



Canadian  
**URBAN**  
Institute

Institut  
**URBAIN**  
du Canada

## **Регіональне Врядування та Розвиток в Україні**

Проект # Z020640  
Замовлення 7037154

### **Оцінка стану громадянського суспільства у Запорізькій та Закарпатській областях**

**Донор:**

Канадське Агентство з Міжнародного Розвитку,  
Підрозділ Європи, Близького Сходу та Магрибу

**Канадська Виконавча Агенція:**

Канадський Інститут Урбаністики

**У співпраці з:**

Фундацією Міжнародного Навчання

Жовтень 2006 р.



# Зміст

<b>Зміст .....</b>	<b>ii</b>
Мета звіту.....	iv
Визначення громадянського суспільства.....	iv
Громадянське суспільство в Запорізькій області .....	iv
Громадянське суспільство в Закарпатській області.....	v
Зв'язки із зацікавленими сторонами .....	vi
Контекст .....	vi
Критерії оцінювання ефективності роботи .....	vii
Розбудова інституційної спроможності .....	vii
Висновки .....	viii
Рекомендації .....	ix
<b>1. Вступ .....</b>	<b>10</b>
Мета звіту.....	10
Технічне завдання .....	10
<b>2. Громадянське суспільство - Прагматичне визначення.....</b>	<b>12</b>
Проблема негативного визначення .....	12
Визначення за характеристиками .....	12
Реалії взаємності.....	14
Приклади інституцій та організацій громадянського суспільства.....	14
<b>3. Стан громадянського суспільства в Запорізькій області.....</b>	<b>16</b>
Загальні умови .....	16
Інституції громадянського суспільства .....	16
Потенціал та можливі ролі.....	17
Виклики .....	18
Подальші дії.....	19
<b>4. Стан громадянського суспільства в Закарпатській області .....</b>	<b>21</b>
Загальні умови .....	21
Інституції громадянського суспільства .....	21
Інституційна спроможність та можливі ролі .....	23
Виклики .....	23
Подальші дії.....	25
<b>5. Зв'язки із зацікавленими сторонами .....</b>	<b>26</b>
Вступ.....	26
Ставлення громадянського суспільства до органів влади .....	26
Ставлення органів влади до організації громадянського суспільства .....	27
Можливості для співпраці .....	27
Подальші дії.....	28
<b>6. Правові умови та умови середовища, в яких доводиться працювати організаціям громадянського суспільства в Україні.....</b>	<b>29</b>
Правові умови.....	29
Контекст .....	29

Проблеми та можливі рішення.....	30
<b>7. Критерії оцінювання ефективності роботи проекту у сфері залучення громадянського суспільства до стратегічного планування на регіональному рівні.....</b>	<b>32</b>
Вступ.....	32
Кількісні критерії.....	32
Якісні критерії.....	33
Механізми звітування та зворотного зв'язку.....	34
<b>8. Зміцнення інституційної спроможності організацій громадянського суспільства.....</b>	<b>36</b>
Загальні умови.....	36
Взаємна підтримка.....	37
Задоволення потреб.....	38
Інструменти, методи та методологія.....	39
Питання сталості.....	41
Подальші дії.....	42
Стислий опис потенційних ініціатив, спрямованих на зміцнення інституційної спроможності громадянського суспільства.....	43
<b>9. Висновки та рекомендації.....</b>	<b>44</b>
Висновки.....	44
Рекомендації.....	45
<b>Додатки.....</b>	<b>48</b>
Додаток А. Особи, з якими було проведено зустрічі.....	49
Додаток В. Організації громадянського суспільства у Запорізькій області.....	49
Додаток С. Організації громадянського суспільства у Закарпатській області.....	50
Додаток D. Пошукова конференція.....	52

## Стислий виклад

### Мета звіту

Цей звіт охоплює дослідження стану справ у Запорізькій та Закарпатській областях та містить:

- оцінювання ролі організацій громадянського суспільства;
- аналіз зв'язків та стосунків між органами влади й організаціями громадянського суспільства;
- опис проблем, пов'язаних із забезпеченням залучення організацій громадянського суспільства до процесу стратегічного планування на регіональному рівні та впровадження планів;
- рекомендовані заходи, що їх необхідно вжити для зміцнення спроможності організацій громадянського суспільства до більш ефективної й комплексної участі.

Крім того, у цьому звіті представлено пропонувані показники оцінювання ефективності з метою вимірювання прогресу в досягненні мети проекту із активізації та залучення громадянського суспільства до процесу стратегічного планування на регіональному рівні.

### Визначення громадянського суспільства

Термін "громадянське суспільство" описує коло добровільних колективних дій, організованих довкола спільних інтересів, цілей та цінностей. Хоча в теорії інституційні форми громадянського суспільства відрізняються від тих, що характерні для держави та бізнесу, на практиці границі між ними комплексні, розмиті й часто є більшою мірою результатом переговорів, аніж певної специфічної "суті" сектора.

Характерними особливостями сектора громадянського суспільства є розмаїття, залучення, орієнтація на ефективне державне управління та внесок у нього, особливо у сферах державної політики та ухвалення рішень; підвищення ефективності роботи державних органів; прозорість та інформація; соціальна справедливість та верховенство права.

Вирішальними чинниками для створення правового й соціального середовища, сприятливого для формування міцного громадянського суспільства, є довіра, чіткість розподілу ролей, спільні сподівання та взаємність у відносинах між секторами.

### Громадянське суспільство в Запорізькій області

Громадянське суспільство в Запорізькій області перебуває на початковому етапі розвитку. Недержавні організації відіграють активну роль у широкому спектрі напрямів діяльності, але найчастіше їхні дії зосереджені у сферах роботи з молоддю, захисту прав та лобіювання, освітньої діяльності й розвитку громадянського суспільства.

Зв'язки між державними інституціями та організаціями громадянського суспільства, зазвичай, слабкі. Існує кілька прикладів розвинених зв'язків між органами влади та недержавними організаціями, але найчастіше вони стосуються муніципального, а не обласного рівня.

Існує небагато прикладів недержавних організацій, що здійснюють великі двосторонньо фінансовані проекти, однак низка менших проектів була успішно завершена, що

продемонструвало наявність у таких організацій, принаймні, початкового рівня спроможності до управління проектами.

Проблеми, з якими стикається сектор, поділяють на внутрішні та зовнішні; вони включають брак професіоналізму у самих недержавних організаціях; невисоку думку про організації громадянського суспільства з боку органів влади, невидимість сектора у сфері громадської думки та системну нерівність. Схоже на те, що більшість проблем так чи інакше пов'язані із браком довіри та розуміння. Це, ймовірно, найбільша проблема на шляху до мети залучення організацій громадянського суспільства до процесу стратегічного планування на регіональному рівні.

Найімовірніше, організації громадянського суспільства можуть відіграти у процесі стратегічного планування на регіональному рівні роль, яка полягає у забезпеченні громадських консультацій, розвитку технічних досліджень, підтримці плану та впровадженні демонстраційних проектів. Для того, щоб ці ролі можна було успішно реалізувати, необхідно здійснити низку серйозних ініціатив, спрямованих на зміцнення інституційного потенціалу.

### **Громадянське суспільство в Закарпатській області**

Громадянське суспільство в Закарпатській області, певною мірою, є більш розвиненим, ніж у Запорізькій області, проте в жодній із областей немає справжніх *інституцій* громадянського суспільства. В області діє кілька дуже розвинених недержавних організацій, що мають серйозний потенціал. Основну увагу організації регіону приділяють роботі з групами меншин, розвитку громадянського суспільства, соціальній роботі, а також культурним та освітнім ініціативам. Лише окремі з них відзначили захист прав та лобювання, як основну сферу діяльності, тоді як у Запорізькій області частка таких організацій є доволі значною й постійно зростає.

У Закарпатській області відносини між організаціями громадянського суспільства та органами влади є, ймовірно, ще гіршими, ніж у Запорізькій області; частково причиною цього є більший міжнародний інтерес до цього регіону, що сприяє активізації роботи донорів. Деякі недержавні організації впровадили тут великі й успішні проекти, фінансовані за рахунок міжнародної технічної допомоги, а їхній потенціал у сфері управління проектами є відносно високим. Однак глибина розвитку сектора незначна, а більшість недержавних організацій - дрібні та слабкі.

Проблеми, з якими стикаються організації сектора, аналогічні тим, що існують у Запорізькій області, але, можливо, через вищу інтенсивність конкуренції за міжнародні ресурси, і органи влади, і недержавні організації значно критичніше ставляться одні до одних.

Найімовірніше, ролі організацій громадянського суспільства у процесі стратегічного планування на регіональному рівні будуть зосереджені у тих самих сферах: громадські консультації, технічні дослідження та демонстраційні проекти. Різниця полягає в тому, що в Закарпатській області організації мають більшу спроможність до виконання цих ролей, а втручання з метою зміцнення потенціалу можуть відбуватися на вищому рівні й передбачати більш інтенсивне залучення.

## **Зв'язки із зацікавленими сторонами**

Відносини між органами влади та організаціями громадянського суспільства переважно є непродуктивними. Основна проблема полягає в тому, що інтерпретація цих відносин істотно варіюється, залежно від орієнтації респондента. Абсолютно очевидно, що органи влади та громадянське суспільство не розуміють один одного і не мають спільного бачення ролі один одного в суспільстві. Роль громадянського суспільства є предметом інтенсивних дискусій в межах самого сектора громадянського суспільства тією мірою, якою він намагається визначити своє місце в українському контексті, який швидко трансформується.

З погляду організацій громадянського суспільства структури влади є непрозорими. Процеси вироблення та впровадження політики й ухвалення рішень закриті від громадськості. Набула загального поширення думка про те, що органи влади не зацікавлені в громадянському суспільстві, неспроможні ефективно співпрацювати з недержавними організаціями, а також руйнують та блокують спроби організацій громадянського суспільства досягти своїх цілей. Організації громадянського суспільства не бачать особливої цінності у спільній роботі.

Органи влади у свою чергу стверджують, що організаціям громадянського суспільства не можна вірити і, що вони неспроможні відіграти дієву роль у процесі розвитку. Об'єктом критики є також загальний брак дисципліни та професіоналізму, слабкий розвиток навичок управління фінансами та проектами, недостатній вияв ініціативи, а також відсутність ознак готовності до співпраці та координації, навіть у межах самого недержавного сектора. Органи влади теж не бачать особливої цінності у спільній роботі.

Очевидно, що відносини між органами влади та недержавними організаціями не є ані систематичними, ані системними. Співпраця починається з розуміння, а з обох боків практично немає ознак того, що сторони розуміють реалії одні одних. Найкращі можливості для співпраці під егідою Проекту зосереджені у сфері інформування громадськості та консультування з громадськістю, підготовки технічних досліджень та планування і впровадження демонстраційних проєктів. Це - конкретні заходи, у яких кожна зі сторін може відігравати окрему й чітко визначену роль.

## **Контекст**

Громадські організації, порівняно із звичайними комерційними структурами, стикаються із серйозними труднощами у процесі реєстрації, крім того, існують спірні і, можливо, зайві обмеження стосовно того, хто, фактично, може бути засновником некомерційної організації. У країні немає законодавства, яке прямо стосується конфлікту інтересів, належної добросовісності та конфіденційності для працівників та членів рад, що викликає проблеми у зв'язку з управлінням організаціями громадянського суспільства.

В Україні поки що не досягнуто консенсусу стосовно характеру й ролі громадянського суспільства, і це є важливим чинником, який визначає низький рівень довіри до сектора, та створює проблеми з легітимністю. Ситуацію додатково ускладнює відсутність чіткого розмежування між громадянським суспільством, бізнесом та органами влади.

Ще більше ускладнює розуміння середовища позиція міжнародних донорських організацій, оскільки їхні пріоритети зміщені в бік громадянського суспільства, а діяльність створила традицію залежності, яку буде важко подолати.

### **Критерії оцінювання ефективності роботи**

З метою відстежування прогресу та підтримки на належному рівні дієвості Проекту, було розроблено критерії ефективності для оцінювання складової громадянського суспільства в межах проекту. Було зроблено спробу визначити орієнтовні показники, здатні забезпечити точне оцінювання прогресу, досягнутого у процесі реалізації проекту, які водночас не були б ані складними, ані спірними у процесі впровадження. Ми не сподіваємося, що всі ці показники будуть інтегровані у систему управління ефективністю Проекту.

Пропоновані критерії переважно стосуються рівнів участі та залучення, а також впровадження механізмів забезпечення прозорості та співпраці.

Необхідно також враховувати міркування своєчасності та придатності до використання критеріїв моніторингу ефективності.

### **Розбудова інституційної спроможності**

Провівши кілька окремих семінарів проект навряд чи зможе істотно допомогти в розвитку потенціалу громадянського суспільства. Такі заходи здатні забезпечити деякі технічні навички, але з їхньою допомогою неможливо змінити системну реальність. Ініціативи необхідно розробляти, як засіб досягнення мети забезпечення дієвого регіонального стратегічного планування та впровадження планів, а не як самоціль. Зазначені ініціативи мають бути інтегровані у процес стратегічного планування та впровадження і включати не лише недержавні організації, а й також зацікавлені сторони з державного та приватного сектора. Заплановані демонстраційні проекти в межах основного проекту розраховувалися саме таким чином.

Серед сфер розвитку інституційної спроможності, які найбільше відповідають імовірним потребам Проекту, слід відзначити: навички з написання пропозицій та звітів; стратегічного планування; планування та управління проектом; формування команд; соціального партнерства; механізми місцевої демократії; навички участі та захисту інтересів. Крім того, для партнерів у сфері громадянського суспільства є важливими глибоке розуміння процесів залучення громадськості, зокрема, методологій забезпечення участі, розвитку навичок виконання функцій фасилітатора та захисту інтересів. Також корисним внеском є розвиток навичок, розроблення технічних документів, та налагодження зв'язків між організаціями громадянського суспільства й академічними інституціями.

Існують також першочергові контекстуальні потреби, які необхідно задовольнити якомога швидше, зокрема, брак довіри між зацікавленими сторонами, а також брак впевненості одні в одних. Роль жінок у суспільстві необхідно розглядати, як щось інше, аніж просто "наскрізне питання" у контексті організаційних відносин. Його не можна ігнорувати або відкладати до моменту проведення семінару з питань "гендерної чутливості".

Загалом спостерігається серйозний брак інтересу до громадянського суспільства, тому необхідно вжити заходів до вирішення цієї проблеми.

Вирішальне значення може мати організація багатостороннього втручання, яке має, окрім конкретної програми, ще й фундаментальну мету - розбудову довіри та розуміння. Такою конкретною програмою могло б стати планування демонстраційних проектів.

Найефективнішим підходом до подолання проблеми апатії стосовно громадянського суспільства могла б стати низка поетапних втручань та заходів. Одним із найважливіших завдань є забезпечення доступу до засобів масової інформації і в цьому може допомогти реалізація, орієнтованих на Проект заходів, що викличуть інтерес засобів масової інформації, в яких буде зроблено наголос на розвиток партнерства та важливу роль громадянського суспільства. Засоби масової інформації люблять цікаві історії, а найкращі історії - це історії про людей, які роблять конкретні справи, зокрема реалізують демонстраційні проекти.

Іншим важливим напрямом для підвищення суспільної видимості громадянського суспільства є заходи з інформування громадськості та громадські консультації. Ці заходи необхідно проводити в будь-якому разі.

Проект також може допомогти в організації ярмарків НДО, на яких можна встановити стенд або палатку, покликану поглибити розуміння й сприяти активізації залучення до процесу стратегічного планування.

Зазначені заходи можна поєднати із 'своєчасним' тренінгом у сфері комунікацій, планування, зв'язків із засобами масової інформації, планування заходів та розвитку інших споріднених навичок.

Включення представників громадянського суспільства до складу учасників навчальних поїздок має важливе значення для зміцнення потенціалу і демонстрації "принципу участі" в дії. Подібним чином, важливим елементом забезпечення участі є свідоме залучення до роботи жінок та представників інших маргіналізованих груп, зокрема, молоді, літніх людей, інвалідів, представників культурних меншин. Замість того, щоб покладатися на проведення семінарів із "гендерної чутливості" або "залучення маргіналізованих груп населення", слід інтегрувати ці елементи в усі заходи, спрямовані на розбудову потенціалу. Крім того, Проект має зробити так, щоб деякі із демонстраційних проектів, були орієнтовані на одну або декілька згаданих груп.

Стратегічне використання електронної пошти та Інтернету допоможе розширити ініціативи з розбудови інституційної спроможності; слід розглянути також можливості організації електронного форуму з питань самодопомоги та взаємної підтримки.

## **Висновки**

Сектор громадянського суспільства в Україні перебуває у процесі пошуку свого значення та мандату. На даний момент цей сектор перебуває на початковому етапі розвитку і є "вразливим до впливів середовища". Він користується низьким рівнем довіри і відповідно має низький рівень легітимності. Громадянське суспільство в Запорізькій та Закарпатській областях перебуває на різних етапах розвитку і працює в умовах дуже різного контексту. Незважаючи на існування численних "організацій громадянського суспільства", в жодній з областей немає справжніх *інституцій* громадянського суспільства.

Проблеми розвитку організацій громадянського суспільства можуть за своїм характером бути, як внутрішніми (брак кваліфікованих працівників, доступу до коштів, інфраструктури), так і зовнішніми (несприятливе законодавче середовище, несприятливий громадський імідж, нерозвинені зв'язки з іншими сторонами).

Більш серйозною є проблема системної нерівності, яка включає брак прозорості в роботі органів влади, процесах вироблення політики та ухвалення рішень; неспроможність органів влади взаємодіяти на рівних з організаціями громадянського суспільства, непрозоре й закрите законодавче та регуляторне середовище.

Проект "Регіональне врядування та розвиток" стикається із серйозними проблемами у заохоченні участі недержавних організацій. Найдієвішим внеском, що його Проект може зробити, є заохочення до співпраці та партнерства. У межах цього процесу усі зацікавлені сторони можуть і повинні отримувати вигоди від розбудови інституційної спроможності і всі вони мають залучатися до участі у виробленні навичок, спільного розуміння і спільних цінностей.

### **Рекомендації**

Рекомендації мають орієнтуватися на цілі проекту, а також на те, як ініціативи, що здійснюються для підтримки громадянського суспільства, пов'язані із наявними потребами. Основними елементами є втручання, покликані забезпечити розуміння та довіру серед зацікавлених сторін, підвищити рівень довіри до організацій громадянського суспільства, створити відкрите середовище для співпраці та партнерства й розвинути навички, що дадуть змогу дієво й ефективно планувати та впроваджувати заходи проекту .

# 1. Вступ

## Мета звіту

Метою цього звіту є оцінювання ролі організацій громадянського суспільства у Запорізькій області й Закарпатській області, аналіз зв'язків та відношень між органами влади й організаціями громадянського суспільства та опис проблем, пов'язаних із забезпеченням залучення організацій громадянського суспільства до процесу регіонального стратегічного планування та впровадження планів.

Крім того, у даному звіті представлено пропонувані заходи, які необхідно вжити для розбудови потенціалу організацій громадянського суспільства у двох областях таким чином, щоб їхня участь стала більш ефективною та комплексною.

До того ж, у звіті представлено пропонувані показники оцінювання ефективності впровадження складової зміцнення громадянського суспільства в межах структури оцінювання ефективності управління Проектом.

## Технічне завдання

### Мета

Метою цього дослідження є проведення детального оцінювання ролі громадянського суспільства та існуючих відносин між громадянським суспільством та органами влади у двох пілотних областях; завершення оцінювання потреб та аналізу інституційної спроможності громадських організацій та НДО в пілотних областях; підготовка до проведення аналізу орієнтовних показників сприйняття громадськими організаціями регіональних органів влади, а також сприйняття органами влади громадянського суспільства; визначення якісних і кількісних параметрів для оцінювання прогресу, досягнутого проектом у процесі реалізації складової громадянського суспільства. Ці показники будуть інтегровані в загальну систему оцінки ефективності діяльності проекту.

### Зміст звіту

У обох пілотних областях будуть складені звіти регіонального рівня про стан розвитку громадянського суспільства, які міститимуть, окрім іншого таку інформацію:

- Визначення найважливіших питань, спроможності, потреб та проблем, з якими зустрічаються групи громадянського суспільства. У цих звітах буде розглянуто нинішню роль громадянського суспільства у процесі ухвалення рішень регіональною владою, існуючі відносини між громадянським суспільством та владою, а також бар'єри, що заважають залученню громадянського суспільства (пов'язані із інституційною структурою та структурою процесів, культурними і соціально-економічними факторами, гендерними й політичними реаліями тощо).
- Огляд бачення органами влади питань громадянського суспільства та потенційних сфер підтримки; огляд сприйняття громадою регіональних органів влади, особливо, механізмів громадської участі або їх відсутності.
- Огляд існуючої системи законодавчого регулювання залучення громадянського суспільства до процесів регіонального врядування та стратегічного планування; перелік потенційних ресурсів та організацій регіонального рівня із зазначенням ролей та повноважень основних зацікавлених сторін. Тут також буде представлено оцінку нещодавно завершених і чинних проектів/програм, спрямованих на зміцнення громадянського суспільства.
- Зібрані базові дані, включаючи первинну та вторинну інформацію щодо питань та стратегій і визначені кількісні та якісні критерії для вимірювання ступеня та дієвості інтеграції громадянського суспільства у процеси регіонального врядування. Цей опис включатиме, окрім іншого, показники, розроблені у звіті національного рівня про стан

розвитку громадянського суспільства.

- Визначення короткотермінових потреб у сфері зміцнення інституційної спроможності з метою підвищення рівня залучення громадянського суспільства, які можна задовольнити зусиллями проекту РВР. Заходи, спрямовані на задоволення згаданих потреб можуть включати, окрім іншого: тренінгові заняття, програми інформування громадськості, заходи із налагодження зв'язків в межах громади, формування мереж та поширення інформації, громадські форуми та збори, а також заходи, спрямовані на залучення громадськості у сферах управління фінансами, організаціями та поточного управління.
- Рекомендовані методи поліпшення довготермінових перспектив підвищення рівня та зміцнення регіональної інституційної спроможності в тих сферах, що можуть бути використані для потреб проекту РВР.

## 2. Громадянське суспільство - Прагматичне визначення

Громадянське суспільство в Україні - це сектор, що перебуває в пошуку свого значення та мандату. Поки що не зрозуміло навіть якою має бути роль громадянського суспільства, що й не дивно, враховуючи загальні умови в країні. Українське суспільство в останні роки переживає глибоку й масштабну неперервну трансформацію, що робить необхідним повторне визначення практично усіх його аспектів та елементів.

Визначення ролі, що її громадянське суспільство має відігравати в Україні, цілковито виходить за межі цього звіту і цього проекту. Однак невеликий внесок у дебати на цю тему був би корисним, тож логічно розпочати обговорення із формування придатного для практичного використання визначення терміну "громадянське суспільство".

### Проблема негативного визначення

Звичний і найпростіший спосіб визначення громадянського суспільства передбачає окреслення його, як "третього сектора", що відрізняється від сектора органів влади та сектора бізнесу. При цьому мають на увазі "посередницькі інституції", які озвучують погляди різних сегментів суспільства.

Проблема полягає в тому, що усвідомити та пізнати щось, визначене в термінах того, чим воно не є: *не* органи влади і *не* бізнес, - доволі складно. Легше та ефективніше досягнути те, що описується у термінах, чим воно є. У базовому дослідженні рівня розвитку громадянського суспільства, проведеному на національному рівні силами Проекту "Регіональне врядування та розвиток", використовується визначення, запропоноване Департаментом міжнародного розвитку Великої Британії: "частина суспільства, яка позиціонується між державним та приватним сектором та сім'єю чи домогосподарством, учасники якого обговорюють і спільно вирішують питання, що становлять спільний інтерес, та організуються з метою врегулювання громадських справ".

На відміну від традиційного визначення, в якому окреслено *чим громадянське суспільство не є*, визначення британського ДМР певною мірою визначає *чим воно є*, але самому означенню бракує точності, необхідної для його дієвого використання, і, крім того, воно залежить від означень державного та приватного сектора, як орієнтирів для позиціонування громадянського суспільства.

Наприклад, куди слід віднести засоби масової інформації? Вільні та незалежні мас-медіа завжди вважають вирішальним елементом громадянського суспільства, а самі "Засоби масової інформації" зазвичай характеризують, як інститут громадянського суспільства. Проте в багатьох країнах, у тому числі в Канаді і, як показує розвиток подій, в Україні, більшість засобів масової інформації - комерційні підприємства, власниками яких є переважно великі конгломерати. До якого сектора слід віднести мас-медіа: громадянського суспільства чи до приватного сектора? Та сама проблема виникає в разі, якщо мас-медіа є власністю держави.

### Визначення за характеристиками

Видається, що найбільш придатним для практичного використання визначенням громадянського суспільства буде визначення, зосереджене більше на його характеристиках, аніж на відмінностях від інших секторів суспільства.

Термін "громадянське суспільство" описує арену добровільних колективних дій, зосереджених довкола спільних інтересів, цілей та цінностей. Хоча в теорії інституційні форми громадянського суспільства відрізняються від тих, що характерні для держави та бізнесу, на практиці границі між ними комплексні, розмиті й часто є більше результатом переговорів, аніж певної специфічної "суті" сектора.

## Розмаїття

Розмаїття є основним і, можливо, *вирішальним* критерієм громадянського суспільства. Громадянське суспільство має значення саме тому, що воно різноманітне. Інституції громадянського суспільства перетинають будь-які межі і охоплюють практично всі групи людей. Фактично, кожна людина так чи інакше певною мірою пов'язана із певною групою громадянського суспільства, незалежно від того, якою є її основні ролі в житті. Розмаїття територій, учасників, питань та інституційних форм, що варіюються за ступенем формальності, автономії та влади, є основною характеристикою громадянського суспільства.

## Залучення

Хоча існують люди, які працюють в організаціях громадянського суспільства, і отже, життєво зацікавлені в тому, щоб вони продовжували існувати та набували дедалі більшого значення, більшість членів таких організацій приєднуються до них з метою задоволення однієї з базових потреб, розв'язанні певного питання або задоволення того, чи іншого інтересу, або просто щоб мати місце, куди можна прийти й відчути себе і не вдома, і не на роботі. У своїй переважній більшості люди вступають до організацій громадянського суспільства, тому що вони *хочуть* там бути, а не тому, що їм *треба* там бути (наприклад, щоб заробити гроші), чи вони *зобов'язані* це робити. Таким чином, існує мотивація, яка, коли її використати належним чином, може принести неабияку користь. Сила громадянського суспільства полягає в тому, що люди беруть в ньому участь за власним свідомим вибором. Проблема полягає в тому, що люди однаково легко можуть вирішити вступити до організації громадянського суспільства, або *вийти* з неї.

## Спрямування

Громадянське суспільство важко визначити і працювати з ним, бо цей термін є надто широким і охоплює багато різних видів діяльності та інтересів. Як сектор, громадянське суспільство значною мірою характеризується відсутністю спрямування... практично анархією. Однак, більшість організацій громадянського суспільства самі по собі надзвичайно вузько орієнтовані на певне питання або вид діяльності, або через загальний зв'язок між їхніми членами. Проблема залучення громадянського суспільства полягає в тому, щоб визначити організації, які з найвищою ймовірністю будуть зацікавлені у розв'язанні конкретної проблеми або виконанні певного необхідного завдання. Різні завдання або проблеми потребують залучення різних організацій громадянського суспільства.

## Внесок у справу ефективного врядування

Внесок громадянського суспільства у справу ефективного врядування можна аналізувати у чотирьох напрямках: формування державної політики та ухвалення рішень; підвищення ефективності роботи державних органів; прозорість та інформація; соціальна справедливість і верховенство права.

Відправним пунктом є правове й соціальне середовище, що сприяє утворенню міцного й здорового громадянського суспільства. Цьому питанню присвячено розділ 6 даного звіту. Якщо люди відчувають, що проблеми створення організацій громадянського суспільства та участі в їхній роботі є надто серйозними, вони не будуть цим займатися. Подані далі чинники є взаємопов'язаними і впливають один з іншого. Разом вони створюють загальне середовище, необхідне для процвітання громадянського суспільства. Іншим аспектом є правове середовище, яке може включати політичну волю та усвідомлення того, що міцний сектор громадянського суспільства є вирішальною складовою створення повноцінного та функціонального суспільства.

## *Довіра*

Відносини між різними секторами суспільства завжди комплексні, часом складні й часто свідчать про те, що учасники мають власні пріоритети та інтереси, які іноді суперечать одні одним. Поширеною ситуацією є підозріле ставлення один до одного. Розбудова довіри - це повільний, часом копіткий процес, але з часом її можна вибудувати. Цей процес передбачає,

що всі сектори мають певний простір в межах якого вони взаємодіють, навчаються один в одного і визначають свої спільні інтереси.

### *Чіткість*

Що чіткіше розподілені ролі і "правила участі", то з більшою ймовірністю з часом буде вибудовано довіру. Якщо метою певної ініціативи є забезпечення знань людей з певного питання, або забезпечення дій органів влади спрямованих на вирішення цього питання, організації громадянського суспільства можуть почуватися зрадженими, коли вважають, що їхня роль полягає у визначенні напряду дій. Хоча представники громадянського суспільства можуть почуватися щасливішими, вважаючи себе вагомою частиною процесу ухвалення рішень, якби вони від початку знали, що їхня роль буде обмежена отриманням та передачею інформації, то, можливо, ухвалили б свідоме рішення стосовно того, чи хочуть вони брати участь у роботі в такий обмежений спосіб.

### *Сподівання*

Навіть, якщо правила та ролі чітко розподілені, люди все одно намагаються уявити собі, яким буде результат. Якщо реальний результат не збігається з тим, який уявляли собі люди, це викликає розчарування і негативно впливає на схильність до продовження співпраці. Щоб уникнути такої ситуації, необхідно чітко від самого початку окреслити, яким, згідно зі сподіваннями, має бути результат. Найкращий спосіб це зробити - застосувати процес вироблення ідей стосовно сподівань та обміну ними з участю всіх зацікавлених сторін - процес участі.

### *Базуватись на основі успіху*

У багатьох місцях існують приклади вигід від участі громадськості у формуванні політики та впровадженні ініціатив. Кожне місце є унікальним, тому основою навчання на згаданих прикладах є не їхнє копіювання, а аналіз процесу та його видозмінювання з урахуванням місцевого контексту. У міру того, як залучення громадськості в цьому контексті набуває дедалі більшого поширення, фундамент досвіду, специфічного для України, зможе забезпечити шлях від успіху до успіху.

### *Базуватись на основі попередніх невдач*

Часто буває, що висновки, зроблені на підставі невдач, є більш інформативними та узгодженими, ніж ті, що зроблені на підставі успіху. Ініціатива рідко буває цілковито успішною або цілковито невдалою. Важливо, уникнути спокуси проминути невдачу й "рухатись далі"; необхідно чесно оцінити, що спрацювало, а що ні, й намагатися продовжувати перше та застосовувати інші підходи для другого.

## **Реалії взаємності**

Складні відносини між громадянським суспільством та органами влади часто пояснюються відсутністю довіри, безпринципною поведінкою, дефіцитом інформації, невдачами у процесі спілкування і/або неготовністю з боку однієї або обох сторін брати на себе відповідальність там, і коли це необхідно. Реальність полягає в тому, що громадянське суспільство, влада та бізнес для того, щоб відносини між ними були результативними, повинні мати й виконувати взаємні зобов'язання одні перед одними.

Організації громадянського суспільства повинні чітко окреслити свої цінності та місію, групи населення, що їх вони прагнуть представляти, та мандат, за яким вони виступають. Вони повинні окреслити ролі, що їх вони готові й здатні виконувати. Посадовці органів влади, як виборні, так і призначені, повинні виявляти вірність принципам та зобов'язанням, взятим на себе, а також обіцянкам, даним громадськості.

## **Приклади інституцій та організацій громадянського суспільства**

Перелік "організацій" громадянського суспільства є нескінченним за будь-яким визначенням. Дуже скорочений перелік, орієнтований більше на формальні або законно оформлені групи

включає: недержавні організації (НДО); приватні добровільні організації (ПДО); народні організації; громадські організації; громадські клуби; профспілки; гендерні групи; молодіжні групи; групи для осіб старшого віку; ветеранські групи; культурні групи; релігійні групи; благодійні організації; соціальні та спортивні клуби; кооперативи; екологічні групи; професійні асоціації; політичні інституції; мозкові центри; організації споживачів; засоби масової інформації; групи спонтанних дій місцевої громади тощо.

### **3. Стан громадянського суспільства в Запорізькій області**

#### **Загальні умови**

Запоріжжя - індустріалізований регіон на сході України. Промислова база цього регіону перебуває у стані занепаду, наслідком чого є високі рівні безробіття та виникнення відповідних соціальних проблем. Існує виразна потреба у диверсифікації економіки, вирішенні екологічних проблем, що лишилися у спадок після кількох десятиліть активної роботи важкої промисловості.

Органи влади в регіоні змодельовані на основі структур, що існували до набуття Україною незалежності, а для них участь громадськості не була характерною рисою. Бізнесова спільнота в регіоні менш розвинена і життєздатна, ніж у минулому, але тут і досі існує кілька дуже великих підприємств та розвинена бізнесова мережа.

#### **Інституції громадянського суспільства**

Громадянське суспільство в Запорізькій області перебуває на початковому етапі розвитку. Один із інформаторів, з яким було встановлено контакт на самому початку дослідження - добре поінформований учений, що займає високу посаду - пішов ще далі і заявив, що в регіоні взагалі немає жодної організації громадянського суспільства. На щастя, ситуація виявилася іншою.

Скільки недержавних організацій зареєстровані в Запорізькій області - незрозуміло. Реєстрація можлива на обласному, муніципальному та районному рівні, а єдиного сховища інформації подібного виду немає. Згідно із припущеннями, кількість таких організацій може становити від п'ятисот до більш як чотирьох тисяч.

Значно важливішими за загальні цифри є дані про те, скільки таких організацій, фактично, працюють і реалізують свій мандат. Зібрати надійну інформацію про це виявилось не легше, ніж з'ясувати загальні цифри, однак, за обґрунтованими оцінками, кількість таких організацій становить від ста до двохсот. У рамках цього дослідження було опитано представників більш як п'ятдесяти організацій із Запоріжжя, Бердянська, Токмака та Енергодара.

Згідно з українським законодавством, передбачено п'ять категорій недержавних організацій: громадські організації; благодійні та добровільні організації; мистецькі асоціації, а також дитячі та молодіжні організації. У Запорізькій області представлені усі п'ять категорій, але більшість НДО зареєстровані, як громадські організації. Лише деякі з цих організацій існують більш як десять років, більшість зареєстровані між 1995 та 2000 роками, коли правові умови були відносно сприятливими для реєстрації та діяли кілька міжнародних ініціатив, спрямованих на надання допомоги у розбудові інституцій громадянського суспільства.

Недержавні організації області функціонують у широкому спектрі різних секторів та інтересів, проте більше чверті опитаних організацій визначили, як основну сферу своєї діяльності, роботу з молоддю, тоді як інша чверть вважала основною сферою діяльності - захист прав та лобіювання. Приблизно п'ята частина опитаних організацій вказали, що займаються в основному просвітницькою роботою, а близько половини зазначили, що однією з їхніх цілей є розвиток громадянського суспільства.

Кількість недержавних організацій, що працюють у сфері захисту прав та лобіювання, схоже, є порівняно новим явищем і добрим показником підвищення рівня розвитку організацій громадянського суспільства в регіоні. Дієва робота із захисту прав вимагає високого рівня

професіоналізму, складної мережі зв'язків та узгодження стратегій, а також здатності взаємодіяти і проводити переговори з органами влади.

Відносини між органами влади та організаціями громадянського суспільства є переважно малорозвиненими, але не ворожими. З того факту, що інтерпретація зазначених відносин істотно відрізняється залежно від того, ким є респондент: представником недержавної організації чи речником органа влади, можна зробити цікавий висновок. Коротко кажучи, влада та громадянське суспільство не розуміють одне одного й не мають спільного бачення ролі один одного у суспільстві.

Респонденти з недержавних організацій повідомляють, що дві третини контактів між ними та органами влади ініційовані з їхнього боку, одна третина - за взаємною домовленістю і лише дуже рідко такі контакти відбуваються з ініціативи органів влади. Натомість респонденти з органів влади повідомляють, що практично всі контакти між органами влади та недержавними організаціями ініційовані владою. Ця суперечність не обов'язково є такою абсолютною, як здається на перший погляд, однак вона вказує на істотні відмінності в інтерпретації реальності.

Більш як половина респондентів із недержавних організацій повідомляють про підвищення частоти контактів з органами влади протягом останніх двох років, але більшість із них не вірить, що це підвищення означало поліпшення якості або підвищення продуктивності відносин. Лише деякі респонденти з недержавних організацій протягом вказаного періоду часу брали участь у спільних проектах з органами влади. Очевидно, що відносини між органами влади та недержавними організаціями не є ані систематичними, ані системними. Можна стверджувати, що спонтанність є важливою частиною творчості, однак сприятливий вплив на творчість блідне на тлі втрачених можливостей та відсутності доброї волі, пов'язаних із подібним підходом.

Більшість недержавних організацій усвідомлюють, що добрі відносини та співпраця з органами влади має вирішальне значення, якщо вони хочуть ефективно представляти та захищати інтереси своїх клієнтів і брати участь у розбудові демократичного суспільства. Багато хто усвідомлює, що продуктивна співпраця забезпечує можливості доступу до місцевого фінансування, а через залучення державних посадовців до громадських заходів, і до впливу на державну політику. Однак, за деякими важливими винятками, погляди посадовців органів влади, схоже, є менш позитивними.

Загалом, скидається на те, що більшість людей звикли до думки, що недержавні організації неспроможні конструктивно впливати на стратегічний розвиток регіону. Деякі причини формування таких уявлень будуть обговорені в параграфі "Проблеми" цього розділу звіту. Водночас, більшість респондентів із органів влади змогли назвати окремі недержавні організації, для яких притаманні високі мотивація, професіоналізм та повага з боку громадськості, що дає їм змогу бути дієвими учасниками стратегічного розвитку.

Існує також кілька яскравих прикладів міцних відносин між органами влади та недержавними організаціями, найчастіше не на обласному, а на муніципальному або районному рівні. Особливо слід відзначити досвід міста Бердянськ, в якому уже впродовж кількох років діє продуктивне партнерство з участю широкого спектру груп громадянського суспільства, включаючи недержавні організації, яке займається питаннями поточного розвитку в межах муніципалітету.

### **Потенціал та можливі ролі**

Існує кілька яскравих, хоча й обмежених прикладів співпраці між недержавними організаціями та органами влади в Запорізькій області. Така співпраця теж частіше

спостерігається на муніципальному або районному рівні, ніж на рівні області. Причини цього явища зрозумілі і, схоже, мають універсальний характер: органи влади місцевого рівня підтримують постійний особистий контакт із громадськістю, крім того, саме цей рівень державної влади надає послуги, найбільш необхідні для повсякденного життя. Таким чином, цей рівень влади має більший досвід і мотивацію до співпраці та взаємодії із громадянським суспільством.

Окрім ефективної моделі, запропонованої у місті Бердянськ, існують ініціативи в Токмаку та інших центрах, які демонструють вигоди співпраці між органами влади та громадянським суспільством, які забезпечують принаймні помірну спроможність забезпечити представництво, планування та впровадження планів з боку недержавних організацій, яку можна підкріпити на регіональному рівні.

У Запорізькій області можна назвати лише поодинокі приклади недержавних організацій, що здійснюють великі двосторонньо фінансовані проекти, однак низка менших проектів, у основному фінансованих за рахунок грантів від різних фондів та місій, була успішно завершена. Це продемонструвало наявність у організацій громадянського суспільства в області, принаймні, початкового рівня спроможності до розроблення, планування та впровадження проектів.

Недержавні організації потенційно можуть відіграти певну роль у більшій частині процесу стратегічного планування. Вони уособлюють природний механізм охоплення громади й можуть відіграти вирішальну роль у залученні громадськості. Спільно з академічними інституціями вони можуть додати прагматичний, реальний елемент до досліджень та аналізу впливу, як із секторного погляду, так і з погляду оцінювання громадської думки. Що найважливіше, недержавні організації, за своєю природою, орієнтовані на реалізацію проектів та заходів. Це робить їх основними кандидатами у складі коаліції або партнерства, які здатні керувати впровадженням демонстраційних та пілотних проектів і, зрештою, окремих елементів регіональних планів стратегічного розвитку. Саме в цій сфері впровадження, де за визнанням самих органів влади, вони відчують труднощі, можна налагодити плідну та дієву співпрацю.

## **Виклики**

Респонденти з недержавних організацій визначають проблеми, як вони їх бачать, у такому порядку. Внутрішні перешкоди для розвитку недержавних організацій включають: дефіцит підготовлених працівників; відсутність дієвих стратегій залучення коштів; дефіцит коштів; дефіцит комп'ютерної техніки та обладнання; низький рівень співпраці з органами влади, приватним сектором та засобами масової інформації; неефективне планування та управління, відсутність доступу до електронної пошти та Інтернету.

Зовнішні перешкоди для розвитку недержавних організацій включають: відсутність сприятливого та підтримуючого законодавства стосовно недержавних організацій; недосконале податкове законодавство; неспроможність надавати послуги на комерційних засадах; несприятлива громадська думка щодо недержавних організацій; відсутність зацікавленості в діяльності недержавних організацій з боку засобів масової інформації, влади, бізнесу та громадськості; високий рівень конкуренції за кошти між недержавними організаціями; відсутність координації заходів між різними недержавними організаціями.

Науковці та працівники органів влади, схоже, зневажливо ставляться до організацій громадянського суспільства, однак, загалом, спостерігається, принаймні, загальний інтерес до потенційної ролі громадянського суспільства в процесі стратегічного розвитку. Хоча деякі представники недержавних організацій виявляють високий оптимізм стосовно спроможності

сектора та здатності подібних організацій забезпечити позитивний внесок, вони також визнають наявність деяких серйозних вад та проблем.

Найчастіше такою проблемою є відсутність у недержавних організаціях належного рівня професіоналізму. Оскільки цей момент відзначали представники, як органів влади, так і громадянського суспільства, очевидно, що такий дефіцит - серйозна перешкода на шляху залучення громадянського суспільства до регіонального розвитку. Поняття відсутності професіоналізму включає: неефективність управління (організацією, її фінансами та проектами); брак кваліфікованих працівників; відсутність організаційної інфраструктури; неефективне або неоднозначне планування; низький рівень співпраці між організаціями та нестабільність фінансів.

Другою проблемою, про яку згадували переважно представники громадянського суспільства, є низький рівень оцінки організацій громадянського суспільства з боку органів влади. Хоча частково це можна пояснити попереднім зауваженням щодо відсутності професіоналізму, ситуацію ускладнює той факт, що мало хто з державних посадовців вважає це серйозною причиною. Існують серйозні і зрозумілі розбіжності в оцінках реальності, з якою доводиться мати справу органам влади та недержавним організаціям. Можна сподіватися, що поточна комунікація та співпраця між обома сторонами з часом дасть змогу подолати ці розбіжності, однак може виникнути потреба у проведенні спеціального заходу з метою розширення та поглиблення діалогу.

Третьою проблемою є недостатня видимість недержавного сектора. Засоби масової інформації рідко висвітлюють ініціативи громадянського суспільства. Бізнес приділяє їм мінімальну увагу. Як наслідок, громадськість не має інформації і, відповідно, інтересу до громадянського суспільства. Масштаби розвитку цього сектора порівняно невеликі: у діяльності недержавних організацій беруть активну участь у кращому випадку кілька сот осіб.

Четверту проблему можна охарактеризувати, як системну нерівність. Вона включає: непрозорість структур влади, процесів розроблення політики та ухвалення рішень; неготовність органів влади на рівних взаємодіяти з організаціями громадянського суспільства, гоміздкість та непрозорість законодавчого й регуляторного середовища, в якому доводиться діяти некомерційним організаціям.

Більшість проблем, окреслених респондентами з обох сторін, зосереджені довкола проблеми відсутності довіри та взаєморозуміння. Це, ймовірно, - найбільша проблема й найбільша загроза на шляху до досягнення мети - залучення організацій громадянського суспільства до процесу стратегічного планування на регіональному рівні.

## **Подальші дії**

Перші кроки видаються доволі позитивними. Існує обґрунтоване й надійне представництво громадянського суспільства у Наглядній раді проекту "Регіональне врядування та розвиток". Хоча перше засідання ради було відносно формальним, представники громадянського суспільства виявляли активність та зацікавленість. Інше питання, чи вдасться й надалі утримувати такий рівень зацікавленості з плином часу. Це залежатиме від того, чи бачитимуть представники недержавних організацій прогрес, що відповідатиме їхнім інтересам, а представники органів влади - цінність слів та дій недержавних організацій.

Розпочинаючи діяльність, а саме: громадські консультації; демонстраційні проекти тощо, було б доцільно "починати з малого". І органам влади, і громадянському суспільству, як партнерам знадобиться певний час, щоб навчитися працювати разом. Органам влади доведеться визначити політику та процедури, які дадуть змогу налагодити співпрацю.

Недержавним організаціям знадобиться певний час, щоб зрозуміти процеси, які застосовують органи влади, та обмеження, пов'язані з ухваленням рішень. Обидві сторони потребуватимуть часу, щоб пересвідчитись і переконатись у тому, що таке партнерство піде їм на користь. Починаючи з малого, зі співпраці в невеликих масштабах, можна дати змогу партнерству розвиватися, як належить, не створюючи додаткового організаційного навантаження.

Певною проблемою може стати компенсація за залучення громадянського суспільства. Працівники органів влади, відвідуючи засідання та зустрічі, отримують за це заробітну плату, бо така робота входить до кола їхніх посадових обов'язків. Натомість, представники організацій громадянського суспільства, як правило, ніякої оплати не отримують. Це загальна проблема, яку можна розв'язати, залежно від конкретних умов у різний спосіб, але найчастіше нею ніхто не займається. Якщо цю проблему не вирішувати, страждає весь процес, а співпраця часом зводиться до мінімуму.

Розширення партнерства між органами влади та недержавними організаціями, найімовірніше, відбуватиметься шляхом налагодження особистих контактів та розширення з часом мережі знайомств. Це повільний процес, який значною мірою залежатиме від майстерності регіонального менеджера проекту. Найважливішою проблемою у цій сфері є розбудова довіри. Довіра встановлюється повільно, і між окремими особами, а не між інституціями.

Паралельно із застосуванням принципу "починати з малого" має сенс починати із надзвичайно цілеспрямованої діяльності, тобто конкретних ролей або заходів чітко окреслених, як для задіяних організацій громадянського суспільства, так і для органів влади. З часом це дасть змогу не лише вибудувувати довіру, а й розвинути впевненість в організаціях громадянського суспільства та забезпечити їх визнання органами влади.

Найбільш очевидними сферами, в яких можна швидко рухатись уперед, є підписання угод про роль недержавних організацій у процесах громадських консультацій і технічних досліджень. Крім того, імовірно, спостерігатиметься дедалі більший тиск у напрямі впровадження демонстраційних проектів і якомога швидше. Якщо сторони не мали нагоди попрацювати разом у малих масштабах, успішна реалізація великих та помітних демонстраційних проектів видається доволі сумнівною.

Водночас, Проект має вжити заходів з розбудови в організаціях громадянського суспільства інституційної спроможності, пов'язаної з процесом стратегічного планування. Хоча самі організації складають погрозливий перелік сфер, в яких, на їхню думку вони потребуватимуть підтримки, має сенс зосередитись насамперед на тих сферах, які найбільшим чином вливатимуть на результати проекту. Перелік таких сфер може включати надання підтримки у формуванні мережі зв'язків, створенні альянсів та визначенні знань та навичок доступних у межах сектора; а також розвиток навичок управління фінансами та проектами, розвиток потенціалу до впровадження проекту та набуття досвіду у сферах моніторингу та оцінювання. Також корисним може бути цілий спектр "софт-навичок" у таких сферах, як наприклад, виконання функцій громадського фасилітатора.

## 4. Стан громадянського суспільства в Закарпатській області

### Загальні умови

Закарпаття - це переважно сільськогосподарський регіон на Заході України. Він стратегічно розташований і межує з чотирма країнами: Угорщиною, Румунією, Словаччиною та Польщею. Транскордонна співпраця означає приплив капіталу як фінансового, так і інтелектуального, але загалом, регіон лишається економічно відсталим і потребує диверсифікації.

Хоча Закарпатська область є відносно прогресивною і орієнтована назовні, у бік Європи; така орієнтація, ймовірно, створює більше оптимізму щодо майбутнього, ніж це реально можливо.

### Інституції громадянського суспільства

Схоже на те, що громадянське суспільство в Закарпатській області є більш розвиненим, ніж у Запорізькій області, хоча подібне порівняння одночасно неминуче несправедливе й непродуктивне. Обидві області існують в істотно різних загальних умовах. Хоча важко погодитися з тим, що в тій чи іншій області існують справжні *інституції* громадянського суспільства, однак у Закарпатській області є недержавні організації, цілком розвинені у своїй інституційній спроможності. Про Запорізьку область такого сказати не можна.

Точну відповідь на запитання стосовно кількості недержавних організацій, зареєстрованих у Закарпатській області, дати неможливо. За даними реєстрів в обласних та міських/районних управліннях, а також департаментах юстиції в Закарпатській області налічується більш як 500 регіональних, районних та місцевих організацій. Ці дані були отримані до впровадження в регіоні інтегрованої системи реєстрації за принципом "єдиного вікна". Інші вважають, що кількість недержавних організацій в області сягає 800. Більшість цих організацій, ймовірно, до 90 %, не виявляють особливої активності.

Приблизно третина опитаних організацій визначили своєю основною сферою діяльності роботу з меншинами. Ще третина зазначили, що їхньою основною метою є розвиток громадянського суспільства. П'ята частина організацій займається соціальною роботою, а одна шоста - реалізують заходи у сфері культури та освіти. Лише 3% організацій відзначили, як основну сферу діяльності, захист прав та лобювання, що істотно відрізняється від ситуації у східному регіоні.

Нещодавно впроваджена інтегрована система реєстрації має призвести до формування адміністративного середовища більш сприятливого для створення нових недержавних організацій. Наголос тут слід зробити на слові *має*, бо настанови щодо реєстрації та рівень координації між різними органами влади, відповідальними за ті чи інші аспекти реєстрації організацій, схоже, не відповідають темпам реалізації цієї ініціативи. Дане питання ми будемо докладніше обговорювати в розділі 6, присвяченому правовим та екологічним умовам.

Важлива й потенційно продуктивна ініціатива була впроваджена в 2005 р. Тоді вісімнадцять громадських організацій об'єдналися в коаліцію для забезпечення рішення загальновідомих і спільних проблем. Цей неформальний "клуб", названий "Коаліція громадських організацій Закарпаття" нині зосереджує свої зусилля у сфері розвитку міжнародних відносин. Укладено угоди з аналогічними неформальними групами зі Словаччини, Угорщини, Польщі, Румунії та Сербії. Коаліція підтримує видання двох сільських газет і однієї міської - в Ужгороді. Вона також забезпечує підтримку новоствореним недержавним організаціям у сферах написання пропозицій щодо надання грантів та складання звітів.

Цікаво відзначити, що зазначена коаліція базується в обласному центрі, але принаймні третина її членів походить із районів, міст та сільської місцевості за межами Ужгорода.

Важливим зауваженням стосовно поточного стану розвитку громадянського суспільства в Україні є те, що кілька інформаторів на початкових етапах цього дослідження стверджували, що формальні, офіційно зареєстровані парасолькові організації, які представлятимуть інші недержавні організації в умовах України, будуть недоречними. Окрім суто правових обмежень, котрі ускладнюють створення організаціями інших організацій, основною проблемою вважалось те, що подібні парасолькові організації можуть легко потрапити в залежність від органів влади. Водночас ці інформатори активно підтримували ідею неформальних утворень, організованих з метою обміну ідеями та, можливо, ресурсами.

Цікаво відзначити, що подібні неформальні угруповання існують у сусідніх країнах, хоча можна лише здогадуватися, чому там не було застосовано більш формального підходу. Відносини між організаціями громадянського суспільства та органами влади є переважно поганими. Визначати, хто в цьому винен - це завжди марна справа, але в даному випадку вона абсолютно позбавлена сенсу. Проти співпраці між зазначеними секторами діє саме середовище, а його вплив доповнюється чинниками з обох сторін.

Обласна державна адміністрація створила громадську раду, до складу якої входять представники недержавних організацій. Метою цієї ради є забезпечення громадськості можливості прямої або непрямой участі у формуванні стратегій регіонального розвитку. Крім того, в рамках окремих проектів було створено дорадчі ради громадських організацій. І нарешті, можна навести кілька прикладів очевидних спроб залучити недержавні організації до процесу роботи органів влади.

На жаль, роль всіх цих органів була визначена недосить чітко. Переважно, це були формальні організаційні утворення, які отримували інформацію від органів влади, а не робили власний внесок у розроблення ініціатив. На думку органів влади, недержавним організаціям бракує дисципліни, навичок бо спроможності брати дієву участь у плануванні заходів та управлінні проектами. Представники органів влади вказують на несерйозність ставлення членів організацій та неспроможність недержавних організацій проводити подібну за характером діяльність з метою налагодження співпраці навіть у межах самого недержавного сектора. Хоча деякі прогресивно налаштовані працівники адміністрації справді віряють у те, що недержавні організації здатні зробити конструктивний внесок у розвиток суспільства, навіть вони вважають, що більшості НДО бракує ініціативи, наполегливості та здатності до координації дій.

Реальність полягає в тому, що більшість громадських організацій у Закарпатській області порівняно слабкі. Багато з них мають лише одного-двох штатних працівників і не спроможні, ані виступати з пропозиціями стосовно співпраці, ані співпрацювати з іншими організаціями так, як цей процес розуміють органи влади. Максимум, що вони можуть - це підтримувати власну діяльність на мінімальному рівні.

З погляду організацій громадянського суспільства, органи влади видаються непрозорими, а процеси планування та впровадження стратегій регіонального розвитку закритими для всіх, окрім бюрократії. Брак прозорості призводить до того, що деякі життєздатні громадські організації в регіоні не можуть отримати доступу до донорських коштів для фінансування своїх проектів. Більшість іноземних фінансуючих організацій, як двосторонніх, так і благодійних, представляють свої інтереси та критерії відбору через органи влади. Серед недержавних організацій поширена думка про те, що цю інформацію від більшості організацій регіону свідомо приховують. Лише деякі організації, які користуються

"прихильністю" органів влади, вчасно отримують необхідну інформацію і, таким чином, лише вони мають доступ до фінансування своїх пропозицій.

Ще одним чинником, який ускладнює співпрацю, є вимоги щодо обов'язкового звітування, сплати податків тощо, яким повинні відповідати всі юридичні особи в Україні.

Чимало громадських організацій, не маючи змоги проникнути у монолітну структуру адміністрації, звертаються до менш формальних і більш традиційних каналів. Вони працюють "під радаром" офіційних органів, функціонуючи на підставі "повідомлення про створення", не реєструючи організацію офіційно й роблячи свою справу на основі неформальних контактів та особистих зв'язків. Подібні організації не можуть мати банківського рахунку й не можуть отримувати фінансування, що серйозно обмежує їхню здатність до виконання практичної роботи. Водночас, органи влади не можуть розвивати відносини з організаціями, які не зареєстровані в належному порядку, що додатково сприяє зміцненню уявлень про непрозорість та "непідступність" адміністрації.

### **Інституційна спроможність та можливі ролі**

Недержавні організації в Закарпатській області мають порівняно високу інституційну спроможність. Стратегічне розташування регіону означає, що такі організації мають широкі можливості для міжнародної співпраці й це сприяє тому, що недержавні організації регіону реалізують низку доволі складних і масштабних проектів.

Існує кілька недержавних організацій, у яких сформувалася міцна репутація "мозкових центрів" та дослідницьких інститутів, а, як мінімум, одна має усталену репутацію у сфері оцінювання проектів та програм.

Хоча базові категорії потенційного залучення до процесу стратегічного планування на регіональному рівні є такими самими, як і в Запорізькій області, вищий рівень розвитку організацій громадянського суспільства в Закарпатській області означає, що ініціативи тут можна реалізовувати швидше, а недержавні організації від самого початку здатні реалізовувати масштабніші і складніші ініціативи.

Наприклад, кампанії з інформування громадськості є саме тією сферою, в якій деякі організації регіонального, муніципального та районного рівня уже нагромадили неабиякий досвід. У сфері громадських консультацій такий досвід нагромаджено значно меншою мірою. Недержавні організації часто залучаються до проведення або самі проводять технічні дослідження в широкому спектрі напрямів від забруднення та деградації довкілля до підвищення якості освіти у початкових школах.

Репутація організацій громадянського суспільства регіонального рівня стосовно до впровадження проекту має змішаний характер, однак певний позитивний досвід усе ж існує. Організації громадянського суспільства в Закарпатській області чітко орієнтовані на застосування для досягнення своїх цілей підходу з використанням низки проектів. Це дає їм змогу ефективніше та результативніше впроваджувати демонстраційні проекти порівняно з органами влади, які більшою мірою орієнтуються на політику та процес.

### **Виклики**

Як і в Запорізькій області, основною проблемою сектору виявляється відсутність довіри. Деякі представники організацій громадянського суспільства настільки не вірять обласній адміністрації, що рекомендували розробити окремий процес для громадянського суспільства або, можливо, створити робочу групу, яка у процесі стратегічного планування діятиме паралельно з органами влади; при цьому між цими двома сторонами передбачалося визначити конкретні пункти і моменти зв'язку у кожному процесі. Ідея полягала в тому, щоб забезпечити залучення громадянського суспільства, водночас "захищаючи" його і гарантуючи, що органи влади не зможуть взяти процес під свій контроль.

Подібним чином, респонденти з органів влади зневажливо ставилися до здатності недержавних організацій зробити дієвий внесок у процес, відзначаючи їхню неспроможність налагодити співпрацю навіть у межах самого недержавного сектора. Незважаючи на наявність кількох позитивних прикладів успішної співпраці між недержавними організаціями, критичне ставлення органів влади багато в чому має підстави.

У недержавному секторі в Закарпатській області, ймовірно, працюють лише 150 - 200 осіб. Вони переважно знають один одного й добре поінформовані про особисті здібності кожного та можливості відповідних організацій. Серйозною проблемою на шляху до співпраці між організаціями громадянського суспільства є те, що коло донорів дуже обмежене, а конкуренція за кошти, особливо, кошти міжнародних донорів, дуже гостра. Незважаючи на існування певного рівня співпраці, недержавні організації добре усвідомлюють, що "сусідня" НДО розробляє й подає пропозиції до тих самих фінансуючих організацій.

Ще однією проблемою, для якої важко знайти рішення, є питання "прихильного" і "неприхильного" ставлення до окремих недержавних організацій з боку органів влади. Зрозуміло, що органи влади хотіли б аби сторонні агентства розглядали пропозиції щодо фінансування лише від тих організацій, у спроможності працювати яких влада впевнена. Не зрозуміло лише, якими критеріями вони керуються, визначаючи свої "улюблені" організації. Непрозорість рішень рідко поєднується з чесністю, обґрунтованістю та відкритою конкуренцією.

І нарешті, в Закарпатській області діє низка проектів, що фінансуються різними донорами. Хоча в групах громадянського суспільства нагромаджено певний організаційний потенціал, недержавний сектор, як і раніше, лишається невеликим за своїми масштабами і стикається із серйозними проблемами з погляду розвитку інфраструктури, поглинальної спроможності, а також відсутності достатньої кількості технічно підготовлених кадрів. Мобілізація фізичних та людських ресурсів для виконання, наприклад, впроваджувальної ролі у процесі реалізації демонстраційних проектів у рамках проекту "Регіональне врядування та розвиток", ймовірно, призведе до надмірного напруження сил місцевих організацій, можливо, навіть до їх надриву.

Рівень інтересу до проекту "Регіональне врядування та розвиток", що його виявляють недержавні організації в Закарпатській області є нижчим, ніж у Запорізькій області. Окрім іншого, це пояснюється тим, що у східній частині України реалізуються лише кілька міжнародних проектів, а отримати доступ до коштів міжнародних донорів значно складніше.

Організації громадянського суспільства в Закарпатській області звикли до уваги з боку міжнародних організацій і добре орієнтуються у відносинах із фінансуючими органами. Більшу стурбованість викликає низький рівень інтересу, що його виявляють працівники органів влади.

У червні 2006 р. було проведено зустріч з метою планування стратегії комунікації та заходів із впровадження, необхідних для підготовки запланованого на вересень семінару з питань формування бачення майбутнього розвитку; при цьому представництво органів влади було мінімальним. До кінця дня серед присутніх взагалі не лишилося жодного представника влади. Визначення пріоритетів та розподіл завдань виявилися повністю перекладеними на плечі учасників семінару від громадянського суспільства. Хоча працівники органів влади дійсно дуже зайняті люди і їм складно виділити цілий день для участі у подібній зустрічі, важко повірити в успіх проекту, якщо один з основних партнерів не бажає відігравати ніякої ролі у визначенні пріоритетів і не збирається брати на себе жодних зобов'язань стосовно здійснення тих чи інших заходів. Без сумніву учасники, що представляють громадянське суспільство гостро усвідомлюють байдужість, продемонстровану органами влади на

червневому семінарі. Імовірно, за таких обставин, вони сумніватимуться в доцільності й надалі брати участь у роботі новостворених "партнерств".

### **Подальші дії**

Якщо припустити, що участь представників органів влади достатньо високого рівня, буде підтверджена, можна сподіватися, що недержавні організації візьмуть на себе значну частину роботи з виконання завдання інформування громадськості та проведення громадських консультацій, пов'язаних із розробленням стратегічного плану. Певна річ, вони сподіваються, що таке залучення до роботи буде оплачене. Цей момент у Закарпатській області, ймовірно, постане гостріше і швидше, ніж у Запорізькій області.

Організації, більше орієнтовані на проведення досліджень, які працюють у партнерстві з освітніми та академічними інституціями, можуть відіграти важливу роль у проведенні технічних досліджень, необхідних для забезпечення підтримки процесу планування.

Становище недержавних організацій дає їм змогу взяти на себе реалізацію частини або всіх демонстраційних проектів, особливо тих, що пов'язані із соціальними і/або екологічними умовами. Без сумніву, і в цьому випадку постане питання оплати праці.

Все це не означає, що слід виявляти великий оптимізм та впевненість у спроможності й силах недержавних організацій в Закарпатській області. Більшість із них невеликі, відчувають дефіцит кваліфікованих працівників та обладнання. Хоча рівень підтримки у сфері зміцнення інституційної спроможності у Закарпатській області буде, ймовірно, нижчим, ніж у Запорізькій області, базові категорії лишатимуться такими самими. Однією з переваг Закарпатського регіону є те, що тут існують більш розвинені організації, які можуть виконувати і фактично виконують функції наставників та надають підтримку менш розвиненим організаціям; до того ж місцеві мешканці та організації можуть реалізовувати, принаймні, деякі процеси, пов'язані з розбудовою інституційної спроможності.

## 5. Зв'язки із зацікавленими сторонами

### Вступ

Як відзначалося у зауваженнях стосовно обох регіонів, відносини між органами влади та організаціями громадянського суспільства на даному етапі переважно є непродуктивними. Основною проблемою є те, що інтерпретація цих реалій виявляється істотно різною залежно від кого вона походить: представників недержавних організацій чи речників органів влади. Схоже на те, що органи влади та громадянське суспільство не розуміють один одного і не мають спільного бачення ролі один одного в суспільстві, хоча така ситуація більш характерна для Запоріжжя, ніж для Закарпаття. Фактично, роль громадянського суспільства та основних його учасників є питанням гострих дебатів у самому секторі громадянського суспільства. Ці дебати можуть істотно вплинути на здатність Проекту підтримувати зміцнення потенціалу недержавних організацій-партнерів, про що докладніше йтиметься у розділі 6.

### Ставлення громадянського суспільства до органів влади

З погляду організацій громадянського суспільства, структури влади є непрозорими. Процеси вироблення та впровадження політики й ухвалення рішень закриті для сторонніх.

Більшість недержавних організацій усвідомлюють, що коли вони хочуть дієвим чином представляти й захищати інтереси своїх клієнтів та брати участь у розбудові демократичного суспільства, добрі відносини та співпраця з органами влади мають вирішальне значення. Багато хто усвідомлює, що продуктивна співпраця забезпечує можливість доступу до місцевого фінансування, а через залучення державних посадовців до громадських заходів, і до впливу на державну політику. Однак існують серйозні розбіжності в поглядах на те, як найкращим чином реалізувати ці можливості; при цьому значна частина часу та енергії витрачається на те, щоб привернути увагу органів влади, які переважно видаються байдужими до зусиль НДО.

Певна річ, існує низка важливих винятків і прикладів тісних відносин між органами влади та недержавними організаціями, найчастіше на муніципальному або районному рівні. Яскравим прикладом є досвід міста Бердянськ, про який ішлося в розділі 3. Значення цього рівня органів влади важко переоцінити. Це саме той рівень на якому надається більшість послуг, що безпосереднім чином впливають на життя громадян і саме з цим рівнем громадяни підтримують найбільш безпосередній контакт. Не дивно, що це також рівень, на якому зосереджена більшість успішних прикладів співпраці, кооперації та партнерства між громадянським суспільством та органами влади.

Організації громадянського суспільства також ясно усвідомлюють, що відсутність довіри до них з боку органів влади, значною мірою, обумовлюється їхніми власними діями, а учасники даного дослідження визначили низку сфер, в яких необхідно підвищити ефективність роботи або інституційну спроможність.

Як і раніше, домінує думка, що її частково підтримує практичний досвід, згідно з якою органи влади не зацікавлені в залученні до роботи громадянського суспільства й не спроможні дієво співпрацювати у значущий спосіб з недержавними організаціями і до того ж різним чином заважають та шкодять зусиллям організацій громадянського суспільства, спрямованим на досягнення їхніх цілей.

Подібні погляди є настільки поширеними, що деякі респонденти з числа представників громадянського суспільства вважають, що намагатися розробити кооперативну модель стратегічного планування для потреб розвитку - означає марнувати час і пропонують

натомість застосувати паралельні структури й процеси органів влади та громадянського суспільства із заздалегідь погодженими та визначеними зв'язками між ними в конкретних пунктах у процесі планування й упровадження.

### **Ставлення органів влади до організації громадянського суспільства**

Окрім загального уявлення про те, що організації громадянського суспільства не варті довіри й не можуть відігравати дієвої ролі у процесі розвитку, респонденти з числа представників органів влади висловлюють й інші претензії та критику на адресу недержавного сектора.

Хоча більшість респондентів з числа представників органів влади могли назвати окремі недержавні організації, яким притаманні мотивація, професіоналізм та повага з боку громади, що дають їм змогу брати дієву участь у процесі стратегічного розвитку, схоже, що такі організації є, радше, поодинокими винятками із загального сумного правила.

У своїх критичних зауваженнях на адресу організацій громадянського суспільства представники органів влади, як правило, відзначають загальну відсутність дисципліни, "несерйозність ставлення", відсутність професіоналізму та навичок із управління фінансами та проектами, відсутність ініціативи та наполегливості, відсутність даних щодо готовності до співпраці та координації, хоча б у межах свого сектора і навіть, неспроможність забезпечити відповідність базовим вимогам, що застосовуються до всіх підприємств в Україні, тобто, обов'язкового звітування перед фондами зайнятості, соціального страхування, пенсійними фондами, податковими адміністраціями тощо.

Хоча працівники органів влади, що беруть участь у реалізації проекту "Регіональне врядування та розвиток", виразно підтримують залучення до цього процесу організацій громадянського суспільства, багато хто з їхніх колег просто сумнівається в тому, що такі організації має сенс залучати до серйозної роботи. Їхній досвід співпраці з недержавними організаціями є переважно так само незадовільним, як і досвід самих недержавних організацій. Вони не бачать особливої цінності в такій співпраці.

### **Можливості для співпраці**

Очевидно, що відносини між органами влади та недержавними організаціями не є ані систематичними, ані системними. Ті системні відносини, що існують, як наприклад, громадська рада Закарпаття та аналогічна рада в Запорізькій області є радше формальними, аніж функціональними.

Більшість недержавних організацій усвідомлюють, що коли вони хочуть дієвим чином представляти й захищати інтереси своїх клієнтів і брати участь у розбудові демократичного суспільства, добрі відносини та співпраця з органами влади мають вирішальне значення. Багато хто усвідомлює, що продуктивна співпраця забезпечує можливості доступу до місцевого фінансування, а через залучення державних посадовців до громадських заходів, і до впливу на державну політику.

Однак чимало посадовців органів влади налаштовані значно менш позитивно, уявляючи можливий вплив добрих відносин та співпраці з недержавними організаціями. На їхню думку, налагодження співпраці з організаціями громадянського суспільства - це просто марне витрачання часу й коштів.

Співпраця починається з розуміння, а з обох боків практично немає ознак розуміння сторонами реалій один одного. Спільна участь у засіданнях та семінарах - це вірний крок, бо він, принаймні, дає змогу зібрати разом відповідних осіб. Однак така участь мало сприяє інституціоналізації відносин, а саме це мало б бути метою спільної ініціативи.

Працюючи разом у процесі планування та впровадження заходів, як це було на семінарі в Запоріжжі у червні 2006р., сторони, схоже, досягли певного розуміння між собою. Якщо робота й надалі відбуватиметься так, як заплановано, і органи влади, і організації громадянського суспільства, а також невелика кількість учасників з приватного сектора зможуть працювати разом заради досягнення конкретних, здійснених, короткотермінових цілей. Це стане важливим кроком у бік налагодження партнерських відносин... звісно, якщо він справді відбудеться.

На інституційному рівні представники громадянського суспільства у складі регіональних наглядових рад мають зручну, можливо, унікальну нагоду не лише побачити, як відбувається процес формування державної політики й ухвалення рішень, а й зробити власний внесок у нього та вплинути на нього. Це не лише може зміцнити впевненість громадянського суспільства у власних силах, а й дасть змогу працівникам органів влади взаємодіяти на рівних із мислячими творчими представниками громадянського суспільства, даючи їм змогу побачити у своїй особі партнерів, а не формальних, орієнтованих виключно на конкретні питання подразників, що керуються лише власними інтересами.

Найімовірніше, довготермінові можливості для співпраці зосереджені в різних сферах впровадження, включаючи інформування громадськості та консультації з нею, проведення технічних досліджень та планування і впровадження демонстраційних проектів. Хоча хотілося б побачити організації громадянського суспільства та органи влади, які співпрацюють у сфері реалізації згаданих можливостей, однак реальність така, що, найімовірніше, їх доведеться реалізовувати за контрактними схемами різних видів за умови мінімальної взаємодії між сторонами, що обмежуватиметься сферою управління контрактами та координацією заходів.

### **Подальші дії**

Сподіваємося, що в майбутньому вдасться налагодити співпрацю в міру того, як сторони, що беруть участь у проекті, виконуватимуть завдання та реалізовуватимуть заходи, узгоджені у перебігу семінарів з питань комунікації, які відбулися у червні 2006 року. Коли з'являться ознаки такої співпраці, з'являться й подальші можливості, особливо після того, як будуть завершені заняття із формування бачення майбутнього, заплановані на вересень 2006 року і розпочнуться заходи з підготовки семінарів з питань аналізу, які передбачено провести у грудні 2006 року. Як уже зазначалося, основною складовою дієвої співпраці є довіра, а розбудова довіри потребує часу, розуміння партнерами один одного та досвіду спільної роботи.

## **6. Правові умови та умови середовища, в яких доводиться працювати організаціям громадянського суспільства в Україні**

### **Правові умови**

Правові умови, в яких доводиться працювати недержавним організаціям в Україні, виразно несприятливі. "Громадські організації", порівняно із звичайними комерційними структурами, стикаються із серйозними труднощами у процесі реєстрації, крім того, існують спірні і, можливо, зайві обмеження стосовно того, хто, фактично, може бути засновником некомерційної організації. Нещодавно впроваджена Міністерством юстиції система реєстрації за принципом "єдиного вікна" дала змогу розв'язати деякі проблеми реєстрації некомерційних організацій, однак вимоги більшості інших урядових департаментів, що беруть участь у процесі реєстрації, зокрема податкових органів, не встигають за цією ініціативою.

У країні немає законодавства, яке прямо стосується конфлікту інтересів, належної добросовісності та конфіденційності для працівників та членів рад громадських організацій, що викликає серйозні і зрозумілі запитання у зв'язку з управлінням організаціями громадянського суспільства.

Некомерційним організаціям заборонено брати участь у економічній діяльності, для підтримки своєї основної діяльності, крім того, існують положення, які жорстко обмежують їхню інвестиційну діяльність. Однак такі організації мають право створювати "комерційні" підприємства, які спрямовують свої доходи (після сплати відповідних податків) знову до материнської організації. Хоча, на перший погляд, в такому підході немає нічого поганого, ця сфера є однією з кількох сфер, в яких люди та організації намагаються знайти спосіб "обійти" систему. До зауваження "так, звісно, але існують шляхи, які дозволяють це обійти" (яке можна почути доволі часто) слід підходити дуже обережно й уважно. Середовище, в якому значна частка часу, енергії та творчості витрачається на пошук шляхів "які дозволяють обійти" систему, напевно чи можна вважати здоровою системою.

Податкове законодавство практично не містить положень стосовно пожертв на адресу некомерційних організацій. Максимально можливі податкові пільги досить незначні, а процедура їх оформлення настільки громіздка, що фактично знищує будь-яке бажання оформлювати такі пільги. Підприємства за зроблені пожертви не отримують ніяких податкових знижок або інших податкових пільг. За винятком 0% ставки податку на додану вартість для організацій інвалідів, жодних інших пільг по ПДВ та інших зборах для громадських організацій не передбачено.

Певна річ, недержавні організації, що мають найманих працівників, повинні дотримуватися тих самих стандартів звітування про заробітну плату, пільги та сплачені податкові внески і внески до фондів соціального страхування та пенсійного фонду, що й будь-які інші організації. Сама по собі така система цілком розумна. Однак, хоча українське законодавство спеціально не забороняє використовувати працю волонтерів, він, завдяки тому, як в ньому сформульовано визначення найманих працівників та пільг для найманих працівників, істотно обмежує використання волонтерів громадськими організаціями.

### **Контекст**

В Україні тривають дебати стосовно того, що таке громадянське суспільство, і яким воно повинно бути. Ці дебати відбуваються в доволі гострій формі як у межах самих організацій громадянського суспільства так і серед людей, які беруть участь у роботі цих організацій, а також серед органів державної влади та, меншою мірою, серед громадськості в цілому. Схоже на те, що з цього питання буде важко досягти консенсусу. Така відсутність згоди

стосовно природи громадянського суспільства є важливим чинником, який визначає низький рівень довіри, що ним організації громадянського суспільства користуються у представників влади та широкої громадськості. Базове питання - це питання легітимності: яку роль громадянське суспільство повинно відігравати в житті українського суспільства?

Ситуація ускладнюється відсутністю чіткого розмежування між громадянським суспільством, бізнесом та органами влади. Межі між згаданими секторами тією чи іншою мірою розмиті в усіх країнах, але в Україні ступінь розмитості надзвичайно високий. Чимало керівників організацій громадянського суспільства є одночасно депутатами рад різних рівнів, або окрім недержавної організації керують бізнесовими підприємствами чи є їхніми власниками.

Деякі державні посадовці також є депутатами, особливо на місцевому рівні. Це створює ситуацію, коли мер цілком може бути босом одного або більшої кількості депутатів. У цій ситуації виникає питання про можливий рівень незалежності депутатів від мера. Було б несправедливо стверджувати, що межі розмиті лише у сфері громадянського суспільства. Це явище характерне для всіх секторів. У поєднанні з не надто ефективним регулюванням у сферах управління та конфлікту інтересів (та обмеженим досвідом такого регулювання) не дивно, що така ситуація часто призводить до зловживань.

Одним із прикладів зловживань є тенденція до створення недержавних організацій (або поглинання існуючих) політичними угрупованнями (або партіями) з подальшим їх використанням у боротьбі за владу. Хоча деякі з таких "тіней" політичних партій з часом стали досить відомими і самостійними організаціями громадянського суспільства, що діють на власний розсуд, більшість із них працюють лише у період виборчої кампанії, підтримуючи конкретного кандидата, партію або коаліцію.

Ситуацію додатково ускладнює позиція міжнародних фінансуючих організацій: двосторонніх, багатосторонніх, а також благодійних фондів. Зазначені інституції виявляють серйозний інтерес до підтримки й розбудови організацій громадянського суспільства, однак їхні моделі та пріоритети сприяють зміщенню фокусу громадянського суспільства. Існує уявлення про те, що недержавні організації були "зіпсовані" порівняно легким доступом до міжнародних коштів, унаслідок чого склалася нереалістична і, зрештою, нестала ситуація. Незалежно від того, наскільки "зіпсованими" є НДО, в реальності фінансуюча організація диктує пріоритети, обов'язкові заходи й дедалі частіше - бенефіціарів проекту, який вона підтримує.

### **Проблеми та можливі рішення**

Проблеми у сфері законодавства імовірно, будуть розв'язані у міру того, як Україна приводитиме своє законодавство стосовно реєстрації та управління корпораціями та НДО у відповідність зі стандартами Європейської Спільноти. Згідно із законодавством ЄС, громадянське суспільство відіграє особливу й чітко визначену роль, тому Україні, якщо вона сподівається коли-небудь приєднатися до цієї Спільноти, доведеться визначити мандат даного сектора відповідно до вимог Спільноти. Проте для застосування таких "рішень" знадобиться кілька років. За наявності політичної волі, змінити податкове законодавство можна порівняно швидко. Протягом кількох останніх місяців було зроблено деякі кроки, спрямовані на полегшення процедури реєстрації некомерційних організацій і є надія, що інші департаменти уряду наслідуватимуть приклад ініціатив Міністерства юстиції.

Питання легітимності є більш комплексним. На даний момент дебати стосовно визначення місця громадянського суспільства в Україні є гострими, як ніколи. Проект може відіграти у цій сфері, принаймні, невелику роль. Якщо недержавні організації здатні відігравати дієву та *видиму* роль у процесі стратегічного планування і, зокрема, у процесі планування та

впровадження демонстраційних проектів, то цінність організацій громадянського суспільства може бути продемонстрована значно чіткіше.

Якийсь час сектор і надалі тривожитиме питання сталості. Існуючі моделі, в основному, орієнтовані на грантову допомогу з боку органів влади (як у країнах Європи та, донедавна, у Канаді), або приватні пожертви (як у США). Іншою можливістю є впровадження змін, подібних до тих, що відбувалися у Канаді протягом останнього десятиліття, коли модель державних грантів було замінено системою контрактів, орієнтованою на надання послуг, хоча цей підхід сам по собі пов'язаний із низкою проблем, особливо враховуючи нинішні дебати про місце та функції громадянського суспільства в Україні.

## **7. Критерії оцінювання ефективності роботи проекту у сфері залучення громадянського суспільства до стратегічного планування на регіональному рівні.**

### **Вступ**

Критерії ефективності, описані в цьому розділі, розроблені спеціально для складової розвитку громадянського суспільства проекту РВР. Оскільки залучення громадянського суспільства до процесу стратегічного розвитку на регіональному рівні та його зміцнення є лише однією з кількох цілей Проекту, можна сподіватися, що, зрештою, вимірюватися будуть не всі із рекомендованих показників.

Є сенс зробити вибір на користь тих показників, які з одного боку забезпечать дієве й точне оцінювання прогресу, досягнутого в перебігу реалізації проекту, а з іншого - не будуть, ані громіздкими, ані складними для вимірювання. Будь-яка комбінація наведених нижче показників має відповідати обом критеріям.

Визначення рівня показників є непростю справою. Перші два кількісні показники зазначені, як критерії для вимірювання результатів першого рівня, можна використати і, як критерії для оцінки досягнення результатів другого рівня, якщо ініціатива походить не від проекту, а від місцевих інституцій, які раніше брали участь у заходах, що здійснюються під егідою проекту. Ці показники є також "мостиковими", тобто цілком придатні для вимірювання між різними рівнями, про що докладніше розповідатиметься в параграфі, присвяченому якісним критеріям.

Наведені тут зауваження мають не просто суто теоретичне значення. Впровадження критеріїв оцінювання ефективності може вплинути на сприйняття ефективності та дієвості проекту і вказувати на ефемерний характер проектів, покликаних забезпечити соціальні та процедурні зміни.

### **Кількісні критерії**

#### Короткострокові результати

- Кількість різних ініціатив, спрямованих на забезпечення участі громадськості у процесі розроблення стратегій регіонального розвитку.
- Кількість семінарів, конференцій, тренінгових занять, громадських слухань, проведених організаціями громадянського суспільства, на замовлення таких організацій або з їхньою участю.
  - Кількісні показники та показники розмаїття участі (дезагрегувати дані щодо учасників за такими параметрами [зокрема], сільське/міське населення; чоловіки/жінки; молодь, люди старшого віку, культурні чи інші меншини).
- Кількість проектів регіонального розвитку, впроваджених із участю організацій громадянського суспільства в якості: загальних учасників, партнерів або учасників окремих етапів, зокрема, етапів планування та впровадження.
  - Кількісні показники та показники розмаїття участі.

#### Середньострокові результати

- Кількість робочих груп, органів із розроблення та впровадження політики, постійними учасниками яких є представники організацій громадянського суспільства.
  - Кількісні показники та показники розмаїття участі.

- Кількість організацій громадянського суспільства, які беруть участь у розробленні та впровадженні стратегії регіонального розвитку:
  - a) як члени наглядової ради та робочих груп;
  - b) як субпідрядні організації та фахівці у сферах проведення досліджень, розроблення або впровадження стратегій;
  - c) як виконавчі або впроваджувальні агентства для проектів, пов'язаних із стратегією розвитку.
    - Кількісні показники та показники розмаїття участі.
- Наявність робочих механізмів для спільного визначення порядку денного
- Наявність робочих механізмів для спільного планування та впровадження ініціатив

З кількісними показниками пов'язана одна проблема - можливість зосередження виключно на збиранні та аналізі числових даних без урахування контексту, в якому зазначені дані було зібрано. Цей момент є особливо актуальним для діалектичних критеріїв, таких як два останні, наведені для результатів другого рівня. Простої відповіді "так" або "ні" для них буде не достатньо, хоча ці критерії не можна вважати цілком якісними. Ймовірно, для проекту було б краще, якби їх розглядали, як якісні, бо оцінювачі, зазвичай, схильні приділяти більше уваги збиранню та аналізу якісних даних.

## Якісні критерії

### Короткострокові результати

- Рівень прозорості органів влади та доступу до інформації, як його сприймають організації громадянського суспільства (і у разі, якщо можна розробити відповідні критерії, широка "громадськість").
- Рівень реалізації органами влади ініціатив у сфері розвитку за "принципом участі", як його сприймають організації громадянського суспільства (і у разі, якщо можна розробити відповідні критерії, широка "громадськість").
- Рівень обізнаності із ініціативами громадянського суспільства або роллю громадянського суспільства у спільних ініціативах з боку засобів масової інформації та широкої "громадськості".

### Довгострокові результати

- Формальне (та неформальне) залучення відповідних і різноманітних організацій громадянського суспільства до ініціатив у сфері розвитку, як таке, що "розуміється само собою", тобто формальні стратегії реалізуються на практиці, є загально визнаними і задокументованими.

Проблема з якісними критеріями полягає в тому, що для того, аби зібрати відповідні дані, потрібно провести роботу на високому рівні, а для того, щоб оцінити та проаналізувати зазначені дані, потрібне втручання на високому рівні. З цих причин лише якісні показники сприймаються настільки важливими, як передбачалося. Хоча всі вони, окрім одного, зазначені, як результати першого рівня, можна заперечити, що, фактично, вони є результатами другого рівня. Можна також аргументовано стверджувати, що фактично згадані критерії є "мостиковими" показниками між результатами першого та другого рівнів і їх однаковою мірою можна представити і в тій, і в іншій категорії. З результатом третього рівня пов'язані інші запитання, бо для вимірювання цього показника потрібно докласти значних зусиль. Однак, зрештою, цей показник є найважливішим критерієм успіху у сфері інтеграції організацій громадянського суспільства до процесу стратегічного планування на регіональному рівні в Україні. Проблема дослідження варта витрачених зусиль.

## Механізми звітування та зворотного зв'язку

Найбільшу критику в більшості систем моніторингу та оцінювання викликає той факт, що інформація у звітах надходить надто пізно, коли з неї вже практично немає користі й до того ж у формах недоступних або складних для використання з боку тих, хто займається плануванням та управлінням проектом. Що важливіше, зазначені звіти рідко, або взагалі ніколи не доходять до партнерів на громадському рівні.

Питання своєчасності та придатності до використання виходять за межі цього звіту, хоча від керівників проекту вимагається обробляти звіти про перебіг реалізації проекту з максимальною швидкістю і представляти інформацію у максимально прямому та придатному для практичного використання форматі, який лише можна розробити. Стосовно до питання доступності, проект "Регіональне врядування та розвиток" докладає максимуму зусиль, щоб забезпечити партнерам проекту повне розкриття інформації. Настійно рекомендується не лише продовжувати застосування цієї політики, а й розширити її, включивши до кола осіб, що мають доступ до всієї інформації, основні організації громадянського суспільства, що беруть участь у реалізації проекту.

Очікувані результати	Критерії реалізації	Джерело даних	Методи збирання даних	Періодичність	Відповідальні
<b>Результати першого рівня</b>					
Поліпшено механізми залучення громадянського суспільства до регіональних справ та розвитку	Кількість різних ініціатив, спрямованих на забезпечення участі громадськості у процесі розроблення стратегій регіонального розвитку. Кількісні показники та показники розмаїття участі. Кількість семінарів, конференцій, тренінгових занять, громадських слухань, проведених організаціями громадянського суспільства, на замовлення таких організацій або з їхньою участю. Кількісні показники та показники розмаїття участі	Протоколи засідань Звіти про заходи, що реалізуються органами влади, недержавними організаціями та проектом РВР  Матеріали форумів, засідань, семінарів, консультативних зустрічей	Аналіз документів Опитування зацікавлених сторін  Аналіз документів Опитування зацікавлених сторін	Раз на півроку	Головна виконавча агенція та український партнер
Поліпшено партнерства між державним сектором та громадянським суспільством, створені для потреб планування та впровадження	Кількість проектів регіонального розвитку, впроваджених із участю організацій громадянського суспільства в якості партнерів або учасників окремих етапів, зокрема, етапів планування та впровадження Кількісні показники та показники розмаїття участі Рівень прозорості та доступу до інформації, як його сприймають організації громадянського суспільства та широка "громадськість" Рівень залучення органів влади, як його сприймають організації громадянського суспільства та широка "громадськість"	Звіти про заходи, що реалізуються органами влади, недержавними організаціями та проектом РВР  Зацікавлені сторони, "зацікавлені спостерігачі"	Аналіз документів Опитування зацікавлених сторін  Опитування зацікавлених сторін		
Поглиблено знання громадськості про ініціативи у сфері планування та ролі зацікавлених сторін	Рівень обізнаності з ініціативами громадянського суспільства або роллю громадянського суспільства з боку засобів масової інформації та широкою "громадськості"	Зацікавлені сторони, "зацікавлені спостерігачі" вирізки та записи повідомлень, опублікованих засобами масової інформації	Опитування зацікавлених сторін; опитування громадської думки, аналіз повідомлень опублікованих засобами масової інформації		

Очікувані результати	Критерії реалізації	Джерело даних	Методи збирання даних	Періодичність	Відповідальні
<b>Результати другого рівня</b>					
Зміцнено (гендерно чутливе) громадянське суспільство та інституційний потенціал місцевих громад, як активних (і вартих довіри) учасників регіональних справ	Кількість робочих груп, органів із розроблення та впровадження політики, в яких постійними учасниками є представники організацій громадянського суспільства.  Кількісні показники та показники розмаїття участі  Кількість організацій громадянського суспільства, які беруть участь у розробленні та впровадженні стратегії регіонального розвитку: а) як члени наглядової ради та робочих груп; б) як субпідрядні організації та фахівці з проведення досліджень, розроблення або впровадження стратегій; с) як виконавчі або впроваджувальні агентства для проектів, пов'язаних із стратегією розвитку.  Кількісні показники та показники розмаїття участі	Документація щодо політики та програм органів влади	Аналіз документів	Раз на рік	Головна виконавча агенція та український партнер
	Існування робочих механізмів для спільного визначення порядку денного	Документація щодо політики та програм органів влади Звіти про заходи недержавних організацій Звіти про заходи проекту РВР	Аналіз документів Опитування зацікавлених сторін		
	Існування робочих механізмів для спільного планування та впровадження ініціатив	Документація щодо політики та програм органів влади Звіти про заходи недержавних організацій Звіти про заходи проекту РВР	Аналіз документів Опитування зацікавлених сторін		
<b>Результати третього рівня</b>					
Підвищено рівень розвитку політичних свобод місцевих громад щодо доступу, участі та внеску у сталий регіональний розвиток	Формальне (та неформальне) залучення відповідних і різноманітних організацій громадянського суспільства до ініціатив у сфері розвитку, як таке, що "розуміється само собою", тобто формальні стратегії реалізуються на практиці, є загально визнаними і задокументованими.	Документація щодо політики та програм органів влади Звіти про заходи недержавних організацій Вирізки та записи повідомлень, опублікованих засобами масової інформації		Після завершення проекту	Головна виконавча агенція та український партнер

## 8. Зміцнення інституційної спроможності організацій громадянського суспільства

### Загальні умови

Громадянське суспільство в Україні перебуває на початковому етапі розвитку. Це знаходить своє відбиття у стані розвитку організацій громадянського суспільства в Запорізькій та Закарпатській областях, хоча через стратегічне розташування останньої організації громадянського суспільства тут дещо більш розвинені й досвідчені. Реальність полягає в тому, що в обох областях практично всі організації громадянського суспільства є слабкими, недостатньо забезпечені ресурсами, недосить навчені й потребують істотної підтримки.

Респонденти вказували на внутрішні та зовнішні проблеми, що заважають розвиткові недержавних організацій; при цьому серед проблем, що мають найвищий пріоритет, згадувалися відсутність кваліфікованих працівників, нездорове й обмежувальне законодавче середовище та відсутність міцних зв'язків з іншими секторами.

Водночас, можна навести численні приклади ефективної роботи, виконаної недержавними організаціями, часом за наявності донорської підтримки, але часто і без неї. Можна також навести низку прикладів роботи, виконаної недержавними організаціями, що отримували фінансування за рахунок коштів державного бюджету - важливий прецедент для майбутніх ініціатив. Можна назвати також важливі, хоча й поодинокі приклади тісних взаємин та спільних партнерських заходів, реалізованих організаціями громадянського суспільства та органами влади, особливо на муніципальному рівні.

Роль жінок у організаціях громадянського суспільства, як і в інших секторах суспільства, є вирішальною. Однак скидається на те, що окрім жіночих організацій та деяких НДО, які працюють при наукових організаціях та органах влади, в усіх інших організаціях громадянського суспільства в Україні жінки перебувають у маргіналізованому становищі. Впроваджувати гендерні питання в політику й практику діяльності організацій громадянського суспільства, на перший погляд, може видатися зайвою турботою, адже цей сектор завжди був і лишається провідником ідеї захисту прав жінок, але, на жаль, в нинішніх умовах - це необхідно.

Якщо проект "Регіональне врядування та розвиток" збирається зробити вагомий та дієвий внесок у зміцнення інституційної спроможності організацій громадянського суспільства в регіонах, цього неможливо досягти лише шляхом проведення кількох семінарів. Зміцнення інституційної спроможності, яке проводиться ізольовано, може забезпечити розвиток деяких технічних навичок, але воно не дасть змоги усунути системні причини "невидимості" недержавних організацій. Ініціативи зі зміцнення інституційної спроможності слід розглядати як засоби досягнення мети дієвого регіонального стратегічного планування та впровадження планів з метою забезпечення економічного розвитку, а не як самоціль. Для того, щоб це сталося, заходи Проекту зі зміцнення інституційної спроможності необхідно інтегрувати з процесом стратегічного планування та впровадження планів. Вони повинні охоплювати не лише недержавні організації, а й також органи влади та приватний сектор. Ймовірно, найкращим способом досягнення цієї мети є реалізація передбачених планами Проекту, демонстраційних проектів.

Найдоцільнішою стратегією залучення організацій громадянського суспільства є та, яка спирається на сильні сторони цих організацій. Це, ймовірно, означатиме зосередження уваги на тих питаннях, довкола яких можуть легко організуватися недержавні організації: наприклад, освіта дітей, охорона здоров'я та екологія, проблеми молоді, жінок, людей похилого віку тощо, а також на ініціативах субрегіонального рівня.

## Взаємна підтримка

Однією з проблем, пов'язаних із зосередженням уваги у процесі розроблення механізмів для зміцнення інституційної спроможності лише на одному секторі суспільства, є те, що всі суспільні сектори існують не в ізоляції. Викликає стурбованість той факт, що проект "Регіональне врядування та розвиток" розробляє заходи з підтримки органів влади та організацій громадянського суспільства і водночас мало або зовсім не приділяє уваги підтримці приватного сектора. Скидається на те, що розробники заходів виходять із припущення, що приватний сектор здатний сам про себе подбати й може сам зміцнювати власну інституційну спроможність. Це припущення у випадку Запоріжжя, а тим більше Закарпаття, видається необґрунтованим.

Органи влади в обох регіонах мають великий досвід стратегічного планування, хоча й без акценту на участь або залучення усіх зацікавлених сторін. Було б корисно ознайомити з цим досвідом організації громадянського суспільства. Натомість, недержавні організації в регіонах мають значний досвід мобілізації людей для вирішення конкретних проблем та завдань. З цим досвідом було б корисно ознайомити посадовців органів влади.

Організації приватного сектора нагромадили значний досвід впровадження проектів та реалізації заходів. Було б корисно ознайомити з цим досвідом органи влади та організації громадянського суспільства.

Усі три сектори можуть отримати неабиякі вигоди від впровадження докладно розробленого й ретельно впроваджуваного стратегічного плану економічного розвитку в своїх регіонах. На перший погляд здається, що такі умови є сприятливими для плідної і справжньої співпраці. Незважаючи на те, що існують окремі обнадійливі ознаки, в дійсності такої співпраці поки що не спостерігається. Причини такого явища ми уже обговорювали; основною з них є брак довіри між сторонами та неготовність повірити в те, що інші сторони можуть запропонувати щось корисне.

Успішне впровадження регіональних стратегічних планів спирається на здатність зацікавлених сторін взаємодіяти між собою та взаємно узгоджувати функції й відповідальність. Таким чином, має сенс використовувати навички та досвід кожного з партнерів для розбудови навичок і здібностей інших. Запрошення сторонніх викладачів для проведення короткотермінових ізольованих тренінгів з розвитку навичок не є дієвим рішенням, особливо, якщо такі тренінги спрямовані на задоволення потреб лише однієї із зацікавлених сторін. Бувають випадки і періоди, коли такий підхід є найкращим рішенням, яке дозволяє задовольнити конкретну потребу, але трапляється таке не дуже часто.

Ми рекомендуємо не намагатися перетворити кожен із зацікавлених сторін на тренерів для інших, а натомість заохочувати розвиток партнерств у сферах планування та впровадження, які спираються на сильні сторони партнерів і дають змогу зміцнювати інституційну спроможність усіх інших. В окремих випадках, коли жоден із партнерів не має необхідної спроможності, можна створити чутливу, гнучку тренінгову систему "своєчасного навчання", залучаючи, в разі потреби, внутрішніх та зовнішніх тренерів. Слід відзначити, що виконавча група проекту розглядається тут, як партнер у сфері реалізації ініціатив. Вона віддана ідеї зміцнення інституційної спроможності і має дуже сильну мотивацію до досягнення успіху в реалізації проекту. Її члени також мають доступ до різного й різноманітного досвіду на місцевому, національному та міжнародному рівні, який у разі потреби можна використати.

Процес зміцнення інституційної спроможності в організаціях громадянського суспільства слід розглядати так само стратегічно, як і розроблення планів економічного розвитку. Це довготерміновий процес, що повинен максимальною мірою спиратися на сильні сторони, що існують в Україні. В Україні є організації, що забезпечують навчання у різних сферах, які цілком збігаються з потребами організацій громадянського суспільства в Запорізькій області

та Закарпатській області щодо забезпечення дієвої співпраці у процесах стратегічного планування та впровадження планів. Прикладами таких організацій є Творчий центр "Counterpart Creative Centre" та національний партнер Проекту - Асоціація агенцій регіонального розвитку України. Чимало ресурсів існує в країнах Центральної та Східної Європи, та й Канада має значний досвід, доступний у разі потреби.

“Коаліція громадських організацій Закарпаття”, яку ми згадували у розділі 4, є надихаючою ініціативою, що може стати корисною моделлю для заохочення взаємної підтримки між організаціями громадянського суспільства. Така коаліція включає, як порівняно усталені й розвинені організації, так і нові й недосвідчені. Підтримка й допомога з боку сильніших сприяє розвитку слабших з допомогою різних засобів, включаючи не лише формальне навчання, а й наставництво та партнерство. Недержавні організації в Запорізькій області роблять перші кроки до створення подібного неформального об'єднання шляхом організації щорічних форумів НДО, які проводяться останні кілька років. Такі форуми сприяють розвитку мережі контактів і викликають значний інтерес у організацій громадянського суспільства, що прагнуть розширювати згадані мережі.

Слід також враховувати роль професійних об'єднань та квазідержавних організацій, таких як, наприклад, Асоціація міст України. Ці організації, схоже, здатні переступати межі між секторами, мають певний досвід з організації навчання та зміцнення інституційної спроможності, а принаймні деякі з них користуються значною довірою серед своїх членів та інших зацікавлених сторін.

### **Задоволення потреб**

Деякі потреби у сфері зміцнення інституційної спроможності організацій громадянського суспільства в Запорізькій області та Закарпатській області були визначені самими організаціями у процесі консультацій під час проведення даного дослідження. Відповіді учасників в основному стосувалися навчання, хоча також були визначені рішення законодавчих та загальних проблем. Найпотрібнішими для реалізації проекту є такі навички, як: написання пропозицій та звітів; стратегічне планування; планування та управління проектами; розбудова команд; соціальне партнерство; механізми місцевої демократії; комунікація та захист прав.

Хоча респонденти спеціально цього не зазначали, очевидно, що для потреб Проекту вирішальне значення матимуть глибоке розуміння партнерами із громадянського суспільства процесів залучення громадськості, зокрема, методології забезпечення участі, навичок виконання функцій фасилітатора та захисту прав. Крім того, враховуючи реалії процесу стратегічного планування, корисним внеском у розвиток організацій громадянського суспільства міг би стати розвиток навичок складання технічних документів, а також налагодження зв'язків між цими організаціями та провідними академічними інституціями, що мають досвід реалізації ініціатив у сфері стратегічного планування.

Іншими важливими потребами, про які згадували респонденти, але які не мають першочергового значення для виконання їхніми організаціями дієвої ролі в реалізації Проекту, є: навички управління організаціями; управління фінансами; залучення коштів; лідерство; соціальне підприємництво; секторні зв'язки.

Важливо відзначити, що концепцію “навчання” респонденти розглядали дуже широко, включаючи до неї публікацію довідкових матеріалів, заняття в аудиторії, семінари та конференції; призначення консультантів; нагляд та наставництво; навчання через Інтернет; навчальні поїздки; семінари з обміну нагромадженим досвідом та можливості розширення мереж контактів.

Найцікавіше те, що учасники опитування висловлювали думку про те, що програми різного виду, які здійснюються зі спільною участю представників органів влади та недержавних

організацій не лише сприяють виробленню технічних навичок, а й також дають змогу започаткувати діалог і розвинути навички до співпраці. Можливо, цей висновок варто поширити і на представників приватного сектора.

Існує також низка загальних потреб, які необхідно вирішувати у першу чергу. Найважливішою з них є відсутність довіри між зацікавленими сторонами, а також відсутність впевненості один в одному. Роль жінок у суспільстві необхідно розглядати не просто, як "наскрізне питання" у контексті організаційних відносин. Гендерна нерівність у недержавних організаціях поширена такою ж мірою, як і в бізнесі та органах влади. Цей момент не можна нехтувати або відкладати до часу проведення семінару з питань "гендерної чутливості".

Відсутність інтересу до громадянського суспільства (з боку органів влади, бізнесу, засобів масової інформації, громадськості) є серйозною проблемою, тому можна і треба вжити заходів для подолання цієї апатії.

### **Інструменти, методи та методологія**

Першочерговим завданням є розв'язання проблем довіри та подолання непорозуміння. Схоже на те, що проведення спільних семінарів протягом перших вісімнадцяти місяців роботи Проекту показало і зміцнило ці проблеми, ніяк не допомагаючи їх вирішити. Слід звернути увагу на розробку спеціального багатостороннього заходу, який окрім конкретного порядку денного мав би додаткову мету розбудови довіри та взаєморозуміння між сторонами. Кілька подібних процесів уже використовуються; найвідоміший серед них (і найбільш вартий довіри) - це проведення конференцій з пошуку майбутнього.

Процес пошуку майбутнього складний і вимагає значних витрат часу. Учасники мають присвятити два чи три дні процесові, який відбуватиметься в усамітненому місці й потребуватиме повного зосередження. Мобільні телефони забороняються так само, як і електронна пошта. Для організації цього процесу потрібен досвідчений і кваліфікований фасилітатор не пов'язаний із організацією(ями), що беруть в ньому участь. Такий керований іззовні процес сприяє формуванню коаліції у інший спосіб, ніж традиційні засідання та конференції. У разі успішного завершення, конференція з пошуку майбутнього має завершитись складанням плану дій для індивідів та груп зацікавлених сторін, який прямо забезпечує досягнення цілей проекту "Регіональне врядування та розвиток". Що можливо, важливіше, цей процес дозволяє звести разом зацікавлених учасників в одному місці протягом певного часу, що сприяє поглибленню знань один про одного та розуміння між групами і створенню середовища, сприятливого для розбудови довіри.

Організація такого заходу пов'язана із серйозними і складними проблемами. Серйозну проблему може становити також питання мови, бо коло досвідчених фасилітаторів у сфері пошуку майбутнього не надто широке. Доведеться також вирішувати проблеми вибору місця і транспорту. Досвід показує, що змусити деякі зацікавлені сторони зосередитись на справах проекту більше, ніж одну дві години доволі складно. Відчуження між секторами неможливо подолати протягом одного денного або навіть чотириденного засідання чи семінару. Рекомендований захід має радикальний характер, бо потреба в ньому надзвичайно гостра.

Стосовно до конкретного порядку денного такої конференції, логічно було б зосередитись на демонстраційних проектах, що реалізовуватимуться під егідою проекту РВР. Стосовно часу її проведення, доцільно було б запланувати її після того, як буде завершено заняття із SWOT-аналізу, заплановане на грудень 2006 року, але до завершення поточного фінансового року. Варто запропонувати для обговорення дату - лютий 2007 року, яка здається найдоцільнішою. Відсутність інтересу до громадянського суспільства з боку практично всіх учасників - болюче питання. Найефективнішим підходом могла б стати низка поетапних заходів і

засідань. Однією з найважливіших цільових груп є засоби масової інформації, тому Проекту вдалося привернути до себе певну увагу з їхнього боку, особливо в Запорізькій області. Збільшення цієї уваги шляхом проведення одного або кількох заходів, спеціально спрямованих на залучення засобів масової інформації, розвиток партнерств та підкреслення важливої ролі громадянського суспільства може привести до деяких корисних змін у окремих групах і загального підвищення знань про існування громадянського суспільства та організацій громадянського суспільства. Засоби масової інформації люблять цікаві історії, а найкращі історії - це історії про людей, які роблять конкретні справи. Новостворені демонстраційні проекти, ймовірно, сприятимуть більш послідовному (і позитивному) висвітленню роботи організацій громадянського суспільства.

Іншим зручним напрямом для поширення відомостей про громадянське суспільство є заходи з інформування громадськості та консультування. Їх у будь-якому разі необхідно виконати для потреб Проекту (фактично, якщо ми хочемо, щоб плани реально перетворилися на дії, ці заходи треба було б розпочати уже зараз) й додання невеликих повідомлень стосовно громадянського суспільства не вплине негативно на цей процес.

Підвищенню рівня знань про громадянське суспільство сприяють також повідомлення про всі успіхи демонстраційних проектів (і процесу стратегічного планування). Усі ці стратегії залежать від того, якою мірою учасники проекту свідомо, публічно й регулярно визнають значення ролей один одного.

Центр громадських ініціатив у місті Перечин (за 30 кілометрів від Ужгорода), реалізував дивовижну ініціативу, яка могла б послужити моделлю, що її доцільно адаптувати та підтримати нашому проекту. Цією ініціативою було проведення ярмарку НДО. Це вдала ідея для формування мережі організацій громадянського суспільства, а також ознайомлення громадськості з різними організаціями, що працюють у їхніх громадах. Можливо Проект міг би підтримати проведення таких ярмарків і встановити на них палатку або стенд, який допоміг би розумінню проекту "Регіональне врядування та розвиток", сприяв би участі в ньому та в процесі стратегічного планування, який даний проект підтримує.

Згадані вище заходи можна поєднати із доречними і "своєчасними" тренінговими та підтримувальними заняттями з питань планування комунікацій, зв'язків із засобами масової інформації, планування заходів та розвитку відповідних навичок. Такі навички потрібні посадовцям органів влади та бізнесменам не меншою мірою, ніж активістам громадянського суспільства, а згадані заняття повинні включати усі сторони, що причетні до реалізації ініціатив.

Питання про те, якою мірою навчальні поїздки можуть бути корисними організаціям громадянського суспільства та сприяти їхній підтримці, лишається відкритим. У групі, що брала участь у першій навчальній поїздці до Канади на початку 2006 року представників громадянського суспільства не було. Не зрозуміло, чи будуть вони брати участь у наступній навчальній поїздці. Зрозуміло, що спрямування першої поїздки до Канади, а також коротких занять, організованих в інших європейських країнах було таким, щоб зацікавити насамперед основних партнерів проекту - регіональні органи влади. Зараз настав час обмірковувати, якою мірою ознайомлення з іншими умовами сприятиме зміцненню інституційної спроможності в межах громадянського суспільства. Можливо, це дасть змогу налагодити зв'язки між організаціями, які підтримуватимуться тривалий час, навіть після завершення терміну дії цього проекту.

Іншою проблемою є розв'язання питань, пов'язаних із гендером та маргіналізованими групами, такими, як молодь, літні люди, інваліди та культурні меншини в контексті зміцнення інституційної спроможності громадянського суспільства. Розширення участі в ініціативах проекту є важливим кроком, але заохочення застосування "принципу участі" повинно означати дещо більше. Замість того, щоб організувати одномоментні семінари з

"гендерної чутливості" або "залучення маргіналізованих груп населення", ці питання треба інтегрувати в усі ініціативи, спрямовані на зміцнення інституційної спроможності. Крім того, серйозну увагу слід приділити забезпеченню того, щоб принаймні два з демонстраційних проєктів даного Проєкту були орієнтовані на одну або декілька згаданих груп (у разі необхідності слід поставити відповідну вимогу).

Існує кілька корисних прикладів використання для потреб об'єднання організацій громадянського суспільства електронних розсилок та web-сайтів. Асоціація муніципалітетів, схоже, проводить у цій сфері значну роботу і має досвід, яким варто скористатися. Підключення та доступ до Інтернету розподілені в Україні нерівномірно, тому цей засіб може виявитися придатним не за всіх обставин, але якість зв'язку з часом поліпшуватиметься, а даний проєкт буде реалізовуватися ще певний час. Онлайн-ресурси можуть відіграти важливу роль у забезпеченні довідкового матеріалу, а також у проведенні своєчасних тренінгів та реалізації ініціатив з розвитку навичок, тому відповідні можливості варто вивчити. Варто також розглянути можливість створення електронного форуму з питань самопомоги та взаємної підтримки. Подібні системи довели свою цінність у різних умовах (не лише для потреб розвитку громадянського суспільства) по всьому світі.

### **Питання сталості**

Про сталість недержавних організацій в Україні, точніше кажучи, про погані перспективи цієї сталості, сказано чимало. Міжнародні донори, двосторонні та благодійні фонди, надаючи посівкові гранти організаціям громадянського суспільства протягом 1990-х років сподівалися побачити розвиток місцевих джерел фінансової та іншої підтримки. Натомість, в організаціях громадянського суспільства розвинулася культура залежності від зовнішніх джерел. Спостерігається гостра конкуренція за фінансування і незадовільний рівень інтересу серед тих, хто, згідно зі сподіваннями, мав би взяти на себе підтримку даного сектора. Існує кілька яскравих прикладів підтримки місцевими підприємствами достойних ініціатив громадянського суспільства, особливо на муніципальному або районному рівнях, а також підтримки деяких організацій або проєктів органами влади за рахунок коштів державного бюджету, однак це, схоже, виняток, а не правило.

Проєкт "Регіональне врядування та розвиток" відіграватиме у розв'язанні питання сталості лише допоміжну роль, однак може підтримати кілька невеликих, але важливих ініціатив, що сприятимуть здатності організацій громадянського суспільства виживати й, хочеться сподіватися, зростати.

По-перше, передбачена проєктом стратегія участі та залучення дасть змогу людям, що працюють у різних секторах, тісно співпрацювати між собою, розвиваючи взаєморозуміння та довіру. Оскільки державний, приватний та некомерційні сектори бачитимуть сильні сторони, які забезпечують інші сектори і працюватимуть з ними, можливості до спільної роботи над іншими ініціативами будуть представлятися самі собою.

По-друге, ініціативи Проєкту з розбудови інституційної спроможності в межах громадянського суспільства в Запорізькій області та Закарпатській області мають розвивати навички із залучення коштів, комунікації, розроблення проєктів та управління ними, що дасть змогу значно стратегічнішим чином позиціонувати недержавні організації в регіонах у боротьбі за виживання та зростання.

По-третє, якщо Проєкт зможе досягти успіху в розбудові моделей, які можна адаптувати й відтворити по всій країні, це дасть змогу підвищити рівень видимості громадянського суспільства, що спонукатиме зацікавлені сторони та інших учасників дослідити можливості "добровільного" сектора.

Ймовірно, найважливішим моментом є те, що Проект має можливість поглибити діалог, як у межах громадянського суспільства, так і серед численних зацікавлених сторін, що складають суспільство. Питання довіри та розуміння є центральним у нинішньому кліматі недовіри та відмови від співробітництва, а за відсутності сфер, в яких можна було б взаємодіяти, такі бар'єри неможливо зруйнувати.

Організації громадянського суспільства гостро потребують можливостей для формування мереж, обміну досвідом та підтримки самих себе шляхом підтримки один одного. Майже всі респонденти з організацій громадянського суспільства відзначили потребу у виданні комплексного довідника недержавних організацій, що працюють у їхніх регіонах. У обох областях уже реалізуються ініціативи ("Форум" у Запоріжжі та "Коаліція" в Закарпатті), які слід підтримати силами проекту.

Існує також загальний і широкий інтерес до створення механізмів, які дадуть змогу активніше (і дієвіше) залучати громадськість до справ суспільства та до формування соціальних партнерств різних видів. Проект може допомогти створити практичні моделі для забезпечення сталості подібних ініціатив.

### **Подальші дії**

Насамперед, слід розглянути можливість проведення заходу з участю багатьох зацікавлених сторін, оскільки це не просте завдання з концептуального та логістичного погляду. Для того, щоб цей захід можна було успішно реалізувати протягом другого року діяльності Проекту, обговорення та планування необхідно розпочати до вересня 2006 року. Результати семінару з проведення SWOT-аналізу, запланованого на кінець 2006 р., мають забезпечити надійні рамки для наповнення змістом багатостороннього заходу, однак структуру, завдання та логістику цього заходу треба розробити перед цим. Найбільшими проблемами буде визначення ресурсних джерел та переконання учасників, які були б готові присвятити проведенню цього заходу два-три дні свого життя (підряд!).

Короткі відомості про пошукову конференцію наведено у Додатку D.

Для того, щоб виконати плани, розроблені в червні 2006 р. стосовно проведення семінарів, ініціативи у сфері комунікацій необхідно реалізувати протягом літа. Будь-який імпульс, отриманий в результаті роботи, буде розтрачений марно, якщо комплексна стратегія комунікацій не буде розроблена і впроваджена протягом вересневих 2006 року семінарів з питань формування бачення майбутнього та після них.

Вивчення минулих і нинішніх ініціатив у сфері розсилання електронних повідомлень та залучення підтримки у сфері зміцнення потенціалу матиме важливе значення, для навчання з минулого досвіду та визначення ресурсів для підтримки (як технічної, так і змістової) ініціатив проекту зі зміцнення інституційної спроможності з використанням згаданих інструментів.

Необхідно досягти прориву у сфері поглиблення необхідних підготовки та навичок партнерів з виконання демонстраційних проектів для того, щоб можна було реалізувати плани проведення практичного навчання, наставництва, кураторства, заручитися необхідною підтримкою, а також визначити й привести у дію відповідні людські та інші ресурси.

Загальне формулювання потреб, подане вище в цьому розділі, може стати надійним відправним пунктом, однак для визначення деталей необхідно дочекатися визначення самих демонстраційних проектів.

Планування наступних навчальних поїздок уже розпочато. Беручи до уваги, що у цьому візиті, ймовірно, братимуть участь представники громадянського суспільства, треба забезпечити визначення необхідних місць поїздок, контактів та досвіду.

Кожний із зазначених етапів має здійснюватися з використанням "принципу участі". Якщо питання гендеру, віку, етнічної приналежності, інвалідності та інших маргіналізованих реалій не будуть розв'язані на етапі планування, на них навряд чи звертатимуть увагу, коли розпочнеться реалізація згаданих ініціатив.

**Стислий опис потенційних ініціатив, спрямованих на зміцнення інституційної спроможності громадянського суспільства**

Ініціатива	Мета	Часові рамки
Зв'язки із засобами масової інформації та громадськістю семінари з питань роботи із засобами масової інформації; ярмарки НДО; інші ініціативи у сфері комунікації.	Забезпечити підтримку та розуміння проекту РВР з боку засобів масової інформації; підвищити роль громадянського суспільства та організацій громадянського суспільства; заохочувати залучення громадськості до процесу стратегічного планування та впровадження планів	Рік 2, кв. II і далі
Багатосторонній захід	Визначити і спланувати перший раунд демонстраційних проектів, заохочувати та зміцнити відданість процесу та проекту, сприяти тісній співпраці між різними зацікавленими сторонами процесу	Рік 2, кв. IV
Підтримка процесу консультування та мобілізації громадськості Довідник і розроблення моделей; Логістика та підтримка у проведенні заходів.	Розробити і впровадити творчі, орієнтовані на результат ініціативи у сфері комунікації та залучення громадськості; Підтримати вироблення демократичної практики з урахуванням місцевих особливостей	Рік 2, кв. III і далі
Підтримка планування та впровадження демонстраційного проекту "своєчасне" навчання; наставництво та кураторство; інші ініціативи у сфері зміцнення інституційної спроможності	Підтримати поточний розвиток та зміцнення навичок у сфері планування проекту, управління ним та звітування	Рік 3, кв. I і далі
Підтримка розвитку й забезпечення сталості громадянського суспільства "своєчасне" навчання; наставництво та кураторство; механізми формування мереж та самопідтримки; інші ініціативи у сфері зміцнення інституційної спроможності.	Підтримати поточний розвиток та зміцнення організацій громадянського суспільства, а також професіоналізм та компетенцію тих, хто працює у даному секторі	Рік 3, кв. I і далі
Підтримка застосування "принципу участі"	Гарантувати, що маргіналізовані верстви населення, або ті, хто опинився у несприятливому становищі, є повноцінними учасниками ініціатив з регіонального стратегічного планування та впровадження планів	Рік 1, кв. I і далі

## 9. Висновки та рекомендації

### Висновки

Сектор громадянського суспільства в Україні перебуває в пошуку свого значення та мандату. Україна протягом останніх кількох років переживає радикальну й неперервну трансформацію, що робить необхідним повторне визначення практично усіх аспектів та елементів українського суспільства. Громадянського суспільства, як сектора, в радянську епоху не існувало, тому нині воно стикається із серйозними проблемами у зв'язку з пошуком продуктивного й сталого місця для себе в нових та досі не усталених реаліях. На даний момент сектор перебуває на початковому етапі свого розвитку і є дуже вразливим до впливу з боку середовища.

Відсутність згоди стосовно характеру громадянського суспільства - це основний чинник, який сприяє низькому рівню довіри, що ним організації громадянського суспільства користуються з боку органів влади, приватного сектора та громадськості. Основне питання - це питання легітимності, але на даний момент громадянському суспільству не вдалося досягти значних успіхів у його вирішенні.

Громадянське суспільство в Запорізькій області та Закарпатській області перебуває на різних етапах розвитку й функціонує у досить різному контексті. Хоча існує чимало *організацій* громадянського суспільства, в жодній з областей немає справжніх *інституцій* громадянського суспільства.

Проблеми розвитку громадянського суспільства (або принаймні недержавних організацій) поділяються на внутрішні (брак підготовлених працівників, доступу до коштів, інфраструктури) та зовнішні (несприятливе законодавче середовище, несприятливий громадський імідж, погані відносини з іншими секторами).

Ще складнішою проблемою є системна нерівність, яка включає відсутність прозорості з боку владних структур, у сфері вироблення політики та ухвалення рішень; неспроможність органів влади на рівних взаємодіяти із організаціями громадянського суспільства, громіздке і непрозоре законодавче та регуляторне середовище. Все це призводить до того, що деякі організації працюють "під радаром" офіційності, роблячи свою справу завдяки неформальним контактам та особистим зв'язкам. Це, зрештою, негативно впливає на "стан здоров'я" сектора, зміцнюючи уявлення про брак професіоналізму і шкодячи спробам легітимізувати роль організацій громадянського суспільства.

Проект "Регіональне врядування та розвиток" стикається із серйозними труднощами в заохоченні залучення недержавних організацій. Ініціативи зі зміцнення інституційної спроможності, спрямовані лише на недержавний сектор, найімовірніше, розглядатимуться, як продовження традицій залежності від міжнародних джерел, що склалася протягом п'ятнадцяти років надання міжнародної фінансової підтримки. Ізольовані тренінгові втручання навряд чи здатні скільки-небудь істотно вплинути на результативність роботи.

Найдієвішим внеском, що його Проект може зробити - це заохочення співпраці та партнерства. Цей момент необхідно продемонструвати і пропагувати. Залучення усіх секторів до ініціатив зі зміцнення інституційної спроможності не лише узгоджується із заявленими цілями Проекту; така політика - ефективна, бо вона необхідна. Усі зацікавлені сторони у цьому процесі можуть і повинні отримати вигоди від згаданого зміцнення інституційної спроможності й усі повинні отримати стимули до участі в зміцненні навичок та виробленні спільного розуміння і спільних цінностей.

## Рекомендації

- Загальні умови в Запорізькій та Закарпатській областях є дуже різними. Існує серйозна небезпека того, що Проект спробує розробити модель залучення громадськості "основану на готових рецептах". Хоча Проект не планує створювати "кулінарну книгу", може статися, що деякі місцеві партнери, включаючи обласні органи влади та організації громадянського суспільства саме цього й чекають. Слід уникати спокуси обрати цей легкий шлях. Доцільно також було б з'ясувати сподівання партнерів за проектом.
- Необхідно зосередитись на тих ініціативах зі зміцнення інституційної спроможності, які чітко й конкретно підтримують потреби Проекту. Крім того, можна враховувати й інші речі, але перше запитання має бути *"як дана ініціатива сприяє успіхові Проекту?"* Проте водночас, Проект має певні зобов'язання із забезпечення сталості. Ініціативи Проекту, покликані зміцнити інституційну спроможність в межах громадянського суспільства, мають також сприяти розвиткові навичок у сферах залучення коштів, комунікації, розроблення проектів та управління ними, які забезпечать недержавним організаціям у регіонах більш стратегічні позиції у їхній поточній боротьбі за виживання та розвиток.
- Можна сподіватися, що недержавні організації візьмуть на себе більшу частину вирішення проблеми забезпечення поінформованості громадськості та громадських консультацій, пов'язаних із стратегічним планом. Певна річ, за таке залучення вони сподіватимуться отримати певну винагороду. Це питання в Закарпатській області стоятиме гостріше, ніж у Запорізькій області й постане на заході швидше, ніж на сході, але рано чи пізно воно неминуче постане в обох областях і необхідно впровадити план його розв'язання.
- Більше орієнтовані на проведення досліджень недержавні організації, працюючи спільно із освітніми та академічними інституціями, можуть відіграти важливу роль у проведенні технічних досліджень, передбачених для підтримки процесу планування. Таку роль слід всіляко заохочувати.
- Становище недержавних організацій є таким, що дозволяє їм певною мірою взяти на себе впровадження демонстраційних проектів, зокрема, тих, що пов'язані із соціальними умовами і/або умовами середовища. Має сенс зосередитись на демонстраційних проектах, які зміцнюють основи, на яких базується підтримка громадянського суспільства з боку Проекту. З цього питання слід також сподіватися на те, що постане питання винагороди.
- Найдоцільнішою стратегією залучення організацій громадянського суспільства є та, що використовує сильні сторони цих організацій. Це означатиме зосередження на питаннях, довкола яких можуть легко організуватися недержавні організації, таких як, освіта дітей, охорона здоров'я та довкілля, проблеми молоді, жінок та людей похилого віку тощо, переважно сконцентрованих на ініціативах субрегіонального рівня. При цьому, очевидно, що роль муніципалітетів та районних адміністрацій буде вирішальною, але, за винятком деяких представників Бердянська, органи влади цього рівня під час проведення семінарів в Запоріжжі у червні 2006 р., не виявляли особливого зацікавлення. Цю ситуацію слід виправити до проведення грудневих семінарів, присвячених SWOT-аналізу і, по можливості, до проведення вересневих семінарів з формування бачення майбутнього.
- Як пріоритетне завдання, слід розглянути проведення багатостороннього процесу з участю зацікавлених сторін (наприклад, конференції з пошуку майбутнього) з конкретною програмою розроблення планів дій демонстраційного проекту й водночас із прихованою метою розбудови коаліцій та налагодження відносин між учасниками - приватним сектором, а також органами влади й недержавними організаціями. Оптимальним варіантом було б запланувати проведення такого заходу невдовзі після завершення семінарів, присвячених SWOT-аналізу.

- Заплануйте й проведіть низку заходів для мас-медіа, покликаних з'ясувати й повернути інтерес громадськості до Проекту та стратегічних планів (і, хотілося б сподіватися, забезпечити її участь у них), а також підвищити видимість організацій громадянського суспільства та їхню роль в українському суспільстві.
- Процес зміцнення інституційної спроможності в організаціях громадянського суспільства - це довготерміновий процес, що має передбачати максимальне використання сильних сторін, які є в Україні. В Україні є організації, що забезпечують навчання у різних сферах, які, схоже, збігаються з потребами організацій громадянського суспільства в Запорізькій області та Закарпатській області в забезпеченні дієвої співпраці у процесах стратегічного планування та впровадження планів. Залучення цих організацій та налагодження партнерства з ними дадуть змогу зміцнити інституційну спроможність організацій не лише в регіонах, а й на національному рівні.
- В основі ініціатив, покликаних зміцнити інституційну спроможність громадянського суспільства, має лежати стратегія взаємної підтримки, яка спирається на сильні сторони всіх партнерів і забезпечує взаємний обмін цими сторонами. Застосовуйте стратегії наставництва та кураторства, а також (у міру можливості) електронні ресурси разом із заходами щодо своєчасного навчання з метою розвитку навичок та нагромадження досвіду, необхідних для розв'язання конкретних завдань та реалізації заходів Проекту.
- Не слід зосереджуватися на відокремлених "тренінгових семінарах" зі зміцнення інституційної спроможності. Хоча такий підхід може забезпечити розвиток деяких технічних навичок, він не дозволяє усунути системні причини, які заважають недержавним організаціям забезпечити свою видимість у суспільстві. Зосередьтесь на реалізації ініціатив зі зміцнення інституційної спроможності, які є засобами досягнення мети - забезпечення ефективного регіонального стратегічного планування та впровадження планів для потреб економічного розвитку - а не сприймайте їх, як самоціль. Інтегруйте заходи зі зміцнення інституційної спроможності у межах Проекту з процесом стратегічного планування та впровадження планів і залучайте до участі в них не лише недержавні організації, а й також органи влади та зацікавлені сторони з приватного сектора. Імовірно, найкращим способом досягти цієї мети є реалізація передбачених Проектом демонстраційних проектів. Семінари слід організовувати з використанням "своєчасного" підходу, вони повинні мати практичне й дуже вузьке спрямування.
- Усі ці ініціативи повинні в явному вигляді включати маргіналізовані громади та групи, такі як жінок, молодь, літніх людей, інвалідів, культурні/етнічні меншини тощо. Крім того, серйозну увагу слід приділити (і в разі необхідності поставити відповідну вимогу) тому, щоб, як мінімум, два демонстраційні проекти в межах Проекту були спрямовані на надання допомоги одній або декільком із згаданих груп.
- У наступних навчальних поїздках повинні брати участь представники громадянського суспільства, а складання програми таких заходів має передбачати зв'язок із людьми, організаціями та ресурсами, що дадуть змогу налагодити зв'язки, які б не руйнувалися із часом та після завершення цього проекту.
- Слід вивчити можливості використання електронних розсилок, web-сайтів та порталів для зміцнення зв'язків між організаціями громадянського суспільства та забезпечення довідкових матеріалів, ресурсів, наставництва/кураторства. Варто також розглянути можливість створення електронного форуму з питань самопомоги та взаємної підтримки. Подібні системи довели свою цінність (і не лише для розвитку громадянського суспільства) в усьому світі і в різних умовах.

І нарешті, незважаючи на те, що цей звіт присвячений стану розвитку громадянського суспільства, необхідно наголосити на тому, що особливої уваги потребує роль приватного сектора у Проекті та у процесі стратегічного планування на регіональному рівні. Проект мобілізував міжнародний досвід для підтримки планування, вирішення питань гендеру й

молоді, вдосконалення політики та роботи органів влади й громадянського суспільства, але практично або зовсім не планує надання підтримки бізнесу. Схоже на те, що ініціатори проекту виходять із припущення, що приватний сектор має достатню інституційну спроможність та ресурси для дієвої участі в процесі без жодної підтримки іззовні. Це свідчить про недостатнє розуміння реалій приватного сектора, особливо у глобальному контексті, в якому бізнесу доводиться працювати в наші дні. Без залучення приватного сектора, стратегічні плани, розроблені партнерами за Проектом, навряд чи вдасться успішно реалізувати. Якщо не обміркувати питання підтримки, забезпечити необхідне залучення приватного сектора буде надзвичайно складно.

## **Додатки**

## Додаток А. Особи, з якими було проведено зустрічі

Тетяна Ніколаєва, Завідувач кафедри політичних наук, Запорізький національний державний університет  
Олександр Мураховський, голова благодійної організації "Відкритий світ", Запоріжжя  
Людмила Сергєєва, професор, кафедра економічної кібернетики, Запорізький національний державний університет  
Валентина Васильєва, Центр громадських та соціальних ініціатив, Запоріжжя  
Валентин Волошин, директор Національного інституту стратегічних досліджень, Ужгород  
Олег Лукша, директор Асоціації українських міст (Закарпатське відділення) та виконавчий директор НДО "Європоліс"  
Юрій Чижмар, державний секретар, Закарпатська область  
Марія Зигалова, виконавчий директор, Закарпатський жіночий консультативний центр  
Єва Кіш, Інститут глобальної економіки та міжнародних відносин, Ужгород  
Андрій Вишняк, співзасновник Центру громадських ініціатив, Перечин  
Євген Фишко, Віце-президент Асоціації агенцій регіонального розвитку України, Київ  
Олена Горєва, керівник проекту та Світлана Пчеліна, заступник керівника проекту, Проект економічного розвитку громади (Канадського бюро міжнародної освіти), Київ  
Том Монастирський, директор проекту "Голос громадськості", Київ  
Анатолій Фойт, керуючий справами, виконавчий комітет міста Бердянськ  
Ірина Бакатаєва, завідувачка відділом прес-служби, виконавчий комітет міста Бердянськ  
Сергій Могильний, керівник Громадського молодіжного ресурсного центру наукових досліджень "Північне Приазов'я", проректор Академії управління та інформаційних технологій «АРІУ», Бердянськ  
Володимир Царакаєв, завідувач інформаційним відділом Бердянського міськвиконкому  
Марина Масюгіна, керівник громадського молодіжного клубу "Співдружність", Бердянськ  
Галина Казачковська, Голова Бердянського міського комітету руху "Педагоги за мир та взаєморозуміння", декан факультету управління Академії управління та інформаційних технологій "АРІУ", Бердянськ  
Варвара Казачковська, віце-президент місцевого комітету Міжнародної студентської асоціації "AIESEC-Бердянськ"  
Євген Щербина, Людмила Деєва, члени місцевого комітету Міжнародної студентської асоціації "AIESEC-Бердянськ"  
Євгенія Корецька, керівник міської жіночої організації "Жіноча справа", Бердянськ  
Любов Паливода, виконавчий директор творчого центру "Counterpart", Київ  
Федір Шандор, доцент, Закарпатський національний державний університет, Ужгород  
Сергій Котенко, керівник проекту "Policy Advice for Reform" (Україна), Київ  
Юрій Третяк, виконавчий директор, Асоціації агенцій регіонального розвитку України, Київ

## **Додаток В. Організації громадянського суспільства в Запорізькій області**

### Запоріжжя

Запорізька обласна організація руху "Педагоги за мир та взаєморозуміння"  
Запорізька обласна громадська асоціація "Союз - Чорнобиль"  
Запорізька обласна організація Червоного Хреста  
Запорізька обласна професійна асоціація  
Запорізький обласний координаційний центр молодіжних організацій  
Комітет молодіжних організацій Запорізької області  
Запорізьке обласне відділення громадської організації "Комітет українських виборців"  
Екологічний освітній центр "XXI століття"  
Запорізька обласна регіональна спілка "Запоріжжя – наше місто"  
Запорізьке обласне відділення організації "Громадська амністія"  
Спілка підприємців "Порада"  
Запорізький молодіжний центр "Турботлива рука"  
Благодійна організація "Оберіг"  
Запорізьке регіональне інформаційно-консультаційне агентство  
Асоціація сімейної медицини в Запорізькій області

### Енергодар

Жіночий клуб "Лотос"  
Асоціація торговців енергодарського ринку  
Жіноча організація "Україночка"  
Енергодарський міський інформаційно-консультаційний центр з питань захисту сім'ї та особи "Діалог"  
Молодіжна громадська організація "Спільний принцип"  
Гільдія підприємців Енергодару  
Дитяча громадська організація "Веселка"  
Енергодарська міська народно-демократична жіноча організація "Дія"  
Молодіжна організація "Молодіжна ініціатива"  
Енергодарське міське відділення української асоціації Червоного Хреста  
Енергодарська міська грецька спілка "Вергіна"

### Токмак

Токмакська міська асоціація сімей, що виховують дітей-інвалідів, та інвалідів з дитинства  
Громадська молодіжна НДО "Вибух"  
Дитяча організація українців "Козацька молода січ"  
Міська організація ветеранів війни та збройних сил  
Міська організація ветеранів  
Асоціація друзів природи

### Бердянськ

Бердянська міська грецька асоціація  
Міжнародний фонд "Азовське море"  
Місцевий комітет Міжнародної студентської асоціації "AIESEC-Бердянськ"  
Ресурсний центр досліджень північного Приазов'я  
Бердянський міський комітет руху "Педагоги за мир та взаєморозуміння"  
Міський молодіжний клуб "Дружба"  
Бердянська благодійна організація "Соціальний захист"  
Організація "Жіноча справа"  
Дитяча організація "Добродар"  
Молодіжний туристський клуб "Ельбрус"  
Археологічна спілка "Ольвія-Арго"  
Бердянське міське відділення Міжнародної асоціації із захисту прав людини  
Громадська організація з охорони здоров'я дітей "Оберіг"  
Громадський фонд захисту ветеранів  
Бердянська міська організація Національної спілки журналістів  
Територіальна організація Спілки ветеранів війни в Афганістані "Шурави"  
Клуб аспірантів та студентів-правників Азовського регіону (КАСПАР)  
Фонд підтримки самоорганізації населення  
Бердянський скаутський центр "Відкрите серце"  
Благодійний фонд "Хесед Дебора"

## **Додаток С. Організації громадянського суспільства в Закарпатській області**

### Ужгород

Закарпатське циганське культурне товариство "РОМАНІ ЯГ" (Циганська ватра)  
Товариство циган Закарпаття "Рома" ("Циган")  
Закарпатське обласне єврейське Товариство "Хесед Шпіра"  
Товариство угорської інтелігенції Закарпаття  
ГО „Європейський дім”  
Обласна культурно-освітня організація "Матіца Словенська на Закарпатті"  
Закарпатське товариство ім. Кирила та Мефодія  
Закарпатське товариство російської культури "Русский дом"  
Об'єднана Асоціація студентів-юристів Закарпаття  
Закарпатська обласна організація Української асоціації релігієзнавців  
Закарпатське обласне відділення Товариства зв'язків за межами України (Товариство "Україна")  
ГО "Моє місто - Ужгород"  
Закарпатська обласна спілка творчої інтелігенції "Мельпомена"  
Закарпатська обласна федерація тайського боксу, контактного карате та кік-боксингу  
Фонд "Срібний дзвін"  
Карпатський центр полігрових досліджень  
Закарпатська обласна група медіації "Медіум"  
"Закарпатський фонд вільного волевиявлення"  
"Карпатське інформаційне агентство"  
Закарпатське обласне відділення комітету виборців Україна  
Закарпатське крайове культурно-освітнє товариство "Просвіта"  
Закарпатське обласне "Общество подкарпатських русинов"  
Регіональне молодіжне екологічне об'єднання "Екосфера"

### За межами Ужгорода

"Рідне село"  
Закарпатська Асоціація Місцевого Розвитку  
"Боржавська ініціатива"  
Асоціація розвитку спорту та туризму  
Асоціація міст і сіл  
ГО "Асоціація молодіжного туризму"  
"Карпатський дім"  
ГО "Фонд ім. Е. Егана"

## **Додаток D. Пошукова конференція**

### Завдання

Пошукові конференції проводяться з метою формування планів або бачення майбутнього організації або громади. Основна увага приділяється складанню практичних планів, які можна втілити у життя.

### Результати

У разі дієвої роботи фасилітатора така конференція дає змогу визначити конкретні дії, що їх необхідно вжити. У разі дієвої роботи фасилітатора, люди, відповідальні за виконання згаданих дій, зміцнюють свою спроможність до їх виконання. Що важливіше, такий процес приводить до створення коаліцій довкола сфер, які становлять спільний інтерес, і це часто дозволяє звести разом учасників у несподіваний і творчий спосіб. Потенціал даного процесу до зміцнення спроможності та розбудови коаліцій дає змогу з допомогою пошукових конференцій досягти корисніших (і більш придатних до практичного втілення) результатів, ніж традиційні методи планування.

### Опис

Розробники даного процесу описують пошукову конференцію, як "спрямований на виконання завдання "діалог" у складі великої групи". У цьому процесі зроблено наголос на особисту взаємодію між представниками різних зацікавлених сторін з метою створення нової "громади". Цей процес передбачає особисті зустрічі та обговорення, які дають змогу продукувати нові ідеї. Порядок денний, місце проведення та фізичні умови конференції плануються таким чином, щоб заохочувати діалог і сприяти розбудові взаємин. Процес триває кілька днів, зазвичай, в усамітненому середовищі і в його перебігу учасники досліджують неоднозначність та відмінності в інтересах, проводячи разом дослідження, займаючись плануванням та виконуючи дії.

### Сильні сторони пошукових конференцій

- Дають змогу поєднати планування і впровадження.
- Дають змогу розробити творчі та здійсненні стратегії шляхом застосування партнерських, основаних на "принципі участі", підходів.
- Дозволяють досягти консенсусу та виробити спільні цінності.
- Сприяють зміцненню відданості та відчуття причетності до вироблених стратегій.
- Сприяють інтеграції культурних, регіональних та ціннісних відмінностей.
- Дозволяють впродовж кількох днів завершити виконання завдань, для реалізації яких з допомогою інших методів сприяння, довелося б витратити значно більше часу.

### Слабкі сторони

- Потребують участі дуже кваліфікованих фасилітаторів. Погано організований та проведений процес може завдати ініціативі непоправної шкоди.
- При застосуванні цього методу конфлікти та відмінності враховуються і визнаються, але не завжди належним чином розв'язуються.
- Висувають дуже високі вимоги до логістики і потребують повного залучення учасників протягом самої конференції (2-3 дні, включаючи вечори).
- Висока вартість.

### Процес

У процесі передбачено 3 етапи: попереднє планування; власне, конференція; та впровадження.

#### *Попереднє планування*

- Перше заняття з планування, зазвичай, проводиться протягом цілого дня з метою визначення тем та цілей конференції, графіку роботи, вибору місця для роботи

конференції та учасників. На той момент уже повинен бути визначений фасилітатор, але йому не обов'язково брати участь у цьому занятті.

- Друге заняття з планування, зазвичай, триває пів-дня; його завдання - проконтролювати прогрес і розв'язати проблеми у сфері логістики та планування. До цього моменту мають бути остаточно складені плани конференції. У цьому занятті повинен взяти участь фасилітатор, в ідеалі - особисто, але може спрацювати й система телеконференції.

### *Конференція*

Протягом двох-трьох днів, включаючи вечори, учасники обмінюватимуться інформацією, обговорюватимуть проблеми і розв'язуватимуть низку завдань у складі малих та великих груп, кульмінацією яких має стати визначення мети й складання плану дій. Трьома основними напрямками діяльності є:

- Аналіз середовища (загальна інформація, можливі зміни в майбутньому, що спрацює, а що - ні);
- Аналіз "Системи" (порядок дій, практичні методи, обмеження, правила та структури, що впливають на представлення відомих громадських проблем, саму громаду та її середовище);
- Розроблення реалістичних, придатних для впровадження планів дій з метою зміни аспектів "Системи", щоб зрушити громаду в напрямі більш прийняттого майбутнього.

### *Впровадження*

#### *Заняття після завершення конференції*

- Проводяться через деякий час після завершення конференції з метою відзначення успіхів та оцінювання проблем.
- Люди або групи беруть на себе зобов'язання щодо впровадження ролей та ухвалення рішень стосовно часових рамок.
- Плани дій впроваджуються у практику.
- У разі потреби, плани коригують таким чином, щоб вирішити проблеми.

### **Про пошукові конференції**

"Пошукова конференція - це спрямований на виконання завдання "діалог" у складі великої групи" (Emery and Purser 1996)

*Теорія покладена в основу ідеї пошукової конференції*

Як можна поглибити обговорення комплексного питання, стосовно якого жодна зі сторін не має повного знання або експертних навичок?

Або в разі існування таких експертів, як можна найкращим чином довести до відома пересічних людей їхню думку, і як можна найкращим чином забезпечити оцінювання усіх поглядів?

Як можуть люди зібратися разом у певному приміщенні і, почуваячись достатньо безпечно, вільно обговорити серйозні відмінності?

Методологія пошукової конференції - засідання, що проводиться з метою колективного визначення та обговорення проблем і формування порядку денного використовується уже більше 40 років для вивчення неоднозначностей та відмінностей в інтересах проведення досліджень і застосування дій.

В основу методології пошукової конференції покладено низку припущень. У відповідним чином створеній ситуації (подібній до тієї, що утворюється під час обговорення в перебігу пошукової конференції):

- Люди діють цілеспрямовано і мають можливість вибирати та продукувати бажані результати
- Люди братимуть на себе відповідальність за завдання, які є значущими для них
- За відповідних умов, люди можуть ефективно функціонувати в режимі визначення ідеалів.

*(Emery and Purser 1996)*

Пошукові конференції використовуються в межах широкого спектру бізнесових, владних та інтелектуальних дисциплін. Первинним прикладом є проведення найпершої пошукової конференції, в якій взяли участь представники двох компаній з виробництва літаків, які невдовзі мали об'єднатися в результаті злиття; кожна з компаній мала власне бачення світу стосовно того, яким чином слід забезпечувати тягу повітряного судна: одна компанія виробляла літаки з поршневіми двигунами, інша - реактивні літаки; результатом став новий продукт, який і донині використовується в авіаційній техніці (Futuresearch 2001-2). На дуже практичному рівні пошукові конференції також використовуються для того, щоб зібрати разом експертів у сфері торгівлі (наприклад, пекарів), щоб розробити програму дій; тобто, таку групу від якої за інших умов навряд чи можна було б сподіватися готовності до індивідуального документування професійної майстерності та навичок (Anderson 1986).

Подібним чином цей метод можна використати в умовах громади. Наприклад, його використовують, щоб забезпечити значущу участь "пересічних" громадян з їхнім знанням місцевої специфіки, у розробленні планів розвитку економічно відсталіх регіонів штату Нью-Йорк, на відміну від традиційних, контрольованих і часто виключальних, ієрархічних методів соціального планування. (Schafft and Greenwood 2002)

*Погляди та участь зацікавлених сторін*

Спостерігачі за процесами розвитку громади давно помітили, що між різними поглядами зацікавлених сторін існує низка чинників, які сприяють неперервній напруженості, і можна стверджувати, що подібна ситуація часто трапляється в різних політичних процесах, а застосування відповідних технологій пов'язаних із формуванням середовища, можна рекомендувати до застосування у громадському секторі. Існує висока ймовірність того, що обговорення в перебігу пошукової конференції відбиватиме деякі із наявних точок зору, особливо беручи до уваги той факт, що основну увагу планується приділяти відносинам між громадою та фінансуючими органами (особливо владою) у процесі використання комплексної та ресурсомісткої системи (інформаційно-комунікаційної технології).

Певна річ, на практиці значення терміну "участь громадськості" може бути істотно різним: від суто символічного консультування до повного громадянського контролю за програмою дій (та результатами). До того ж, ще однією проблемою є дієве представництво у процесі участі - яким чином слід вибирати людей?, і навіть, у разі забезпечення такого представництва, чи не заважатимуть небезпеки групового мислення, громадська політика, страх виступити проти тих, хто розпоряджається ресурсами та особистий стиль поведінки дієвій участі з боку тих груп, котрі, зазвичай, мало представлені у процесах ухвалення рішень.

Ротмен і Тропмен у своїй часто цитованій статті (Rothman 1972) стверджують, що для розуміння деяких видів ідеології, що їх дотримуються учасники громадсько-орієнтованого процесу, можна розрізнити три види поглядів:

Модель місцевого розвитку

Ця модель найбільш близько ідентифікується з моделлю демократичного розвитку громади, оснований на "принципі участі".

Модель соціального планування

У цій моделі зроблено наголос на раціональних, планових та технічно пов'язаних процесах із залученням або без залучення громади. Відданість демократичним процесам або змінам не можна припустити напевне.

Модель соціальної дії

Ця модель найближче ідентифікується з активістською моделлю розвитку громади, включаючи зміни у структурі влади, ресурсах та процесах ухвалення рішень.

Якщо ми об'єднаємо ці три підходи (як мінімум) із взаємодією з ІКТ, утворюються, принаймні, 6 сфер взаємодії і, певна річ, кожна з них може містити чимало різних поглядів

Модель місцевого розвитку	Погляди на ІКТ та громадські організації
Модель соціального планування	Погляди на ІКТ та громадські організації
Модель соціальної дії	Погляди на ІКТ та громадські організації

#### *Пошукові конференції, як процес співпраці*

Як заходи, основані на співпраці, пошукові конференції спрямовані на заохочення, не лише обміну знаннями, а й продукування знання. Можна додати ще один вимір - що метою пошукових конференцій є використання знання через генерування ідей, щодо яких існує певна ймовірність впровадження. Таким чином, пошукові конференції використовуються, як форма колективного, орієнтованого на діалог, оцінювання результатів, в основі якого лежить дія та дослідження, власником результатів якого є громада учасників пошукової конференції. (Schafft and Greenwood 2002, Patton 1997).

Пошукові конференції підкреслюють значення особистої взаємодії між зацікавленими сторонами з метою формування (в ідеалі) нової громади за інтересами. Процес спільної роботи та обговорення передбачає генерування нових ідей та усвідомлення існування відмінностей у поглядах. Цей метод помітно відрізняється від методу Дельфі, у первинному вигляді розробленого для використання систем електронної пошти у процесі голосування та ранжування питань серед широкого розмаїття членів відомих "громад знання". Метод Дельфі також має тенденцію до ієрархічності, бо контроль та оброблення інформації в ньому лишається в руках невеликої групи. Цей метод також покликаний забезпечити досягнення консенсусу - але у випадку вивчення багатьох варіантів використання технологій у суспільстві, чи обов'язково це буде вірне рішення? (Ministry of Education 1985).

Взаємодія у перебігу пошукової конференції може тривати один або декілька днів, а самі ці конференції організують у місці, яке є комфортним і сприятливим для розбудови добрих стосунків. Навіть спосіб розташування робочих місць має важливе значення, бо ідея полягає в тому, щоб залучити до обговорення всіх, а не зосереджуватися на одному експерті. Подібні ідеї відомі зі сфери освіти дорослих, де навчання з досвіду та визнання життєвих навичок у відповідному навчальному середовищі є невіддільною частиною процесу навчання та змін (Knowles 1984).

Враховуючи нинішню невизначеність та суперечливість стосовно того, як громадські організації використовують ІКТ, методологія пошукової конференції може виявитися зручним методом для стимулювання дискусії і вироблення нових програм та шляхів.

#### *Консенсус чи визнання відмінностей*

Певна річ, враховуючи напруженість та складність звичайного діалогу між відомими та невідомими партнерами (як наприклад, у перебігу бізнесових переговорів) було б надто оптимістичним сподіватися, що всі ці умови будуть задоволені у перебігу пошукової конференції. Однак, Емері та Пурсе стверджують, що їхній метод є неминуче успішним і, зокрема, проблема конфліктів або пересторог у перебігу обговорення може бути подолана шляхом започаткування дискусії про речі, які вважаються спільними. Те, що вважається спільним, створює впевненість для подальшого обговорення тих речей, які не є спільними. Насправді пошукові конференції покликані не забезпечувати консенсус, а сприяти конструктивному залученню та обговоренню невідомого, потенціалу та, якщо умови створено правильно, ідеалу, на підставі якого можна знайти більш практичне рішення.

Цікаво відзначити, що така модель діалогу дещо відрізняється від тієї, що її запропонувала Шерон Бедер, яка рекомендувала прийняти модель консультацій з технологічних питань, основану на консенсусі, подібно до тієї, що використовується у Данії. Таку модель можна критикувати за її деяку невідповідність до більш культурно та політично поляризованої австралійської громади. (Bedger, 2002)

#### *Етапи пошукової конференції*

Як правило, пошукові конференції проводяться у три етапи:

Планування перед початком конференції;

Власне, конференція (включаючи вибір середовища, орієнтацію на системи, минуле, теперішнє та майбутнє, можливості та обмеження і плани дій);

Етап після завершення конференції (впровадження та розповсюдження).

Стосовно до поточної пошукової конференції, "Громади та інформаційної технології: Великі запитання" з допомогою професійного групового фасилітатора було розроблено такі елементи

#### *Етап перед проведенням конференції*

Складено список запрошених, спираючись на мережу контактів Центру громадських мережевих досліджень та інші рекомендації

Було визначено теми та цілі конференції і розіслано запрошення учасникам

Призначено виступаючих з основних питань.

Може видатися, що запрошення сторонніх експертів суперечить принципам рівного оцінювання усіх ідей, співпраці тощо, однак нам здається їхнє запрошення можна виправдати поданими далі причинами:

Присутність експертів дасть змогу златати кригу відчуження при обговоренні складних питань, бо вони матимуть змогу пояснити глобальні або "зовнішні" погляди

Учасники, які виступають на конференціях з основних питань, допомагають задати необхідний настрій, але не виконують при цьому домінуючої ролі. Їхній сторонній досвід значною мірою сприятиме відкриттю дискусії та її заохоченню у перебігу конференції. Оскільки пошукова конференція проводиться під егідою академічної інституції, зайве й казати, що існує потреба в залученні працівників цієї інституції у формальний спосіб!

Засідання, що мають на меті планування часу та визначення фізичного формату дня, мають проводитися з участю професійного фасилітатора

#### *Етап проведення конференції*

##### *Вранішнє засідання*

Метою вранішнього засідання, яке включатиме загальний огляд питань, що їх запропонують виступаючі, є сприяння дискусії стосовно того, звідки ми прийшли, де зараз перебуваємо і що спрацьовує, а що - ні.

Сподіваємося, що на підставі цього інтерактивного обговорення вдасться сформулювати теми, щоб окреслити рамки роботи над визначеними питаннями у складі малих груп по обіді.

Працівники ЦГМД також представлять короткий огляд нинішніх досліджень щодо використання громадськими організаціями інформаційно-комунікаційної технології.

##### *Вечірнє засідання*

Спираючись на основні питання, визначені зранку, учасникам буде запропоновано попрацювати у складі ударних груп протягом приблизно 90 хвилин з метою проведення SWOT-аналізу, визначення рамок майбутніх досліджень та дій у спосіб, що його вони вважають значущим. Учасники груп мають призначити фасилітатора, репортера та секретаря.

Після перерви групи доповідатимуть загальній аудиторії, і буде проведено обговорення, на підставі якого необхідно визначити майбутні пріоритети, дії і, хочеться сподіватися, заручитися прагненням учасників до практичної роботи та дій. Планується також, що в результаті в людей виникне відчуття причетності та відданості і, як наслідок, буде реалізовано соціальну функцію.

##### *Після завершення конференції*

Перевіркою успішності конференції буде використання потенціалу до майбутніх дій, реалізоване через нове розуміння, котре дає змогу впливати на політику, впровадження, та майбутні напрями досліджень.

#### *Література*

Anderson, T. (1986). The Facilitation of Curriculum Research Workshops in TAFE. Adelaide, TAFE National Centre for Research and Development.

Beder, S. (2002). "Consensus Conference and the 'People's Enlightenment'." Arena Magazine 60: 20.

Emery, M. and R. Purser (1996). The Search Conference: A Powerful Method for Planned Organizational Change and Community Action. San Francisco, Jossey Bass Publisher.

Futuresearch (2001-2). Historical Roots and Theoretical Basis.

[http://www.futuresearch.net/the\\_method/overview/history\\_theory.cfm](http://www.futuresearch.net/the_method/overview/history_theory.cfm)

Knowles, M. (1984). Andragogy in Action. San Francisco, Jossey-Bass.

Ministry of Education, V. (1985). Destination: Decisions. Decision-making strategies for school communities. Melbourne, Ministry of Education, Victoria.

Rothman, J. (1972). Three Models of Community Organization Practice. Strategies of Community Organization. F. M. Cox (ed.). Itasca, Ill, FE Peacock: 20-36.

Patton, M. Q. (1978). Utilization-focussed Evaluation. Beverly Hills, Sage.

Schafft, K. A. and D. J. Greenwood (2002). The Promises and Dilemmas of Participation: Action Research, Search Conference Methodology and Community Development. [http://www.cardi.cornell.edu/canal/Greenwood\\_Schafft.PDF](http://www.cardi.cornell.edu/canal/Greenwood_Schafft.PDF)

Larry Stillman, Centre for Community Networking Research