	Тренінгах внутрішніх	Тренінгах Програми	загалом	Заходах проекту (вказати загалом і по типах)	Моніторингових заходах	Плануванні діяльності	Консультаціях внутрішніх	Консультаціях Програми	Тренінгах внутрішніх	Тренінгах Програми

## Додаток 24.

### Інструменти для ефективної роботи PR в коаліційному проекті

1. Банк даних ЗМІ (систематизований список ЗМІ) за зразком:

№	Назва видання	Власники або засновники	Тираж	Адреса редакції	Прізвище, ім'я, по батькові гол. редактора	Телефон, факс, e-mail

2. Банк даних журналістів, які пишуть на соціально-економічну тематику за зразком:

№	Прізвище, ім'я, по батькові	Дата народження	Освіта	Заангажованість (політична, партійна, організаційна, корпоративна)	З якими виданнями співпрацює	Тематика публікацій	Адреса, телефон, факс, e-mail

3. Папка з такими матеріалами:

- Загальна інформація про коаліцію/проект, сфери і результати її діяльності, послуги, що надаються, історію тощо.
- Дані про організації, які виконують проект та/або входять до складу коаліції.
- інформація про донора.

4. Список керівників органів місцевої влади, підприємств, організацій та установ, які розташовані на території громади за зразком:

№	Прізвище, ім'я, по батькові	Організація	Посада	Заангажованість (політична, партійна, організаційна, корпоративна)	Адреса, телефон, факс, e-mail	Додаткова інформація (дата народження і т.п.)

5. Копії (вирізки) газет (журналів) з публікаціями про проект.

6. Інші інформаційні матеріали, які можуть допомогти краще зрозуміти мету та зміст проекту.

7. Інформаційні матеріали, які характеризують соціально-економічну, демографічну ситуацію в регіоні (громаді); дані опитувань громадської думки; статистичні дані; публікації з тематики, яка близькою до ключових тем проекту.

---

## ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Конституція України від 28 червня 1996 р.
2. Загальна декларація прав людини, прийнята Генеральною Асамблеєю ООН 10 грудня 1948 р.
3. Європейська Хартія місцевого самоврядування, ратифікована Законом України від 15 липня 1997 .
4. Конвенція про доступ до інформації, участь громадськості в процесі прийняття рішень та доступ до правосуддя з питань, що стосуються довкілля, ратифікована Законом України від 6 липня 1999 № 832-XIV
5. Бюджетний кодекс України від 21 червня 2001 р. №2542-III.
6. Закон України "Про вибори депутатів Верховної Ради Автономної Республіки Крим, місцевих рад та сільських, селищних, міських голів" від 6 квітня 2004 р. № 1667-IV.
7. Закон України "Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України" від 23 березня 2000 р. № 1602-III.
8. Закон України "Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків" 8 вересня 2005 р № 2866-IV.
9. Закон України "Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності" від 11 вересня 2003 р. № 1160.
10. Закон України "Про інформацію" від 02 жовтня 1992 р. № 2657.
11. Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні" від 21 травня 1997 р. № 280/97.
12. Інформація про Громадську раду Всеукраїнських організацій природоохоронного спрямування при Міністерстві екології та природних ресурсів України - // [www.menr.gov.ua/index.php?menu\\_id=333](http://www.menr.gov.ua/index.php?menu_id=333)
13. Положення "Про державну реєстрацію статутів територіальних громад", затверджене Постановою Кабінету Міністрів України від 27.07.1998 р. №1150
14. Рекомендації № R(95)19 Комітету Міністрів Ради Європи Державам-членам щодо імплементації принципів субсидіарності", від 12 жовтня 1995 р.
15. Типове положення про Громадську раду при органах державної податкової служби України, затверджено наказом ДПА України від 27 березня 2003р. № 142.
16. Типове положення про Громадську раду при центральному, місцевому органі виконавчої влади, затверджене Постановою Кабінету Міністрів України від 15 жовтня 2004 р. № 1378.
17. Бйорнланд Л. Залучення громадян до участі в місцевому самоврядуванні на прикладі Угорщини та деяких інших країн Центральної та Східної Європи // Аспекти самоврядування. - 1999. - №1(3).
18. Буллейн Н., Тофтисова Р. Сравнительный анализ европейской политики и практики в области сотрудничества между государством и НПО. - Будапешт: Європейський центр некомерційного права, 2004.
19. Веймер, Девід Л., Вайнінг, Ейден Р. Аналіз політики: концепції, практика / Пер. з англ. І.Дзюб, А.Олійник. - К.: Основи, 1998. - 654с.
20. Вербицкий А. Станьте известными...сделайте известными других... - М.: Сопричастность, 1996.
21. Влада і громада: співпраця влади і громадськості у вирішенні місцевих проблем. - К.: Інститут громадського суспільства, 2004 р.
22. Галицька О., Голюк О. Активізація громади: досвід реалізації програми "Гордість громади" // Наша громада. - 2006. - №5(12) - С.22-25.
23. Гардлі Д. Як досягти успіху в запровадженні змін і нововведень за тиждень.

- 
- Серія "Менеджмент за тиждень": Пер. з англійської Британської Ради. - К. - 1999.
24. Горобчишина С. Навіщо громадським організаціям волонтери // Наша громада. - 2004. - № 3(4). - С.11-15.
  25. Громадські ради в Україні: Довід. - К.: Український незалежний центр політичних досліджень, 2003 р.
  26. Громадяни у пошуках інформації: українські реалії / Упорядники: І.Підлуська, С.Горобчишина. - К.: Агентство "Україна", 2005.
  27. Денисюк Т.Громадським радам - бути! Якими? // [www.uspishnaukraina.com.ua/uk/strategy/7/2.html](http://www.uspishnaukraina.com.ua/uk/strategy/7/2.html).
  28. Дуда А. Громаді і влада: на шляху до договірних відносин // Наша громада. - 2006. - №5(12). - С.3-6.
  29. Енциклопедія УСЕ // [www.ukrop.com.ua/encyclopaedia/use](http://www.ukrop.com.ua/encyclopaedia/use).
  30. Зущик Ю. Лобізм - корупція = реформи // "КОНТЕКСТ". - 2001. - №7 // [www.ucipr.kiev.ua/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=1693](http://www.ucipr.kiev.ua/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=1693).
  31. Ібрагімова І. Демократія участі: уроки поступу громад //Наша громада. - 2006. - №2(9).- С.8-10.
  32. Ібрагімова І. Інформаційне суспільство та взаємодія влади з громадськістю: вимоги ефективності // Вісн. НАДУ при Президентові України.- 2004. - № 1. - С.36-42.
  33. Ібрагімова І. Консультування у процесі прийняття державних управлінських рішень // Актуальні проблеми державного управління: Зб. наук. праць Харківського регіонального інституту державного управління "Магістр". - Харків., 2004 - № 1(19) - С.106-117.
  34. Ібрагімова І. Моніторинг та оцінювання процесу // Наша громада. - 2006. - № 5(12) - С.26-29.
  35. Ібрагімова І. Органи державної влади та планування комунікації // Органи державної влади в Україні: структура, функції та перспективи розвитку: Навч. посіб./ Кол. авт.: Нижник Н.Р., Дубенко С.Д., Плахотнюк Н.Г. та ін.; За заг. ред. Н.Р.Нижник. - К.: ЗАТ "НІЧЛАВА", 2003 - С.267-278.
  36. Ібрагімова І. Уроки проведення слухань // Наша громада. - 2006. - № 1(8) - С.26.
  37. Ібрагімова. Демократизація України: моніторинг та оцінка процесу // Наша громада. - 2006. - №5(12) - С.26-28.
  38. Інноваційні моделі соціальних послуг: Проекти Українського фонду соціальних інвестицій/ за ред. Н.В.Кабаченко. - К.: Зат"ВІПОЛ", 2006 - с.162.
  39. Кобелянська Л. Стратегія врахування гендерної проблематики: підхід ООН // "Жінки в політиці: міжнародний досвід для України": За матеріалами міжнародного наукового семінару, м.Київ, НаУКМА, 7 жовтня 2005 р./ За заг. ред.: Яни Свердлюк, Світлани Оксамитна - К.: Атіка, 2006.- с.66-34.
  40. Кобелянська Л. Комплексний підхід до вирішення проблем гендерної рівності: міжнародний досвід, українські перспективи // Формування гендерного паритету в контексті сучасних соціально-економічних перетворень: Матеріали Міжн. наук.-практ. конф. - К.: Держ. ін.-т проблем сім'ї та молоді; Укр. ін-т соц. дослід., 2002.- С.92-94.
  41. Колодій А. Ф. Жінка і суспільство: виклики ХХІ століття і посткомуністична реальність // "Українська жінка в політиці": Виступ на науково-практичній конференції Львів, ЛНУ ім. Франка, 25 березня 2000 р. // [www.political-studies.com/women/mechanism.html](http://www.political-studies.com/women/mechanism.html).
  42. Кудаліна Ю. Порадник тим, хто хоче товаришувати із ЗМІ: налагодження співпраці громадських організацій із ЗМІ за 5 днів. - К.: Спілка молодих державних службовців України, 2003.
  43. Кузьмин А. Моніторинг и оценка проектов // [www.kira.org.ru/docs/ngo/eval/monit\\_eval.doc](http://www.kira.org.ru/docs/ngo/eval/monit_eval.doc).

- 
44. Кузьмин А. Мониторинг и оценка социальных программ // [www.processconsulting.ru/doc/monitor.pdf](http://www.processconsulting.ru/doc/monitor.pdf).
  45. Кучинський В. Конференція "Сталість організацій громадянського суспільства у країнах Центральної та Східної Європи (після приєднання до ЄС) , СНД, Балканах та Туреччині" // Наша громада. - 2006. - № 2(6) - С.22-25.
  46. Кучинський В. Навчальний тур "Неурядові організації і місцеве самоврядування" // Наша громада. - 2006. - № 3(10) - С.23-28.
  47. Лобізм - неузаконена українська реальність. // [www.academia.org.ua/index.php?p\\_id=30&id=223](http://www.academia.org.ua/index.php?p_id=30&id=223).
  48. Лобіювання: сутність, легітимність, практика. // [www.academia.org.ua/index.php?p\\_id=30&id=54](http://www.academia.org.ua/index.php?p_id=30&id=54).
  49. МакКоем С. Як досягти успіху в пошуку фінансування за тиждень. - Інститут Менеджменту, 1997.
  50. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Перв. с англ. - М.: Дело, 2005. - 720 с.
  51. Місцеве самоврядування в Україні. Загальні збори громадян. Місцеві ініціативи. Громадські слухання: Збірник типових місцевих нормативних актів / А. Ткачук, В. Кампо, В. Прошко та ін. - К., Інститут громадянського суспільства, 2001.
  52. Місцеве самоврядування у громаді: практичний посібник для депутатів рад та активістів громад. - К.: Інститут громадянського суспільства, 2004 р.
  53. Належне врядування. Кодекс для громадського сектору. // Наша громада. - 2006. - №4(11) - С.2-7.
  54. Нортон М. The Worldwide Fundraiser's Handbook ("Посібник для фандрейзингу у всьому світі"): - пер. з англ. // [www.dsc.org.uk/acatalog/International.html](http://www.dsc.org.uk/acatalog/International.html).
  55. Ондрушек Д. та кол. Хрестоматія для некомерсеских організацій/ Издано Центром профилактики и решения конфликтов, Partners For Democratic Change, Slovakia в сотрудничестве с Фондом открытого общества - Open Society Foundation Bratislava. - Братислава: Eterna Press, 2003.
  56. Опришко В. Якою має бути єдність системи органів місцевого самоврядування // Актуальні проблеми управління територіями в Україні: Матеріали наук.-практ.конф., 26-27 листопада 1992 р.
  57. Основи теорії гендеру: навчальний посібник. - Київ: Вид-во "KIC", 2004. - 536с.
  58. Пал Л.А. Аналіз державної політики / Пер. з англ. І.Дзюби. - К.: Основи, 1999. - 422 с.
  59. Паніна Н. Анкета - основний документ дослідження // Соціологія: Навчальний посібник / За ред. С.О.Макеїва. - К.: Українська енциклопедія, 1999. - С.304-317.
  60. Паніна Н.В Технологія соціологічного дослідження. - К.: Наукова думка, 1996. - 232 с.
  61. Пенько В., Калинчук І. Стан відкритості та прозорості у діяльності органів місцевої виконавчої влади Волині щодо підтримання належних умов для співробітництва із НУО // [www.europepxi.kiev.ua/?lang=ukr&m0=project&subm=measure&addm0=1&id=224](http://www.europepxi.kiev.ua/?lang=ukr&m0=project&subm=measure&addm0=1&id=224).
  62. Півторак Н. В. Гендерно-правова експертиза та державна реєстрація нормативно-правових актів Департаменту державної реєстрації нормативних актів Міністерства юстиції України // [www.minjust.gov.ua/0/8075](http://www.minjust.gov.ua/0/8075).
  63. Підлуська І., Голюк О. Суспільний договір: від філософії давнини до потреб сучасності // Наша громада. - 2006. - № 2(9)- С.5-8.
  64. Підлуська І. Громадські слухання: як це робиться // Наша громада. - 2004. - № 3(4)- С.4-10.
  65. Підлуська І. Громадські слухання: як це робиться // Наша громада. - 2005. - № 1(5). С.10-15.
  66. Підлуська І. Громадські слухання: як це робиться // Наша громада. - 2005. - № 2(6). - С.26-28.

- 
67. Підтримка громадянських ініціатив з адвокати": Цикл технічних публікацій. - Офіс демократії та управління. Бюро з питань демократії, конфліктів і гуманітарної допомоги. Агентство США з міжнародного розвитку. - 2001. // [www.usaid.gov/locations/europe\\_eurasia/countries/ge/advocacydft071201.doc](http://www.usaid.gov/locations/europe_eurasia/countries/ge/advocacydft071201.doc).
  68. Практичні аспекти участі громадськості // Наша громада. - 2004. - № 2(3) - С.14-16.
  69. Принцип субсидіарності - інструмент розподілу повноважень // Аспекти самоврядування. 2000 - № 6.
  70. Проект Типового положення "Про громадські слухання". Пояснювальна записка // Збірник матеріалів з основ місцевого самоврядування та діяльності громад для активістів, учасників проекту "Толока". - К.: Інститут громадянського суспільства, 2002. - С. 47.
  71. Сандакова О. Соціальне підприємництво: що це? // Наша громада. - 2005. - № 3(7) - С.19-23.
  72. Светіков О. Суспільний договір підписано. Що далі? // Наша громада. - 2006. - №5(12) - С.18-22.
  73. Ситротюк Ю. Як ефективно захищати інтереси: від корупції до лобізму // [www.cprp.org.ua/aspekts/25/19](http://www.cprp.org.ua/aspekts/25/19).
  74. Слісаренко І. Нові акценти зовнішньої політики України: інформаційно-комунікаційний аспект // <http://personal.in.ua/article.php?id=157>.
  75. Становський К. Порадник з учнівського самоврядування. - Львів: Фонд "Освіта для демократії", 2000.
  76. Статут міста Комсомольська.  
<http://www.auc.org.ua/documents/legal/local/?id=1503>
  77. Статут територіальної громади міста Бердянська. - <http://www.auc.org.ua/documents/legal/local/?id=1472>.
  78. Статут територіальної громади міста Дніпропетровська. - <http://www.auc.org.ua/documents/legal/local/?id=1505>.
  79. Статут територіальної громади міста Івано-Франківська. - <http://www.portal.if.ua/themes/city/materials-document.asp?folder=1732&matID=2271>.
  80. Створення та керування волонтерською програмою: Підручник. - К.: БФ "Добра воля", 2001.
  81. Структури громадської участі в Україні: Збірник аналітичних матеріалів / за ред. М.Лациби, Н. Ходько. - К.: Укр. Незалеж. Центр політ. дослідж., 2003. - 96 с.
  82. Тертиця С. Основні засади створення умов для реабілітації інвалідів в Україні // [www.minjust.gov.ua/0/8522](http://www.minjust.gov.ua/0/8522).
  83. Усатенко Г. Як громадським організаціям працювати з пресою. - К.: Центр Медіа реформ, 2005.
  84. Участь громадськості: Посібник. - К., Міжнародний Центр перспективних досліджень, 2002. - 148 с.
  85. Фонди місцевих громад // Добра Воля. - 2004 - №2-3 (29). // [www.gurt.org.ua/publications/dv\\_magazine/archive/5372.html](http://www.gurt.org.ua/publications/dv_magazine/archive/5372.html)
  86. Форрестер К. Оцінка для кожного суспільний договір як інструмент зміни відносин між НУО і владою: досвід Великобританії // Наша громада. - 2004. - № 2(3) - С.11-14.
  87. Форрестер К. Розбудова громад і більш активна участь громадян. // Наша громада. - 2005. - № 2(6).- С.14-21.
  88. Форрестер К. Суспільний договір як інструмент зміни відносин між НУО і владою: досвід Великобританії // Наша громада. - 2006. - № 5(12) - С.6-9
  89. Форрестер Крістін. Оцінка для кожного // Наша громада. - 2004. - №2(3) - С.11-13.
  90. Шеперіч Д. Конфлікт інтересів в неурядовому секторі (переклад з англійської) // Інформаційний бюлетень Програми підтримки неурядових організацій Хорватії

---

CroNGO, що виконується Академією розвитку освіти (Academy of Educational Development). - 2005. - № 11.

91. Що таке громадянське суспільство. - DFID, 2006
92. A Ladder of Citizen Participation - Sherry R Arnstein - <http://lithgow-schmidt.dk/sherry-arnstein/ladder-of-citizen-participation.html>.
93. Brayan W. B. Strategic Planning Workbook for Nonprofit Organisation. - Amherst H.Wilder Foundation, 1986.
94. del Tufo S. Program Monitoring and Evaluation Manual. Unpublished manuscript. - London, UK.
95. Frank F. and Smith A. The Community Development Handbook. Human Resource Development Canada. - Canada, 1999.
96. Good Governance. A Code for the Voluntary and Community Sector ("Належне урядування. Кодекс для благодійного і громадського секторів" - переклад з англійської). - National Hub of Expertise in Governance, UK ([www.governancehub.org.uk](http://www.governancehub.org.uk)).
97. Handbook on information, consultation and public participation in policy making. "Citizens as partners". Drafted by Marc Gramberger. - OECD, 2001.
98. Local Partnerships: A Successful Strategy for Social Cohesion? European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Loughlinstown, Co, Dublin, Ireland.
99. Making Partnerships Work - Andrew Wilson and Kate Charlton Joseph Rowntree Foundation 1997.

---

# ІНФОРМАЦІЯ ПРО ВИКОНАВЦІВ ПРОГРАМИ "ДЕМОКРАТИЗАЦІЯ УКРАЇНИ: ПРОГРАМА МАЛИХ ПРОЕКТІВ"



**Комітет виборців України (КВУ)** - незалежна громадська організація, нейтральна до політичних партій та виборчих блоків. КВУ діє на засадах добровільності, рівності своїх членів, самоуправління, законності і гласності. Місія КВУ - активізація громадян до участі в управлінні державою та реалізації їх конституційних прав. Метою діяльності організації є не лише допомога конкретним людям у вирішенні їх конкретних питань, а й ініціювання інституційних

змін, які могли б наблизити українське суспільство до демократичних стандартів.

Напрямки діяльності:

## **1. Просвіта виборців**

КВУ займається просвітою виборців у наступних сферах:

- Просвіта щодо методів роботи депутатів з виборцями, в умовах пропорційної виборчої системи.
- Просвіта з питань "Що є НАТО?", умови вступу до Альянсу, перспективи розвитку України в Альянсі, з огляду на можливе проведення референдуму з цього питання.
- Просвіта з питань ефективного запровадження адміністративно-територіальної реформи.

## **2. Активний громадянин**

Цей напрямок охоплює в себе програми, пов'язані з підвищенням правової грамотності та активності громадян у сфері захисту своїх прав та інтересів. Серед них найбільш актуальними є програми розвитку громад (КВУ володіє сучасними технологіями залучення громадян до активної співпраці), надання консультаційних послуг населенню у громадських приймальнях (юридична служба КВУ).

Окремою сферою розвитку даного напрямку діяльності є Advocacy - надання громадянам навичок активного впливу, захисту своїх колективних інтересів та прав, подання скарг, петицій, звернень і т.д.

## **3. Вартіві демократії**

КВУ постійно проводить моніторинг діючої влади, що охоплює: аналіз виконання передвиборчих обіцянок, спостереження за розвитком та діяльністю партій як основного посередника у комунікації між виборцем і владою.

Контактна інформація:

Тел./факс: (+38 044) 254-25-26

e-mail: [cvu@cvu.kiev.ua](mailto:cvu@cvu.kiev.ua)

<http://www.cvu.org.ua>



**Український незалежний центр політичних досліджень (УНЦПД)** - одна з перших недержавних позапартійних громадських дослідницьких організацій, що постали в Україні після набуття нею незалежності.

Метою УНЦПД є забезпечення незворотності демократичних перетворень, сприяння формуванню в Україні інститутів громадянського суспільства - невідприємницьких організацій, політичних партій, профспілок, незалежних медіа - та поглиблення міжсекторної співпраці.

З 1991 року Центр зосереджує свою увагу на справлянні впливу на внутрішню і зовнішню політику України шляхом аналізу вітчизняного законодавства, розробки законодавчих пропозицій, виконання аналітичних досліджень, а також проведення конференцій, семінарів, громадських слухань, здійснення інформаційно-консультативних програм.

Контактна інформація:

Тел./факс: (+38 044) 230-9178

e-mail: [ucipr@ucipr.kiev.ua](mailto:ucipr@ucipr.kiev.ua)

<http://www.ucipr.kiev.ua>



**Британська Рада (БР)** - це міжнародна організація, що представляє Сполучене Королівство у галузі освіти і культури. Її мета - розвивати взаємовигідні стосунки

між народами Британії та інших країн і сприяти визнанню британських творчих ідей і надбань.

В усьому світі БР здобуває дедалі більше авторитету у галузі культурних стосунків, викладання англійської мови, освіти та мистецтва. Ця робота ґрунтується на переконаннях в інтернаціоналізмі, професіоналізмі та творчому натхненні. Ці властивості, зміцнені чесністю і прозорістю в діях та переконаністю в тому, що культурні взаємини можуть допомагати людям і світовій громадськості процвітати, роблять Британську Раду чудовим партнером.

В Україні Британська Рада працює з 1992 року і має представництва у Києві, Донецьку, Львові, Одесі та Харкові. Вона заслужено здобула репутацію провідної організації, яка розвиває взаємовигідні стосунки між народами Британії та України і сприяє визнанню британських творчих ідей і надбань в молодій Українській державі.

Британську Раду засновано 1934 року. Свої перші закордонні представництва вона відкрила 1938 року в Єгипті, Польщі та Португалії. Британська Рада має близько 7500 працівників у представництвах, навчальних центрах та бібліотечно-інформаційних центрах в 233 містах і містечках 109 країн і територій світу. Патроном Британської Ради є королева Єлизавета II. Віце-патроном є Принц Уельський.

---

Контактна інформація:

м. Київ

вул. Григорія Сковороди, 4/12

Київ 04070

Тел.: (044) 490 5600

Факс: (044) 490 5605

Ел. пошта: [enquiry@britishcouncil.org.ua](mailto:enquiry@britishcouncil.org.ua)

[www.britishcouncil.org/ukraine](http://www.britishcouncil.org/ukraine)

м. Донецьк

Донецький національний університет

вул. Щорса, 17

Донецьк 83055

Тел.: (062) 337 0786

Факс: (062) 337 0801

Ел. пошта: [enquiry@britishcouncil.org.ua](mailto:enquiry@britishcouncil.org.ua)

м. Львів

Львівський національний університет

вул. Університетська, 1, кімн. 237

Львів 79602

Тел.: (0322) 964 552

Факс: (0322) 762 915

Ел. пошта: [enquiry@britishcouncil.org.ua](mailto:enquiry@britishcouncil.org.ua)

м. Одеса

Одеський національний університет

Тел.: (0482) 496 833

Факс: (0482) 496 452

Ел. пошта: [enquiry@britishcouncil.org.ua](mailto:enquiry@britishcouncil.org.ua)

м. Харків

Харківський національний університет

Майдан Свободи, 4, кімн. 8-23

Харків 61077

Телефон/факс: (057) 717 4102, (057) 705 2078

Ел. пошта: [enquiry@britishcouncil.org.ua](mailto:enquiry@britishcouncil.org.ua)

**Веб-сторінка програми "Демократизація України: програма малих проектів":**  
**[www.dobrobut.org.ua](http://www.dobrobut.org.ua)**

---

Для нотаток

---

---

---

---

---

---

ISBN 966-2944-11-7



ДЕМОКРАТИЗАЦІЯ УКРАЇНИ: ПРОГРАМА МАЛИХ ПРОЕКТІВ

## **ПОСІБНИК З РОЗВИТКУ ГРОМАД**

### Практичний poradник для небайдужих

Комп'ютерна верстка В. Кулак

Підписано до друку 06. 04. 2007 р.

Формат 155 x 236 мм

Гарнітура PragmaC

Підготовка до друку: ФОП Кириченко Т. Ю.

Наклад 800 прим.

Видавництво «ЛАТ & К»

01601, м. Київ, вул. Леонтовича 9,

тел.: 38 (044) 235-75-28, 235-00-09

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції серія ДК № 181 від 15.09.2000 р.

---