

# ПОСІБНИК

## З ІНСТИТУЦІЙНОЇ РОЗБУДОВИ КОАЛІЦІЙ В УКРАЇНІ

АВТОР:

**ІВАН ОМЕЛЯН**

*Експерт з інституційного розвитку, консультант ЦЕДЕМ,  
Екс-керівник регіонального департаменту Коаліції РПР*

# ЗМІСТ

ВІД АВТОРІВ .....	3
ЧАСТИНА ПЕРША: УСВІДОМЛЕНА УЧАСТЬ ЛЮДИНИ В СПІЛЬНОТІ .....	4
● КОЛИ ВИНИКАЮТЬ ПРОБЛЕМИ, ЯКІ НАМ ВАЖКО РОЗВ'ЯЗАТИ НАОДИНЦІ, МИ ПОЧИНАЄМО ШУКАТИ ОДНОДУМЦІВ .....	4
● КОЛЕСО ОРГАНІЗАЦІЇ СПІЛЬНОТИ .....	10
● ЦІЛІ СПІЛЬНОТ, УЯВЛЕННЯ ПРО УСПІХ І ЯК ЙОГО ДОСЯГТИ ТА ДО ЧОГО ТУТ МЕРЕЖІ, ПАРТНЕРСТВА ТА КОАЛІЦІЇ .....	11
● МЕХАНІЗМИ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СПІЛЬНОТОЮ: МЕРЕЖІ, ПАРТНЕРСТВА ТА КОАЛІЦІЇ .....	15
ЧАСТИНА ДРУГА: БУДУЄМО МІЦНУ ТА ЕФЕКТИВНУ КОАЛІЦІЮ .....	18
● ЧОМУ ВИНИКАЄ ПОТРЕБА В ОБ'ЄДНАННІ СПІЛЬНОТ ТА КОЛИ ВАРТО ФОРМУВАТИ КОАЛІЦІЮ? .....	18
● З ЧОГО ПОЧАТИ: ПЕРШІ КРОКИ В СТВОРЕННІ КОАЛІЦІЇ? .....	19
● П'ЯТЬ КРОКІВ НЕОБХІДНИХ ДЛЯ СТВОРЕННЯ ЧИ ПЕРЕЗАПУСКУ КОАЛІЦІЇ ....	22
● ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ТА ПОБУДОВА КОМУНІКАЦІЇ КОАЛІЦІЇ ВСЕРЕДИНИ ТА ЗЗОВНІ .....	25
● ПИТАННЯ ЯКІ ВАРТО СТАВИТИ ЧЛЕНАМ КОАЛІЦІЇ ДЛЯ СТВОРЕННЯ, РОЗВИТКУ ТА АДАПТАЦІЇ ЇХНЬОГО ОБ'ЄДНАННЯ .....	29
● ЯК ЗБІЛЬШУВАТИ КОЛО ПРИБІЧНИКІВ КОАЛІЦІЇ? .....	30
● ТИПОВІ ПРОБЛЕМИ КОАЛІЦІЇ ТА ВАРІАНТИ ЇХ РІШЕНЬ .....	32
● РИЗИКИ .....	36
● ЩО РОБИТИ, КОЛИ КОАЛІЦІЯ ДОСЯГЛА СВОЄЇ МЕТИ .....	38
ЧАСТИНА ТРЕТЯ: ДОСВІД, ЯКИЙ ВАРТО ВРАХУВАТИ .....	40
● ІСТОРІЇ УСПІХУ УКРАЇНСЬКИХ КОАЛІЦІЙ .....	41
● ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД ОГС ЗІ СТВОРЕННЯ КОАЛІЦІЙ І ПАРТНЕРСТВ .....	62
ВІД АВТОРА .....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	68

# ПЕРЕДМОВА

Цей посібник написаний, як підсумок 5 років польового та теоретичного вивчення роботи коаліцій в Україні. В його основі лежать три принципи, які автор сам активно використовує в своїй роботі і щиро сподівається, що це будуть робити всі, хто бере на себе відповідальність створювати спільноти, партнерства та коаліції.

**Принцип людиноцентричності** у всьому, що ми робимо чи плануємо зробити варто завжди ставити людину (ту на яку спрямована діяльність і ту яка цю діяльність створює) в центр своїх думок.

**Принцип структурованого розвитку спільнот**, через усвідомлення людиною себе частиною спільноти, пропрацювання цінностей, принципів, визначення цілей, розробку стратегії роботи, операційних планів діяльності, спільних проектів і кампаній.

**Принцип синергійної взаємодії та гармонійної побудови коаліцій**. Розуміти та цінувати те що нас об'єднує і поважати те в чому ми різні, і направляти це глибоке усвідомлення на створення коаліцій, що допомагатимуть спільнотам та людям досягати їх цілей.



## Для чого створений цей посібник?

**Мета** інтерактивного посібника — надати дієві інструменти розбудови коаліцій в Україні на основі теоретичних праць, досліджень, міжнародного та особистого досвіду авторів. Ядром посібника є концепція інституційної розбудови, що передбачає створення, сталий розвиток і зміцнення структур, процесів, які безпосередньо впливають на ефективність роботи коаліцій. Використовуючи методи case-study та порівняння, ми спробуємо виробити загальну інструкцію та висвітлити основні моменти для громадських активістів, членів коаліцій і осіб, зацікавлених у розвитку та ефективній

**Чому посібник інтерактивний:** готуючи посібник, ми залучили записи вебінарів і відеокоментарі до того чи іншого досвіду коаліції, інфографічні матеріали, текстові, фото- та відеоматеріали, створені місцевими коаліціями. Також ми вмістили в посібнику тести та вправи, які можуть допомогти в роботі над розвитком спільноти чи коаліції.



## Для кого цей посібник?

Члени громадських організацій, громадські активісти, які працюють задля розвитку своїх спільнот в Україні та прагнуть робити це разом, — ключова цільова аудиторія. Посібник орієнтований на людей, які створюють спільноти та використовують коаліції як інструмент адвокації та комунікації.



# УСВІДОМЛЕНА УЧАСТЬ ЛЮДИНИ В СПІЛЬНОТІ

## ЧАСТИНА ПЕРША



**Коли виникають проблеми, які нам важко розв'язати наодинці, ми починаємо шукати однодумців**

Трапляється, що в житті людини з'являються проблеми, які вона не може подолати самотужки. Такий виклик мотивує її до того, щоб шукати підтримки у своїй соціальній групі чи спільноті. Спільнота є одним з варіантів соціальної групи, і найчастіше саме спільноти формують міцні коаліції, які стануть предметом детального вивчення в нашому посібнику.

Ключем до органічного об'єднання людей є поняття спільності. Вона виникає за багатьох обставин, але найчастіше завдяки приналежності людини до певної соціальної групи.

У цьому посібнику ми розглянемо три етапи формування спільності. На першому етапі людина усвідомлює свої потреби, цілі, цінності, що спонукають її ототожнювати себе з соціальною групою, через яку вона їх може задовольнити, досягти чи захистити. На другому етапі відчуття спільності посилюється через процеси, які відбуваються всередині групи. І на третьому етапі усвідомлена спільнота ініціює створення чи доєднання до коаліцій, партнерств, мереж, рухів, які допомагають їй досягти своїх стратегічних цілей.

Вивчаючи досвід українських спільнот, громадських організацій та коаліцій, ми дійшли висновку, що міцну та успішну коаліцію, партнерство, мережу чи рух створюють усвідомлені у своїх потребах, цілях і цінностях спільноти та організації. А після аналізу свого досвіду менторства спільнот і громадських організацій відзначили ще одну особливість: що краще учасники спільноти розуміють та усвідомлюють, чому їм потрібна участь у ній, то активніша та ефективніша їхня діяльність, а відчуття спільності вище. Тому ті спільноти, які уважні до своїх учасників і постійно звіряють з ними цілі, цінності, стають тільки міцнішими.

У першій частині цього посібника ми детальніше розглянемо те, що мотивує людей ставати учасниками спільнот та яким чином спільнота здійснює свою діяльність. У другій частині зрозуміємо, яким чином побудувати міцну та ефективну коаліцію. Третя частина розповідає про досвід, яким уже може скористатися ваша спільнота для розбудови коаліцій і партнерств. Але наголосимо: усе починається з відчуття спільності та мотивації людини досягнути цього відчуття. Тому саме з факторів, які мотивують людину до об'єднання, ми почнемо.

Що мотивує людину до участі в спільноті? На нашу думку, це такі чинники:

- Більша здатність здійснювати бажані зміни. Колективний голос багатьох людей, які спільно працюють над проблемою, набагато потужніший за єдиний голос.
- Розширення можливостей. Залучення (особливо тих, хто традиційно не мав великих повноважень) до поліпшення умов, що формують життя. Це може

підвищити почуття власної цінності, допомагаючи людям жити більш повноцінним життям.

- Підвищення самодостатності людини серед членів громади. Організуючись для здійснення змін, люди підтримують високий рівень впливу на власну долю.
- Збільшення соціальної підтримки. Різноманітні групи людей, об'єднуючись задля однієї справи, можуть спілкуватися й навчитися в інших, з якими, можливо, ніколи б не перетнулися. Як у професійному, так і в соціальному плані громадська організація пропонує широкі можливості для зростання та задоволення серед тих, хто об'єднується.
- Більша справедливість у суспільстві. Коли люди отримують контроль над силами, що формують їхнє життя, змінюється співвідношення сил у громаді, вони розподіляються майже порівну. Це своєю чергою покращує становище тих, хто має найменшу владу, роблячи суспільство більш справедливим [1].

Ще глибшим мотиваційним фактором є цінності людей. Саме вони виштовхують людей із зони комфорту та сприяють їх активності. Якщо в процесі створення спільноти ви базуєтесь на ціннісному підході, то і сталість та міцність спільноти буде кращою. Для того, щоб реалізувати такий підхід, вам потрібно визначити персональні цінності та цінності спільноти. Це можна зробити за допомогою інтерв'ю з кожним учасником спільноти чи фасилітованої спільної дискусії.

Людиноцентричність у побудові спільноти на початку дає нам більшу залученість до діяльності. У разі, коли відбулася фасилітація визначення спільних цінностей, принципів, цілей, то ми одразу можемо сподіватися на почуття спільності. А воно, як відомо, є ключовим фактором установа спільноти. Отже, якщо ви людиноцентрично підійшли до створення спільноти, у вас є значні переваги, але спільнота це складний соціальний конструкт. Розберімося в ньому.



## **Що таке «спільнота» та для чого її створюють: заснування, структурування, спільний досвід**

Поговоримо детальніше про спільноти. Вони створюються та підтримуються людьми, бо дають змогу окремим членам досягти певних цілей, задовольнити свої потреби або ж розв'язати спільну проблему. Наша соціальна поведінка та особистість формується соціальними групами та спільнотами, до яких ми належимо. Це відбувається через те, що, об'єднавшись для спільних цілей, ми взаємодіємо та впливаємо одне на одного, створюючи спільний досвід за допомогою активностей та емоцій.

Кого можна вважати спільнотою? Двоє або більше осіб у взаємодії можуть створити спільноту. Вона може мати єдину мету. Люди, що входять у групу засновників, поділяють стурбованість, опікуються комплексом проблем стосовно певної теми, часто взаємодіють, обмінюються знаннями та досвідом, навчаються одне в одного, шукають ефективні підходи до реалізації поставлених перед ними цілей та завдань.

Детальніше розглянемо основні характеристики спільноти.



## **1. УСВІДОМЛЕНІСТЬ ТА ЦІННІСТЬ**

Люди не можуть називати себе ком'юніті, якщо серед них не існує взаємного усвідомлення потреби участі в ньому. Найміцніші спільноти створюються людьми, які глибоко усвідомлюють потребу в ній та її цінність.



## **2. СПІЛЬНІСТЬ ІНТЕРЕСІВ**

Спільноти здебільшого формуються для відстоювання інтересів своїх членів. Особи, які утворюють групу, повинні усвідомлювати, що прозорість інтересів і здатність їх об'єднати є ключовим чинником міцності спільноти.



## **3. ПОЧУТТЯ ЄДНОСТІ**

Почуття єдності, приналежності до спільноти, групи, його ще називають «ми-почуття». Члени спільноти розвивають спільну лояльність або симпатію одне до одного у всіх питаннях завдяки цьому почуттю. Воно стосується тенденції з боку членів ототожнювати себе з групою. Люди розглядають членів власної групи як друзів, а членів інших груп як сторонніх. Вони співпрацюють з тими, хто належить до їхніх груп, і всі разом захищають свої інтереси. Почуття «ми» породжує співпереживання, відданість і сприяє співпраці між членами.



## **4. ВНУТРІШНІ НОРМИ**

Кожна група має свої ідеали та норми, і члени повинні дотримуватися їх. Ці норми можуть бути реалізовані у формі звичаїв, традицій, законів тощо. Вони можуть бути написаними або ні. Спільнота певною мірою контролює виконання цих норм і правил своїми членами [2].



## **5. ІДЕНТИЧНІСТЬ.**

В основі спільноти лежить поняття ідентичності. Воно включає питання віри, впливає на всі інші частини спільноти та відповідає на питання:

- Хто ми й у що віримо?
- Чому наша спільнота існує?
- Як «ми-почуття» проявляється назовні?

Ці п'ять характеристик допомагають групі людей відбутися як спільноті. Усі вони важливі й можуть бути виміряні в персональній, груповій комунікації.

Заснування спільноти відбувається тоді, коли до вищезгаданих п'яти факторів додаються спільні місія, бачення, цілі ініціативної групи людей. Для початку розвитку групи в спільноту може бути достатньо однієї з цих трьох складових, але з часом спільнота буде набувати та формувати кожен з них.

Це стає можливим саме через **усвідомлення** ініціаторами створення спільноти неможливості реалізувати свої місію, бачення чи цілі самотужки. Саме тому вони відчувають й усвідомлюють цінність існування та розвитку спільноти для них. Через усвідомлення цінності спільноти перші учасники приходять до формування **спільноті інтересів**. Цей процес може бути складнішим, але саме він передуює виникненню цілей і, як наслідок, продуктивної діяльності. Внутрішні норми з'являються вже як наслідок планування спільного досягнення цілей та усвідомлення необхідності вибудовування системних процесів усередині спільноти для цього та захисту спільноти від внутрішніх і зовнішніх загроз. Разом усі вищезазначені фактори сприяють єдності та формуванню ідентичності спільнотою на основі свого досвіду, принципів і правил роботи.



## МІСІЯ СПІЛЬНОТИ

**Місія спільноти.** В ідеалі все в спільноті: її члени, діяльність, процеси, цінності — формують і посилюють її місію.

Існує два види місій. Спільноти мають або внутрішню, зовнішню місії або обидві. Внутрішня місія стосується лише самої спільноти та її членів. Це може бути допомога одне одному або обмін знаннями (уявіть, наприклад, спільноту сусідів, яка живе в одній будівлі). Зовнішня місія передбачає колективний вплив на світ поза спільнотою. Наприклад, шляхом просування певної справи, продукту, способу життя, інтересу, бізнесу чи руху.

Майже всі спільноти із зовнішньою місією також автоматично мають внутрішню, яка часто залишається неназваною. Хоча зовнішня місія може бути важливою для існування організацій, багато людей приєднуються до них задля досягнення своїх персональних цілей і заради цінностей, які спільноти для них створюють. Наприклад, багато організацій, які мають на меті покращити навколишній світ, створюють найбільшу цінність для своїх членів не обов'язково завдяки виконанню своєї зовнішньої місії (навіть незважаючи на те, що ця місія є найважливішою частиною причини її існування). Для членів організації найбільше значення мають відносини, які вони налагоджують з однодумцями в організації.



## ЦІННОСТІ

**Цінності.** Таким чином, спільнота — це унікальна можливість для групи людей поводитися одне з одним по-особливому. Але для того, щоб це сталося, спільнота повинна спочатку домовитися про те, у що вірить. Домовитися про свою місію та бачення. Щоб сформулювати спільну місію та бачення, спільноті необхідно мати

спільний набір цінностей. Це віддзеркалення способу життя членів спільноти і дороговказ для всіх дій і взаємодій у ній. Зрештою, знання того, що всі вірять у подібні цінності, допоможе членам спільноти створити глибші та довговічніші зв'язки.

Визначення цінностей може бути складним. Вище згадано підхід більш дедуктивний, коли ми визначаємо цінності кожного члена спільноти, а потім, знаючи відповіді, проводимо сесію їх об'єднання в цінності спільноти.

Цінності не можуть бути призначені зверху, і часто вони природно не виникають із самої спільноти. Успішні спільноти знаходять баланс між моделюванням цінностей зверху та спільним розвитком їх з більшою частиною членів. Навіть попри те, що цей процес формулювання цінностей не є простим і може бути болючим, особливо якщо їх спільно розробляти з більшою групою людей, урешті-решт спільнота набереться сили, колективно обговорюючи те, за що вона виступає.

Деякі організовані спільноти вирішують показувати свої цінності у формі маніфесту. Інші перетворюють їх на «принципи», які не такі нематеріальні, як цінності, але також не такі обов'язкові, як правила. Вони є прагненням всіх членів громади узяти на себе зобов'язання жити певним способом життя.

Підсумуємо. Наявність обговорених і зафіксованих цінностей у спільноті робить її здатною до формування стійкого бачення реалізації своєї місії, а отже, учасники готові до спільної продуктивної діяльності. Перехід до діяльності для ком'юніті є ознакою завершення заснування та руху до наступної фази розбудови спільноти—**структурування.**

Етап зародження має вирішальне значення для створення стійкої спільноти, яка дозволяє учасникам досягти успіху. Але на етапі структурування учасникам варто багато уваги приділити досягненню таких результатів:

- **Створена зрозуміла для учасників місія та візія (бачення) спільноти.**

Наявність конкретної візії та розуміння, яким чином спільнота досягатиме її, є критично важливою для успіху. Вона створюється колективно, її мають поділяти всі члени.

- **У спільноті є правила та процедури.**

Наявність «внутрішніх законів» спільноти, системи ухвалення рішень і їх дотримання робить її більш стійкою та наближає до досягнення цілей.

- **Відбулося спільне планування дій.**

Якщо спільнота прагне здійснити зміни, вона повинна скласти та реалізувати зрозумілий план дій для цього.

- **У спільноті культивується розвиток і підтримка лідерства.**

Успішні спільноти розуміють, що різноманітні голоси сприяють довірі. Вони визначають лідерів у групі та розвивають їхні навички. Таким чином, зміцнюють свою здатність досягати цілей як група.

- **Ведеться документація та надається постійний зворотний зв'язок.**



Спільнота повинна відстежувати свою діяльність і результати, забезпечувати регулярний зворотний зв'язок з усіма членами та членкинями.

### ● **Формується запит на технічну допомогу та підтримку.**

Успішні спільноти визнають, коли їм потрібна допомога, і звертаються за консультацією до експертів та організацій, які проводять схожу роботу і мають спільну візію.

### ● **Спільнота забезпечена ресурсами.**

Від людського ресурсу до залучення коштів для організації заходів чи наявності засобів для друку матеріалів, адміністрування вебсайту. Ці ресурси можуть бути забезпечені за допомогою збору коштів або внесків від партнерів.

### ● **Цілі, які визначила для себе спільнота, досягаються.**

Успішні спільноти розуміють, що різноманітні голоси сприяють довірі. Вони визначають лідерів у групі та розвивають їхні навички. Таким чином, зміцнюють свою здатність досягати цілей як група.

Досягнення цих результатів буде свідчити про те, що спільнота структурує свою діяльність і стає більш стійкою до ризиків і загроз на шляху досягнення своїх цілей.

Одним з важливих кроків спільноти на початку є формування системи ухвалення рішень і правил розширення та звуження спільноти. І якщо про систему ухвалення рішень спільнота думає майже відразу й потім формалізує її в хартіях, статутах і регламентах, то про політику членства згадують, на жаль, значно пізніше.

Отже, поговоримо про участь у спільноті. Будь-хто може приєднатися до відкритих спільнот, тоді як закриті спільноти використовують певний процес відбору. Якщо спільнота повністю відкрита, постає важливе питання, яка різниця між учасником та неучасником і як учасник знає, що він є учасником. Закриті спільноти іноді мають ознаку «елітарності» через їх виборний характер. Прозорий процес відбору може частково компенсувати це.

Відкритий процес відбору може зробити досвід членства більш інклюзивним, але водночас більш нечітким, оскільки загальна структура менш визначена. Тому може бути корисно мати певний обряд, який символізує момент приєднання до спільноти.

Існують різні способи структурування процесу відбору учасників спільноти:

- **запрошення:** люди отримують пропозицію приєднатися до спільноти централізовано чи децентралізовано;
- **заявка:** потенційні члени подають заявку, щоб стати членами, і її оцінює комітет. Це може бути внутрішній або зовнішній комітет, співробітники спеціального органу;
- **рекомендація** від поточних членів спільноти;
- **географічні обмеження або обмеження за часом:** нові учасники приймаються лише з певних місць та/або в певні часові проміжки.

Успішні спільноти свідомо думають не лише про те, як вони відбирають, але і як приєднують нових членів. Процес приєднання включає такі елементи:

- створити умови, щоб людина почувалася безпечно в новому середовищі;
- активно ознайомити новеньких з основними цінностями ком'юніті, цілями та правилами;
- узгодити спільні зобов'язання та очікування;
- інформувати про можливий розвиток учасника та користь від цього процесу для спільноти;
- тісно підтримувати протягом перших кількох долучень до спільної роботи;
- допомагати новеньким встановити перші зв'язки в групі.

Термін участі в спільноті також є актуальним питанням. На перший погляд, що довше людина перебуває у спільноті, то краще для неї. Насправді ж, якщо людина дуже довго відіграє якусь визначену роль у спільноті, втрачається динаміка та ефективність її роботи.

Існують різні способи встановлення терміну участі в спільноті: на основі часу, на основі досягнень або етапів, на основі дотримання правил чи інших критеріїв (наприклад, якщо учасники долають певний вік, змінили місце проживання тощо). Люди, які покидають спільноту, часто мають сильне почуття спільної ідентичності, яке може тривати довгі роки поза фактичним членством. Його можна додатково посилити шляхом спрямування колишніх членів у спільноту випускників. Спільнота випускників може працювати в широкому спектрі — від повної незалежності від початкової спільноти до її основного компонента.

Більшість спільнот мають основну групу дуже активних членів, групу дещо менш активних членів і зовсім неактивних членів. В ідеалі в спільноті існують правила, які роз'яснюють, що визначає учасника як «неактивного», і способи, як залучити його знову або вилучити зі спільноти.

Розв'язуючи питання членства, ініціатори спільноти мотивують себе твердженням: що ширша і всеохоплювальна спільнота, то більший її потенційний вплив. Це твердження важко реалізувати на практиці, але якщо імплементувати його в життя спільноти, то вона стає надзвичайно стійкою та готовою розв'язувати найскладніші проблеми завдяки своїй різноманітності та ширині охоплення аудиторії. Коли ініціатори створення спільноти думають про те, хто повинен брати участь в обговоренні та плануванні її діяльності, важливо визначити учасників, найбільш зацікавлених у проблемі, яку спільнота прагне розв'язати, і забезпечити, щоб їхній голос був почутий та врахований.

Що складніша проблема, то більше ресурсів, досвіду, навичок і зв'язків знадобиться для її подолання. Об'єднуючи партнерів з різними перспективами, спільноти можуть розробляти та впроваджувати потужні, інноваційні та інклюзивні стратегії, які здатні призвести до значних змін. До цього результату роботи спільнот ми повернемося, коли будемо говорити про їхню участь у коаліціях, а поки розглянемо ще один важливий фактор — спільний досвід спільноти.



## Розглянемо вплив спільного досвіду на прикладі етапів здійснення концепції «колесо організації спільноти».

Колесо організації спільноти — це модель циклічних принципів, які лідер спільноти може використовувати в три етапи для підтримки роботи спільноти. Усього існує сім принципів: слухання, відносини, виклик, дія, рефлексія, оцінка та святкування. Вони ґрунтуються на досвіді, який здобувають учасники спільноти, а також є циклічними, оскільки повторюються, щоразу спираючись на оцінку попередніх успіхів, помилок та опанованих уроків. Пропуск одного з принципів послабить загальний вплив всіх інших.

Колесо організації спільноти проводить її учасників через практичні етапи відбору людей, постановки цілей і розробки стратегії, визначення тактик, розвитку потенціалу та лідерства, реалізації заходів, рефлексії та оцінювання діяльності. І все це відбувається через отримання спільного досвіду учасниками спільноти. Якщо лідери чи ініціатори створення спільноти це розуміють, то через механізми аналізу та рефлексії спільного досвіду можуть поглиблювати «ми-почуття» в спільноті навіть у час розв'язання проблем.



### **ЕТАП ПЕРШИЙ: ПОБУДОВА ВІДНОСИН**

Вступ до спільноти вимагає вивчення її норм, а також розвитку особистих відносин. Цей етап є основним для формування довіри та сприяння залученню людей. Він включає ставлення питань, участь в офіційних та ситуативних заходах спільноти, щоб продемонструвати повагу та культурну відповідність. Спільний досвід, який тут здобувається, ґрунтується на механізмі входу та налагодження першої комунікації в спільноті. Він є надзвичайно важливим, бо нові учасники найчастіше діляться з людьми поза спільнотою саме емоціями та досвідом від перших кроків.



### **ЕТАП ДРУГИЙ: ВИКЛИКИ ТА ДІЇ**

Після того, як спільнота визначила свої цілі, відповідальність полягає у збереженні темпу руху групи вперед. Одним з найважливіших кроків в організації спільноти є зрозуміле визначення викликів і проблем, на розв'язання яких вона націлена. Виклики мають бути частиною більш широкого плану або стратегії, що визначається спроможністю спільноти. Ключем до перетворення проблем на цілі є також участь зацікавлених сторін у розробці стратегії організації спільноти. Ключову роль тут відіграють лідери спільноти, які беруть на себе відповідальність у конкретних діях і готові координувати роботу спільноти в певних процесах чи загалом. Важливим спільним досвідом є процес визначення лідерів, наділення їх повноваженнями та контроль їх діяльності. За вдалого проживання лідерського досвіду в спільноті підвищуються показники взаємної довіри. А якщо ком'юніті може змінити лідера таким чином, щоб ця довіра не зменшилася, то це надає їй стійкості в подоланні стратегічних викликів та реалізації довготермінової діяльності.



## ЕТАП ТРЕТІЙ: РЕФЛЕКСІЯ, ОЦІНКА ТА СВЯТКУВАННЯ

Після реалізації заходів наступний етап вимагає, щоб лідери спільнот ретельно перевіряли прогрес, переконувалися, що він іде, й оцінювали зусилля, обмеження та внески спільноти.

Мета полягає в тому, щоб зрозуміти, що пішло правильно, а що відхилилося від плану. Важливим елементом на цьому етапі є рефлексія спільної діяльності та, як наслідок, спільного досвіду. До питань, які варто поставити учасникам спільноти, можна віднести такі:

- Що було зроблено?
- Що ми відчували під час цієї діяльності?
- Що зробили добре?
- Що можна було зробити краще?
- Що потрібно зробити додатково?

Важливо, щоб кожен процес, діяльність спільноти завершувалися святкуванням, винагородженням, відзначенням тих, хто брав у цьому процесі участь. Це підтверджує доцільність діяльності учасників і висвітлює результати спільноти. Коли члени та членкині спільноти отримують публічне визнання за успішну участь в операційних діях, це активізує їх і підтримує мотивацію досягати цілей спільноти разом [5].

На кожному з трьох етапів ми маємо справу з конкретною діяльністю спільноти. Якщо ми хочемо, щоб ком'юніті росла та досягала своїх цілей, то нам варто значну увагу приділяти виникненню, усвідомленню та використанню спільного досвіду учасників спільноти.

Більше, ніж конкретні формати, ритм і надійне відчуття повторюваності відіграють величезну роль у підвищенні ефективності спільного досвіду. Послідовність дає членам почуття безпеки й сигналізує їм про те, що спільнота та відносини — це те, у що слід інвестувати власний ресурс, зокрема час.

Лідери спільноти можуть програмувати діяльність таким чином, щоб команда отримувала певний досвід. Грамотно розроблений досвід враховує різноманітність групи та сприяє діалогу між усіма учасниками. Наприклад, багато спільнот зазвичай є зручними для екстравертних членів, тоді як інтровертні члени або члени меншин часто відчувають себе менш залученими. Якщо це врахувати в плануванні внутрішньої командної роботи, де інтровертні учасники отримають комфортні умови для залучення, то спільнота отримає новий поштовх позитивної енергії та активності її учасників.

**Цілі спільнот, уявлення про успіх і як його досягти та до чого тут мережі, партнерства та коаліції**

Цілі є одним з перших результатів спільноти. Саме вони мотивують до діяльності та залучають нових учасників. Як правило, коли спільноти організовуються, їх цілі підпадають під дві широкі категорії:

- забезпечення спільноти ресурсом, якого їй бракує;
- перетворення або принципова зміна громади, регіону, країни та її структур для того, щоб ресурси та влада розподілялися більш справедливо.

Наприклад, спільнота може бути зацікавлена в покращенні результатів навчання своїх дітей. Якщо вона зосереджується на забезпеченні ресурсами, то може домагатися зменшення співвідношення учнів до викладачів або кращої оплати праці вчителів. Якщо спільнота зосереджується на трансформації, вона може наполягати на зміні культури, завдяки якій створюють програми, які залучають усіх членів громади [6].

Цілі спільнот різняться між собою, але часто включають один або кілька з нижче наведених напрямів:

- вплив або розвиток державної політики навколо конкретного питання;
- зміна соціальної поведінки людей;
- розбудова безпечної спільноти. Цей термін, як правило, стосується як фізичної безпеки громади, так і її соціальної та психологічної безпеки, і як такий охоплює, зокрема, запобігання насильству, різноманітність, освіту та розвиток молоді [4].

Найкращий спосіб досягнення цілей — це продумане та колективне планування.

Етап планування гармонійно виникає в спільноті після усвідомлення та визначення своєї місії, цілей і, як правило, виливається у створення стратегії спільноти.

Стратегія спільноти залежить від того, якою діяльністю вона займається. Однак незалежно від типу спільноти її членам і членкиням варто виробити узгоджені відповіді на такі запитання:

- Які ваші довгострокові та короткострокові цілі?
- Які ваші сильні та слабкі сторони в організації?
- Хто піклується про цю проблему?
- Хто ваші союзники?
- Хто має силу дати вам те, чого ви хочете?
- Як ми можемо зробити нашу роботу приємною, щоб члени громади були її частиною?

Маючи відповіді на ці запитання, спільнота може розробити конкретну тактику для обраної стратегії. Приклади тактики включають таку операційну діяльність: заходи, проекти, петиції, демонстрації, зустрічі з представниками владних структур тощо. Члени та членкині групи повинні бути впевнені, що тактичні дії відповідають ситуації: вони не надто екстремальні (або занадто слабкі); вони націлені на відповідних людей; у них є великі шанси бути ефективними.

Наступним кроком в організації спільноти є вибір конкретних дій для реалізації розроблених стратегії і тактики. Найчастіше такий детальний план називають операційним. Описана активність і конкретні дії повинні бути чіткими й зрозуміло пояснювати, хто і що робитиме.

Цілі вашої спільноти можуть бути дуже великими: припинення жорстокого поводження з дітьми; розвиток району зі стану з високим рівнем злочинності до найкращого місця для життя в громаді; припинення всіх форм дискримінації у вашій громаді. Це цілі, на досягнення яких знадобиться багато часу. Треба бути готовими, що вони можуть навіть не бути завершені протягом нашого життя. Саме через ризики затяжного процесу досягнення цілей нам потрібні стійкі спільноти, які будуть функціонувати й без нашої участі [1].

Такої стійкості ком'юніті додає стратегія та операційний план. Операційний план є переліком конкретних дій, які буде виконувати спільнота для досягнення своїх цілей. Він повинен здійснюватися відповідно до визначеного графіка, і за виконання кожної дії має відповідати конкретна особа. Але часто ком'юніті не бажають витратити багато часу на планування, особливо коли вони вважають, що їм добре відомо, що і як потрібно робити. Однак витрати часу на розробку операційного плану можуть принести різні вигоди, серед яких слід відзначити такі:

#### ● **Зміцнення зв'язків між членами спільноти.**

Час, витрачений усього лише на розробку плану, прийнятого для всіх сторін, підсилює почуття взаємозв'язку. Працюючи над планом, учасники поступово перетворюються з групи осіб у команду, зайняту пошуком оптимального рішення для всієї групи.

#### ● **Підвищення узгодженості.**

Обговорюючи проблеми, на розв'язання яких спрямована діяльність спільноти, а також їх глибинні причини й можливі підходи до їх подолання, учасники групи вчаться на досвіді своїх партнерів. У результаті це допоможе їм дійти єдиного, більш глибокого розуміння тих проблем, які спільнота прагне розв'язати, і тих дій, які вона може зробити.

#### ● **Підвищення ефективності.**

Час, витрачений на обговорення плану діяльності, дає можливість кожному визначити свій спосіб участі в спільній роботі. Це дозволяє учасникам зосередитися на найважливішій зі своїх сильних сторін й уникнути дублювання зусиль, що підвищує ефективність роботи спільноти.

#### ● **Посилення підтримки й підвищення підзвітності.**

Люди природним чином більше готові виконувати ті плани, у розробці яких вони самі брали участь. Так само, якщо хтось перед групою учасників бере на себе

зобов'язання робити якусь справу і це зобов'язання задокументовано в плані діяльності, тоді ця особа більш ймовірно виконає його, а в групі буде механізм забезпечення підзвітності.

## ● **План як такий.**

План діяльності є «дорожньою картою» руху спільноти до своєї мети. У ньому викладено, хто, що і коли повинен робити, і зазначені способи з'ясувати, чи спільнота працює відповідно до визначеного курсу, чи їй потрібно скоригувати свої дії в ході роботи.

Окрім стратегії, можна створити й інші політики та процедури, які будуть допомагати спільноті реалізовувати її.

**Політика внутрішньої та стратегія зовнішньої комунікації** є важливими документами для спільноти. Якщо перша відповідає за системний обмін інформацією та включеність членів, то друга формує вплив спільноти зовні, створює її бренд. Ретельно створена стратегія робить бренд видимим. А він своєю чергою відбиває бачення спільнотою свого призначення, цінностей та спільної ідентичності. Хоча спільнота є дуже абстрактною річчю, її бренд і досвід — видимі прояви, які варто комунікувати.

Потужний бренд спільноти може ще більше об'єднати членів, оскільки це те, чим її учасники колективно володіють і гордо діляться між собою.

**Дизайн** є ще однією складовою комунікації, яка працює і всередину, і назовні спільноти. Традиційно спільноти показують свій бренд за допомогою артефактів, фізичних об'єктів, що ще більше зміцнює їхнє почуття місії та цінностей. Прикладом є форма, значки, предмети одягу, капелюхи, наклейки, блокноти та інші предмети. Дехто вважає дизайн непотрібною розкішшю, але саме сильні спільноти чітко відчувають свою естетику та власну дизайнерську ідентичність.

**Ритуали та традиції** — ще один формат внутрішньої комунікаційної політики, який варто вербалізувати спільноті. Це повторювані дії, спрямовані на зміцнення почуття приналежності до спільноти. На відміну від спільного досвіду, ритуали мають насамперед символічну цінність і можуть бути дуже особистими.

Традиції створюються природним шляхом, тому спільнота в ідеалі встановлює їх свідомо. Успішні спільноти розробляють ці ритуали з урахуванням мети та цінностей громади, ініціюють їх згори та починають наполегливо інтегрувати, доки члени природно не почнуть їх здійснювати самостійно.

Є багато маленьких, але потужних способів того, як члени групи можуть сигналізувати про те, що вони дбають одне про одного, що їх відносини важливі. Наприклад, деякі спільноти мають традицію вітати з днем народження своїх членів. Це дає учасникам привід підняти показник «ми-почуття» ще вище.

Деякі ком'юніті вирішують тримати певні ритуали в таємниці як спосіб збільшити цінність ритуалу та зміцнити зв'язки членів.

Ритуали також є потужним інструментом для урочистого позначення різних фаз досвіду членства в спільноті.

**Політика членства та волонтерства** є ключовим документом для оновлення та розширення спільноти. Багато спільнот переживають злети й падіння. Коли приходить

покоління високомотивованих нових членів, які забезпечують свіже керівництво, спільнота процвітає, знаходить більше фінансових ресурсів і розширює пропонувані заходи. Однак щойно процес іде на спад, спільнота раптом отримує менше ресурсів, щоб підтримувати всі ці послуги, і змушена зменшувати масштаби. Це трапляється з багатьма спільнотами і є частиною природного розвитку. Зрілі громади це усвідомлюють. Вони визначають, у чому полягає їх основна діяльність, яку потрібно підтримувати, щоб спільнота могла вижити в довгостроковій перспективі. Коли ресурси стискаються, вони зосереджуються на забезпеченні цієї діяльності. Усі ці процеси супроводжуються міграцією учасників, і, щоб вона пройшла безболісно, спільноті треба врегулювати питання відбору нових учасників, виключення членів із спільноти, надання особливих статусів, роботи волонтерів тощо.

Центральним питанням для багатьох спільнот є те, хто і яку хвалює рішення про існування та діяльність спільноти. Повноваження з ухвалення рішень спричиняють дисбаланс у «ми-відчутті». Це стосується засновників, правління, штатного керуючого персоналу порівняно із загальною базою членів. Централізоване ухвалення рішень згори вниз має тенденцію бути більш ефективним, послідовним, швидшим і зрозумілішим. Децентралізоване ухвалення рішень знизу вгору має тенденцію до кращого масштабування, отримує більше включеності від членів і збільшує загальний азіотаж і довіру членів до організації. Але зазвичай це відбувається безладно і повільно. Зрілі спільноти знаходять баланс, чітко визначаючи, до розв'язання якого типу питань звертаються централізовано, які рішення найкраще ухвалювати децентралізовано та як ці два способи поєднати [3].

В останньому розділі ми надамо приклади документів, які регулюють питання ухвалення рішень у складніших спільнотах — коаліціях, але вони будуть релевантні й для простіших утворень.



## Механізми досягнення цілей спільнотою: мережі, партнерства та коаліції

Існує багато різних способів для спільноти здійснити бажані зміни. Ми будемо розглядати три: мережі, партнерства та наш ключовий спосіб — коаліції. Обраний механізм залежить від різних факторів — наявності часу, ресурсів, партнерів і можливостей для комунікації. Також важливу роль відіграє безпека. Найголовнішим фактором при виборі механізму будуть ваші цілі. Детально зупинимося на самих механізмах співпраці.

**Мережею** є довгострокове об'єднання організацій або окремих громадян на основі спільних цінностей або інтересів, що допомагає обмінюватися досвідом і ресурсами (інформаційними, людськими, матеріальними, фінансовими тощо).

**Партнерство, або колаборація**, — це свідомий підхід до роботи над узгодженою спільною метою через обмеження, які можуть бути функціональними, організаційними, географічними або між організаціями чи спільнотами.

Процес побудови вигідних партнерських взаємин у спільноті — це постійна практика довіри та співпраці в групі захоплених ідеєю людей. Цей процес відбувається в кілька етапів:

- внутрішній рівень;
- партнерство в основній групі;
- партнерство в спільноті;
- партнерство з цільовою аудиторією.



**Коаліції** — це широкі групи, які об'єднують людей та організації з усієї громади, включаючи велику кількість груп, які зазвичай не працюють разом. Наприклад, коаліція, яка працює над підвищенням обізнаності про СНІД у громаді, може об'єднати посадових осіб департаменту охорони здоров'я, представників релігійних спільнот, молодих людей, керівників підприємств і членів спільноти ЛГБТ — групи, які зазвичай не працюють разом.

Потужність коаліцій походить від ідеї сили в кількості, що об'єднання багатьох різноманітних людей дає силу, необхідну для реалізації бажаних змін.

До переваг участі в мережі чи коаліції можна віднести:

- посилення голосу громадянського суспільства;
- розширення можливості доступу до інформації, обміну досвідом і поширення знань;
- підвищення видимості та розширення охоплення ініціативи;
- створення культури спільної роботи;
- відкриття можливості впливати на розробку національних політик;
- забезпечення кращого представлення потреб та інтересів маргіналізованого населення;
- надання ширшого доступу до фінансування;
- розвиток навичок учасників спільноти;
- сприяння встановленню взаємозв'язків між національними програмами та ситуацією на місцях;
- посилення ефективності зусиль для досягнення цілей сталого розвитку;
- ефективніше поширення найкращих практик у регіонах;
- зміцнення переговорних позицій громадянського суспільства в діалозі з донорами [7].

На внутрішньому рівні організація або група, яка бере на себе відповідальність за створення більшої спільноти (коаліції), має чітко зрозуміти власні цілі та цінності, а також цінності цільової аудиторії. Внутрішня співпраця зазвичай має форму майстер-класів, тренінгів або робочих сесій з мозковими штурмами, що дає змогу команді разом творчо працювати.

Також коаліційний формат взаємодії допомагає визначити найбільш зацікавлених членів спільноти. І саме вони мають формувати другий рівень колаборації і входити до складу основної групи або команди драйверів змін.

Запуск спільноти передбачає вибір і створення платформи співпраці, опис структури, робочих груп, ролей учасників, підготовку якісного вмісту, плавний запуск і координування робіт з іншими членами спільноти з інших компаній. Хоча багато коаліцій яскраво запускаються, лише деякі виживають у довготерміновій перспективі. Часто на цьому рівні з'являються конфлікти, які необхідно розв'язувати. Також на

цьому етапі вивчають, що дасть спільнотам довготривалу стабільність. Постають питання розвитку організації, культури управління, фінансування, каналів і платформ комунікації та керування даними.

У всіх формах взаємодії спільнот необхідною умовою є довіра. Яскравим прикладом такої довіри є сміливе рішення компанії TED у 2009 році запустити TEDx, надавши волонтерам можливість самостійно організовувати конференції в стилі TED у своїх містах.

До цього моменту конференцію TED могло відвідати тільки обмежене коло людей за запрошеннями, а відповідно це обмежувало вплив компанії. Надавши довіру зовнішній спільноті, TED мережею поширює свою ідею. Волонтери, які на місцях хочуть організувати конференцію, створюють коаліції з різними стейкхолдерами для системної роботи над подією. За допомогою партнерства TEDx дивовижно масштабується через величезну кількість людей, що хочуть долучитися до організації таких заходів у своїх містах. Ця синергія серед активістів світу дає можливість долучитися мільйонам людей, включаючи тих, хто ніколи не зміг би придбати квиток на основну конференцію TED [8].



# БУДУЄМО МІЦНУ ТА ЕФЕКТИВНУ КОАЛІЦІЮ

## ЧАСТИНА ДРУГА



### Чому виникає потреба в об'єднанні спільнот і коли їм варто формувати коаліцію?

Як уже згадано вище, коли виникають проблеми, які нам важко розв'язати наодинці, ми починаємо шукати однодумців. Це простий універсальний підхід, що працює як на індивідуальному, так і організаційному чи навіть міжнародному рівні. Ця потреба мотивує людей створювати спільноти, які механізмом свого впливу роблять організації, громадські рухи, партнерства та коаліції. Нас цікавить саме організаційний рівень взаємодії та ефективна діяльність коаліцій.

Кожна спільнота чи організація діє в соціальному полі, контактуючи з різними іншими більшою чи меншою мірою подібними до неї утвореннями. Отже, якщо існують проблеми й потрібна підтримка, то найчастіше певна організація може її отримати від іншої організації-однодумця. До переліку таких організацій можна віднести не лише неурядові організації, але й бізнес-асоціації, міську раду, управління у справах дітей та молоді, церковні громади, спілку велосипедистів міста, об'єднання співвласників багатоквартирного будинку тощо. Варто зауважити, що не всі з них діють незалежно і є формалізованими утвореннями. Управління у справах дітей та молоді підпорядковується міській раді, але дуже часто може виступати як окремий суб'єкт, тобто окремий актор. Водночас в іншій ситуації варто звернутися до міської ради, дотримуючись чіткого ієрархічного зв'язку між радою та управлінням. Важливо те, що кожен з названих суб'єктів представляє й опікується інтересами певної групи людей і водночас сам представлений групою людей — працівниками.

Формувати коаліцію варто не завжди, адже інколи простіше співпрацювати в мережевому форматі. Якщо вам не вистачає експертизи чи досвіду в певній сфері, простіше налагодити дружні зв'язки з організаціями, які прикриють ваші слабкі сторони й допоможуть їх розвинути. Мова йде про звичайний дружній обмін досвідом та інформацією. Окрім того, такі зв'язки лягають в основу формування колективної ідентичності, і це може стати міцним фундаментом для подальшої організованої діяльності. У випадку, якщо ваші цілі збігаються з цілями ще декількох організацій, кожен має чим підсилити інших і така потреба існує, то варто зав'язувати партнерство. Це допоможе кожному з учасників партнерства діяти ефективніше в досягненні спільних цілей. Коаліцію варто формувати тоді, коли для досягнення поставлених цілей недостатньо перших двох підходів. Це може бути еволюційний процес, коли спочатку формується неформальна мережа однодумців і зацікавлених сторін із взаємодопомогою та обміном інформацією. Далі в мережі можуть виникати партнерства. Учасники мережі (чи руху) починають усвідомлювати одне одного і розробляти спільні стратегії успіху [16, с. 273]. Коли мережа і партнерства зміцнюються, то вони можуть узятися за формування коаліції. Та цьому, звісно, передують усвідомлення, що коаліція потрібна, що вона буде ефективною, що всі від цього виграють тощо.

Перш за все, варто формувати коаліцію тоді, коли потрібно вирішити проблему, що стосується щонайменше декількох соціальних груп з різних сфер суспільного життя.

По-друге, у випадку, якщо проблему не можна подолати силами однієї організації

По-третє, якщо проблема має системний характер і не вирішується одним підписом, однією акцією протесту тощо.

По-четверте, якщо проблема довгострокова і потребує постійного моніторингу, узгодження дій стейкхолдерів, співпраці різних сторін (навіть, якщо в них різні погляди)

Про ці та інші причини, коли варто формувати коаліцію, буде йти мова надалі в цьому розділі.

Однак тут ще варто згадати про дві основні моделі розвитку коаліцій. Перша - коаліція як опорна організація. Друга - коаліція як передова організація.

В першому випадку вона діє як координаційний центр, майданчик для спілкування і допомагає всім організаціям-членам в досягненні їхніх цілей. Це передбачає і комунікаційну, і адвокаційну, і аналітичну діяльність та інше. Тобто там відбувається підготовка матеріалів, проводяться тренінги для інших членів коаліції проводяться збори та наради, готуються документи. Однак за цієї моделі головними лідерами все ж виступають окремі організація, які завжди публічні. Коаліція ж працює радше в тіні.

В другому випадку все дуже схоже, але головна відмінність полягає в тому, що тепер коаліція є передовою організацією, основною ударною силою. Інші її учасники звісно помітні і незалежні, але вони менш публічні. Ця модель більш ефективна для досягнення спільних цілей, але й ставить більше вимог до організацій-учасників. Тому не завжди можна дійти згоди, щоб розвинути саме другу модель.

Цей посібник перш за все стосується другої моделі. Адже створити ефективне й авторитетне об'єднання, що діятиме як незалежний суб'єкт, це завжди складніша справа. Однак, всі поради підходять і для першої простішої моделі розвитку коаліції.



### **З чого ж варто почати створення коаліції?**

Для початку ми радимо попрацювати всередині спільноти над потребою в участі / створенні коаліції. У такій розмові вам можуть допомогти різні механізми аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища. Розглянемо три механізми, такі як SWOT, аналіз зацікавлених сторін, фасилітована зустріч-дискусія спільноти з колективними відповідями на питання про участь у коаліції.



### **АНАЛІЗ СИЛЬНИХ І СЛАБКИХ СТОРІН, РИЗИКІВ І МОЖЛИВОСТЕЙ (SWOT)**

SWOT-аналіз дозволяє визначити причини ефективної і неефективної роботи спільноти. Завдяки такому аналізу спільнота розуміє, у якому напрямку має розвиватися і які для цього необхідні ресурси. Його результати використовуються у визначенні стратегії розвитку спільноти. Завдання SWOT-аналізу — дати структурований опис ситуації, щодо якої необхідно ухвалити рішення. У нашому випадку ми вирішуємо, створювати коаліцію чи долучитися до тієї, що вже існує, яка допоможе нам у досягненні наших цілей.

## Наші цілі в цій роботі:

- проаналізувати й зафіксувати сильні й слабкі сторони спільноти, ризики та можливості;
- побудувати «карту» факторів, що впливають на рішення спільноти;
- визначити можливі цілі та напрямки розвитку згідно з аналізованим запитом.

## У результаті такого аналізу спільнота розуміє:

- свої сильні сторони, якими ресурсами вона володіє, як ними користуватися ефективно;
- наявні можливості, які допоможуть у розвитку й досягненні цілей;
- які загрози й слабкі сторони є критичними — зараз або в майбутньому і як їх уникнути / нейтралізувати;
- напрямки свого розвитку, може визначити відповідні стратегічні цілі та кроки для їх досягнення.

## Питання, які допоможуть розкрити:

### ● сильні сторони спільноти:

*Згадайте ситуації, коли спільнота досягла успіху. Завдяки чому вдалося досягти такого результату: команда, знання, навички, особисті якості учасників, фінанси, ресурси тощо, внутрішні фактори, на які вона може впливати?*

### ● слабкі сторони:

*Що нас робить слабкими? Що заважає досягати цілей, зменшує нашу ефективність? Чому в інших спільнот виходить краще? Чого нам не вистачає всередині спільноти, щоб досягати запланованого результату?*

### ● можливості:

*Які можливості для розвитку дають нам зовнішні обставини? Чим ми можемо скористатися для посилення, розвитку своєї спільноти?*

### ● загрози:

*Які зовнішні впливи заважають / можуть перешкодити нам досягати цілей?*

Результати SWOT-аналізу спільнота може використати для того, щоб ухвалити рішення про приєднання до коаліції, яка вже існує, або створення нової. Як правило, таке рішення буде впливати з можливостей та підсилуватиме слабкі сторони.

Водночас разом з вигодами воно буде мати й потенційні ризики. Зважуючи всі позитивні та негативні фактори, які виявить цей тип аналізу, спільнота може ухвалити раціональне та ефективне рішення.



## **АНАЛІЗ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН**

Для аналізу зацікавлених сторін, а також визначення впливу різних гравців (акторів) на розвиток спільноти та балансу влади між ними ми пропонуємо побудувати соціограму стейкхолдерів і їх взаємовідносин зі спільнотою.

Побудова соціограми різних гравців — це інструмент, за допомогою якого спільнота може графічно представити соціальні відносини, що існують на цей момент між нею і різними гравцями, для подальшого перетворення ситуації, у якій вона перебуває. Цей метод допомагає зрозуміти інтенсивність відносин (слабкі, сильні, напрямки впливу), щільність (гравці з великою кількістю відносин; ті, хто бере участь у різних конфігураціях гравців); наявний конфлікт або окремих гравців. Після того, як соціограма побудована, можна визначити стратегії взаємодії спільноти з найбільш важливими акторами.

### **Коли ми проводимо таку аналітичну роботу, нам важливо:**

- проаналізувати гравців з погляду їх впливу на поточну ситуацію і схожість цілей / інтересів зі спільнотою;
- визначити характер взаємин між різними акторами;
- зрозуміти місце спільноти на мапі взаємин (соціограмі);
- виробити стратегії взаємодії спільноти з найбільш важливими гравцями.

Кінцева мета — навчитися керувати зв'язками, посилювати, розвивати позитивні риси спільноти, за можливості нейтралізувати негативні та використовувати всі отримані дані для ухвалення рішень. Зокрема, соціограма допоможе зрозуміти, чи потрібна вашій спільноті коаліція. Якщо ми виконали аналіз правильно, то отримаємо такі результати:

- спільнота знає гравців різного рівня впливу / схожості інтересів;
- вона розуміє, які взаємовідносини між різними гравцями;
- складено карту соціальних відносин — соціограму гравців, якою можна користуватися для вироблення стратегій і фіксування змін у взаємодії і відносинах між гравцями;
- визначені стратегії (сценарії) взаємодії спільноти з різними акторами.

Результатом аналізу соціограми в нашому випадку буде усвідомлення інтересів і зв'язків усіх зацікавлених сторін у позитивному та негативному рішенні організації

про участь чи створення коаліції. На основі даних про інтенсивність контактів і їх щільність можна легко спрогнозувати ймовірність вступу організацій у коаліцію та їх подальшу динаміку в ній.

## **Зустріч-дискусія спільноти з колективними відповідями на питання про участь у коаліції**

Організовуючи таку зустріч, засновники коаліції чи ініціатори участі спільноти в об'єднанні мають бути готові до важкої розмови. Її учасники, як правило, поділяються на тих, які не розуміють, чому, маючи проблеми всередині, вони повинні витратити сили на побудову чогось ззовні з іншими партнерами; тих, які хочуть такого партнерства та бачать свої вигоди від цього; і тих, які шукають раціональні факти за будь-яку позицію. Тому, ініціюючи таку розмову, лідери мають хороші шанси уникнути конфлікту та непорозумінь усередині спільноти-організації щодо подальшої діяльності в межах коаліції.

Ось питання, на які варто відповісти спільноті перед тим, як засновувати чи вступати в коаліцію, яка вже працює:

### **✔ Чи є такий крок частиною стратегії вашої організації?**

Можливо, ваша стратегія напряду говорить про те, що вам варто використовувати коаліцію як механізм для досягнення цілей. Тоді саме зараз настав час реалізувати цей пункт стратегії на практиці. Якщо ж його немає, треба відповісти на наступне питання.

### **✔ Чи потрібен цей інструмент у стратегії діяльності вашої організації?**

Важливо зважити всі позитивні та негативні наслідки від вступу та невступу в коаліцію. Вам точно допоможуть результати SWOT та аналізу зацікавлених сторін.

### **✔ Чи ви бачите себе у коаліції через два-три роки?**

Питання візійне і має на меті зрозуміти, наскільки механізм коаліції є таким, який ваше ком'юніті може використовувати для стратегічної та операційної роботи в довгій перспективі.

### **✔ Як ви бачите результати роботи коаліції?**

Щоб бути ефективним членом коаліції, необхідно мати мотивацію та розуміти, як дії вашої спільноти допомагатимуть досягати результатів коаліції. Також відповідь на це питання спростить комунікацію з іншими членами коаліції та допоможе краще сформулювати її стратегічні цілі та ефективно організувати операційну діяльність.

Ці питання узгоджуються з тими причинами, які спонукають до виникнення спільноти та мотивації учасників. Якщо в організації є стратегія, то саме через її призму варто дивитися на питання про коаліцію для спільноти. Якщо в результаті дискусії отримано ствердні відповіді на перші три запитання й розгорнуту відповідь на останнє, то можна перейти до п'яти кроків, необхідних для того, щоб створити основу для коаліції.



## П'ять кроків, необхідних для створення чи перезапуску коаліції

Отже, якщо ваша спільнота вирішила взяти участь чи ініціювати створення коаліції, то їй варто пройти п'ять кроків, які дозволять послідовно та ефективно створити умови для діяльності коаліції.



### ПЕРШИЙ КРОК - СТРАТЕГІЧНИЙ

Організація чи спільнота має вирішити, для чого їй потрібна участь у коаліції. Відповідь на це питання можна отримати на фасилітованій зустрічі-дискусії, яка описана вище. Якщо ж йде мова про створення нового об'єднання, варто розробити стратегію коаліції разом з усіма її майбутніми учасниками. У деяких випадках цей процес запускає механізм створення нової спільноти, саме тому він має багато етапів, які ми описували в першій частині цього посібника.

Процес створення стратегії може зайняти деякий час. Точно доведеться пройти такі етапи:

- визначення спільних для учасників цінностей і принципів роботи. Це допоможе коаліції уникнути конфліктів у майбутньому та дозволить підвищити відчуття спільності;
- місія та візія для коаліції такі ж важливі, як і для спільноти чи організації. Робота над спільними поняттями на цьому етапі дозволить більш ефективно визначити спільне бачення роботи коаліції всіх партнерів;
- визначення основних засад діяльності. Ми маємо відповісти на питання: яким чином ухвалюються рішення, хто відповідальний за їх реалізацію, яка структура здійснює контроль;
- стратегічні цілі, які визначає для себе коаліція, є одним з найважливіших орієнтирів у спільній роботі. Їх наявність дозволить значно підвищити ефективність роботи коаліції та її структур;
- операційний план допоможе вашій коаліції зрозуміти, яким чином, враховуючи ваші цінності та принципи і спираючись на вашу місію та візію, ви будете досягати своїх стратегічних цілей.



### ДРУГИЙ КРОК - НОРМОТВОРЧИЙ

Після того, як стало зрозуміло, що саме і як хоче реалізовувати коаліція, ми починаємо визначати певні правила спільної роботи. Вони мають допомогти з операційною та стратегічною діяльністю. У цей час можуть бути написані перші правила роботи та описані механізми діяльності. Зокрема, ідеться про **документи, які регулюють роботу коаліції:**



## **Загальні (рамкові) документи, що забезпечують сталість коаліції:**

- 1)** Хартія / статут;
- 2)** Про членство в коаліції;
- 3)** Пріоритетні завдання на рік;
- 4)** Етичний кодекс;
- 5)** Про повноваження та взаємодію органів управління.

## **Правила і політики:**

- 1)** Правила роботи робочих груп;
- 2)** Правила погодження заяв / позицій;
- 3)** Політика фандрейзингу (правила фінансування роботи коаліції);
- 4)** Правила / політики за напрямками діяльності: адвокація, комунікація тощо (наприклад, комунікаційна політика тощо);
- 5)** Політика щодо конфлікту інтересів;

## **Процедури (оформлені письмово або усталені правила):**

- 1)** Планування діяльності коаліції;
- 2)** Підготовка загальних зборів, засідань Ради, організація заходів;
- 3)** Підготовка спільних документів коаліції (наприклад, дорожні карти тощо).

Це не вичерпний список, його варто доповнювати тими документами, у яких бачить потребу ваша коаліція.



## **ТРЕТІЙ КРОК - СТРУКТУРИЗАЦІЯ РОБОТИ КОАЛІЦІЇ**

На цьому етапі формування відбувається перехід від ініціативної групи активістів організацій і спільнот до осмисленої структури, яка має на меті досягнення цілей, поставлених стратегією коаліції. Спочатку така структуризація стосуватиметься тем і напрямків, яких коаліція буде торкатися у діяльності. Коаліція обирає теми, у яких вона сильна, але одній організації важко розв'язати якусь проблему. Наприклад, у нас є проєкт з озеленення міста, але, на жаль, немає сили контролювати кількість насаджень. Цей проєкт може бути цікавим і активістам-урбаністам, і екоактивістам. З'являється зона, де може утворитися спільна ціль коаліції: «Друзі, робімо на практиці ось це, воно відповідає нашій місії, щоб наше місто стало більш зеленим, зберегло та примножило те, що вже має...»

Згодом може виникнути необхідність в органах підтримки діяльності тематичних груп або ж сапোর্тофіс відкривається одразу і є частиною стратегічної діяльності коаліції задля зміцнення її членів та більш ефективної діяльності в межах операційного плану.



## **ЧЕТВЕРТИЙ КРОК - СТВОРЕННЯ ПРОДУКТІВ КОАЛІЦІЄЮ**

Після структуризації та налагодження механізмів можна переходити до створення продуктів коаліції. Це можуть бути рішення для органів різних рівнів, події чи навіть соціальний бізнес. Продуктами можуть бути адвокаційні документи. Це той елемент, який допоможе формалізувати бачення спільної роботи адвокаційної коаліції. У ньому визначаються, детально описуються проблеми, план і стратегія їх розв'язання, пріоритетність, основні об'єкти впливу (тобто ті, хто ухвалюють кінцеве рішення і мають найбільший вплив на проблему) й основні потенційні союзники. Прикладом такого продукту може слугувати Дорожня карта реформ РПР на 2019—2023 роки.

Створення аналітичних, адвокаційних і комунікаційних продуктів є свідченням системної діяльності коаліції та розвиває її спроможність, стійкість. Цільова аудиторія дорожніх карт чи аналітичних статей може бути різною, але всі виготовлені продукти змушують відповідальних за формування певної політики органи зважати на діяльність коаліції та реагувати на неї. Такий проактивний підхід дозволяє коаліції володіти ініціативою та просувати свій порядок денний.

Дорожня карта реформ може бути першим публічним документом коаліції, що задасть динаміку її подальшого розвитку.



## **П'ЯТИЙ КРОК КОМУНІКАЦІЙНИЙ**

На цьому етапі коаліція вже має міцний інституційний фундамент у вигляді місії, цінностей, стратегії та цілей, розроблені ключові правила роботи та, як наслідок, активно реалізується операційний план. Продукти коаліції будуть першими результатами такої обґрунтованої операційної діяльності. Для того, щоб вона не стояла на місці, їй потрібно комунікувати свої продукти назовні. Прикладом такої роботи може бути обговорення дорожньої карти реформ, коли до дискусії залучаються представники органів влади та громадяни — стейкхолдери в цьому процесі. На цьому етапі комунікації з'являються перші суперечності між коаліціантами, які адвокатують і комунікують спільний продукт, та її опонентами. Якщо їх вдається подолати шляхом переговорів та пошуку компромісу, дорожня карта вдосконалюється та починається перший етап її реалізації. Якщо ж у процесі дискусій, круглих столів не вдалося дійти згоди, коаліція може змінити свій адвокаційний план і перейти до громадського тиску чи інших механізмів адвокації, які будуть більш активними та агресивними.

Треба зазначити, що реалізація задуманого коаліцією потребує етапу моніторингу та оцінювання, який має відповісти, наскільки отримані результати збігаються з цілями, які ставило перед собою об'єднання на початку спільної роботи. І якщо раптом отримані результати не задовольняють коаліціантів, вони починають діяльність з перезавантаження операційного плану та пошуку нових механізмів адвокації та лобювання своїх інтересів.

Успіх діяльності коаліції залежить від численних факторів. Звісно, що відповідальніше

пройдені ці 5 кроків і також чим ретельніше кожен з членів дасть відповідь на питання, що передують створенню, тим міцніший буде фундамент коаліції. Однак, подальші детальніші поради допоможуть оминати чимало підводних каменів в цьому процесі.



## Організаційна структура та побудова комунікації коаліції всередині та ззовні

Від структури та комунікації залежить, чи коаліція реалізує свої цілі, чи зростатиме і чи буде розвиватися, чи зможе досягти внутрішньої згоди.

Коли ініціативна група різних суб'єктів вирішує створювати коаліцію, вона, як правило, уже має уявлення про те, яким чином буде організована система управління, підтримки та самі робочі процеси. Визначальними в цьому уявленні є напрямки роботи коаліції та процеси, які мають забезпечити діяльність об'єднання. Організація заходів, комунікація з членами коаліції, комунікація із зовнішніми стейкхолдерами, забезпечення спільного простору та спільної роботи в ньому, адвокація, моніторинг та оцінювання діяльності — усі ці процеси можуть лягти в основу структури роботи коаліції. Розглянемо три ключові елементи структури коаліції незалежно від напрямку її діяльності.

**Загальні збори.** Вищим органом коаліції є збори організацій учасниць. Право голосу на зборах мають громадські організації-учасниці або інші суб'єкти, визначені в установчих документах. Організацією чергових зборів може займатися керівний орган коаліції за участі виконавчого органу. До повноважень зборів може входити:

- ухвалювати установчі документи та за необхідності вносити зміни до них;
- затверджувати стратегію коаліції;
- обирати керівні органи коаліції, затверджувати кількісний склад виконавчого органу;
- заслуховувати звіти про діяльність усіх створених коаліцією органів чи структур;
- приймати та виключати організації-учасниці коаліції за поданням керівного / виконавчого органу.

Правомочними загальні збори є за умов, визначених у статуті коаліції, як правило, це може бути проста більшість від кількості учасників коаліції. Рішення ухвалюються 2/3 голосів від присутніх. Винятками можуть бути ухвалення статуту та змін до нього, обрання керівного органу — у цьому випадку треба зібрати 2/3 голосів від загального складу зборів.

### Рада, правління, орган стратегічного управління коаліції

Цей орган впроваджує ухвалену зборами стратегію, розробляє та ухвалює тактичні рішення. Члени такого органу мають бути обрані на загальних зборах. Кількісний склад, кількість голів чи співголів, термін повноважень та інші важливі питання існування керівного органу визначаються статутом коаліції та іншими, визначеними загальними зборами документами.

Можливі повноваження керівного органу:

- готувати проєкт стратегії та представляти на затвердження зборами;
- здійснювати стратегічне управління коаліцією на підставі стратегії, затвердженої зборами;
- затверджувати комунікаційну стратегію та інші політики коаліції;
- здійснювати фінансове управління, у тому числі затверджувати бюджет, правила фандрейзингу та заявки на гранти;
- затверджувати операційні плани діяльності коаліції;
- формувати експертні, дорадчі та інші органи коаліції з делегуванням їм окремих владних повноважень;
- розв'язувати міжгрупові конфлікти;
- виносити рішення щодо етичних питань та дотримання цінностей коаліції або делегувати ці функції спеціально створеному органу;
- затверджувати штатний розпис виконавчого органу коаліції (включно з розмірами заробітних плат);
- обирати керівника виконавчого органу коаліції;
- створювати та ліквідовувати групи, ініціативи та інші структурні утворення коаліції, встановлювати правила їх діяльності.

**Можливі повноваження голови або співголів керуючого органу:**

- організовувати засідання ради;
- підписувати протокол, рішення або звернення керівного органу;
- забезпечувати контроль виконання рішень виконавчим органом;
- представляти коаліцію у відносинах з партнерами;
- виконувати повноваження відповідно до усталеної практики або рішення ради.

**Виконавчий орган, секретаріат, офіс підтримки коаліції**

Виконавчий орган, його обов'язки та повноваження варто виділити в окремий розділ статуту коаліції. Саме на нього лягає найбільше навантаження в операційній роботі для забезпечення функціонування коаліції. Ключовими функціями такого органу є операційна, адвокаційна та комунікаційна підтримка діяльності коаліції та її членів.

Можливі повноваження:

- здійснювати загальну координацію діяльності коаліції;
- забезпечувати функції адвокації, комунікації, міжнародних зв'язків, регіональної діяльності, фандрейзингу, організаційного розвитку для коаліції;
- здійснювати підготовку й проведення заходів (форумів, акцій, круглих столів, експертних обговорень тощо);
- сприяти діяльності тематичних експертних груп, ініціатив та інших структурних підрозділів коаліції;
- здійснювати підготовку та технічне забезпечення засідань зборів та ради, проєктів рішень і вести протоколи засідань;
- забезпечувати виконання рішень зборів і ради;
- складати й подавати на затвердження радою операційні плани своєї діяльності.

Ці три ключові органи можуть доповнюватися й іншими, які коаліція вважає за потрібне створити. Зокрема, до організаційної структури можуть входити експертні групи, переговорна команда, менторська програма, комунікаційний підрозділ, сапорткоманда для соціального бізнесу, який заснувала коаліція, група зовнішніх радників. Але найважливішими процесами, які має організувати коаліція, є комунікація — внутрішня та зовнішня.

## **Внутрішня комунікація**

Звісно, внутрішня комунікація має власні цілі та завдання. Потрібно приділити час та увагу їх визначенню. Вони лягають в основу комунікаційної стратегії — одного з основних документів коаліції. Тому до її розробки треба ретельно підійти. Стратегія покриває питання як внутрішньої, так і зовнішньої комунікації.

Реалізація внутрішньої комунікації повинна включати три пункти.

### **1. Хто відповідає / організовує діяльність.**

Відповідно до стратегії мають бути визначені посади, перелік обов'язків і призначені люди. Відповідальні особи повинні завжди працювати у зв'язці з іншими членами об'єднання, розуміти, що відбувається в коаліції. Якщо немає змоги призначити компетентну людину, варто подумати про додаткові тренінги чи курси для менш досвідчених, але мотивованих кандидатів.

### **2. Інструменти, що використовуються**

Розсилки, дайджести, фейсбук-групи і, найголовніше, регулярні офлайн-зустрічі — це обов'язкові елементи комунікації коаліції. Вони створюють інформаційну наповненість її діяльності. Однак, що навіть важливіше, дають відчуття єдності, того, що ми дихаємо одним повітрям, живемо одними й тими ж ідеями та цілями. Усе ж таки діяльність коаліції проходить більшість часу на відстані, а ці інструменти допомагають творити спільноту крізь простір і час.

### **3. Регулярність комунікації**

Засідання груп та загальні збори повинні проводитися регулярно. Це основа сталості коаліції. Регулярність дозволяє учасникам не лише планувати свій час, але й формує відчуття стійкості. Навіть якщо немає нагальних тем, зустрічі потрібні для підтримки зв'язків, обміну інформацією і, напевно, основне — народження нових ідей. Іншими словами, мінімально необхідна функція регулярних зустрічей — нетворкінг.

### **Зовнішня комунікація**

Зовнішня комунікація, як і внутрішня, має власні цілі і завдання, які також повинні бути визначені в комунікаційній стратегії. Наведемо три обов'язкові пункти, які варто включити в реалізацію зовнішньої комунікації.

#### **1. Джерело інформації**

Об'єднання повинне позиціонувати себе як джерело інформації. Потрібно розвивати зовнішні канали комунікації: вебсайт, фейсбук-сторінку, телеграм-канал, твітер тощо. Перш за все радимо зосередитися на вебсайті та фейсбук-сторінці, а потім усьому іншому, на що вистачає ресурсів. Краще якісно вести вебсайт і фейсбук-сторінку, ніж усе потроху. Згодом, якщо коаліція буде розвиватися правильно та вдало, вона може стати каналом зв'язку влади з бізнесом та неприбутковими організаціями. На ще вищому щаблі розвитку буде спроможна виконувати дослідження на замовлення чиновників, а можливо, й бізнесу чи інших соціальних груп. Тобто ці групи визнаватимуть коаліцію як авторитетну й експертну організацію і самі відчуватимуть потребу в її експертизі, а отже, і в продуктах її комунікації.

#### **2. База журналістів, медіа, стейкхолдерів.**

Коаліція має вести детальну базу журналістів, медіа та стейкхолдерів. У базі повинна бути інформація щонайменше про їхні електронні адреси, сторінки в соціальних мережах, сайти, номери телефонів тощо. Звертаємо увагу, що базу потрібно добре знати та розуміти. Наприклад, після проведення заходу чи публікації матеріалу варто розіслати інформацію, обравши з бази правильну цільову аудиторію і формат повідомлення. Так, формат повідомлення для представників міської влади повинен бути офіційним, натомість журналістам інколи зручніше отримати пресреліз через телеграм. Зауважимо, що просто опублікувати пресреліз на сайті та фейсбук-сторінці недостатньо. Потрібно робити таргетовану розсилку, щоб досягти максимального ефекту.

Чудово, коли члени коаліції мають добре розвинені сторінки в соціальних мережах, а також багатьох журналістів у друзях.

#### **3. Регулярність**

Регулярність у зовнішній комунікації має всі ті самі позитивні ефекти, що й у внутрішній, але спрямована на зовнішніх спостерігачів. Звісно, у цьому випадку мова йде про регулярну публікацію матеріалів на вебсайті та в соціальних мережах, регулярні заходи, зустрічі з журналістами, публічні дискусії тощо. Тут також чимало можливостей для креативу. Та головне — організаційна якість і регулярність. Через рік чи два таких регулярних заходів коаліція утвердиться як дійсно стійка організація. Щонайменше складеться такий образ. Для журналістів вона стане стабільним

джерелом інфоприводів. Більше того, якщо раз в рік буде проводитися певний масштабний захід, то його вже завідомо будуть очікувати з цікавістю.



## Питання, які варто ставити собі, членам коаліції для створення, розвитку та адаптації об'єднання

Рефлексія, аналіз та обговорення членами коаліції спільної діяльності лежить в основі здорового функціонування об'єднання. Саме так відбувається розвиток коаліції та адаптація до нових викликів чи успішних і провальних подій. Наводимо перелік питань, які мають ставити собі коаліції на момент створення і постійно в процесі становлення і розвитку:

1. Що потрібно, щоб створити не просто коаліцію, але таку, яка здатна робити реальні зміни в країні, місті, регіоні?
2. Як визначити, яка наша мета, що буде організовувати всю коаліцію?
3. Як розподіляти повноваження та якими принципами слід керуватися, якщо у складі коаліції кілька десятків організацій?
4. Що позначить початок роботи коаліції і великого об'єднання формально і змістовно?
5. Як організації мають дотримуватися принципу чесності і відкритості, формуючи та ухвалюючи спільні рішення?
6. Яким є те магічне число, яке не варто перевищувати і нижче за яке не варто спускатися, коли утворюється коаліція?
7. Коли організацій багато, то виникає ситуація, коли для них потрібно придумати змістовну участь. Як це забезпечити?
8. Як у коаліції чи кроссекторальному об'єднанні працюють над помилками та невдачами?
9. Завдяки чому ми будемо максимально синхронізованими й залишатимемося тривалий час на одній хвилі?
10. Навіть якщо спільна мета зрозуміла, усе одно є певні розбіжності. Як з ними працювати?
11. Що ми будемо робити, коли помітимо розбіжність не стільки в рішеннях, скільки в стилі лідерства?
12. Як коаліція зможе залучати експертизу, окрім тієї, що є внутрішньою спроможністю учасників? Як побудувати цей процес?
13. Як в ідеалі може виглядати процес ухвалення рішень, особливо коли всередині коаліції склалися товариські стосунки й атмосфера співпраці і не хотілося б їх втрачати?
14. Гаразд, а якщо врахувати, що в нас з експертизою зараз дефіцит? Усі ті, хто демонструє готовність заглибитися в тему, розбиратися в складних питаннях, уже в коаліції. Куди їм іти? Інші коаліції, можливо?

15. З досвіду і готовністю до нового запитайте себе: «Хто» важливіший за «Що» чи «Що» визначає все інше?
16. Які інструменти пускати в дію для врегулювання можливої динаміки в мережі партнерів, коли вони мають / можуть вийти, зникнути?
17. Коаліція — це більше як машина, у яку сідаєш і спрямовуєш куди треба? Чи це організм, і він має певну власну розумність, і цю розумність потрібно постійно актуалізувати, фокусувати?
18. Завершення того, заради чого всі зібралися взагалі, — наскільки це визначає подальші кроки для об'єднання?
19. Яка ваша основна рефлексія про коаліції в Україні? Як коаліції мають розвиватися, щоб вдавалося разом зробити більше, ніж поодиночі?
20. Чи відповіді на ці питання вас орієнтують у вашій роботі в коаліції?
21. Чому саме вам цікавий розвиток коаліції?

Обміркуйте питання разом з партнерами по коаліції, учасниками вашого руху чи гравцями у вашому кластері. Уточнюйте відповіді з вашими партнерами до того моменту, коли відчуєте, що створено певний простір узгодженості, у межах якого вільно можна адресувати розбіжності у своєму баченні й синхронізувати розуміння потенційного рішення для секторальних викликів. Відповіді також посилять «ми-відчуття» та сприятимуть створенню надспільноти на базі коаліції.



## Як збільшувати коло прибічників коаліції?

Основним індикатором того, що коаліція все робить правильно, є зростання кількості її прибічників. Зі зростанням збільшується вплив, стійкість та експертність. Якщо цього не трапляється, варто задуматися, що йде не так. Отже, як збільшувати коло прибічників коаліції та залучати нових людей?

1. Організація заходів. Це найбільш очевидний і прямий спосіб залучення нових людей. Люди не повинні обов'язково ставати членами організацій. Завдання полягає в тому, щоб розширювати мережу й збільшувати кількість прихильників. Тому зі зростанням кількості заходів пропорційно має зростати і спроможність коаліції до комунікації з потенційними прихильниками.

2. Медіадіяльність. Виходьте за межі власних сторінок у фейсбуку. Влаштовуйте дискусії на сторінках інших організацій, вступайте в дискусії, розпочаті іншими, коментуйте лідерів суспільної думки і політиків. Людина, відповідальна за комунікації, повинна регулярно моніторити сайти й сторінки міської влади, стейкхолдерів коаліції, супротивників. Відповідно до цього моніторингу варто брати участь в онлайн- та офлайн-подіях, готувати аналітику на відповідні теми, публікувати власні відгуки.

3. Волонтерська підтримка. Сила мереж і коаліцій у неформальній підтримці. Скільки людей готові вам допомогти чи підтримати вас лише на волонтерських засадах? Для цього потрібно поширювати свою ідею. Інколи доводиться робити це теж через волонтерську діяльність, тобто поширювати ідею власним прикладом. Та основне — організовувати такі заходи, на яких є можливість залучити волонтерів. Однак залучити так, щоб вони відчули



свою значущість, а не формальну участь. У майбутньому багато з них можуть стати новими членами організації.

4. Формати залучення людей. Розробіть три-чотири детальні формати залучення під різні цільові аудиторії. Комусь легше пожертвувати гроші, а іншому взяти участь в акції. Хтось готовий долучитися раз на місяць, а хтось — кілька разів на тиждень брати участь у подіях (онлайн чи офлайн). Урешті для когось найкомфортніший варіант — бути активним у фейсбук-дискусіях і відстоювати думку коаліції. Таким чином, більша кількість людей зможуть знайти своє місце в коаліції. Важливо, щоб кожен вклад, навіть найменша грошова жертва, цінувалися.

5. Інші групи інтересів. Коаліція по-справжньому сильна тоді, коли до неї входять представники різноманітних соціальних груп, громади, які погодилися співпрацювати задля досягнення спільної цілі [10, с. 237—276]. Тому завжди потрібно працювати над тим, щоб коаліція не замикалася в громадській інформаційній бульбашці. Цілі коаліції зумовлюють кооперацію далеко за межами громадського сектору, але природна тенденція така, що громадський сектор може більшою мірою концентруватися на собі. Важливо це усвідомлювати і контролювати. Завжди намагайтеся вийти на контакт і знайти точки дотику з іншими групами інтересів та іншими соціальними групами. Таким чином, коаліції не бракуватиме підтримки.

Для прикладу, варто практикувати залучення державних службовців навіть до ухвалення деяких рішень коаліції. Це буде культивувати атмосферу довіри і співпраці.

6. Довіра. Коаліція повинна розвивати довіру між організаціями-учасницями, між громадянами міста чи регіону, між різними соціальними групами та групами інтересів. Суспільство з вищим рівнем довіри значно більш сприятливе для досягнення консенсусу, співпраці, розвитку і розв'язання власних проблем [12]. Суспільство з вищим рівнем довіри готове вкладати більше ресурсів у громадську діяльність задля досягнення спільних благ [11]. Та найголовніше, щоб коаліція розвивала довіру до себе. Кожен крок об'єднання повинен бути обдуманий з погляду того, як він вплине на довіру суспільства до нас.



## Типові проблеми коаліції та варіанти їх розв'язання

На основі досліджень і власного досвіду ми виділили найбільш поширені проблеми, що виникають у коаліцій на різних етапах розвитку. Відповідно, кожна проблема має свої варіанти розв'язання.



### **1. ПРОБЛЕМА:** СКЛАДНІСТЬ У РОЗБУДОВІ ДОВГОСТРОКОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА МІЖ ЧЛЕНАМИ КОАЛІЦІЇ.

Ця проблема стосується усвідомлення своїх стратегічних цілей, планів і спільних синергійних проєктів. Як правило, вона виникає після першого етапу роботи, коли частково або повністю розв'язана проблема, задля подолання якої була створена коаліція. Учасники хочуть і надалі працювати разом, але в них недостатньо досвіду і розуміння (візії), як розбудовувати таке коаліційне утворення. Саме тому на цьому етапі позитивний досвід спільної взаємодії та реалізації проєктів не завжди виливається у створення повноцінної коаліції. Учасники можуть розвинути добрі відносини між собою, але вони не сприяють

інституційному розвитку. Відповідно, їхні спільні дії є ситуативними, а це своєю чергою позбавляє їх усіх переваг коаліційних форм діяльності. Тобто основна потреба в такому випадку — довгостроковий план діяльності, стратегія та візія діяльності коаліції.

**РЕКОМЕНДАЦІЯ:** фасилітаційна допомога у створенні стратегії і плану дій (коаліційних). Один з варіантів — шукати грантові можливості під це завдання. Інший варіант — напряду звернутися й залучити представників інших досвідчених коаліцій.



## **2. ПРОБЛЕМА: ІНСТИТУЦІЙНА НЕСТАБІЛЬНІСТЬ; ВІДСУТНІСТЬ СТАБІЛЬНОГО ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ.**

На першому етапі роботи важко запуснути і сформувати стійке партнерство без зовнішньої фінансової підтримки. Фінансове забезпечення дозволяє вкладати ресурси саме в коаліцію як окремий суб'єкт. З'являється можливість створити спільний майданчик для взаємодії (офіс коаліції), найняти щонайменше одного працівника для інформаційного та адміністративного супроводу її діяльності. Таким чином, партнерство організацій закріплюється у фізичному просторі й набирає суб'єктності, а частина описаних нижче ризиків зникає. Після другого року роботи в коаліції більшість її учасників уже не бажають з неї виходити, навіть за відсутності донорського фінансування. Таким чином, якщо коаліції вдасться протриматися перші два роки, можна отримати набагато стратегічно стійкіше об'єднання.

**РЕКОМЕНДАЦІЯ:** пошук фінансової підтримки від державних, приватних, донорських організацій. Одним з варіантів може бути стратегічне партнерство з міською радою чи бізнесом, які, наприклад, безкоштовно передадуть приміщення в розпорядження коаліції. Іншим варіантом є запровадження членських внесків. Ще один, хоч і ризикований сценарій, — найрозвинутіша організація у складі коаліції бере на себе всі фінансові тяготи, принаймні на перший час.



## **3. ПРОБЛЕМА: СКЛАДНІСТЬ ЗАПУСКУ КОАЛІЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЇЇ РОЗВИТКУ НА ПЕРШОМУ ЕТАПІ ІСНУВАННЯ.**

На етапах запуску та становлення коаліції найбільше виникає потреба в менторстві, щоб провести через основні етапи становлення коаліції. В учасників, які вже готові запуснути коаліцію, є загальне розуміння процесу (алгоритму дій). Однак постійно виникають дрібні питання або ж масштабні візійні питання. Протягом цих двох етапів (запуску та становлення) присутність може бути дуже корисною. Менторська підтримка створює відчуття того, що коаліція рухається в правильному напрямку. Головним чином, вона дозволяє набагато швидше реагувати на запити і проблеми нової коаліції. До ментора можна подзвонити майже у будь-який час, отримати консультацію, схвалення або застереження. Це мінімізує зволікання на цих двох етапах. Крім того, проявляючи ініціативу, ментор сам стимулює коаліціантів рухатися швидше і поновлює ентузіазм, якщо він підупав. Така менторська підтримка може стати

хорошою нагодою долучитися до процесів всеукраїнського масштабу. Це дає важливе відчуття належності до суспільного руху, до всеукраїнської мережі громадських активістів.

**РЕКОМЕНДАЦІЯ:** першочергово варто пробувати знайти програми з розвитку та підтримки діяльності коаліцій, що час від часу пропонують міжнародні та українські організації. Крім того, інший дієвий механізм - це створити наглядову раду коаліції, куди запросити досвідчених представників коаліцій з інших міст. Врешті можна просто домовитися про менторську підтримку з тими ж більш досвідченими коаліціями.



#### **4. ПРОБЛЕМА: НЕУЗГОДЖЕНІСТЬ І РОЗФОКУСОВАНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ОКРЕМИХ ОРГАНІЗАЦІЙ-ЧЛЕНІВ КОАЛІЦІЇ.**

Дуже часто організації-члени коаліції займаються питаннями з дуже різних сфер: від корупції до урбаністики та екології. Однією з причин такої ситуації є те, що організації адаптують (приспосовують) свою діяльність до вимог грантодавця, який час від часу змінюється. Така розфокусованість погано впливає на ефективність, авторитет, упізнаваність організації і так само негативно позначається на коаліції. Інколи це породжує конфлікти, особливо якщо організації перетинаються у своїй діяльності або конкурують між собою. Організації не повинні займатися декілька місяців антикорупційними питаннями, а потім змінювати профіль на екологічну діяльність. Професіоналізація і спеціалізація громадських організацій і їхніх експертів, працівників може стати виходом з подібної ситуації, сприятиме загальній стійкості організацій і посилить синергію між ними в коаліції. Рушійною силою такого зміцнення є усвідомлення своїх переваг (досягнень) і посилення своїх партнерів там, де їм бракує експертної спроможності.

**РЕКОМЕНДАЦІЯ:** розвиток унікальних послуг організацій-членів коаліції. Це передбачає своєрідний поділ праці та професіоналізацію. Одна організація не повинна робити всеохопну аналітику, моніторинги; організовувати акції протесту чи зустрічі з депутатами; вести вебсайт, фейсбук-сторінку тощо. В умовах коаліційної співпраці кожна організація може сфокусуватися на певних конкретних завданнях і відповідно до цього розвивати свої унікальні послуги (сервіси). Для прикладу, організації можуть проводити опитування, готувати аналітичні звіти, писати публікації для медіа, надавати правову підтримку мешканцям міста чи іншим організаціям, надавати консультативну підтримку, займатися моніторингом діяльності чиновників і депутатів, моніторингом публічних закупівель, проводити навчальні тренінги для об'єднань співвласників багатоквартирних будинків, організовувати акції озеленення міста або його прибирання, заходи для молоді, опікуватися молодіжними центрами або певними громадськими хабами, розробляти рекомендації щодо благоустрою міста (урбаністики) тощо.



#### **5. ПРОБЛЕМА: НЕДОСТАТНІЙ РІВЕНЬ ЕКСПЕРТНОСТІ ЧЛЕНІВ КОАЛІЦІЙ У ПРОФІЛЬНИХ ТЕМАХ; НЕДОСВІДЧЕНІСТЬ МЕНЕДЖЕРІВ КОАЛІЦІЙ.**

Посилення експертності тих членів коаліції, які беруть на себе зобов'язання

просувати досить вузьку тематику в роботі коаліції, допоможе об'єднанню розвиватися. Оскільки часто коаліції беруться за розв'язання проблем, щодо яких не мають повної компетенції, то можливість поглибити свої знання в цих сферах буде значною допомогою. У подібних випадках реалізується одна з переваг коаліційної форми діяльності — кожна організація не мусить розв'язувати найширший перелік питань. Потрібно перебирати досвід від організацій, які займаються цією темою та мають належний експертний рівень. Однак найраціональніше виявляти сильні сторони та компетенції людей і посилювати їх. Співпраця з іншими організаціями дозволить задовольнити потреби, що стосуються слабких сторін організацій громадянського суспільства. Підвищення експертності учасників коаліцій великою мірою залежить від реалізації попередніх рекомендацій. Зокрема, це актуально тоді, коли організація вже визначилася з переліком сервісів і тематик, з якими буде працювати. Далі завдання полягає в дедалі вищій професіоналізації.

**РЕКОМЕНДАЦІЯ:** посилення сильних сторін членів коаліції, обмін досвідом; проходження профільних навчальних курсів і програм. Загалом основна порада звучить так: інвестуйте в освіту учасників об'єднання.



## **6. ПРОБЛЕМА:** ВІДСУТНІСТЬ ДОВГОСТРОКОВОГО НЕЗАЛЕЖНОГО ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БАЗОВИХ ПОТРЕБ КОАЛІЦІЙ.

Для інституційної стабільності коаліції та підтримання її суб'єктності в середовищі організацій необхідно працювати над довгостроковим незалежним фінансовим забезпеченням. Брак фінансових ресурсів однозначно можна розглядати як одні з основних труднощів у розбудові коаліції [9, с. 603]. Донорська підтримка не гарантує стабільності. А для коаліції як опорної організації для низки інших організацій важливо мати таку стабільність і фінансову незалежність. Це дозволить планувати довгострокову діяльність на роки вперед, розвивати молоді організації, підтримувати партнерство та убезпечувати коаліції від дезінтеграції.

В Україні вже існують партнерства організацій, які забезпечують свої базові потреби завдяки спільному бізнесу.

**РЕКОМЕНДАЦІЯ:** монетизація певних сервісів організацій на користь коаліції; створення соціального бізнесу та інших форм сталого фінансового забезпечення коаліції. Потрібно шукати можливість консультиватися з експертами із соціального підприємництва та запозичувати позитивний досвід інших об'єднань.



## **7. ПРОБЛЕМА:** НИЗЬКА ПОІНФОРМОВАНІСТЬ СУСПІЛЬСТВА ПРО ПЕРЕВАГИ КОАЛІЦІЙНИХ ФОРМ ДІЯЛЬНОСТІ, ЩО УСКЛАДНЮЄ ПРОЦЕС СТВОРЕННЯ КОАЛІЦІЙ

Через низьку поінформованість процес створення коаліцій ускладнюється, адже доводиться значно довше вести перемовини про створення коаліції. Переваги такої форми співпраці не очевидні. Часто цінність такого підходу стає переконливою лише через рік-два неінтенсивної спорадичної спільної діяльності. Після цього коаліція виходить на вищий рівень співпраці або занепадає, якщо попередній досвід був невдалим. Проблемою є те, що часто до таких партнерств ставляться з певною

недовірою, скепсисом. Акценти зміщується і, подекуди, коаліція може сприйматися як лобювання особистих інтересів, або як проєкт влади міста, або ж проєкт іноземної держави, міжнародної організації тощо.

На противагу цьому потрібно поширювати тренд до об'єднання і спільного розв'язання проблем у дворі, на вулиці, у громаді. Урешті це може змінити підхід до розв'язання проблем у суспільстві загалом і спростити етапи розвитку і становлення коаліцій. У перспективі це позначиться на інституційній стабільності коаліцій, адже довіра в суспільстві і довіра людей до різних громадських утворень прямо пов'язані з готовністю людей вкладати особисті ресурси на підтримку діяльності громадського сектору.

**РЕКОМЕНДАЦІЯ:** працювати над поширенням ідей об'єднання організацій громадянського суспільства; проводити в рідних містах інформаційні кампанії, які популяризували б створення партнерств, об'єднань, коаліцій на різних рівнях для розв'язання різноманітних проблем.



## **8. ПРОБЛЕМА: НЕДОСВІДЧЕНІСТЬ ГРОМАДЯН В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЯМИ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА ТА РОЗВИТКУ КОАЛІЦІЙНИХ ФОРМ СПІВПРАЦІ У СУСПІЛЬСТВІ.**

На жаль, більшість організацій громадянського суспільства в нашій державі мають дуже низький рівень менеджменту та інституційного розвитку. Значною мірою це пов'язано з браком професіоналізму в управлінні організаціями. Щороку на магістерську програму з управління неприбутковими організаціями Українського католицького університету подається все більше студентів. Цей факт вселяє надію, що новостворені чи старші організації починають дбати про професійний підхід до менеджменту розвитку організацій. З іншого боку, згадана проблема негативно впливає на рівень взаємодії всередині коаліції і партнерств. Непрофесійність керівництва та проєктний підхід до розвитку організацій зупиняють розвиток багатьох потенційно успішних коаліцій. До всього вищезазначеного варто додати, що громадським діячам бракує професіоналізму у сфері управління та розвитку коаліцій. Попри наявність програми з управління неприбутковими організаціями, існує гостра потреба в навчальних програмах і курсах з питань менеджменту об'єднань громадянського суспільства.

**ПОТРЕБА:** більша кількість людей з якісною теоретичною та практичною базою у сфері управління організаціями громадянського суспільства та розвитку коаліційних форм співпраці в суспільстві.

**РЕКОМЕНДАЦІЯ:** заохочувати та відправляти учасників організацій-членів коаліції (перш за все менеджерів) на навчальні курси та програми з управління неприбутковими організаціями. Окрему увагу варто приділити пошуку спеціальних освітніх можливостей, пов'язаних з менеджментом громадських об'єднань.



## **РИЗИКИ**

Відомо чимало спроб заснувати коаліцію. Значна частина з них закінчилася невдачею. Таке може трапитися на різних етапах. Виділимо низку ризиків, що зменшують шанси об'єднання на успіх.

### **1. Орієнтація на лідера**

Одна людина стає лідером коаліції, головним ініціатором та обличчям. Це породжує дві основні загрози. По-перше, коли лідер покидає рух, то останній занепадає. Значна частина людей і підтримки йде за лідером у його інші проєкти або просто розсіюється. У межах самої коаліції вже недостатньо ресурсів, а головне ініціативних чи достатньо харизматичних і впізнаваних людей, щоб очолити її. По-друге, орієнтація на одного лідера може породжувати заздрість, конкуренцію та розбрат. Інші яскраві особистості міста, очільники організацій чи представники влади можуть відмовитися від співпраці з коаліцією, щоб не потрапити в тінь її яскравого лідера, який може забрати собі всю славу за спільні досягнення.

### **2. Організація-лідер**

Ситуація аналогічна до попередньої, проте тут головним суб'єктом виступає організація. Коаліція як громадське утворення може потрапити в тінь організації, яка входить до її складу. У такому випадку вона стане слабкою, неефективною, невпізнаваною. Це може трапитися, якщо лідерська організація своїм авторитетом перебиває авторитет коаліції чи руху. Інші громадські організації можуть перестати підтримувати коаліцію, їй стане важче зростати. Можливий варіант розвитку подій — переформатування коаліції відповідно до першої моделі (опорна організація).

### **3. Недосяжні й не реалістичні цілі**

Недосяжні цілі можуть знизити бажання братися за спільну справу ще на початку. Адже виникає природний скептицизм: «Навіщо займатися тим, у що ми не віримо?» Навіть якщо люди вірять в ідею, але не бачать можливості її реалізувати, у них часто опускаються руки.

### **4. Занадто дрібні цілі та мета коаліції**

Дрібні цілі легко й швидко досягати. Тоді навіщо все ускладнювати непростим процесом побудови коаліції? Якщо ж ми все-таки пройшли весь шлях побудови і декілька місяців потім досягли спільної цілі, то що далі? Швидше за все така проблема може виникнути тому, що члени коаліції дуже поверхово підійшли до формування хартії та стратегії розвитку. Тому на початку, перед створенням об'єднання, варто детально й уважно відповісти на питання, які ми наводили вище.

### **5. Великі вимоги**

Якщо до окремої організації коаліції ставляться непропорційно великі вимоги, це однозначно може порушити єдність. Імовірно, вона захоче покинути об'єднання, що стане негативним сигналом для всіх інших учасників.

## 6. Вороже середовище

Ворожим середовищем може бути репресивне середовище. Насамперед ідеться про політичний режим у країні, у рідкісних випадках в окремому місті чи регіоні [14]. До нього потрібно адаптуватися. Основа для створення коаліції може залишитися тією, яку ми описали, однак цього недостатньо. У межах нашого посібника ми не говоримо про те, як діяти у ворожому середовищі.

## 7. Заполітизованість

Трапляється, що члени організації та самі неурядові організації ув'язуються в політичні конфлікти або відстоюють інтереси певних політичних сил. Можливо, навіть їхні представники стають членами політичних партій і, наприклад, балотуються в депутати. Тобто відбувається кооптація, і представники коаліції частково переходять на сторону тих, проти кого раніше боролися [15]. Зазвичай такий процес поступовий. Проте він може зруйнувати довіру до коаліції та довіру в межах самої коаліції. Найкраще запобігти цьому ризику заздалегідь, детально зафіксувавши подібні питання в політиці щодо конфлікту інтересів, а також через прозорі процедури включення і виключення організацій та окремих осіб з коаліції.

## 8. Фінансова залежність

Будь-якій коаліції важко досягти фінансової незалежності, особливо на початку своєї діяльності. Тому в цьому випадку мова йде не стільки про те, щоб досягти фінансової незалежності, скільки про диверсифікацію доходів. Це значно посилює гнучкість і живучість коаліції, а також дає більше свободи в ухваленні рішень. Адже якщо об'єднання має лише одного донора, то останній може спробувати просувати свої інтереси, ставши донором-монополістом.

## 9. Неправильне використання терміну коаліція

Часто певні неформальні об'єднання чи навіть формалізовані партнерства називаються коаліціями, адже включають щонайменше декілька організацій. Таке об'єднання може намагатися діяти як коаліція, застосовуючи деякі згадані вище поради, але не досягати бажаного результату. Це породжує розчарування у співпраці. У результаті хороша ініціатива, що могла розвинутися до справжньої коаліції, урешті занепадає, а сама ідея коаліції видається нежиттєздатною.

## 10. Орієнтація на одну соціальну групу

Якщо коаліція спрямована на захист інтересів однієї соціальної групи, то згодом може сприйматися радше як лобістська група. Відповідно, це ускладнює процес перемовин зі стейкхолдерами і загалом обмежує коло підтримки. Урешті її все складніше справедливо визнавати коаліцією.



### Що робити, коли коаліція досягла своєї мети

Припустимо, що коаліція успішно функціонує протягом 5 років. За цей час успішно було досягнуто всіх основних цілей - головна мета досягнута. Відповідно, для

об'єднання наступає екзистенційна криза. Тобто, що робити далі? Фундаментально відповідь на це питання криється в цілях, меті, місії коалції, а також в стратегії. Саме там знаходиться потенціал для подальшого можливо функціонування.

Отже, головним чином, існує 3 шляхи розвитку подій на етапі екзистенційної кризи

- 1. Розпуск.** Коалція розпадається, але надалі зберігають зв'язки і мережа продовжує функціонувати. Колись з цього може народити новий проект і спорадично можуть виникати спільні короточасні проекти за ініціативи декількох ентузіастів.
- 2. Трансформація в хаб підтримки для членів об'єднання.** Коалція переходить до функціонування за моделлю сервісного центру, хабу чи іншої структури, для якої головною цінністю є успішність та розвиток її членів. Тобто на загальних зборах учасники визнають, що тепер потреби змінюються і їх об'єднання тепер буде працювати не публічним майданчиком для співпраці, своєрідним сервісним, аналітичним, тренінговим центром для організацій-членів.
- 3. Перезапуск.** Фундаментально переглядаються цілі та мета. Відбувається адаптації коалції до нових викликів і вже з набутим досвідом починається робота над новими завданнями.
- 4. Еволюція.** Після 5 років діяльності коалція набула настільки багато потужного досвіду, довіри, авторитетності (іншими словами. соціального капіталу) і сама стала сильніша в своїй єдності, що готова братися за більш масштабні проекти. В декотрих випадках окремі індивіди йдуть в політику з надією отримати підтримку від коалції та всі переваги її імені. Це ризикований шлях для об'єднання перш за все і пов'язано це з ризиком заполітизованості. Коалція може відмежовуватись від цього. Детальніше про це було описано вище. Інший варіант - це розвивати свою інституційну спроможність і фінансову незалежність. На цьому етапі варто розглянути варіант створення соціального бізнесу, публічного аналітичного і дослідницького центру (що, наприклад, буде виконувати замовлення міської ради), краудфандингової платформи, освітнього центру. Врешті вінцем цих зусиль може стати створення фонду громади, що включатиме всі ці елементи і діятиме як коалція, одна буде мати значно більшу спроможність впливати [13].

В будь-якому випадку, кожен з 4 шляхів повинен бути обраний виважено. Найприкріше, якщо коалція розпадається після багатьох плідних років лише через те, що ніхто не модерував цей процес, а при тому ніхто не хотів допустити такого сценарію. Цей досвід і накопичені ресурси (довіра, впізнаність та авторитетність) не проходять безслідно навіть після розпаду. Однак в такому разі ці ресурси будуть використані в найменш ефективний спосіб.





# ДОСВІД, ЯКИЙ ВАРТО ВРАХУВАТИ

## ЧАСТИНА ТРЕТЯ

Революція Гідності не тільки стала поворотним моментом в історії нашої країни, дала поштовх динамічному розвитку громадських, волонтерських організацій, благодійних фондів, а й надихнула на об'єднання в спільноти, мережі та коаліції сотні тисяч активістів, військових, експертів і лідерів думок зі всієї країни. Між учасниками різних неурядових організацій значно зросла довіра. Серед владної верхівки з'явилося чимало стейкхолдерів, зацікавлених у змінах. Усе це сприяло ефективній роботі партнерств і коаліцій.

У цій частині посібника ми розглянемо успішні історії об'єднань громадських організацій в Україні. Цей досвід найбільш актуальний для наших реалій. Він також цінний тим, що всі коаліції, про які ви прочитаєте нижче, використовували методіку успішного національного об'єднання громадських організацій та експертів «Реанімаційний Пакет Реформ». Вона будується на принципах інституційного розвитку, описаних у другому розділі нашого посібника, а також на конкретних документах, які допомагають коаліції організувати свою роботу на етапі формування та продуктивності. Ми ділимося посиланнями на ці засадничі документи, політики та процедури, ви їх можете знайти на сайті РПР.



Ми наводимо приклади об'єднань за кордоном та на міжнародному рівні. Зазвичай їхня діяльність має дещо іншу специфіку, оскільки проблеми, які їм доводиться розв'язувати, відрізняються від українських. Окрім того, за десятиліття, а то й століття діяльності громадських об'єднань цілі й підходи значно змінюються або еволюціонують, а боротьба за зміни та реформи поступово інтегрується в політику. Тому, наприклад, у США надзвичайно популярними є громадські фонди, які можуть бути наступним етапом еволюції для коаліцій.

Звісно, кожна історія успіху унікальна. Завдання цієї частини посібника — показати, що спектр можливих змін дуже великий. Попри унікальність кожної громади чи міста, дуже часто набір проблем схожий. Успішні рішення в одному місці дуже часто можна застосувати в іншому, адаптувавши їх під місцеві потреби. Так само і підходів до розв'язання проблем може бути чимало. Не завжди історії успіху прості, інколи боротьба за одну справу може тривати роки, а буває, що активістам навіть погрожують. Та все ж, це їх не зупиняє. Тому ще одним нашим завданням є надихнути читачів цього посібника на впровадження змін у своєму містечку, громаді, регіоні чи країні, зокрема, на створення об'єднань як найефективнішого способу досягнення цих змін.



## Історії успіху українських коаліцій

### ІСТОРІЯ УСПІХУ КОАЛІЦІЇ ТЕРНОПОЛЯ

Тернополяни запустили потужний механізм електронної демократії, домоглися права вирішувати, на що підуть гроші місцевих бюджетів, стартували з онлайн-сервісом допомоги через платформу «Безпечне ком'юніті» — усе це силами активістів за два роки.



### На що йдуть ваші гроші?

Чи багато ви чули історій, коли за кошти міського бюджету фінансують неурядові організації?

У 2019 році 400 тис. грн виділили Тернопільській благодійній організації «Карітас» і ГО «Дитина». Ці кошти вони спрямують на два пріоритетні напрямки: паліативна допомога (забезпечення кваліфікованого догляду важкохворим) і надання послуг для осіб з інвалідністю, старших за 18 років.

Таке фінансування — не одноразова передвиборча акція, а практика, яка тепер закріплена рішенням виконкому Тернопільської міської ради. Цього домоглася громадська коаліція, яка ініціювала ухвалення рішення: громадські організації, які допомагають незахищеним верствам населення, будуть отримувати фінансування з місцевого бюджету. Чесно і прозоро — на конкурсних умовах.

Ви знаєте, як місцева влада розподіляє бюджетні кошти? У Тернополі громада тепер точно знає і навіть допомагає вирішувати, як і куди саме йдуть гроші.

Щороку перед затвердженням бюджету міська рада повинна була брати до уваги зауваження від громадськості щодо проєкту бюджету. Але в Тернополі, як і в багатьох українських містах, це відбувалося радше формально.

**«Бюджетні слухання були передбачені Статутом громади Тернополя, але самого Положення про порядок їх проведення не було. Громадськість не завжди була обізнана про такі обговорення, — каже Любов Вовк. — Оголошення про це можна було знайти лише на сайті міської ради, і свої пропозиції вносило тільки вузьке коло експертів».**

Зрештою, активісти ініціювали ухвалення Положення про бюджетні слухання, що дало можливість кожному брати участь в обговоренні проєкту місцевого бюджету. Активісти не тільки прийшли на зустрічі, а й запропонували власні рекомендації щодо розпорядження фінансами.



### Додаткові мільйони без зайвих зусиль: «ProZorra» діяльність

Уявіть, що без додаткових вкладень вам вдалося залучити в бюджет міста 11 млн грн

за один раз і перерубати при цьому найбільші корупційні схеми. Звучить не дуже реалістично. Але у «файному місті» саме так і сталося.

Тернопільська міська рада ухвалила рішення про використання системи «ProZorro. Продажі». За допомогою цього електронного сервісу в понад 30 містах України вже здійснюються демократичні торги — продаж або оренда комунального майна міста за однаковими правилами для всіх учасників. Сервіс інформує про лот, умови аукціону, замовника торгів, вимоги до пропозицій, критерії вибору переможця тощо.

Впровадження системи «ProZorro. Продажі» підвищило конкуренцію між підприємцями й відразу почало приносити прибутки в місцеву казну. Наприклад, під час одного з місцевих аукціонів ціна лота з початкової вартості 1 млн грн виросла до понад 12 млн грн, що на сьогодні є найдорожчою ціною продажу комунального майна в Тернополі через цю електронну систему. І жодних цін для свата чи брата — за символічною однією копійкою за метр квадратний.

Якщо продаж комунального майна відразу став відкритим і конкурентним, то положення про ефективну здачу в оренду комунальних приміщень припадало пилком у міській раді понад рік. Активісти прописали чіткі правила і разом з управлінням комунального майна Тернополя врешті ініціювали рішення міської ради «Про удосконалення порядку оренди майна, що належить до комунальної власності територіальної громади м. Тернополя». З часу його ухвалення вже є результат. У місті вперше подано на конкурс оренду приміщення дитячого садка. Нововведення збільшить прибутки міста, оскільки охочі можуть подавати свої пропозиції відповідно до визначених вимог, а результати конкурсу — загальнодоступні.

Проте процедура подання оголошення про здачу в оренду комунального майна все ж таки потребує вдосконалення.

***«Щоб лот потрапив на сервіс, управління спершу розміщує оголошення про нього на сайті міської ради. Далі потрібно, щоб протягом 10 днів не менше як дві особи виявили намір брати участь в оренді. І вже аж після цього інформація з'являється у ProZorro, — пояснюють у коаліції. — Окрім цього, перелік документів, які вимагає управління при поданні заяви про намір, є неправильним, адже згідно з положенням міської ради для цього потрібні лише паспорт та ідентифікаційний код».***



### **Безпечне місто = щасливе місто**

Оперативно діють служби порятунку, вулиці — добре освітлені, будинки охайні, — мрія, а не місто. Щоб так було і в Тернополі, місцева коаліція реалізовує проєкт «Офіс безпеки», який передбачає взаємодію між владою та громадськістю через створення безпечного простору міста. У межах проєкту запущено онлайн-платформу «Безпечне ком'юніті». Це сайт, через який жителі міста можуть звернутися з проблемою, питанням чи пропозицією до відповідних служб або експертів — поліцейських, пожежників, дільничних інспекторів, юристів, екологів, психологів тощо, та отримати компетентну консультацію.

***«Звернення переважно стосуються правил дорожнього руху, неправильного паркування транспортних засобів, домашнього насильства, ситуацій з «проблемними» сусідами, дрібного хуліганства. Такі питання часто не вимагають оперативного втручання, а лише правильної консультації від фахівців», — пояснила Марія Іщенко.***

Ініціатива запуску сайту отримала позитивний відгук від громадськості, і невдовзі коаліція долучилася до реалізації нового механізму профілактики злочинності в місті — «Сусідської варти». Такий проєкт уже понад 30 років успішно працює в США, Канаді, Естонії, Молдові та ще багатьох країнах світу. У Тернополі відтепер діють окремі пілотні групи варти, до яких долучаються всі охочі мешканці окремих районів міста для активної комунікації з поліцією щодо локальних проблем. Це допомагає не тільки інформувати про криміногенну ситуацію окремих районів, але й про те, як запобігти правопорушенням і реагувати на них.



## Сильні разом

Коли 29 місцевих громадських організацій об'єдналися, вони визначили спільні пріоритети. І за ключові цілі почали боротися не окремі активісти — кожен за своє, а одна велика сила.

За два роки діяльності коаліція громадських організацій у Тернополі стала потужним механізмом імплементації реформ, джерелом комунікації з місцевою владою. «Тернопільський центр реформ» згуртував лідерів громадськості, які здатні відстоювати інтереси містян. За словами члена Ради коаліції Василя Томчишина, об'єднання громадських організацій стало платформою для комунікації й обміну досвідом з активістами інших міст.

**«Колись ми діяли поодиночі. Тепер ми співпрацюємо з організаціями інших міст. Це така собі «мережа мереж», у якій всі проактивні мешканці працюють над змінами»,** — розповідає Василь Томчишин. 0676009777

## ІСТОРІЯ УСПІХУ КОАЛІЦІЇ РІВНОГО

«Рада реформ Рівного» — об'єднання громадських активістів, які самотужки впровадили в місті одну з найкращих практик прямої демократії — публічні консультації, залучили громадян до розпорядження бюджетними коштами, долучилися до реформування місцевих лікарень, створили унікальну програму з озеленення.



## Містяни — учасники процесів

Ще з 2013 року в Рівному сформувався рух активістів, які боролися зі спробами незаконного захоплення територій парків. Він отримав назву «Захистимо Рівне». Потім ці активісти першими в Рівному вийшли на акції протесту та сформували ядро місцевого Євромайдану. Після Революції Гідності вони вирішили спрямувати свою енергію на зміни і в грудні 2016 року створили коаліцію громадських об'єднань та ініціатив «Раду реформ Рівного».

Керівник коаліції Святослав Клічук розповідає, що об'єднання обрало для себе чітку мотивацію — зробити діяльність місцевої влади прозорою та ефективною, а мешканців — учасниками реформ, суб'єктами в процесі ухвалення рішень.

Часто секрет чесної роботи українських чиновників — це громадський контроль, кажуть учасники коаліції. Щоб цей контроль закріпити в процедурах, активісти підписали меморандум «Про співпрацю з метою впровадження політики відкритих даних» з місцевою владою. З одного боку, Закон України «Про доступ до публічної інформації» зобов'язує представників міських рад оприлюднювати інформацію про свою діяльність у відкритому доступі. З іншого — практика показує, що сотні звітів і таблиць, які публікують чиновники й депутати, оформлені не за правилами, нечітко, а лише «для галочки». І знайти бодай якусь інформацію про діяльність у цих документах буває якщо не неможливо, то дуже складно.

Щоб зробити діяльність місцевої влади прозорішою, активісти Громадянської мережі «ОПОРА» самотужки організували навчання для працівників міськради про те, як оприлюднювати дані професійно, коректно і доступно для всіх. Такий курс занять обов'язково відвідують відповідальні особи з управлінь міської ради.

Прозорість у фінансах — не менш важлива. Від початку роботи коаліції активісти разом з депутатами міської ради розробили правила взаємодії влади та громади щодо розподілу частини місцевого бюджету. Зараз вони закріплені в новому положенні «Про громадський бюджет Рівного».

Відтепер з місцевого бюджету щороку виділяють 10 млн грн на ініціативи рівнян. За кошти громадського бюджету в Рівному вже організували спортивні змагання, реконструювали декілька дитячих майданчиків, встановили дороговкази та інформаційні таблиці на всіх історичних пам'ятках.

Активісти на цьому не зупиняються. Вони щороку беруть участь у процесі і вдосконалюють документ. Окрім того, до розробки змін у правилах і процедурах можуть долучитися всі охочі.

Ще одна нова практика для Рівного — публічні консультації. Мешканці міста відтепер напругу можуть комунікувати з владою і щодо питань просторових та інфраструктурних змін у місті (будівництво, ремонти, реконструкції будівель), а також проєктів нормативно-правових актів. Правила публічних консультацій закріплені в новому спеціальному положенні. Наприклад, ініціювати таку зустріч можуть щонайменше 50 мешканців або понад три громадські чи благодійні організації.

«Містяни часто незадоволені діяльністю влади і тепер мають змогу пропонувати власні рішення на етапі їх ухвалення, а не обурюватися результатом. Спілкуватися з владою можливо не тільки шляхом мітингів і протестів, це формує спільну відповідальність», — наголосила комунікаційниця Громадянської мережі «ОПОРА» Олена Чудінович.

На перших публічних консультаціях ішлося про розв'язання проблеми великої кількості безпритульних тварин. Зоозахисники разом з місцевими активістами, експертами та представниками влади напрацьовували зміни до програми захисту чотирилапих. Під час обговорень зоозахисники зі Львова та Луцька поділилися досвідом їхніх міст. Там значну увагу приділяють прилаштуванню собак (в 2018 році у Львові знайшли нові родини для пів тисячі собак, у Луцьку — для 350). Публічні консультації — це реальний механізм, через який оновлену програму регулювання чисельності безпритульних тварин вдасться реалізувати і в Рівному.



З початком активного впровадження медичної реформи в Україні в Рівному сім місцевих лікарень перейшли зі статусу комунальних медичних закладів вторинної ланки в некомерційні підприємства. Допомогти впроваджувати зміни в медзакладах взялися експерти й активісти благодійної організації «Мережа 100 відсотків життя Рівне». Для працівників лікарень провели спеціальні лекції про те, як працювати в умовах нової реформи, розвиватися самим і покращувати медзаклад. Коаліція також сформувала спеціальну робочу групу, яка розробила нові статuti лікарень за типовим зразком для закладів охорони здоров'я. Цими документами надалі користуватиметься Рівненська міська рада.

За словами керівника коаліції Святослава Клічука, так із протистояння відносини з місцевою владою поступово еволюціонували до співпраці.

***«Рада реформ Рівного та організації, які до неї входять, практично зайняли в місті роль так званого «третього сектору». І коли потрібна незалежна думка активних громадян, то в першу чергу звертаються саме до нас. Інколи нас недолюблюють, нас побоюються, але також поважають за принципову позицію і конструктивний підхід до розв'язання проблем міста. Адже для реалізації будь-яких реформ потрібна підтримка активних громадян. Ми підставляємо своє плече людям, які готові впроваджувати позитивні зміни».***



### Зелене місто

У час масштабної урбанізації багатоповерхівки будують у містах частіше, ніж садять дерева. На жаль, у більшості міст України досі немає якісного планування озеленення, обліку дерев, правильного догляду за ними.

У Рівному ще у 2015 році активістки створили громадську ініціативу з озеленення міста «Сад історій в Рівному», яку координує Оксана Майборода. Саме зусиллями цієї ініціативи та за підтримки коаліції розроблено програму з розвитку озеленення Рівного, яку підтримали місцеві депутати наприкінці 2018 року.

З чого все почалося? Громадські активістки звернулися до міської влади з ініціативою заохочувати мешканців садити дерева та створити порядок погодження громадських висадок відповідальним управлінням. Проте чиновники не зацікавилися налагодженням конструктивного діалогу, і все звелось до офіційних відповідей на запити.

Представники коаліції промоніторили проблеми зеленого господарства міста і з'ясували, що Рівне не має міської програми з розвитку озеленення, облік та інвентаризацію зелених насаджень у місті не здійснюють, а комунальне підприємство, що відповідає за утримання озеленення, діє вкрай неефективно.

***«Нас обурює нераціональний розподіл бюджетних коштів, — каже Оксана Майборода, — близько чотирьох мільйонів гривень щороку виділяється на косіння газонів та однорічні квітники. Саме цю суму більш доцільно передбачити на полив, професійний догляд за багаторічними зеленими насадженнями, якісну санітарну обрізку дерев, закупівлю і правильну висадку нових рослин, однак поки що пріоритет у витратах надають косінню та однорічкам, що далеко не найважливіше для розвитку дійсно зеленого міста. Ці кошти належать місту, отже, необхідно зупинити їх марне витрачання, натомість садити дерева в тих районах, де їх бракує, доглядати за хворими та пошкодженими багаторічними рослинами... Ухвалена програма має інші пріоритетні завдання, що допоможе зробити те, чим мали займатися вже давно».***

Небайдужі рівняни у 2017 році провели волонтерський облік зелених насаджень у центрі міста та виявили сумну статистику: із 261 дерева, що оглянули активісти, третина перебуває в аварійному стані, половина потребує лікування та належного догляду, повністю здорових дуже мало.

Учасники коаліції ініціювали створення Ради з озеленення міста — дорадчого органу з експертів, представників управлінь, комунальних підприємств та громадськості. Вона працюватиме задля успішного виконання завдань програми з розвитку озеленення. За цим документом у місті мають визначити та затвердити зелені зони: парки, сквери, захисні смуги, а також провести їх облік. Обліковані насадження будуть більш захищені від незаконної вирубки. Окрім того, існуватиме контроль обрізки дерев і якісне лікування хворих насаджень.

Рада з озеленення в Рівному запрацювала у вересні 2019 року. Відповідне положення про діяльність цього дорадчого органу було розроблене в травні того ж року з ініціативи коаліції і передане відповідальному управлінню на розгляд та погодження.

Коаліція громадських організацій Рівного вже з 2015 року втілює зміни у своєму місті. 20 громадських організацій об'єдналися й змогли налагодити комунікацію між владою та громадянами. За прикладом спілки громадських організацій «Реанімаційний Пакет Реформ» активісти з Рівного розробили і впроваджують зміни відповідно до місцевої дорожньої карти — Плану змін Рівного.

## ІСТОРІЯ УСПІХУ КОАЛІЦІЇ КРОПИВНИЦЬКОГО

Коаліція «Рада Експертів» — об'єднання громадських організацій у Кропивницькому, які створили та проадвокували в місті новий Статут громади й домоглися права безпосередньої участі громадськості у формуванні міського бюджету. Активісти впровадили інструменти перевірки прозорості і відкритості органів місцевої влади та інші корисні ініціативи.



### Новий Статут громади міста

Ще у 2015 році в Кропивницькому сформувалася група ініціативних людей, які мали спільну мету — домогтися того, щоб місто отримало українську назву. Вони виступили проти політичного тиску з власною кампанією, провели десятки конференцій з місцевою владою та показали: громадськість здатна впливати. Після успішного результату активісти об'єдналися в коаліцію «Рада Експертів». Зараз це потужна команда з 32 громадських організацій, які спільними зусиллями запустили в Кропивницькому інструменти місцевої демократії.

Вони самотужки розробили новий Статут громади міста — документ, який дає можливість мешканцям проводити громадські слухання, загальні збори та ініціативи. Усе це — інструменти прямої демократії, за допомогою яких громадськість може запропонувати власні проекти рішень й ініціювати їх розгляд на сесії міської ради, достатньо лише висунути ці пропозиції від трьох організацій.

*«У місті понад 20 років діяв старий Статут, за яким впливати громадськості на конкретні процеси було просто неможливо. Більшість пунктів були складені недолуго, на практиці їх не застосуєш. У Статуті було прописано: для організації загальних зборів у місті треба в одному приміщенні зібрати понад 50 % мешканців. А населення Кропивницького, нагадаю, близько 250 тисяч осіб. Як таке взагалі зробити? Ми вирішили, що ці положення треба негайно змінювати. В оновленому документі чітко прописали кожен пункт. Організувати збори тепер можна загальні, тобто місцеві, квартальні, збори окремого мікрорайону. І для цього є спрощена процедура: достатньо зібрати близько 100 підписів від мешканців. І такі зміни — у кожному положенні. Важливо було зробити це якісно, щоб документ почав діяти на користь громадськості»,* — розповідає співголова коаліції «Рада Експертів» Дмитро Сінченко.

Проадвокатувати новий варіант Статуту громади міста активістам вдалося аж після року переговорів з місцевою владою. Депутати ухвалили компромісний варіант документа з прописаними в ньому інструментами участі громадян на сесії міської ради. Статут, запропонований активістами, уже набрав чинності, і це — реальна перемога для громадськості Кропивницького.



## Прозорі сервіси та нові можливості

На цьому активісти не зупинилися. Наступною метою стало зниження корупційних ризиків в управлінні, контроль прозорості та відкритості в діяльності органів влади. У результаті зусиллями активістів Кропивницький став одним з 30 міст України, які приєдналися до системи «ProZorro.Продажі» — електронного сервісу, на якому здійснюється продаж або оренда комунального майна міста через відкритий аукціон.

Разом з цим проєктом активісти просунули ще одну ініціативу — приєднання міста до порталу «Відкритий бюджет». На цьому ресурсі в доступній формі висвітлено основні пункти, з яких складається бюджет конкретного міста. Група експертів здійснює фаховий аналіз, робить інфографіку та якісну візуалізацію даних, які оприлюднюють місцеві ради. Ці матеріали у вільному доступі може переглянути кожен активний і небайдужий мешканець. Так, за Законом України «Про доступ до публічної інформації» міські ради зобов'язуються оприлюднювати свої дані. Проте, як показує практика, більшості людей не під силу опрацювати таку кількість документів і таблиць, а тим паче — бодай щось зрозуміти. Слідкувати за інформацією про місцевий бюджет у Кропивницькому тепер можуть усі охочі. Така ініціатива, каже Дмитро Сінченко, тримає владу в «тонусі».

Утім, активістам було недостатньо моніторити витрати бюджетних коштів, вони прагнули стати безпосередніми учасниками процесу ухвалення рішень.

Новий виклик — затвердити процедуру участі громадськості у формуванні та ухваленні місцевого бюджету. Одним з основних інструментів цього є громадські слухання, які й передбачені новим Статутом міста. «Рада Експертів» розпочала потужну адвокацію та просування нового документа, який би дозволив громадськості обговорювати публічно місцевий бюджет разом з депутатами перед його ухваленням щороку. Відповідно до бюджетного регламенту, який запропонували активісти, проєкт річного бюджету мають оприлюднювати на сайті міської ради перед затвердженням. Якщо громадськість не погоджується з рішенням, то на публічних обговореннях може внести власні пропозиції. У 2019 році міська рада Кропивницького таки ухвалила документ, який тепер сприятиме якісній і прозорій процедурі ухвалення кошторису



в місті та зобов'язуватиме владу враховувати побажання громадян.

Коаліція організацій «Рада Експертів» продовжує працювати над змінами в місті. Активісти довели на практиці: зробити звичайних громадян учасниками процесу ухвалення важливих рішень можливо шляхом конструктивного діалогу з владою та якісними пропозиціями.

## ІСТОРІЯ УСПІХУ КОАЛІЦІЇ ЛЬВОВА

Запустити єдиний в Україні адвокаційний центр з регуляторної політики, побудувати майданчик для дітей з особливими потребами та зупинити незаконне витрачання бюджетних коштів на сотні мільйонів гривень — це все результати діяльності організацій з коаліції «Львівська рада реформ».



### Львівський регуляторний хаб



Львів — місто, яке славиться своєю гостинністю. Подивитися на старовинну архітектуру та насолодитися смачною кавою сюди щороку приїжджають тисячі людей. Однією з найпривабливіших пропозицій для підприємців є встановлення в місті літніх майданчиків закладів громадського харчування в теплу пору року. Здавалося б, ця ініціатива вигідна всім: і відпочивальникам, і представникам бізнесу, і міській владі. Проте, як виявилось, процедура отримання дозволів на оренду літніх майданчиків та їх ефективне функціонування створює поле для корупційних схем.

В місті понад десять років діяло положення, відповідно до якого підприємці могли отримати дозвіл на встановлення майданчика за певними критеріями. Вони скаржилися на ускладнену процедуру видачі цих дозволів і відсутність чесної конкуренції за оренду площ для розміщення літніх майданчиків, зокрема без прив'язки до об'єкта ресторанного господарства. Запропонувати якісне положення, яке дозволить підприємцям чесно та прозоро вести власну справу, зменшить ризики монополізації в цій сфері та щорічно поповнюватиме бюджет міста, — завдання, за яке взялися громадські активісти.

**Адвокаційно-аналітичний центр «Львівський регуляторний хаб»** (далі — ЛРХ) — єдина в Україні громадська організація, яка розпочала діяльність у сфері регуляторної політики. Команда експертів проадвокатувала у Львові зупинення токсичного регулювання, організувала громадські слухання за участю представників влади, бізнесу та громадськості, ініціювала створення робочої групи при Львівській міській раді для розробки нового положення.

Що ж запропонували активісти? По-перше, здійснювати спрощену процедуру видачі дозволів для підприємців, які хочуть орендувати літні майданчики. По-друге, запровадити аукціони для оренди. Це реальна можливість підвищити конкурентну спроможність представників середнього та малого бізнесу і поповнювати місцеву казну. Так, відповідного до нового положення у Львові вже запроваджується практика продажу права на оренду пересувних тимчасових кіосків з продажу кави, морозива та сувенірів 4 кв. м кожен через механізм електронної демократії — систему «ProZorro».

Продажі». 15 з 22 таких аукціонів принесли в міський бюджет 1,3 млн грн.

*«У старому положенні було багато «хитрих» неточностей, за якими можна приховати корупційні схеми. Наприклад, раніше всі літні майданчики мали бути «переважно пастельних кольорів». У мене питання: «переважно пастельні» — це які? Те саме стосується інших деталей: від площі, розміру конструкції до кількості елементів ній. Здається, що все це не має глобального значення, але такі навмисні неточності в документі дають можливість для корупції та тіньових заробітків. Бо якщо одному підприємцю свідомо затягують видачу дозволу на оренду, а в іншого за кругленьку суму в конверті конструкція одразу стане «пастельною» і більшою за площею на декілька кв. м, то де тут чесна конкуренція? Ми запропонували чіткі та справедливі правила для всіх підприємців, щоб у місті почали заробляти не тільки чиновники та монополісти», — каже Тарас Хавунка.*

ЛРХ активно проводить антикорупційну регуляторну експертизу по всій Львівській області і навіть навчає особливостей регуляторної політики представників органів місцевого самоврядування. Експерти моніторять нормативно-правову базу у сфері регулювання господарської діяльності. Ідеться і про місцеві податки та збори, і про правильне розміщення рекламних вивісок, і про місця для паркування та оренду комунального майна.

*«На жаль, у нашому місті багато нормативно-правових актів складені однобоко, на користь чиновників. Ми пропонуємо рішення, які відповідають на реальний запит містян і підприємців. Наша команда здійснює фахову аналітичну роботу, і це дає результат. Порожніми словами та криками до влади не достукаєшся», — вважає Тарас Хавунка.*

ЛРХ наразі єдина в Україні профільна громадська організація, яка працює з органами місцевого самоврядування у сфері регуляторної політики. Його методичні рекомендації вже використовують міські й обласні ради та експерти з інших регіонів, а ухвалені регуляторні акти допомагають збільшити надходження в місцеві бюджети.



### «ProZorri» правила для всіх

Уже понад 30 міст України приєдналися до електронної системи демократичних торгів «ProZorro.Продажі», через яку здійснюється продаж або оренда комунального майна на умовах чесного аукціону. Цей сервіс активно працює і у Львові. Місцева організація «Центр громадського моніторингу та досліджень» (далі — ЦГМД) уже близько п'яти років здійснює антикорупційну діяльність і моніторить тендерні замовлення: від закупівель медичної продукції до масштабних інфраструктурних проєктів. За 2019 рік громадські активісти оскаржили незаконні тендери на суму понад 2 млрд грн.

Один з найсвіжіших випадків на Львівщині у сфері публічних закупівель експерти ЦГМД виявили в місті Моршин. Міська рада провела тендер на грандіозне оновлення курорту, вартість робіт мала становити 29,1 млн грн. Переможець торгів «Прикарпатське БМУ» уклало угоду саме на таку суму і навіть виконало частину робіт на 2,5 млн грн. Проте згодом підрядник звернувся з проханням: збільшити суму ще на 17 млн грн. Розірвати договір і провести новий тендер на будівництво курорту місцеві чиновники не захотіли й уклали договір з підрядником без чесних торгів, за тіньовою «переговорною процедурою»

У результаті підряднику виділили з місцевого бюджету 44,3 млн грн без прозорого конкурсу. Не відомо, як би закінчилася ця історія, якби незаконне привласнення коштів міста не виявили громадські активісти. ЦГМД звернувся за фактом порушення до Державної аудиторської служби України. Тіньові переговори між Моршинською міською радою та підрядником перевірили і в місцевий бюджет повернули незаконно вилучені мільйони гривень.

*«Наша робота — не вказувати пальцем на тих, хто краде. Ми працюємо з документами, і на кожен факт незаконного збагачення якогось бізнесмена або чиновника маємо докази. Як результат — мільйони повернутих коштів у місцеві бюджети, сотні розірваних незаконних договорів між учасниками торгів. І головне — формування експертної команди, до якої звертаються за послугами та консультацією місцеві органи правопорядку, представники влади та бізнесу», — розповідає Іван Спринь.*

Громадська організація не лише активно співпрацює з правоохоронцями, Антимонопольним комітетом України та місцевою владою, а ще й проводить постійні навчання для державних службовців у шести областях України. Експерти підказують, як користуватися цим інструментом електронної демократії і запобігати створенню корупційних схем по всій країні.



### Щаслива мама = щаслива дитина

Право на якісне медичне обслуговування жінок під час пологів, забезпечення щасливого та комфортного материнства, прибирання та облаштування дитячих майданчиків — це те, за що у Львові декілька років бореться ГО «Батьки в дії». Громадські активісти вже напрацювали низку корисних ініціатив і зуміли донести власні пропозиції до місцевої влади.

Спочатку вони ініціювали ухвалення в місті стратегії **«Громада, дружня до дітей та молоді»** від ЮНІСЕФ. Це важливий документ, спрямований на розв'язання проблем у сфері забезпечення прав дітей та молоді в місті. Ідеться про низьку якість формальної освіти, недоступність якісного медичного обслуговування, низький рівень розвитку суспільної інфраструктури. У документі прописані стратегічні цілі та конкретні проєкти, які забезпечать якісні умови життя для дітей і підлітків у місті. Активісти проадвокували цей проєкт рішення, і його ухвалила міська рада. У 2019 році на виконання прописаних у стратегії пунктів було передбачено 13,555 млн грн з місцевого бюджету. Це реальний результат ініціативності громади.

Ще один приклад успішної ініціативи активістів — новий дитячий майданчик у сквері Святого Юра. За словами членкині ГО «Батьки в дії» Мар'яни Кузько, у Львові є близько 700 дитячих майданчиків, проте всі вони — ідентичні та призначені для дітей віком до п'яти років.

*«Ми прописали проєкт нового ігрового майданчика з цікавими лазанками, елементами геопластики та гірками. Було на меті зробити цей майданчик інклюзивним, встановити великі гойдалки, на яких буде комфортно дітям з особливими потребами».*

Активістка згадує, що спочатку команда зіткнулася зі спротивом, мовляв, у місті достатньо ігрових зон для дітей. «Батьки в дії» таки дотиснули ухвалення рішення,

міська рада виділила близько мільйона гривень на будівництво. Ще один такий майданчик згодом встановили на вулиці Зарицьких у Львові.

ГО «Батьки в дії» продовжила відстоювати комфортне і безпечне життя матерів і дітей на форумі «Право на гідні пологи» у восьми містах України. Цей захід став платформою для комунікації між працівниками пологових будинків і породіллями. У Львові активісти запросили на форум місцевих депутатів, керівництво трьох пологових будинків міста, акушерів-гінекологів, консультантів, медичних працівників і понад сотню жінок.

**«Це був перший крок до того, щоб медпрацівники та жінки нарешті могли почути одне одного. Комунікація відбулася: на заході жінки озвучили проблеми, з якими зіткнулися в стінах місцевих пологових будинків. Було багато підтримки та пропозицій від обох сторін. Важливо, що ми вказали на помилки і вирішили спільно з лікарями їх виправляти»,** — каже Мар'яна Кузько.

Діяльність «Львівської ради реформ» — приклад того, як небайдужа громадськість здатна впливати на позитивні зміни у своєму місті. Наразі коаліція налічує 8 організацій. Активісти стверджують, що готові до викликів і вже працюють над новими ініціативами.

## ІСТОРІЯ УСПІХУ КОАЛІЦІЇ ЧУГУЄВА

Викрити корупційні схеми ухилення чиновників від сплати податків, розпочати боротьбу з діяльністю в місті підпільних «наливайок», запустити бюджет участі — і все це зусиллями активістів за 2018-2019 роки.



**«Нам погрожують, бо сильно допекли»**

З 2018 року у Чугуєві вже активно працює «Мережа антикорупційних центрів» — громадська організація, яка взяла на себе ризик контролювати місцеву владу та бізнес на доброчесність. Моніторинг державних закупівель, е-декларацій, викриття закладів, які продають спиртні напої без ліцензії, ліквідація торгівлі забороненими товарами, боротьба з наркоторгівлею — це реальні справи, за які взялися громадські активісти. Вони поставили перед собою чітку ціль: подолати корупцію в місті, повернути довіру громадськості до влади та притягнути до відповідальності людей, які порушують закон.

Моніторинг прозорості та чесності місцевих чиновників — перше завдання, яке перед собою поставили громадські активісти. Правозахисник Роман Лихачов каже: важливо, щоб ця перевірка доброчесності була фаховою, підкріпленою конкретними фактами, за якими можна відновити право на справедливість і зробити діяльність влади підзвітною громадянам. «Мережа антикорупційних центрів» почала активно виявляти та аналізувати порушення в деклараціях депутатів Харківської області. Команді експертів вдалося зібрати інформацію про невідповідність стилю життя посадовців їхнім щорічним деклараціям та офіційній інформації про закупівлі.

Разом з юристами активісти виявили, що деякі депутати володіють фірмами, які не вказували у відповідних документах. Статистика недоброчесності вражала: експерти коаліції проаналізували 500 декларацій і в 50 з них виявили порушення



законодавства. З цими матеріалами громадськість звернулася до правоохоронців. Активісти добилися перших результатів: одного з місцевих депутатів, який приховав у декларації наявність фірми, притягнули до кримінальної відповідальності.

Згодом розслідувальна діяльність активістів поширилася і на місцевий бізнес. Роман Лихачов розповідає, що журналістам з їхньої громадської організації вдалося зняти на камеру продаж спиртних напоїв у місцевому кафе, яке не має відповідної ліцензії. Так активісти почали власне розслідування, проте справу просунути не вдалося — почалися погрози.

**«Виявилось, що заклади, де розливали заборонений алкоголь, пов'язані з одним з депутатів Чугуївської міської ради. Фактично ми зіткнулися зі справжньою корупційною схемою, де влада та правоохоронці «кришують» нечесний бізнес. Зупинятися ми не збиралися і допекли корупціонерів настільки, що нас почали залякувати».**

Роман Лихачов розповідає: близько другої години ночі 26 серпня [2019 року] невідомі доставили похоронний вінок і сокиру до будинку, де проживає активіст, а також труну з хрестом до офісу «Чугуївської правозахисної групи». Активіст упевнений: відео злочину хтось свідомо стер з камер спостереження, і місцева влада покриває ці погрози.

«Ніхто з нашої команди зупинятися не збирається. Чекаю реакції від нової команди народних депутатів і Президента України», — каже правозахисник.

Це реальний приклад того, що громадські активісти здатні впливати на зміни, але їхня діяльність часто пов'язана з ризиками. Представники коаліції впевнені: їм погрожують, а отже, громадськість таки наступає на п'яти корупціонерам. Вони не збираються зупинятися і вже впроваджують інструменти участі містян у творенні реформ.



## Наглядні ради

Зробити діяльність влади прозорою та підзвітною громадянам представники коаліції вирішили через створення в Чугуєві наглядових рад. Чому це важливо?

Наглядова рада — це представницький орган, до якого входять місцеві депутати, експерти та представники громадськості. Їхнє завдання — здійснювати моніторинг, контроль прозорого та доцільного використання бюджетних коштів на комунальних підприємствах. Громадські активісти близько пів року адвокували проєкт рішення, організували відкриті конференції та зустрічі і таки дотиснули владу ухвалити цей документ. Положення про наглядові ради вже набрало чинності. Наглядні ради перебувають на етапі формування, і тепер громадськість матиме доступ до якісної перевірки комунальних підприємств і доцільного використання бюджетних коштів.



## Громадський бюджет: нові можливості для містян

Побудувати правильну взаємодію між містянами та владою, дати можливість громадськості розпоряджатися частиною коштів місцевого бюджету — це ще

одне досягнення «Реформаторської коаліції Чугуївщини». Зусиллями активістів у 2016 році місцеві депутати ухвалили Положення про громадський бюджет — одну з найкращих практик залучення громадян до впровадження змін у місті. Тоді на корисні ініціативи від мешканців з місцевої казни виділили 300 тис. грн. За підрахунками експерта коаліції Сергія Омелічкіна, це всього близько 13 грн на одного мешканця територіальної громади Чугуєва.

*«Запит на участь в проєктах був завжди. Громадськість пропонувала якісні зміни для міста, проте виділених на це коштів було мало. Влада спочатку не довіряла активістам і сумнівалася в їхній спроможності якісно розпоряджатися грошима. Але ми таки домоглися оновлення цього Положення. Проаналізували статистику з інших міст Харківської області: виявилось, що в сусідніх громадах показник довіри влади до громадян є значно вищим. І ми почали відстоювати збільшення коштів»,* — розповідає експерт.

У 2019 році активістам таки вдалося провести потужну адвокаційну кампанію та затвердити оновлене Положення про громадський бюджет. У спільних напрацюваннях з місцевою владою представники коаліції домоглися очікуваного результату: відтепер на ініціативи від мешканців міста щороку виділятимуть не менше ніж 0,5 % власних доходів бюджету міста, а це близько 820 тис. грн — тобто вдвічі більше грошей на реалізацію ідей мешканців Чугуєва. Зараз небайдужі та ініціативні представники громадськості вже реєструють власні проєкти. Серед них — встановити в місті сонячні панелі, створити новий інтерактивний простір у місцевій бібліотеці, облаштувати кінотеатр просто неба.

*«Маю велику надію, що цей інструмент буде розвиватися та запрацює у всіх громадах Харківської області. Це реальний приклад того, як можна побудувати довірливі відносини мешканців з місцевими виконавчими органами задля розвитку своєї громади. Наша команда зараз активно працює над затвердженням оновленої версії Статуту міста Чугуєва з чітко та демократично визначеними механізмами участі мешканців. Будемо вдосконалювати в нашому місті загальні збори, місцеві ініціативи, громадські слухання, електронні петиції та електронні консультації влади з громадськістю»,* — розповідає Сергій Омелічкін.

**«Реформаторська коаліція Чугуївщини»** — сильна команда з 15 громадських організацій, які впроваджують якісні зміни у своїй громаді. Незважаючи на ризики, активісти вже запустили механізми участі громадян у місцевих реформах і довели: кожен з нас може творити зміни.

## ІСТОРІЯ УСПІХУ КОАЛІЦІЇ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ КОРСУНЩИНИ

Розпочати перший народний контроль доріг і викрити тіньові заробітки місцевих депутатів — це і не тільки вдалося зробити команді громадських активістів у місті Корсунь-Шевченківський.



**Народний контроль доріг**

Ями на дорогах — це проблема номер один чи не в кожному



місті України. На ремонт місцевих дорожніх ділянок на Черкащині було виділено понад 460 млн грн. в 2019 році. А на ділянки, якими опікується окрема служба автомобільних доріг, майже вдвічі більше — 800 млн грн. Сума вражає, чи не так? Але, на думку громадських активістів, звіти про якісний ремонт доріг часто не збігаються з дійсністю.

Корсунська ГО «Проти корупції» — одна з перших в Україні почала самостійно моніторити якість доріг. Активісти організували виїзди на окремі ділянки з представниками Департаменту інфраструктури та навіть змусили недобросовісних підрядників латати дірки на дорогах за гарантією.

Голова ГО «Проти корупції» Юрій Путря розповідає, що спочатку активісти організовували круглі столи з представниками Департаменту інфраструктури та підрядниками, які займаються ремонтом дорожніх ділянок. Хотіли зрозуміти, чому більшість доріг у місті прокладено абияк, хто контролює ремонт і несе відповідальність за якість.

**«Підрядники працюють із застарілою технікою, абсолютно не дотримуються професійних методологій ремонту ділянок. Закатали асфальт, а про облагородження узбіччя забули. Якісні розмітки, ремонт окремих ділянок — це вже на грані фантастики. На наше прохання здійснити кваліфіковану підготовку, навчання зі спеціалістами компанії відповідають: самі знаємо, як краще. Нам залишається тільки почати самостійні виїзди на ділянки, щоб припинити цей бардак»,** — каже Юрій Путря.

Контроль представників громадськості — не просто обговорення і критика. Це можливість змусити підрядників робити дорогу якісно. Ось конкретний приклад. Під час інспекції дороги в Розкошівці (Лисянський район Черкаської області) активісти зафіксували: у покритті — тріщина, по трасі — купами розкидана асфальтобетонна суміш. Більшість мешканців, побачивши таке, очевидно, проїдуть повз, але активісти змусили підрядника переробляти ділянку. Як? Сфотографували тріщину, зафіксували проблему та склали відповідний акт. З цією інформацією звернулися до сільського голови та районної влади. А ті своєю чергою зобов'язали підрядника пошкоджену частину дороги «залатати». У результаті ділянку відремонтували, а узбіччя впорядкували.

Ще один успішний приклад такого моніторингу — відремонтована дорога в селі Руська Поляна. На місце неякісного ремонту прибули активісти, усе зафіксували, разом з експертною групою оформили дефектний акт і звернулися зі скаргою до компанії ремонту доріг. Це набуло розголосу настільки, що підрядник наново заасфальтував ділянку за гроші з власної кишені.

Активісти ГО «Проти корупції» тепер моніторять проблемні ділянки доріг по всій області. Окрім того, регулярно проводять навчання для громадськості: як правильно оформити дефектний акт, якщо ви помітили яму на дорозі, до кого звернутися зі скаргою і що робити далі. Активісти спільно з Департаментом інфраструктури борються з недбальством підрядників, бо розуміють: кошти на дороги йдуть з податків громадян. І якість виконання робіт треба відстоювати.

**«Проблеми у дорожній сфері зароджуються ще на етапі їх планування. Незабезпечений технічний нагляд за ремонтом породив цілу систему безвідповідальності та розкрадання коштів. Громадськість не буде заплющувати на це очі»,** — зазначає Юрій Путря.



## Активізм у маленьких селах

Ми звикли, що за будь-якими ініціативами в місті стоять місцева влада або громадські активісти. А що робити в маленьких населених пунктах, де немає органів місцевого самоврядування, представників влади, навіть окремої школи чи дитсадка? Для цього створюється окремий орган самоорганізації населення — група лідерів і громадських активістів, які розвивають село. Провести навчання та відшукати таких ініціативних людей у дванадцяти селах Корсунь-Шевченківського району взялися представники коаліції.

В одному із сіл Карашинської ОТГ активісти зібрали мешканців, щоб ініціювати створення органу самоорганізації населення. Люди самі здатні об'єднатися, якщо побачать, що це допоможе зробити щось корисне в їхньому населеному пункті, розповідає голова секретаріату коаліції Валентина Поселкевич. Активні навчання, анкетування, консультації зі створення самостійних проєктів вдалося реалізувати в Карашинській ОТГ. На публічні зустрічі активісти залучили понад 700 мешканців населених пунктів. Результат — у трьох селах Карашинської громади вже створені органи самоорганізації населення. Листвина, Черепин, Карашина — ці три населені пункти на Черкащині вже мають власні ініціативні групи з активістів. Лідери громадськості залучають громадський бюджет і пропонують корисні ініціативи. Наприклад, в одному із сіл активісти запустили проєкт «Пропагування сімейних цінностей» для дітей.

**«Люди побачили, що разом вони можуть більше. Від фарбування парканів, облагородження території квітників до написання проєктів для розвитку сільської молоді та дітей»,** — додає Валентина Поселкевич.

Ці ініціативні групи отримують кошти із сільського бюджету на реалізацію програм, ухвалених в ОТГ. Отримані кошти йдуть на організацію громадських заходів. Спочатку така діяльність активістів викликала великий спротив депутатів і представників влади. Але таким чином коаліція посилює громадський активізм у населених пунктах по всій Черкаській області. Активісти проводять навчальні тренінги з проєктного менеджменту для сільської аудиторії, організували навчальний молодіжний табір соціальних інновацій для молоді за участі відомих спікерів з різних міст України.

Корсунь-Шевченківська коаліція громадських організацій почала працювати у 2018 році. Зараз вона налічує 8 громадських організацій різних спрямувань. Для реалізації корисних ініціатив активісти залучають не лише грантові кошти, але й громадський бюджет. До них дослухається місцева влада, вони роблять своє місто кращим кожного дня. Це приклад того, що кожен з нас може творити зміни.

## ІСТОРІЯ УСПІХУ КОАЛІЦІЇ КРИВОГО РОГУ

Сотні громадських слухань, масштабні мітинги проти одного з найбільших промислових гігантів-забруднювачів у країні, звернення і вимоги — до чого тільки не вдавалися громадські активісти коаліції «Досить труїти Кривий Ріг», щоб вибороти право дихати чистим повітрям.



Їх труїли роками «легально»



Рух «Досить труїти Кривий Ріг» (далі — ДТКР) виник у жовтні 2016 року. Тоді на черговому засіданні міської ради депутати вкотре вносили зміни в програму поліпшення екологічної ситуації в Кривому Розі. Цю програму розробляють шляхом консультацій між владою, підприємствами та громадськістю і погоджують на дев'ять років. І щоразу не на користь громади. Представники одного з чи не найбільших підприємств-забруднювачів «Арселор Міттал Кривий Ріг» вкотре вирішили перенести терміни модернізації свого підприємства та отримати дозвіл на викиди шкідливих речовин у повітря: у документі «дозволили» перевищувати норми шкідливих викидів у сотні разів. За дозволених 50 мг/дм<sup>3</sup> підприємство мало намір здійснювати викиди з концентрацією пилу 250, 900 і навіть більше ніж 1200 мг/дм<sup>3</sup>. Умови попереднього дозволу підприємство неодноразово порушувало й змінювати практику, очевидно, не збиралося.

***«Зазвичай дозволи ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» отримує від Міністерства екології та природних ресурсів України шляхом справжніх маніпуляцій та відвертих «договорняків». Спочатку в плані підприємство малює гарні цифри, а потім вносить десятки правок з проханням відтермінувати виконання своїх прямих обов'язків ще, наприклад, на п'ять років. Нас фактично хотіли продовжити труїти легально»,*** — розповідає співзасновник коаліції Юлій Морозов.

Обурені активісти та екологічні захисники вже через два дні вийшли на масштабний мітинг проти підприємства-забруднювача з гаслом «Досить труїти Кривий Ріг!». Вони перекрили в'їзд до металургійного комбінату й продемонстрували готовність тимчасово заблокувати роботу підприємства.

***«Ця акція стала нашою першою перемогою. Громадськість показала: ми є, і нас треба чути. Резолюцію мітингу навіть винесли на обговорення на сесії міськради, і ми таки зупинили впровадження змін до екологічної програми. На жаль, через декілька місяців депутати все ж підтримали пропозиції підприємства та просунули ці зміни. Але першого результату ми добилися: сформували потужну команду, яка готова боротися»,*** — додає Юлій Морозов.

Команда ДТКР відразу згуртувала не просто активних і небайдужих людей, а фахових експертів, адвокатів та екологів, які почали відстоювати права криворіжців на безпечне довкілля. Вони проаналізували сотні документів, даних з показниками рівня забруднення та кількості викидів забруднювальних речовин і побутових відходів у місті й узяли участь у громадських слуханнях щодо отримання дозволів на викиди, ОВНС та ОВД.

Як виявилось, захищати права мешканців зголосилися тільки активісти. Турбота про екологічну безпеку міста — це відповідальність Міністерства енергетики та захисту довкілля України (назва установи на той час — авт.), яке з 2011 року не має обласних та районних підрозділів. Їх ліквідували за часів президентства Віктора Януковича, а рештки функцій передали до облдержадміністрацій. У Дніпрі працює підрозділ Державної екологічної інспекції (ДЕІ), яка підпорядкована безпосередньо профільному міністру, але вже декілька років перебуває у стані реформування, і, за словами активістів, сьогодні це — абсолютно недієздатна структура. На державному рівні контролювати екологічну безпеку міста дуже важко, особливо, якщо дозволи на викиди видані офіційно, і діяльність підприємства «захищена законом».

Позбутися отруйних викидів з комбінату повністю майже неможливо. На підприємстві «Арселор Міттал» у Кривому Розі працює близько 20 тис. осіб, комбінат платить великі податки і має офіційні дозволи на викиди. Проте в цьому дозволі прописуються умови, які треба виконати, щоб його отримати. Наприклад,

впровадження заходів зі скорочення понаднормових викидів, наближення їх до законодавчо встановлених нормативів, екологічна модернізація виробництва тощо. Вказані також терміни виконання цих заходів. Проте підприємство щоразу відкладає їх «на потім».

**«До 500 кг викидів забруднювальних речовин на одного мешканця в Кривому Розі щороку — це статистика, від якої стає страшно. Якщо це не зупинити, скоро всі ходитимемо в протигазах»,** — каже екологиня Анна Амбросова.



## Від діалогу до кримінального позову

Коаліція ДТКР спочатку намагалася конструктивно розв'язати проблему й налагодити комунікацію з «Арселором». Підприємство навіть підписало з коаліцією Меморандум про гарантії реалізації природоохоронних заходів та дотримання стандартів екологічної безпеки. Третьою стороною цього Меморандуму як гарант виконання виступило Міністерство екології та природних ресурсів України. Згідно з домовленістю, представники підприємства мали систематично комунікувати, висвітлювати показники рівня забруднення і відходів на підприємстві і координувати спільну діяльність.

За словами співголови коаліції Володимира Шабловського, ця ілюзія тривала недовго.

**«Зустрічі були нерегулярними, на конкретні запити активістів представники підприємства просто не відповідали. Нас використовували для звітності, що, мовляв, ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» комунікує з громадськістю. По факту активістів ніхто не слухав. Після того, як ми вирішили розірвати меморандум про співпрацю, «Арселор» звинуватив нас у заангажованості й діяльності на користь «третьої сторони». У нас залишається безліч питань, на які ніхто не дає відповіді: чому підприємство, яке розташоване в центрі міста і є джерелом 80 % викидів у повітря в Кривому Розі, не виконує елементарних умов узятих на себе інвестиційних зобов'язань? І хто за це відповідатиме?»**

Активісти вирішили не чекати на виконання підприємством марних обіцянок і діяти самотужки. Вони подали заяву до прокуратури Дніпропетровської області про кримінальне правопорушення за ст. 236, 241, 367 Кримінального кодексу України щодо посадових осіб ТОВ «Ливарно-механічний завод». Як виявилось, це підприємство — частина аутсорсингових виробничих цехів, які належать ПАТ «Арселор Міттал». Завод близько пів року працював без жодних дозвільних документів на викиди забруднювальних речовин. Екологічні експерти запевняють: це підприємство можна вважати потенційно небезпечним об'єктом, його діяльність несе екологічну загрозу мешканцям. Наразі слідство триває, і це — реальний результат діяльності громадських активістів.

**«Мене обурює факт, що на державному рівні існують незрозумілі домовленості. Ми хочемо добитися прозорих правил для підприємства і контролю їх виконання. Між «Арселором» і міською владою укладаються непрозорі договори соціального партнерства. Нещодавно підприємство перерахувало до міського бюджету 25 мільйонів гривень. Ці кошти були направлені на ремонт фасадів житлових будинків, а не на екологічні ініціативи. Натомість у місті негайно треба встановлювати якісні очисні системи, здійснювати профілактику забруднення повітря, регулярно прибирати вулиці від отруйного пилу»,** — додає Володимир Шабловський, співзасновник коаліції.

Активісти ДТКР хочуть, щоб у місті впровадили спеціальну систему страхування мешканців від небезпеки виникнення хвороб, спричинених забрудненням навколишнього середовища, зокрема тяжких хвороб дихальних шляхів, астми, алергій, серцево-судинних та онкологічних захворювань. Такі ризики сьогодні стосуються чи не кожної сім'ї. Створити спеціальний страховий фонд, який покриватиме всі збитки громадян від забруднення довкілля промисловими підприємствами, — це вже необхідність, вважають активісти.



## Проблема не одного міста, а країни

Про надзвичайну екологічну ситуацію в Кривому Розі вже заговорила вся країна. Активісти запевняють: разом вони таки дотиснуть справедливі та безпечні умови для життя криворіжців.

Під час візиту Президента України до міста представники ДТКР виступили з відкритим зверненням. Володимир Зеленському надали конкретні результати екологічних досліджень, проведених за участі активістів з інших міст України, а також закордонних експертів. Дослідження показали вкрай небезпечну екологічну ситуацію для здоров'я мешканців Кривого Рогу, і річ не лише в отруйних викидах в атмосферу. У місті незадовільний стан води, яку продають як питну. Існує проблема із системою акумулювання та скидання шахтних вод, які накопичуються щорічно в Балці Свистунова, а потім зливаються в річку Інгулець, перетворюючи її на майже стічну каналу. До того ж надсолоні води потрапляють у систему зрошення полів трьох областей України, що спричиняє засолення орних земель і джерела питного водопостачання в місті Миколаїв. Цю проблему ніхто не розв'язує вже багато років. За дослідженнями активістів, у Кривому Розі досі не винесені в натурі межі об'єктів природно-заповідного фонду місцевого значення, а частина міста стоїть на старих виробках і пустотах, які несуть серйозну загрозу мешканцям. Не розв'язана проблема із сортуванням і переробленням сміття. 40 % території найдовшого міста в країні займають порушені землі внаслідок промислової розробки корисної копалини.

Команда ДТКР вимагає від Президента України чітких дій: створити нову робочу групу з експертів і представників громадськості, які спільно зможуть розробити програму розв'язання екологічних проблем по всій країні. Активісти також хочуть перевірити законність видачі ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг» дозволів на викиди шкідливих речовин і змусити промислові підприємства в місті виконувати закони та умови дозволів.

Екологиня коаліції Анна Амбросова додає: **«Відповідні служби мають встановити причини бездіяльності Державної екологічної інспекції України, яка упродовж двох років не може здійснити перевірку ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг».**

Зараз до коаліції Кривого Рогу входить 18 громадських організацій. Це — сильна команда активістів та експертів, які зуміли розповісти про проблему екологічного забруднення у своєму місті на національному рівні. Представники коаліції борються з усіма найбільшими підприємствами-забруднювачами в місті. Окрім того, продовжують консультувати громадян та органи влади з питань екологічної безпеки, займатися екопросвітництвом у школах. Команда ДТКР переконана: зробити Кривий Ріг чистим та безпечним містом можливо, якщо громадськість перестане бути байдужою та відстоюватиме свої права на безпечне життя.

## ІСТОРІЯ УСПІХУ КОАЛІЦІЇ ВІННИЦІ

Старі лічильники, несправедливі нарахування тарифів і погрози власникам помешкань — з усім цим довелося зіткнутися чи не кожному жителю Вінниці.

Мешканці міста давно зверталися зі скаргами на необґрунтовані космічні суми в платіжках. Міська влада натомість запити жителів ігнорувала: одне комунальне підприємство направляло до іншого, і так по колу — безрезультатно. Тим часом мешканці змушені були платити. Платити за послуги, яких не отримали. З 2018 року боротьбу за справедливі тарифи для населення у Вінниці розпочали громадські активісти. Вони з'ясували, що ПАТ «Вінницягаз», імовірно, безпідставно нараховувало споживачам області об'єми природного газу на загальну суму 100 млн грн.



### Хто кого «нагрів» на 100 мільйонів?

Що спочатку зробили активісти? Зібрали перші масштабні громадські слухання, на які прийшло близько 120 представників багатоквартирних будинків, а це понад 500 мешканців, представників квартальних комітетів, мешканців приватних будинків та місцевих депутатів. Активісти запросили на зустріч з містянами і представників ПАТ «Вінницягаз» — комерційного та фінансового директора, щоб нарешті побудувати конструктивний діалог.

*«Коли такі «слухання» проводило ПАТ «Вінницягаз», на них було 12 представників громадськості, і всі вони — працівники цього підприємства. Це свідчить про рівень недовіри людей до монополіста. На наших громадських слуханнях був справжній аншлаг. Люди нарешті зрозуміли, що їх чують. І почали розплющувати очі підприємству на проблеми, які всім наболіли. Виявилось, що річ не лише в тарифах і старих лічильниках. Мешканці буквально незахищені в разі екстрених ситуацій. Коли ніхто не хоче нести відповідальність за старі труби, лічильники, люди просто зневірюються», — розповідає президентка коаліції громадських організацій Ліга «НІКА» Юлія Грига.*

На громадських слуханнях виявилось, що проблема недбалого ставлення компанії-монополіста, яка постачає газ у Вінниці, стосується всіх мешканців. І вона пов'язана не тільки з цінами на газ.

Окрім захмарних тарифів, вінничани скаржаться на старі лічильники, які встановлює ПАТ «Вінницягаз». Мешканці заявили, що показники на лічильниках не відповідають реальній сумі нарахування. Технічне обслуговування не здійснюється, відсутнє балансове розмежування газових мереж, тому не зрозуміло, хто відповідальний за безпечне газопостачання в місті.

*«Ми не мали на меті просто висловити своє незадоволення монополістові. Важливо було знайти вихід для обох сторін. Річ у тому, що представники «Вінницягазу» навіть не йшли на контакт, відмовлялися допомагати своїм споживачам у розв'язанні тих чи інших питань, а ще — погрожували відключенням будинків від газопостачання. А люди що? Їм нікуди звернутися, розірвати договір з монопольною компанією неможливо, і доводиться щомісяця переплачувати», — каже членкиня Ради коаліції громадських організацій Ліга «НІКА» Ельвіра Мрясова.*



## Місія — об'єднатися

Коаліція Ліга «НІКА» об'єднала цілу команду експертів з газових питань. Вінничани першими в Україні виступили проти діяльності монополіста. Активістів підтримали коаліції і з інших міст — Запоріжжя, Хмельницького, Сум, Полтави, Чугуєва. Завдяки залученню експертів «Реанімаційного Пакету Реформ» у вінницької коаліції з'явилися союзники — НАК «Нафтогаз» і представники онлайн-платформи «Газ. Правда», на якій у відкритому доступі публікують аналітику про неякісні послуги, неправильні перерахунки за газ, встановлення лічильників тощо.

Щоб таки зрушити з місця розв'язання проблеми, громадське об'єднання сформувало окрему робочу групу з представників управлінських компаній, квартальних комітетів, Департаменту житлового господарства, відділу розвитку ОСББ, обласної ради, управління держпраці та громадських активістів. Опісля експертна команда розпочала практичну роботу. Фахівці, активісти та мешканці міста шукали шляхи розв'язання проблеми. Утім, представники «Вінницягазу» комунікувати з вінничанами не бажали.

**«Передати таку сферу, як газове забезпечення, у приватні руки і не створити якісний механізм контролю — це повна безвідповідальність з боку влади. Звісно, ніхто не хоче перебирати на себе імператив у вигляді зношених старих труб у будинках, а страждають від цього звичайні люди»,** — наголошує Юлія Грига.

Тим часом місцеві мешканці кажуть, що звернутися за інформацією їм нікуди, а захистити свої права вони не можуть. ПАТ «Вінницягаз» оприлюднює персональні дані про оплату послуг мешканцями, таким чином порушуючи захист цих даних і право жителів на приватність. До компанії неодноразово зверталися зі скаргами, — розповідає Ельвіра Мрясова, проте безрезультатно. А розірвати договір з приватною компанією за неякісне обслуговування вінничани не можуть.

Урешті коаліція організацій Вінниці звернулася до органів правопорядку. За фактом зловживання посадових осіб газорозподільної та газопостачальної компаній прокуратура Вінницької області відкрила кримінальне провадження. Наразі триває слідство.



## Подолати

Але кримінальна справа проблему не розв'яже, активісти прагнуть врегулювати ситуацію на законодавчому рівні. За словами Юлії Григи, річ не тільки в справедливому та прозорому перерахунку тарифів. Активісти вимагають оприлюднити формування тарифу в публічному доступі, щоб розуміти, чим обґрунтована сума, як вона формується і скільки насправді мають платити мешканці за послуги газопостачання.

Окрема ціль — створити механізм спрощеної процедури оскарження, щоб споживачі мали гарантії на якісне виконання послуг, прописані в законі.

**«Вінничани не вірили, що самотужки можуть відстояти свої права на якісні послуги. Більшість людей навіть відмовлялися писати скарги, бо це, мовляв, безрезультатно. Ми почали боротьбу, щоб власним прикладом показати: наполегливість та послідовність завжди дає результат»,** — каже Ельвіра Мрясова.

Коаліція у Вінниці працює над змінами в місті ще з 2014 року. Спільні виклики місцевого Євромайдану сформували громадське середовище активних і наполегливих людей. Сьогодні в коаліцію входить 14 громадських організацій. Разом вони розпочали боротьбу проти цілої системи і зупинятися не планують.



## Подолати

Але кримінальна справа проблему не розв'яже, активісти прагнуть врегулювати ситуацію на законодавчому рівні. За словами Юлії Григи, річ не тільки в справедливому та прозорому перерахунку тарифів. Активісти вимагають оприлюднити формування тарифу в публічному доступі, щоб розуміти, чим обґрунтована сума, як вона формується і скільки насправді мають платити мешканці за послуги газопостачання.

Окрема ціль — створити механізм спрощеної процедури оскарження, щоб споживачі мали гарантії на якісне виконання послуг, прописані в законі.

«Вінничани не вірили, що самотужки можуть відстояти свої права на якісні послуги. Більшість людей навіть відмовлялися писати скарги, бо це, мовляв, безрезультатно. Ми почали боротьбу, щоб власним прикладом показати: наполегливість та послідовність завжди дає результат», — каже Ельвіра Мрясова.

Коаліція у Вінниці працює над змінами в місті ще з 2014 року. Спільні виклики місцевого Євромайдану сформували громадське середовище активних і наполегливих людей. Сьогодні в коаліцію входить 14 громадських організацій. Разом вони розпочали боротьбу проти цілої системи і зупинятися не планують.



## Глобальні коаліції

Глобальні коаліції засвідчують виняткову спроможність розвивати мережі та здійснювати глобальний вплив. Вони ставлять цілі, які актуальні для різних спільнот різних країн. Якщо люди здатні об'єднатися задля розв'язання спільних проблем у такому масштабі, тоді тим паче це можливо на локальному рівні. До того ж загалом основні методи розвитку коаліції і здійснення впливу дуже схожі.

### Глобальна коаліція проти ІДІЛ

Глобальна коаліція проти ІДІЛ (Ісламської держави Іраку та Леванту) сформована у вересні 2014 року і є унікальною за кількістю членів, їх відданістю і масштабами діяльності. Коаліція прагне знешкодити та остаточно перемогти ІДІЛ. 83 члени коаліції прагнуть боротися з ІДІЛ на всіх фронтах, розформувати її мережу та протистояти її глобальним амбіціям. Окрім військової кампанії в Іраку та Сирії, коаліція прагне:



- розв'язати питання фінансування та економічної інфраструктури ІДІЛ;
- запобігти потоку іноземних терористів через кордони;
- підтримувати стабілізацію та відновлення основних державних послуг у районах, звільнених від ІДІЛ;
- протидіяти групам пропаганди.

Глобальна коаліція допомагає уряду Іраку, стабілізуючи райони, звільнені від контролю ІДІЛ, і забезпечуючи управління, безпеку та основні послуги людям, які цього потребують. Гарантування того, що громадяни, які втекли з районів, раніше контрольованих ІДІЛ, можуть добровільно повернутися в безпечний дім, щоб відбудувати свої громади, є важливим для примирення та інклюзивного управління в Іраку. З цією метою коаліція виділила кошти на Механізм фінансування Програми розвитку ООН (ПРООН) для негайної стабілізації (FFIS), який забезпечує нагальні потреби у звільнених районах.

Коаліції вдалося об'єднати різноманітних гравців. Понад те — залучити чимало коштів на свою діяльність. Значною мірою цілі коаліції досягнуто, хоча, звісно, не тільки її власними силами.

### **Коаліція за міжнародний кримінальний суд**

Коаліція за міжнародний кримінальний суд — це глобальна мережа об'єднань громадянського суспільства, що має понад 2 500 організацій-членів у 150 країнах. Її заснували в 1995 році, і вже за два роки коаліція налічувала 450 організацій. Вона очолила успішну кампанію зі створення Міжнародного кримінального суду у сфері військових злочинів, злочинів проти людства та геноциду. Зокрема, поштовхом стали порушення прав людини у Югославії та Руанді. Така мета діяльності дозволила мобілізувати чималу кількість прихильників по всьому світу.



Зокрема, у контексті України коаліція закликала Президента України Володимира Зеленського ратифікувати Римський статут цього суду та взяти на себе зобов'язання боротися з безкарністю за воєнні злочини на національному рівні.

Коаліція продовжує боротися за глобальне правосуддя через національні суди та вже створений Міжнародний кримінальний суд у Гаазі. Вона працює задля більш мирного світу, у якому всі люди можуть отримати доступ до правосуддя за тяжкі злочини. Через Міжнародний кримінальний суд та систему міжнародного правосуддя Римського статуту вона впливає на довгострокові зміни у сфері захисту прав людини на національному, регіональному та глобальному рівнях. Працюючи в партнерстві з громадянським суспільством та іншими людьми по всьому світу, коаліція сприяє тому, щоб голоси маргіналів були почуті.

## Глобальний центр відповідальності за захист

Глобальний центр відповідальності за захист рятує життя, мобілізуючи міжнародну спільноту діяти в ситуаціях, коли населення перебуває під загрозою масових злочинів. Центр існує, щоб підтримувати принцип «відповідальність за захист», відомий як R2P (Responsibility to Protect), ухвалений ООН у 2005 році. Він має на меті забезпечити те, щоб міжнародна спільнота завжди була готова припинити масові злочини, такі як геноцид, військові злочини, етнічні чистки та злочини проти людяності. R2P ухвалено у 2005 році завдяки підтримці урядів, провідних діячів у галузі прав людини, а також п'яти провідних міжнародних неурядових організацій у світі (Human Rights Watch, Міжнародна кризова група, Oxfam International, Refugees International та Всесвітній федералістський рух).



Глобальний центр відповідальності за захист займається адвокаційною діяльністю щодо конкретних криз, проводить дослідження, спрямовані на подальше розуміння



### Місцеві коаліції в США

США завжди славилися дуже добре розвинутими інститутами громадянського суспільства. Ще в XIX столітті Алексіс де Токвіль захопливо описував у своїй роботі «Про демократію в Америці» організованість та активність американців. Сьогодні нам усе ще є чого повчитися у громадян цієї країни.

### Healthy Chelsea

Healthy Chelsea — місцева коаліція міста Челсі (штат Массачусетс), запущена у 2010 році. Місто має чимало проблем, адже майже половина його мешканців народилися за межами США. Воно одне з найбідніших у штаті і з порівняно низьким рівнем освіти. Попри це, місто отримало спеціальну премію за його стійкість і дух співпраці, здатність надавати послуги найбільш вразливим прошаркам населення та гарантувати, що Челсі є гостинною спільнотою для всіх.



У цих умовах коаліція ставить собі досить конкретну ціль — вплинути на зміни та покращити здоров'я та добробут усіх людей у Челсі. Вона визначила сферу здоров'я центром своєї діяльності. Для досягнення цієї мети Healthy Chelsea використовує колабораційний підхід, співпрацюючи з мешканцями міста, поліцією, школами, представниками охорони здоров'я, релігійними організаціями та бізнес-спільнотою. Окрім того, коаліція має сильну підтримку місцевої влади.

У результаті діяльності коаліції розроблені програми, орієнтовані на здорове харчування й активний спосіб життя. Серед перших досягнень — загальноміська



заборона трансжирів, відмова від соку в усіх державних школах Челсі і поліпшення дизайну й безпеки місцевих парків.

### **Marlborough Community Coalition**

Коаліція почала діяльність з адвокації доступних і якісних медичних послуг для незастрахованих і недостатньо забезпечених мешканців південної частини міста. Однак поступово назріли інші вагомі питання, які потрібно розв'язувати: загальний занепад, безробіття та відчуження житла.

У 2009 році коаліція успішно запобігла закриттю Громадського центру Мальборо, який був (і залишається) єдиним загальнодоступним місцем відпочинку та навчання для дітей Мальборо після школи, увечері, у суботу та влітку. Понад те, коаліція заснувала молодіжний мистецький

фестиваль, відстояла реновацію фонтану, працювала над покращенням транспортних маршрутів, сприяла створенню парків і садів, організовувала регулярні прибирання. Вона залучила мільйони доларів на різноманітні проєкти, спрямовані на розвиток громади. Уся робота відбувається у взаємодії з місцевою владою та представниками різних соціальних груп. По суті коаліція плекає здорову, стійку та живу громаду.



### **Coalition for a Better Chinese American Community**

Коаліція за кращу китайсько-американську спільноту включає 14 організацій і чимало окремих прихильників. Усі вони разом працюють над розвитком спільноти американських китайців у Чикаго. Зокрема, прагнуть закріпити роль Китайського кварталу як центру китайської культури та громади для Чикаго та прилеглих територій. Спектр діяльності дуже широкий: безпека, транспорт, економічний розвиток, освіта, робоча сила, парки та громадські приміщення, майбутній розвиток, довгостроковий розвиток потенціалу, довгострокове нарощування потенціалу тощо.

Коаліція впроваджує громадянську освіту, займається адвокацією, організовує загальні збори громади, налагодила комунікацію з політиками, регулярно мобілізує людей для досягнення своїх цілей.

Серед найбільших досягнень коаліції є успішні кампанії з реєстрації виборців, за результатами яких кількість американських виборців азійського походження в районі Великого китайського кварталу (м. Чикаго) зросла на 400 %. Також вона проадвокувала створення нової філії бібліотеки Китайського кварталу в Публічній бібліотеці Чикаго, що також виконує функцію громадського центру.



## NY Renews

Коаліція NY Renews налічує понад 200 організацій, серед яких профспілки, громадські організації, екологічні організації, релігійні громади, захисники екологічної справедливості тощо. Об'єднання бореться за хороші робочі місця, захист працівників, кліматичну справедливість, 100 % чисту та відновлювану енергію.

Головним досягненням діяльності коаліції є ухвалення Закону про захист клімату та громад (CCRA). Триває робота над імплементацією закону та ухваленням Закону про клімат та інвестиції у громади (CCIA). У 2019 році ухвалено Закон про кліматичне лідерство та захист громад — найагресивніший кліматичний закон у США. Він не тільки встановлює юридично обов'язкові стандарти скорочення викидів, щоб Нью-Йорк повністю відмовився від використання викопних видів палива до 2050 року, а й передбачає, що 40 % державного фінансування у сфері клімату та енергетики слід інвестувати в громади екологічної справедливості.



## Housing Action Coalition

Як випливає з назви, коаліція працює над подоланням кризи доступності житла в Сан-Франциско шляхом створення нових житлових можливостей для жителів усіх рівнів доходу. Вона об'єднує бізнес, громадські організації і численних прихильників. Зокрема, включає понад 150 компаній. Фінансування здійснюється членами об'єднання.

Housing Action Coalition діє в основному як аналітично-адвокаційний центр, що надає точну інформацію громадськості, політикам і чиновникам про житлову кризу в Сан-Франциско і також адвокує відповідні законодавчі акти. Разом усі ці акти складають дорожню карту реформ. Окрім того, спеціальна комісія розглядає більшість будівельних проєктів міста і дає їм свою оцінку. Урешті коаліція також випускає освітні відео, які є частиною її адвокаційної стратегії.



## Від автора

Цей посібник покликаний допомогти побудувати ефективні спільноти та коаліції. Однак єдиного рецепта успіху немає. Він може супроводжувати вас на шляху розбудови коаліції, але унікальних проблем не уникнути. Згодом ви накопичите досвід і розуміння того, як упоратися навіть з такими викликами. Динамічний досвід, який ми отримуємо, підказує нам, що за наявності діалогу та довіри між учасниками спільнот, партнерств, коаліцій усі їхні цілі можуть бути досягнуті.

Особливою перевагою й додатковим ключем до успіху може стати комунікація з іншими коаліціями. Приклади з третього розділу посібника демонструють, що історія кожної коаліції неповторна, кожна з них багата унікальним досвідом, знаннями і навіть ресурсами. Тому ми точно можемо сказати: співпраця всіх стейкхолдерів, мережа мереж, яка працює, лише посилюватиме всіх її учасників.

Автор цього посібника та його команда зараз активно працюють над створенням коаліцій і розвитком спільнот в умовах репресій, спрямованих на громадських активістів і політиків, в авторитарних країнах, в умовах прифронтових міст і території України, в умовах стійкої демократії країн Європейського Союзу. Досвід цієї роботи, передові дослідження вчених та нова соціодинаміка, яка виникла в постковідному світі, будуть змінювати та доповнювати цей посібник. Але попри всі зміни в майбутньому ми впевнені в тому, що спільна злагоджена робота наближає нас до гармонії та балансу в такому динамічному світі!

На завершення хочу висловити щирю вдячність людям, програмам та організаціям, які сприяли тому, щоб досвід, описаний в цьому посібнику, був прожитий та опрацьований:

- команді проєкту «Ініціатива секторальної підтримки громадянського суспільства України», який реалізується ICAP Єднання у партнерстві з Українським незалежним центром політичних досліджень (УНЦПД) та Центром демократії та верховенства права (ЦЕДЕМ) завдяки ширій підтримці американського народу, наданій через Агентство США з міжнародного розвитку (AMR США);
- усій дружній команді ЦЕДЕМ за спільну роботу та підтримку;
- команді, яка працювала над цим посібником: Мар'яну Мельнику, Улянці Кашепі, Софії Осовській;
- людям, які допомогли отримати досвід розбудови коаліцій: Артему Миргородському, Тарасу Шевченку, Олені Рибій та програмі USAID/ENGAGE, Олександрі Дмитренко-Шукіній, Марії Іщенко, Василю Томчишину.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Section 1. Strategies for Community Change and Improvement: An Overview [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: <https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/assessment/promotion-strategies/overview/main>
2. Social Groups: The Meaning, Characteristics, Classification and other details [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: <https://www.yourarticlelibrary.com/society/social-groups-the-meaning-characteristics-classification-and-other-details-7041-words/8510>
3. The Community Canvas Guidebook. The guide to building meaningful communities [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: <https://s3-us-west-2.amazonaws.com/openideo-resources/production/assets/1485.pdf>
4. Coalition Building for Tolerance and Non-Discrimination. A Practical Guide [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: [https://www.osce.org/files/CoalitionBuildingGuide-English-v2\\_final%20with%20changes.pdf](https://www.osce.org/files/CoalitionBuildingGuide-English-v2_final%20with%20changes.pdf)
5. Working upstream [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: [http://bmsg.org/wp-content/uploads/2009/02/bmsg\\_handbook\\_working\\_upstream.pdf](http://bmsg.org/wp-content/uploads/2009/02/bmsg_handbook_working_upstream.pdf)
6. Leonard A. Jason, Olya Glantsman, Jack F. O'Brien, and Kaitlyn N. Ramian. Introduction to Community Psychology [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: <http://solr.bccampus.ca:8001/bcc/file/51425e51-2b24-4386-b1af-2a9547d185ed/1/Introduction-to-Community-Psychology-1560892232.html#chapter-community-organizing-partnerships-and-coalitions>
7. Мережі та партнерства громадянського суспільства: яка користь? [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: <https://euprostitir.org.ua/stories/140618>
8. Природа колаборації та механізми її побудови [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: <https://executives.com.ua/pryroda-kolaboratsii-ta-mehanizmy-ii-pobudovy/>
9. Provan K.G. The Use of Network Analysis to Strengthen Community Partnerships / K. G. Provan, M. A. Veazie, L. K. Staten, L. K. Teufel-Shone // Public Administration Review. — 2005. — № 65. — P. 603—613.
10. Butterfoss F. D. The community coalition action theory / F. D. Butterfoss, M. C. Kegler // Emerging Theories in Health Promotion Practice and Research. — 2009. — P. 237—276.
11. Graddy E. Community Foundation Development and Social Capital / E. Graddy // Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. — 2009. — № 38. — P. 392—393.
12. Putnam R. Tuning In, Tuning Out: The Strange Disappearance of Social Capital in America / R. Putnam // Political Science and Politics. — 1995. — № 28 (4). — P. 664—683.

13. Guo C. Community Foundation Performance: Bridging Community Resources and Needs / C. Guo, W. A. Brown // *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. — 2006. — № 35. — P. 267—287.
14. Kriesi H. The Political Opportunity Structure of New Social Movements // *The Politics of Social Protest: Comparative Perspectives on States and Social Movements* / ed. J. Craig Jenkins and Bert Klanderman. — Minneapolis : University of Minnesota Press, 1995.
15. Гомза І. Суспільно-політичні рухи: навчальний посібник / Іван Гомза. — Київ : НАУКМА, 2018. — С. 32—33.
16. Гомза І. А. Суспільно-політичні рухи: навчальний посібник [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: [http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/12291/Gomza\\_Suspilno-politychni\\_rukhy.pdf](http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/12291/Gomza_Suspilno-politychni_rukhy.pdf)
17. Hopper R. D. The revolutionary process: A frame of reference for the study of revolutionary movements / R. D. Hopper // *Social Forces*. — 1950. — № 28. — P. 270—280.
18. Хартія (Статут) Реанімаційного Пакету Реформ [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: <https://regional.rpr.org.ua/wp-content/uploads/2019/03/kra.pdf>
19. Рекомендації для подальшого розвитку та підтримки коаліцій ОГС в Україні [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: [https://cedem.org.ua/wp-content/uploads/2020/11/REKOMENDATSIYI\\_dlya\\_podalshogo\\_rozvytku\\_ta\\_pidtrymky\\_koalitsij.pdf](https://cedem.org.ua/wp-content/uploads/2020/11/REKOMENDATSIYI_dlya_podalshogo_rozvytku_ta_pidtrymky_koalitsij.pdf)