



Проект «Посилення громадянського суспільства через кордони для розвитку демократії»

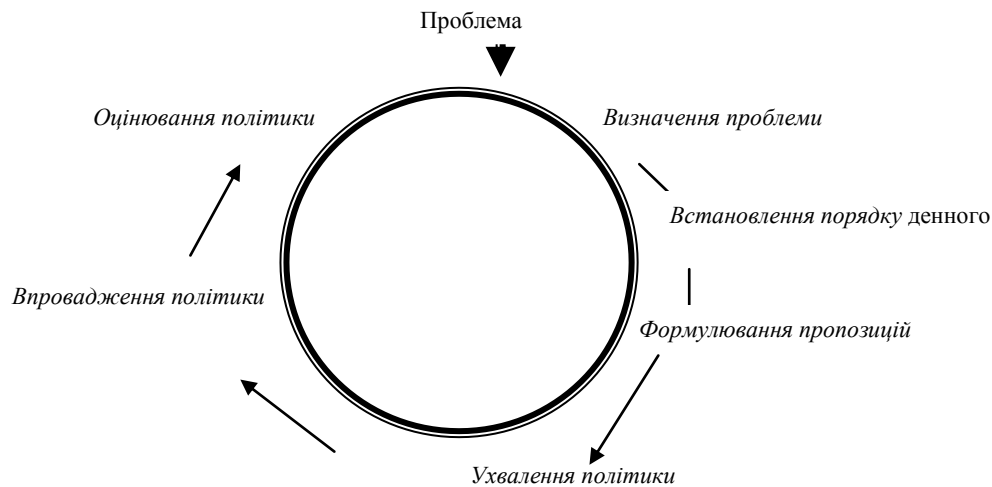
Матеріали майстер-класу

Адвокасі діяльність та мережування: європейський досвід для українських ОГС

м. Київ, 28-29 травня 2010 р.

Матеріали з адвокати

ПРОЦЕС ВИРОБЛЕННЯ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ



Цикл процесу вироблення державної політики

Пропонуємо виділяти такі основні етапи циклу: 1) ідентифікація проблеми та встановлення порядку денного для політики; 2) аналіз політики; 3) вибір та формулювання політики; 4) прийняття рішення щодо політики; 5) впровадження політики; 6) моніторинг та оцінювання політики.

Стисло охарактеризуємо зміст кожного із цих етапів. *Ідентифікація проблеми та встановлення порядку денного для політики.* На цьому етапі визначається потреба урядового втручання для вирішення тих чи інших суспільних проблем. Ця діяльність супроводжується визначенням проблеми, тобто «визначенням державних проблем, які потребують державної реакції»¹. В свою чергу проблема визначається із наявності певного предмета (фактів, подій, явища). При цьому виявлення предмета не обов'язково має привести до визначення лише однієї проблеми. Так, наприклад, існування безпритульності серед неповнолітніх дає підстави до визначення низки проблем: відчуження дітей від сім'ї, зростання кількості кризових сімей, невілювання інститут сім'ї, погіршення функціонування державних виховних установ, погіршення матеріального стану сімей, що виховують дітей тощо. Тобто конкретні факти вимагають відповідної інтерпретації. Як зазначає В.Парсонс, «ми цілком можемо погодитись щодо предмета, але не погоджуватися із тим, у чому конкретно полягає проблема»².

Після встановлення проблеми необхідно її перевести в питання порядку денного для державної політики. Ця діяльність супроводжується переконанням відповідного владного органу, а також інших зацікавлених сторін в тому, що існує реальна проблема, котра потребує державного втручання. Цей етап потребує відповідної аналітичної роботи, а не просто спостереження за проблемою. Причому в цій роботі мають бути задіяні не лише державні виробники політики, а й широкі кола зацікавлених груп, інституцій.

Діапазон питань порядку денного, сформованого через визначення проблем для державного втручання, може бути досить широким. Тому наступним кроком має стати визначення пріоритетності тих чи інших питань. Порядок денний може бути сталим, проте увага до різних пріоритетів може змінюватися в залежності від низки факторів, серед яких, наприклад, Л.Пал виділяє такі найголовніші: структурні тиски, інституційні процеси та непередбачувані події³.

Аналіз політики. Цей етап процесу творення державної політики включає в себе висунення альтернативних пропозицій щодо розв'язання наявних проблем. В ході зазначеної діяльності увага

¹ Тертичка В. Державна політика: аналіз та здійснення в Україні.- К.: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2002.- С. 317

² Парсонс, Вейн. Публічна політика: Вступ до теорії й практики аналізу політики: Пер. з англ.- К.: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2006.- С. 92.

³ Пал, Леслі А. Аналіз державної політики/ Пер. з англ. Іван Дзюб.- К.: Основи, 1999.- С.180-186

концентрується на обговоренні природи проблеми, її обсязі та потенційній небезпеці, яку вона створює, філософському обґрунтуванні державно-політичної діяльності щодо цієї проблеми. Головним же моментом для проблеми, на думку В.Тертички, є визначення центру її вирішення, яким може бути державний чи недержавний (приватний) сектор⁴. Якщо проблема вирішується винятково державно-політичними рішеннями, то пропонуються ті чи інші варіанти застосування управлінських інструментів, заходів регулювання тощо. Причому має бути запропоновано множину варіантів, які носитимуть альтернативний характер. Дослідниками пропонуються такі характерні типи альтернатив-стратегій:

- пролонгація чинної політики на основі наявних ресурсів;
- пролонгація діючої політики на основі іншого рівня ресурсних витрат;
- мінімальна модифікація чинної політики без зміни на рівні діяльності;
- новий напрям політики (значні зміни без варіацій існуючої політики);
- нова політика з новими концепціями⁵.

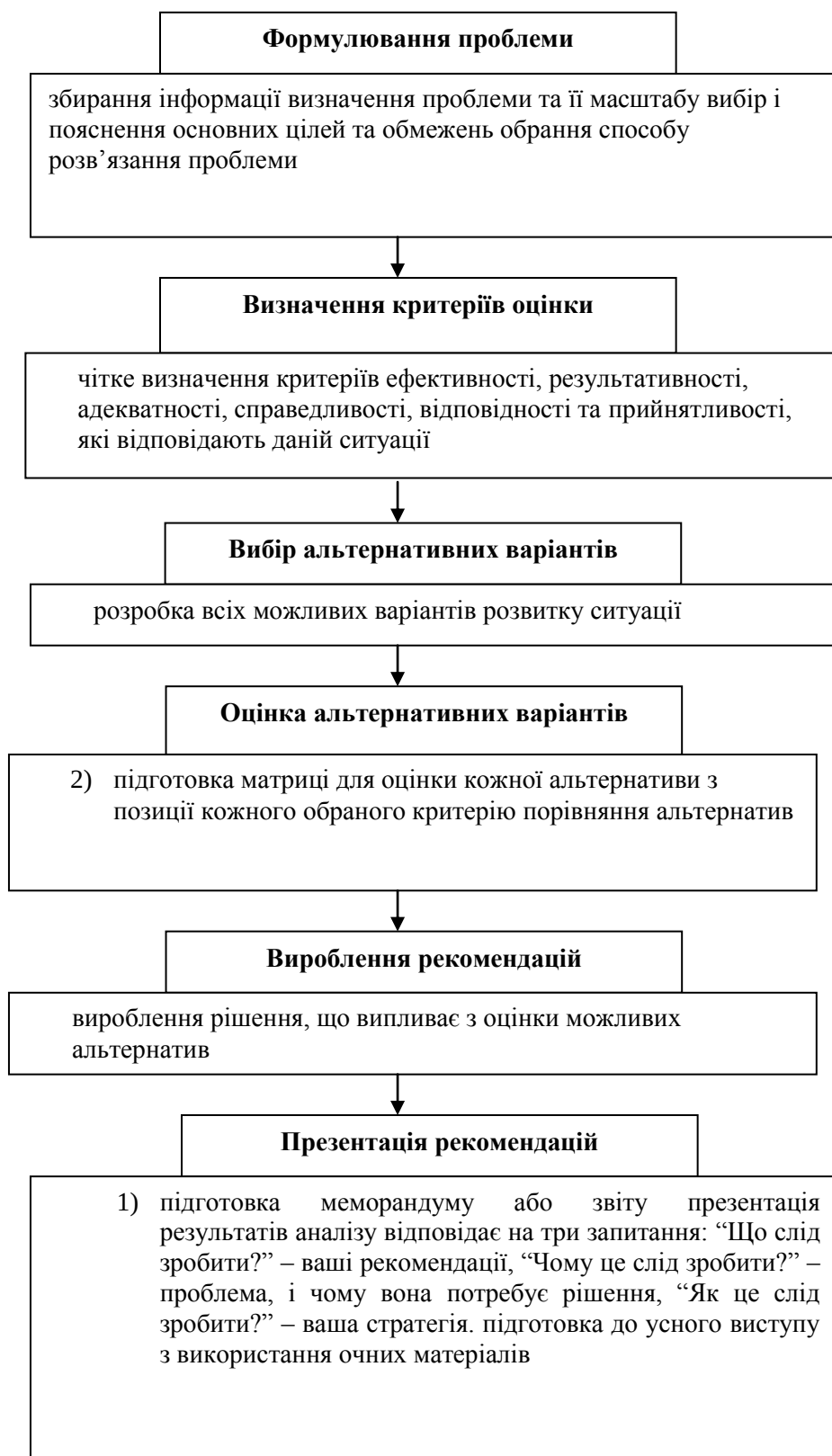
Завершеність цього етапу творення державної політики характеризується визначенням набору конкретних чітких, зрозумілих, грамотних дій, виписаних з уникненням абстрактних узагальнень.

Цей етап супроводжується збором та аналізом інформації, формулюванням та обґрунтуванням пропозицій. У ньому беруть участь законодавчі та виконавчі структури, групи інтересів, спеціальні комісії, аналітичні інституції тощо.

⁴ Тертичка В. Державна політика: аналіз та здійснення в Україні.- К.: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2002.- С. 338

⁵ Тертичка В. Державна політика: аналіз та здійснення в Україні.- К.: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2002.- С.347-348

Етапи аналізу публічної політики



Вибір та формулювання політики. На цьому етапі увага концентрується на виборі між розробленими альтернативами політики та їхнім імовірним впливом на вирішення проблеми. Цей найбільш відкрита стадія державно-політичного процесу, оскільки багато пропонуваніх вирішень проблеми мають бути якимось чином відсіяні і обрано лише одну придатну до використання. Для здійснення такого відбору визначається набір оціночних критеріїв та підходів до прийнятності того чи іншого варіанту політики. Такі критерії є шкалою для передбачення впливів альтернатив політики щодо цілей. Базовими критеріями в цьому процесі є: дієвість-результативність, ефективність, справедливість, адекватність, прийнятність, політична здійсненність, придатність до адміністрування. Застосування того чи іншого критерію має відбуватися у відповідності до суті проблеми.

Сам процес відбору прийнятного варіанту політику здійснюється із застосуванням різноманітних моделей аналізу та прийняття рішень. Так, Б.Гогвуд та Л.Ган виділяють методи операційного дослідження та аналізу рішень (лінійне програмування, динамічне програмування, компесативна матриця, «дерево рішень», аналіз ризику, теорія черг, моделі складських запасів), економічний, фінансовий та бюджетний види аналізу⁶. М.Говлет та М.Рамеш в свою чергу виділяють дві найвідоміші моделі прийняття рішень в державній політиці: раціональну та інкрементальну⁷. Також дуже часто застосовують такий метод, як аналіз вигід та витрат, у ході якого здійснюється порівняння витрат на здійснення певної політики і її наслідки⁸.

Пошук доцільних альтернатив і проведення з цією метою аналізу політики мають також на увазі вибір знарядь (інструментів) політики. Тобто органи влади мають вирішити, як вони можуть у найрезультативніший спосіб впровадити визначену політику.

Також цей етап має супроводжуватися широкими консультаціями між зацікавленими сторонами та координацію обраних варіантів політики із урядовою стратегією, пріоритетами та цілями.

Результатом цього етапу є чітке визначення в який спосіб влада буде вирішувати проблему та за допомогою чого.

Прийняття рішення щодо політики. Цей етап супроводжується процесом набуття державної політики законного статусу. Тобто напрям політики набуває конкретного вигляду: нормативно-правового акта, постанови, розпорядження.

Впровадження політики. На цій стадії державно-політичного процесу відбувається введення ухваленої політики в практичну площину її реалізації. Характеризуючи цю фазу процесу Л.Веймер та Е.Вайнінг застосували досить вдалу метафору: «Якщо ухвалення певної політики – залицяння, то її втілення у життя – це шлюб»⁹. Таке порівняння визначає усю складність цього етапу. Впровадження державної політики може мати стійкий і тривалий характер, а може призвести до невдачі та необхідності переосмислення з відповідними змінами.

На цьому етапі набирає ваги роль адміністративний апарат держави, оскільки від нього вимагається вже прийняття конкретних державно-управлінських рішень з метою втілення визначеної державної політики. Вдале здійснення політики означатиме втілення політики в дію, її конкретизацію. Цей процес неминуче супроводжується пошуком найкращих шляхів впровадження політики. Успішність даного етапу

залежить від логіки політики (визначення ланцюга послідовних дій для досягнення результату), природи співпраці, кадрового забезпечення процесу.

⁶ Гогвуд, Б., Ган, Л. Аналіз політики для реального світу/ Пер. з англ.. А.Олійник; Наук. Ред. пер. В.Тертичка.- К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2004.- С. 249-269.

⁷ Говлет М., Рамеш М. Дослідження державної політики: цикли та підсистеми політики/ Перекл. з англ. О.Рябова.- Львів: Кальварія, 2004.- С. 155.

⁸ Веймер, Девід Л., Вайнінг, Ейден Р. Аналіз політики: Концепції і практика/ Пер. з англ. Іван Дзюб, Анатолій Олійник; Наук. ред. О.Кілієвич.- К.: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2000.- 654 с

⁹ Там же.- С. 498 .

Моніторинг та оцінювання. На цьому етапі здійснюється вимірювання результатів політики порівняно з її цілями. Процес оцінювання – це розгляд конкретної державної політики на практиці, як з огляду на її цілі, так і застосовані засоби для їх досягнення. Оцінювання в свою чергу нерозривно пов’язано з дослідженням ходу впровадження політики відповідно до встановленого плану, тобто моніторингом. Особливість цього етапу визначається тим, що він закладає основу для вироблення та ухвалення іншого варіанту політики або продовження чинного. Причому саме оцінювання може спонукати до перегляду результатів будь-якого іншого етапу процесу творення державної політики.

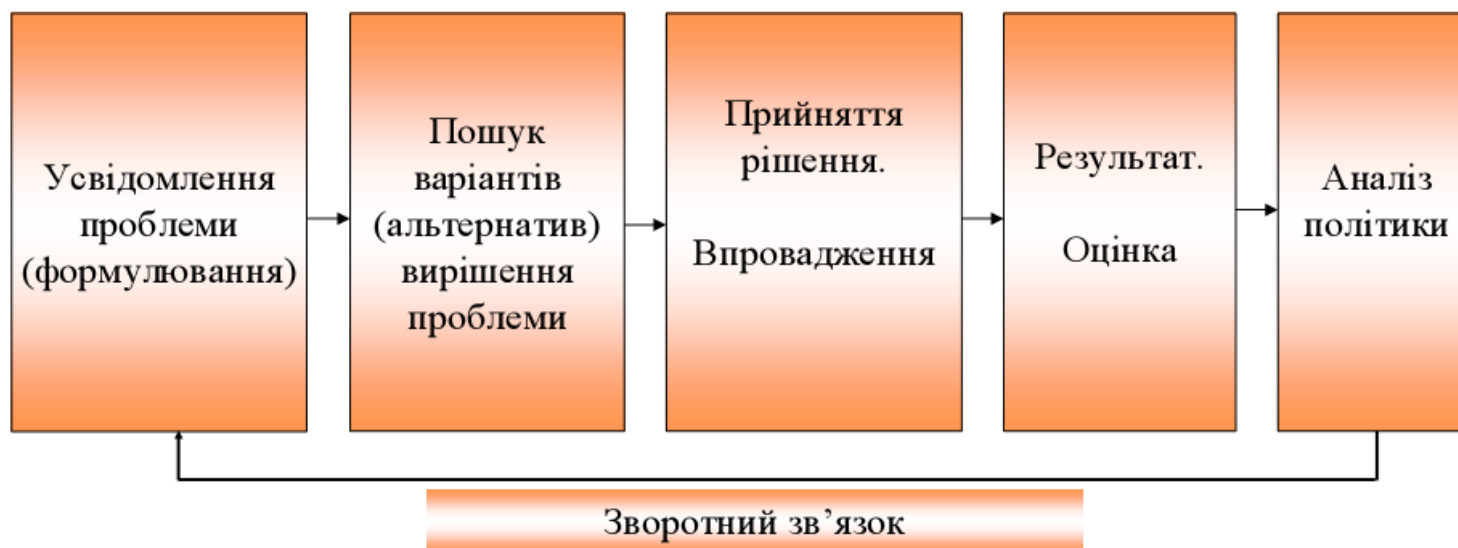
З’ясувавши зміст кожного із етапів, можемо встановити чотири головні фази державно-політичного процесу (див. таблицю).

Цикл державної політики

Фаза	Зміст діяльності	Рішення, які необхідно ухвалити
Осмислення	Виявлення проблеми, встановлення проблеми та обґрунтування необхідності державного втручання у її вирішення, просування проблеми до порядку денного, встановлення порядку денного, визначення пріоритетності питань порядку денного, з’ясування контексту	Рішення щодо значущості проблеми для державного втручання та включення її до порядку денного для політики
Розробка політики	Проведення аналізу політики для прийняття рішень, вироблення альтернатив-варіантів, оцінювання альтернативних варіантів, проведення консультацій, представлення варіантів та інструментів політики, рекомендація щодо вибору варіанту політики	Рішення щодо обрання конкретного варіанту політики та його змісту
Впровадження політики	Ухвалення рішення щодо політики, проголошення політики, визначення механізмів впровадження, власне впровадження політики	Рішення щодо ухвалення політики та заходів з її впровадження, ухвалення конкретних державно-управлінських рішень з метою реалізації політики
Супроводження політики	Підтримка політики, систематичне спостереження за станом політики, проведення моніторингу та оцінювання політики	Рішення щодо пролонгації, модифікації або припинення політики



Процес вирішення суспільних проблем



СУТНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

На сьогодні в науковій, фаховій літературі, у нормативно-правових актах термін «організації громадянського суспільства» трактується і вживається неоднозначно. Часто цей термін вживають паралельно з терміном «інститути (інституції) громадянського суспільства», ототожнюючи їх у смисловому навантаженні. Так в проекті Концепції взаємодії держави з громадянським суспільством, розробленому Міністерством юстиції України, [1] зазначається, що «інститути громадянського суспільства є об'єднання громадян, політичні партії, благодійні організації, органи самоорганізації населення, релігійні організації, професійні спілки, недержавні засоби масової інформації й інші організації, діяльність яких регулюється законодавством України». Як бачимо, під інститутами в даному випадку розуміються специфічні організації, установи, структури, організації, правовий статус, яких регулюється певним нормативно-правовим актом (переважно окремим законом). Тобто в даному випадку мова йде про окремі інституції, оскільки інститут, виходячи із логіки визначення цього терміну (сукупність правових норм, що регулюють певну сферу суспільного життя), є більш ширшим поняттям. Ми говоримо про інститут держави, але не можемо сказати про державу як інституцію (установу, заклад, організацію).

Часто на означення організацій громадянського суспільства вживається безліч контекстуальних синонімів – недержавні організації, неурядові організації, об'єднання громадян, організації «третього сектора» тощо.

З одного боку ОГС визначаються як окрема інституцією громадянського суспільства, з іншого боку цей термін виступає збірним поняттям щодо об'єднань громадян із своїм специфічним політико-правовим статусом.

Розуміння суті організацій громадянського суспільства знаходиться в площині розуміння громадянського суспільства як такого. Визначення останнього дає більші можливості у з'ясуванні суті його складових, якими є згадувані організації.

При визначенні громадянського суспільства науковці в переважній своїй більшості виходять з того, що воно означає певну сферу суспільства, систему взаємовідносин між людьми без участі держави. Такі відносини відбуваються через систему різноманітних структур.

Наприклад, професор Ф.Рудич вважає, що громадянське суспільство – це сфера реалізації різноманітних громадських інтересів, які перебувають поза сферою безпосередньої діяльності держави. Таке суспільство формують різноманітні недержавні організації [2, с.187]. Дослідники Ю. Яковенко, О.Боровський громадянське суспільство визначають як особливим чином структуровану сферу соціуму, як сукупність міжособистісних відносин і взаємодій економічних, культурних, політичних та інших структур, що існують поза державою і мають на меті захист прав і свобод громадян від утиску держави [3, с. 55]. З тих же позицій дає визначення й дослідник М.Лесечко, стверджуючи, що громадянське суспільство – це «суспільство з розвиненими економічними, соціальними, політичними і моральними взаємовідносинами, яке функціонує незалежно від держави, взаємодіє з нею, сприяє розвиткові соціальної активності громадян, форм їх самореалізації» [4, с. 12].

Відомий український політолог А.Колодій стверджує, що громадянське суспільство – це сфера і тип взаємодії, певна модель соціальної організації, а, отже, цей термін необхідно вживати на означення структурно визначеної, інституалізованої підсистеми суспільства [5, с. 26-27].

З тих же позицій громадянське суспільство визначає відомий російський вчений Т.Заславська, яка стверджує, що громадянське суспільство не є певним типом суспільства, а представляє собою сукупність його елементів (відносин та інститутів), що функціонують незалежно від політичної влади та здатні на неї впливати [6, с. 19].

Український соціолог В.Степаненко застосовує концепт громадянського суспільства на позначення публічної сфери, символічного поля громадянської активності, мережі соціальних інститутів [7, с. 45].

Американські політолог Джин Л.Коен (Jean L. Cohen) та соціолог Ендрю Арато (Andrew Arato) стверджують, що «громадянське суспільство означає усю сукупність форм існування незалежних груп (асоціації, інституції, колективи, лобістські групи) [8, с. 65]. За словами Чарльза Тейлора, поняття «громадянське суспільство» означає існування незалежних від держави громадських організацій (в значенні, діяльності яких держава не управляє безпосередньо) [9, с. 235].

Інший американський дослідник Девід Люїс (David Lewis) зазначає, що термін «громадянське суспільство» є комплексним і позначає систему організацій, інституцій, що знаходяться між державним та бізнес секторами: неурядові організації, незалежні мас-медіа, профспілкові організації, соціальні рухи тощо [10, с. 201].

Таким чином, в найбільш абстрактному розумінні громадянське суспільство пропонується трактувати як сукупність інституцій, члени яких головним чином беруть участь в складній системі недержавної діяльності. [11, с. 615; 12, с. 48]. На думку А.Ткачука, «можна з упевненістю стверджувати, що громадянське суспільство неможливе без існування широкої мережі різних об'єднань громадян за різними ознаками, але без мети отримання прибутку: громадських організацій, благодійних фондів, клубів за інтересами, саморегулятивних організацій людей вільних професій, громадських рухів тощо» [13, с. 46].

Як бачимо, необхідною умовою функціонування громадянського суспільства є наявність автономних соціальних акторів, тобто структур (інституцій), за допомогою яких будь-яка людина розпочинає суспільно значимі дії без участі держави. Їх поява ґрунтується на основі єдності життєвих потреб і інтересів людей, проблем їхньої реалізації.

При цьому виділяються окремі інститути громадянського суспільства або складові. Наприклад, Ф.Рудич виділяє такі інститути громадянського суспільства, як політичні партії, місцеве самоврядування, групи інтересів, «третій сектор» [14, с. 30-34]. Джин Л.Коен (Jean L. Cohen) та Ендрю Арато (Andrew Arato) серед складових громадянського суспільства виділяють неформальні групи і добровільні асоціації, плюралістичність і автономія яких забезпечують різноманітність форм життя [15, с. 458].

Тобто можемо говорити про те, що ОГС утворюють окремий інститут громадянського суспільства, наявність якого є основною ознакою існування такого суспільства.

Дотримуючись цього розуміння, а також виходячи з того, що громадянське суспільство відбиває, в першу чергу, систему міжособової взаємодії, спрямовану на захист особи від різноманітних форм соціального чи державного тиску, в сфері уваги нашого дослідження знаходяться різного роду добровільні асоціації та об'єднання, що утворюються громадянами без мети завоювання, утримання та розпорядження державною владою. Тобто мова йде про соціальні спільноти, самоорганізовані групи, асоціації громадян, які мають такі чотири ознаки: 1) планують та реалізують колективні ініціативи щодо захисту чи досягненню своїх інтересів; 2) є незалежні від органів державної влади; 3) не прагнуть підмінити державні структури, захопити державну владу; 4) погоджуються діяти у межах легітимно встановлених політико-правових норм. Такі структури утворюють внутрішню динамічну систему громадянського суспільства, або так званий “третій сектор” нашого суспільства.

На сьогодні в науковій та професійній літературі можемо зустріти вживання терміну «організації громадянського суспільства» [див., наприклад, 245]. Проте так і не склалося єдиного юридично зафіксованого терміну для таких організацій. Вживаються різні узагальнюючі терміни відносно таких організацій: “неурядові організації” (НУО), “неприбуткові організації” (НПО), “громадські організації” (ГО), «організації третього сектору».

Основне призначення зазначених структур полягає в агрегації та артикуляції інтересів. “У них відбувається узгодження безлічі приватних вимог громадян та соціальних груп, оформлення цих спочатку розпливчастих поглядів та думок у конкретні вимоги, вироблення на їх основі загальновизнаних цілей діяльності” [16, с.14].

Обов’язковими для виникнення таких організацій є, на думку деяких дослідників, як мінімум одна чи кілька взаємопов’язаних причин [17, с. 9]:

- 1) плюралізм народу. Іншими словами: наявність серед народу досить стійких груп людей, що мають спільні інтереси, які можна забезпечити або захистити за умов спільних дій всіх чи більшості зацікавлених у цьому осіб;
- 2) наявність ніші суспільного життя, що не заповнена державним чи підприємницьким секторами;
- 3) історичні традиції, схильність народу до колективізму та вирішення справ за участю багатьох людей.

У середовищі українських науковців, експертів триває дискусія щодо термінологічного апарату відносно організацій громадянського суспільства. В ході цієї дискусії шукається єдиний юридично правильний термін на позначення організацій, що представляють третій сектор суспільства. Так, А.Ткачук, говорячи про поширеність таких загальних термінів, як неурядові (недержавні) або неприбуткові організації, стверджує, що при цьому береться за основу класифікаційна ознака недержавної природи утворення таких організацій [18, с. 8]. Такий підхід не є юридично виваженим, оскільки під організації, які мають приватноправову природу походження і які не управляються органом державної влади чи місцевого самоврядування, підпадають в тому числі і підприємницькі структури. Для того, щоб зарахувати організацію саме до організацій третього сектору (громадянського суспільства) мають бути виконанні необхідні та достатні умови: організація повинна мати приватноправову природу (бути юридичною особою приватного права) і не мати за основну мету діяльності ведення підприємницької діяльності та/або розподілу прибутку серед учасників (бути неприбутковою). Враховуючи це, пропонується вживати такі терміни: недержавна неприбуткова або недержавна некомерційна організація.

Отже, до організацій громадянського суспільства ми зараховуватимемо різного роду недержавні неприбуткові організації – об’єднання громадян, що виникають з їх ініціативи для реалізації довгострокових цілей, не мають за мету одержання прибутку і які мають свій статут і характеризуються чіткою структурою.

Такого типу об’єднання громадян належать до типу соціальних організацій, що визначаються як «відносно автономна група людей, орієнтованих на досягнення певної мети на основі спільних, узгоджених і скоординованих дій. Характерною особливістю таких груп є наявність спеціалізованих структур, функцій, персоналу, ресурсів, контролю, засобів впливу відповідно до означеної мети» [19, с. 278].

Особливість цих організацій полягає в тому, що вони є такими спільностями людей, де має місце чітке визначення мети, засобів її досягнення, свідоме і добровільне входження і вихід індивідів з даної структури. Для них характерні формальний розподіл функцій, встановлення і владна підтримка ієрархії статусів, ролей і престижу, фіксоване, у більшості випадків, членство: права і обов’язки тут визначаються заздалегідь, як і розподіл керівних і виконавських функцій. Такі організації являють собою складну і досить взаємопов’язану систему соціальних позицій і ролей, що мають виконуватися її членами. Внаслідок того, що ОГС базуються на чітко встановленій меті, для досягнення якої вони створюються, то їх можна позначити як інструментальну (ціледоцільну, цілеспрямовану, цілереалізуючу) людську спільність [19, с. 278].

Слід розрізняти два способи побудови таких організацій. У першому випадку вони створюються як обширна соціальна структура задля задоволення власних потреб (скажімо, асоціація платників податків як інструмент захисту прав). В інших випадках організації створюються спонтанно,

добровільно, як відповідь на ту чи іншу ситуацію, в якій опинилася певна множина індивідів (наприклад, рух зелених). Це – прояв соціальної самоорганізації та самоврядування. Звідси випливає їх інша відмінність: мета організації може визначатися як ззовні, так і зсередини, шляхом активної комунікації і наступної конвенційної згоди [19, с. 279].

М.Логунова, В.Шахов, М.Шевченко визначають громадські організації як добровільні об'єднання громадян на основі їх спільних потреб та інтересів у різних сферах діяльності і необхідності їх відстоювання в відносинах з державою та іншими політичними інститутами суспільства [21, с. 129]. В такому ж напрямку дає визначення й В.Горбатенко, стверджуючи, що «громадські організації – це масові об'єднання громадян, що виникають з їх ініціативи для реалізації довгострокових цілей, мають свій статут і характеризуються чіткою структурою» [22, с. 115].

Поряд з цим Фундаментальними принципами щодо статусу неурядових організацій в Європі, що затвердженні Рішенням Комітету Міністрів Ради Європи у квітні 2003 році і відповідно визнаними Україною, організаціями громадянського суспільства визнаються добровільні самоврядні організації, які реалізують законні цілі стосовно особистих немайнових прав, не підлягаючи управлінню з боку державних органів і не виконуючи функцій таких органів. До таких організацій не зараховуються різного роду релігійні та профспілкові об'єднання. Серед суттєвих характеристик неурядових організацій називається неприбутковість. Тобто основною їх метою не повинно бути отримання прибутку. Дохід, що отримується ними, не повинен розподілятися між членами, а має спрямовуватися на виконання завдань організації. Також неурядові організації можуть мати як неформальний статус, так і володіти правосуб'єктністю, тобто бути юридичними особами. Також Фундаментальними принципами зазначається, що терміни, які використовуються для опису неурядових організацій в національному законодавстві, можуть мати різні варіанти: це можуть бути асоціації, благодійні товариства, фонди, громадські, некомерційні організації, товариства чи трасти тощо.

Україна, схваливши ці принципи, таким чином має реалізувати їх у своєму національному законодавстві.

Розглянемо певний понятійний апарат із цих питань, що сформувався у вітчизняному законодавстві та практиці. Отже, на сьогодні використовуються така термінологія:

- об'єднання громадян (ОГ) – найбільш загальний термін, що стосується громадських організацій, професійних спілок, політичних партій (ст.36 Конституції України);
- громадські організації (ГО) – об'єднання громадян, створені для задоволення та захисту своїх законних соціальних, економічних, творчих, вікових, національно-культурних, спортивних та інших спільних інтересів (ст.. 3 Закону України «Про об'єднання громадян»);
- благодійні організації (БО) – недержавні організації, що здійснюють благодійну діяльність відповідно до Закону України «Про благодійництво та благодійні організації» (ст.1);
- неприбуткові організації (НПО) опосередковано визначаються в Законі України «Про оподаткування прибутку підприємств» (ст. 7.11);
- непідприємницькі товариства – товариства, що не мають на меті одержання прибутку для наступного розподілу між учасниками (ст.85 Цивільного кодексу України).

Крім того, існує цілий перелік різних «галузевих» законів, де є одна дві статті, присвячені громадським організаціям, що діють у сфері регулювання цього закону. Наприклад, про громадські формування згадується у Водному кодексі України, про громадські природоохоронні формування – в Законі України «Про охорону навколишнього природного середовища», про громадські об'єднання – в Законі України «Про національні меншини в Україні», про громадські наукові організації – в

Законі України «Про наукову та науково-технічну діяльність», про саморегулюючі організації – в Законі України «Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні» тощо.

Не дивлячись на таке різноманіття термінології, в практиці все ж послуговуються найбільш усталеними термінами: об'єднання громадян, громадські організації, благодійні організації. Саме їх використовують у значенні організацій громадянського суспільства, виходячи із політико-правової природи їх утворення.

Необхідно також зазначити, що існують окремі закони, які регулюють діяльність того чи іншого виду об'єднань громадян. Так ухвалені та діють Закони України «Про молодіжні та дитячі громадські організації», «Про професійних творчих працівників та творчі спілки», «Про благодійництво та благодійні організації». Діяльність інших видів громадських організацій (у вузькому розумінні цього терміну) регулюються Законом України «Про об'єднання громадян».

Відповідно до Закону України «Про об'єднання громадян» – об'єднанням громадян є добровільне громадське формування, створене на основі єдності інтересів для спільної реалізації громадянами своїх прав та свобод. А згідно з статтею 3 цього ж закону громадською організацією є об'єднання громадян для задоволення та захисту своїх законних соціальних, економічних, творчих, вікових, національно-культурних, спортивних та інших спільних інтересів. Тобто за вітчизняним законодавством кваліфікаційними ознаками громадської організації є:

- добровільність утворення;
- єдність інтересів;
- задоволення та захист законних інтересів громадян у різних сферах;
- спільна реалізація громадянами своїх прав та свобод;
- відсутність мети щодо одержання прибутків.

Об'єднання громадян, незалежно від назви (рух, конгрес, асоціація, спілка, фонд тощо) визнається громадською організацією.

Цивільний кодекс України також визначає юридичний статус таких організацій відносячи їх до непідприємницьких юридичних осіб приватного права, які утворюються шляхом об'єднання осіб або об'єднанням майна.

Українське законодавство, як і законодавство багатьох європейських країн [див. 162], за організаційно-правовим статусом виділяє організації членські (з фіксованим або не фіксованим членством) та організації без членства. До першої групи належать асоціації (товариства) або як звично їх називають громадські організації, а також спілки організацій. До другої – фонди (фундації) або установи.

Статус громадських організацій може бути місцевим, всеукраїнським, міжнародним.

Учасниками громадських організацій є засновники і члени. Громадська організація утворюється за ініціативою її засновників, серед яких можуть бути юридичні особи (за винятком органів державної влади і органів місцевого самоврядування) або фізичні особи, що досягли 18-річного віку (для засновників молодіжних організацій – 15-річного віку). Членами громадських організацій можуть бути громадяни України, громадяни інших держав, особи без громадянства, які досягли 14 років і юридичні особи. Членство може бути фіксованим і нефіксованим.

Громадські організації можуть на добровільних засадах засновувати або вступати між собою в спілки (союзи, асоціації тощо), утворювати блоки та коаліції.

Законодавством також передбачено право на створення громадської організації без набуття нею статусу юридичної особи. Проте легалізація для юридичних чи неюридичних осіб є обов'язковою. Це дуже важливе положення, яке відповідає міжнародним стандартам дотримання прав людини та громадянина.

Законом України «Про благодійництво та благодійні організації» встановлюються окремі вимоги до утворення та діяльності благодійних організацій різної організаційно-правової форми, які також належать до організацій громадянського суспільству в силу свого призначення.

Цим законом визначено, що благодійною організацією є недержавна організація, головною метою діяльності якої є здійснення добровільної безкорисливої діяльності, що не передбачає одержання прибутків, у інтересах суспільства або окремих категорій осіб. Також законом встановлюється, що засновником благодійної організації може бути громадянин України, іноземний громадянин чи особа без громадянства. При чому на відміну від громадської організації благодійну організацію може заснувати і одна особа. Також засновником благодійної організації може бути юридична особа будь-якої форми власності, крім органів державної влади, органів місцевого самоврядування, а також державних і комунальних підприємств, установ, організацій України, що фінансуються з бюджету. Благодійні організації можуть утворюватися в таких організаційно-правових формах:

- членська благодійна організація;
- благодійний фонд;
- благодійна установа;
- інші благодійні організації (фундації, місії, ліги тощо).

Держава визнає значимість громадської ініціативи, виступає гарантом дотримання прав громадських організацій, забезпечує правову, інформаційну, організаційну підтримку громадських організацій. Держава надає об'єднанням громадян допомогу в реалізації їх статутних завдань, сприяє їх активній участі у виробленні і здійсненні державної політики, надає податкові пільги, може фінансувати окремі програми громадських організацій тощо.

Українське законодавство зараховує до об'єднань громадян також і політичні партії, організаційно-правовий статус яких регулюється окремим законом. Проте на сьогодні не має однозначності у віднесенні їх до організацій громадянського суспільства. Фундаментальні принципи щодо статусу неурядових організацій в Європі чітко зазначають, що до таких не належать політичні партії. Проектом Концепції взаємодії держави з громадянськими суспільством, розробленим Міністерством юстиції України, застерігається, що до інститутів громадянського суспільства належать політичні партії, що не представлені у Верховній Раді України, тобто усунені від прямої участі у формуванні та здійсненні державної політики. На наш погляд перший підхід є найбільш коректним, оскільки він ґрунтується на відмінностях щодо природи та призначення громадських організацій та політичних партій. Безумовно, що через громадські організації, як і через політичні партії, громадяни опосередковують свої взаємини з державою. Але якщо політичні партії здійснюють це опосередкування через боротьбу за державну владу, право формування державної політики і керівництво здійсненням державної влади, то громадські організації, що теж бере активну участь у політичному житті суспільства, не ставить за мету досягнення прямого контролю над державною владою. Громадські організації обмежуються лише впливом на владні структури і процес прийняття політичних рішень в інтересах власної організації (і відповідно членів або соціальних груп, які вони репрезентують).

Громадські організації у демократичній системі державного управління розглядаються як інститут формування громадянського суспільства та засіб управлінського впливу. Визначальні рішення у такій системі управління формуються в результаті відкритої взаємодії протилежних інтересів індивідуумів, соціальних груп та спільнот у межах громадянського суспільства і державних інститутів. Слідуючи концепції «належного управління» (good governance) інституції громадянського суспільства

виступають одним із ключових інструментів забезпечення права громадян висловлювати свої інтереси та брати участь у державному управлінні.

Дуже важливим моментом у розумінні суті організацій громадянського суспільства як соціальних інститутів є класифікація таких організацій. Уявлення про спектр напрямків, форм діяльності таких організацій дозволяє більш ясніше усвідомити їх роль та функції, зокрема, в процесі формування та провадження державної політики.

На сьогодні існує чимало спроб класифікувати сектор організацій громадянського суспільства. У той же час серед дослідників існує прагнення вивести універсальну класифікацію, яка могла б бути застосована у різних країнах з однаковою силою.

Університетом Джона Гопкінса було запропоновано Міжнародну класифікацію недержавного (неприбуткового) сектора [24, с. 7]. Ця класифікація є надзвичайно складною та багатокомпонентною. В її основу було покладено головні сектори, в яких діє та чи інша організація. Так виділяється одинадцять основних груп:

- 1) культура та відпочинок (дозвілля);
- 2) освіта та дослідження;
- 3) охорона здоров'я;
- 4) соціальні послуги;
- 5) охорона навколишнього середовища;
- 6) розвиток громад та соціально-економічний розвиток, комунальне господарство;
- 7) право, захист прав людини, представлення та захист інтересів, політична діяльність;
- 8) благодійництво та розвиток волонтерства;
- 9) міжнародна діяльність;
- 10) релігія;
- 11) бізнесові та професійні об'єднання.

Кожна група включає декілька підгруп, що визначаються, виходячи із специфіки сфери. Наприклад, перша група «Культура та відпочинок (дозвілля)» включає три підгрупи:

- культура та мистецтво;
- спорт;
- інші сфери відпочинку та соціальні клуби (або клуби за інтересами на зразок клубу любителів гри в шашки, клубу філателістів тощо).

До кожної підгрупи дається приблизний опис типів організацій. Наприклад, у сьомій групі «Право, захист прав людини, представлення та захист інтересів, політична діяльність» виділяється окрема підгрупа «Організацій представлення та захисту інтересів, громадянські асоціації», до якої відносять правозахисні організації, організації адвокатування інтересів, організацій етнічних груп, організації громадянської освіти чи громадянської участі.

Дослідник Лестер Саламон (Lester M. Salamon) на основі вивчення «анатомії» сектору неприємницьких організацій США запропонував декілька видів класифікації [25, с. 21-23]. Зокрема, ним виділяються:

- членські та не членські організації;

- організації, що спрямовують свою діяльність виключно на своїх членів, та організації, що спрямовують діяльність на суспільство;
- організації за сферами діяльності.

В Україні на сьогодні не вироблено єдиної класифікації організацій громадянського суспільства, а тому існує безліч підходів та варіантів. При державній реєстрації об'єднань громадян державними органами статистики застосовується класифікація за економічним видом діяльності. Тобто по суті береться до уваги основний вид діяльності. Така класифікація не відображає усіх особливостей та різноманіття інституцій громадянського суспільства.

Про класифікацію за організаційно-правовою формою діяльності ми вже вели мову попередньо. Така класифікація цілком залежить від особливостей правового регулювання створення та діяльності об'єднань громадян. Крім того ОГС можна класифікувати за територіальною ознакою діяльності:

- місцеві;
- регіональні;
- загальнодержавні;
- міжнародні.

Така класифікація закріплюється базовим Законом України «Про об'єднання громадян».

Ураховуючи особливості українського правового регулювання діяльності організацій громадянського суспільства, організаційні, культурні, політичні особливості «третього сектору» пропонуємо власну багатокомпонентну класифікацію таких організацій, беручи за основу кілька різнопланових категорій:

- організаційно-правова форма легалізації;
- учасники організацій;
- територіальність;
- сектор діяльності;
- соціальні групи, на які спрямовану діяльність;
- види діяльності.

Звичайно, кожна класифікаційна система має свої переваги, і кожна дає можливість подивитися на сектор організацій громадянського суспільства з різних точок зору. Проте жодна з них не може охопити всього розмаїття цього сектора. Крім того, існують складнощі у віднесенні однієї конкретної організації до тієї чи іншої групи при застосуванні класифікації за сектором та видом діяльності, оскільки діяльність такої організації дуже часто може охоплювати декілька видів та секторів.

Проте запропонована класифікація дає можливість дослідникам державного управління глибше зрозуміти суть сучасного стану розвитку громадянського суспільства, а практикам державного управління краще організувати процес взаємодії з різного роду організаціями громадянського суспільства, віддаючи перевагу горизонтальним зв'язкам, врахувати специфіку та краще забезпечити результативність такої взаємодії.

Отже, підсумовуючи зазначимо, що під організаціями громадянського суспільства слід розуміти об'єднання громадян, які створенні в установленому законом порядку за їх власною ініціативою на основі спільних потреб та інтересів задля реалізації довгострокових цілей стосовно своїх немайнових прав та громадянських свобод без мети одержання прибутку. Такі організації не підлягають безпосередньому управлінню з боку держави. В цьому ж значенні можуть вживатися й такі терміни:

«інституції громадянського суспільства», «неурядові організації», «організації «третього сектору». Такі організації можуть набувати різноманітних організаційно-правових форм, але при цьому: 1) бути легітимно визнані з боку держави; 2) бути самоврядними; 3) не мати за мету отримання прибутку для подальшого його розподілу між учасниками; 4) мати певну структуру; 5) мати визначені внутрішні процедури та правила управління, спільної діяльності, що визнаються усіма учасниками організації.

Література

1. Концепція взаємодії держави з громадянським суспільством: Проект// <http://www.kmu.gov.ua>
2. Політологія. Кн. перша: Політика і суспільство. Кн. друга: держава і суспільство/ А.Колодій, В.Харченко, Л.Климанська, Я.Космина. - К.: Ельга, 2000.- 584 с.
3. Яковенко Ю., Бровський О. Індикатори та показники становлення та розвитку громадянського суспільства // Суспільні реформи та становлення громадянського суспільства в Україні: матеріали науково-практичної конф. / За заг. ред. В.І.Лугового, В.М. Князева. - К.: Вид-во УАДУ, 2001.- 424 с.
4. Лесечко М. Громадянське суспільство о// Громадянське суспільство і політика органів місцевого самоврядування: проблеми теорії і практики. - Львів, 2003.- с.12-23
5. Колодій А. Концепція громадянського суспільства: проблема узгодженості теоретичних підходів та емпіричних моделей // Громадянське суспільство як здійснення свободи: центрально-східноєвропейський досвід/ За редакцією А.Карася. - Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 1999. - С. 21-38.
6. Гражданское общество в России: проблемы самоопределения и развития.- М., 2001.- 144 с.
7. Ткачук А.Ф. Законодавство для третього сектору: проблеми правового регулювання. -К.: Інститут громадянського суспільства, 2003. – 44с.
8. Джин Л. Козн, Эндрю Арато. Гражданское общество и политическая теория. Пер. с англ. / Общ. ред. И.И. Мюрберг. - М.: Издательство «Весь Мир». 2003. - 784 с.
9. Тейлор Ч. Атомізм// Лібералізм: Антологія/ Упоряд. О.Проценко, В.Лісовий. - К.: Смолоскип, 2002.- С. 235 -254.
- 10.Lewis, D. The management of non-governmental development organizations: an introduction.- Garamond: the Taylor & Francis Group, 2001.- 242 p.
- 11.Власюк О.С., Крисаченко В.С., Степико М.Т. та інш. Український соціум/ За ред. В.С. Крисаченка. - К.: Знання України, 2005.- 792 с.
- 12.Джон Кин. Демократия и гражданское общество / Пер. с англ.; Послел. М.А. Абрамова. - М.: Прогресс-Традиция, 2001. - 400 с.
- 13.Настільна книга для неприбуткових організацій / За редакцією А.Ткачука. - 2-е вид., випр. і допвн., адапт. До укр. законодавства станом на 01.08.2005 р.- К.: [Інститут громадянського суспільства: ІКЦ «Леста»], 2005.- 288 с.
- 14.Громадянське суспільство і держава в Україні: проблеми взаємодії. Матеріали методологічного семінару. Відп. ред.: В.В.Цветков, І.О. Кресіна, Упорядник Є.В. Прегуда. - К.: Інститут держави і права ім. В.Корецького НАН України, 2004. - 84 с.
- 15.Джин Л. Козн, Эндрю Арато. Гражданское общество и политическая теория. Пер. с англ. / Общ. ред. И.И. Мюрберг. - М.: Издательство «Весь Мир». 2003. - 784 с.
- 16.Jorgensen L. What Are NGOs Doing in Civil Society?// NGOs, Civil Society and the State. Building Democracies in Transitional Countries/ Ed. Andrew Clayton.- INTRAC, 1997.- 277 p.
- 17.Кормич Л.І., Шелест Д.С. Громадські об'єднання та політичні партії сучасної України / Л.І. Кормич, Д.С. Шелест. – К.: АВРІО, 2004.- 262 с.
- 18.Ткачук А. Український “третій сектор”: деякі думки з приводу юридичної природи та термінології // Перехрестя.-2000, №4. -С.30-33
- 19.Гавриленко І.М., Мельник П.В., Недюха М.П. Соціальний розвиток: Навчальний посібник. - Київ, 2001. - 484 с.
- 20.Регулирование правового статуса некоммерческих организаций в гражданских кодексах государств мира: Сборник материалов. - К.: МЦНП, 2002.- 158 с.
- 21.Логунова М., Шахов В., Шевченко М. Концептуальні засади теорії політики.-К., 1999.- 159 с.
- 22.Горбатенко В. Громадські організації і рухи // Політологічний енциклопедичний словник/Упорядник В.П. Горбатенко; За ред. Ю.С. Шемшученка, В.Д. Бабкіна, В.П. Горбатенка. - 2-е вид., доп. і перероб. - К.: Генеза, 2004. – С.115-116.
- 23.Guy P. American Public Policy: Promise and Performance.- New Jersey: Prentice Hall, 1993.- 31 p.
- 24.Salamon, Lester M. and Helmut K. Anheier. The International Classification of Nonprofit Organizations: ICNPO-Revision 1, 1996. Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofits Sector Project, no. 19.- Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, 1996.- 26 p
- 25.Salmon, Lester M. America's nonprofit sector: a primer.- Washington: The Foundation Centre, 1999.- 203 p.

ФОРМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРАВ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ



Місцеві ініціативи

Члени територіальної громади *мають право ініціювати розгляд у раді* (в порядку місцевої ініціативи) будь-якого питання, віднесеного до відання місцевого самоврядування.

Місцева ініціатива, внесена на розгляд ради у встановленому порядку, підлягає *обов'язковому розгляду на відкритому засіданні ради* за участю членів ініціативної групи з питань місцевої ініціативи.

Порядок
внесення

Визначається представницьким органом місцевого самоврядування або **статутом територіальної громади**.

Рішення
ради

Обнародується в порядку, встановленому представницьким органом місцевого самоврядування або **статутом територіальної громади**.

Громадські слухання

Громадські
слухання

Громадські слухання – зустрічі з депутатами відповідної ради та посадовими особами місцевого самоврядування, під час яких члени територіальної громади можуть заслуховувати їх, порушувати питання та вносити пропозиції щодо питань місцевого значення, що належать до відання місцевого самоврядування.

Порядок
організації

Громадські слухання визначаються **статутом територіальної громади** і проводяться не рідше одного разу на рік.

Пропозиції, які вносяться за результатами громадських слухань, підлягають **обов'язковому розгляду органами місцевого самоврядування**.

**Загальні збори
громадян**

Є формою безпосередньої участі громадян за
місцем проживання у вирішенні питань
місцевого значення.

**Порядок
проведення**

Визначаються законом та статутом
територіальної громади.

Рішення загальних зборів громадян враховуються органами
місцевого самоврядування в їх діяльності.

ПІДГОТОВКА ТА ПРОВЕДЕННЯ ГРОМАДСЬКИХ СЛУХАНЬ

Готуючи громадські слухання, необхідно звернути увагу на розробку їх сценарію або плану проведення. Визначальними моментами у підготовці такого плану є мета, тема і склад учасників конкретного слухання. Від цих трьох складників залежить характер і зміст дискусії, успіх чи неуспіх самих слухань.

Сценарна схема проведення громадських слухань:

- Вступне слово головуючого (тема слухань, мета слухань, порядок проведення)
- Основна доповідь з теми слухань: виступ офіційно уповноваженого представника влади
- Альтернативна доповідь або співдоповідь від громадськості
- Виступи експертів з теми слухань
- Виступи учасників
- Відповіді представника влади на питання учасників
- Заклучні виступи представника влади та представника громадськості
- Прийняття резолюції (рекомендацій) громадських слухань
- Заклучне слово ведучого

Питання для самоперевірки при підготовці громадських слухань:

- Яким буде тимчасовий регламент слухань?
- Як буде виглядати вступна частина?
- Яку довідкову інформацію повинні мати учасники слухань?
- Якими будуть основні питання для дискусії?
- Скільки часу потрібно виділити для обговорення кожної теми?
- Яку нову інформацію необхідно повідомити учасникам слухань і яку нову інформацію хотілося б отримати у відповідь?
- У якій формі будуть ставитися питання під час дискусії і яким чином Ви плануєте стимулювати активність учасників?
- Скільки часу планується відвести на питання з місяць, щоб встигнути відповісти на кожне з них?
- Які практичні доручення може бути зроблено в результаті слухань і хто їх буде виконувати?
- Яких результатів Ви очікуєте від слухань?

СЛОВНИК ТЕРМІНІВ

ГРОМАДСЬКІСТЬ – соціально-активна частина суспільства, яка на добровільних засадах бере участь у суспільному житті країни, громади. Для громадськості характерні: потреба у спілкуванні; орієнтація на колективну діяльність; пріоритет громадських інтересів над індивідуальними, активне вираження своєї суспільної позиції тощо. Важливою сферою діяльності громадськості є її участь у державно-правових заходах, в управлінні справами місцевої громади.

ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО – це сфера і тип взаємодії, певна модель соціальної організації, а, отже, цей термін необхідно вживати на означення структурно визначеної, інституалізованої підсистеми суспільства (А.Колодій).

ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО - сукупність інституцій, члени яких головним чином беруть участь в складній системі недержавної діяльності.

ОРГАНІЗАЦІЇ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА(ОГС) - об'єднання громадян, які створенні в установленому законом порядку за їх власною ініціативою на основі спільних потреб та інтересів задля реалізації довгострокових цілей стосовно своїх немайнових прав та громадянських свобод без мети одержання прибутку. Такі організації не підлягають безпосередньому управлінню з боку держави. В цьому ж значенні можуть вживатися й такі терміни: «інституції громадянського суспільства», «неурядові організації», «організації «третього сектору». Такі організації можуть набувати різноманітних організаційно-правових форм, але при цьому: 1) бути легітимно визнані з боку держави; 2) бути самоврядними; 3) не мати за мету отримання прибутку для подальшого його розподілу між учасниками; 4) мати певну структуру; 5) мати визначені внутрішні процедури та правила управління, спільної діяльності, що визнаються усіма учасниками організації.

ПУБЛІЧНА (МІСЦЕВА) ПОЛІТИКА – це відносно стабільна, організована й цілеспрямована дія/без дія влади, здійснювана нею безпосередньо чи опосередковано щодо певної суспільної проблеми або їхньої сукупності і яка впливає на життя суспільства.

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ — процес вироблення раціонального варіанту вирішення проблеми чи завдання через формування загальної логічної послідовності дій та процесів (виявлення проблеми і накопичення інформації, їх аналіз, формування обмежень і критеріїв для оцінки рішень, розробка варіантів рішень (альтернатив), вибір одного з них), результатом яких є досягнення конкретної цілі на основі перетворення вихідної інформації. Виділяють такі основні блоки процесу П.у.р.: 1) виникнення ситуації, яка вимагає прийняття рішення; 2) підготовка необхідної інформації; 3) підготовка та оптимізація майбутнього рішення; 4) прийняття (вибір) рішення; 5) організація виконання прийнятого рішення.

ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ — закономірні етапи вироблення рішень, які складаються із послідовних операцій і процесів, між якими існують прямі та зворотні зв'язки: 1) ідентифікація і визначення проблеми; 2) підготовка необхідної інформації; 3) генерування альтернативних варіантів розв'язання проблеми; 4) визначення критеріїв; 5) аналіз можливих наслідків; 6) прийняття (вибір) рішення; 7) доведення управлінських рішень до виконавців; 8) організація виконання рішень; 9) контроль; 10) оцінка рішення та отриманих результатів

РІШЕННЯ (DECISION)— акт чи процес вирішення; визначення щодо питання або неясності шляхом ухвалення рішення.

УХВАЛЕННЯ РІШЕННЯ (DECISION MAKING)— рішення є засобом досягнення певного результату чи розв'язання певної проблеми. Це результат процесу, на який впливає багато сил. Кількість біхевіористських чинників впливають на індивідуальний процес ухвалення рішення. Слід розглянути чотири такі індивідуальні біхевіористські чинники: цінності, особистість, схильність до ризику і потенціал для розбіжностей. В контексті ухвалення рішення цінності – основні принципи й переконання, що їх використовують ті, хто ухвалює рішення, зіткнувшись з ситуацією вибору. Щодо особистості, то характеристики на кшталт інтелекту пов'язані з різними етапами процесу ухвалення рішення; і причетність особистості до цього процесу в різних групах може змінюватися залежно від таких чинників, як стать і соціальне становище. Схильність до ризику передбачає, що той, кого він не дуже лякає і хто ухвалює рішення, встановлює відмінні цілі, вибирає інші альтернативи й по-іншому їх оцінює, аніж той, хто ухвалює рішення в такій ситуації, остерігаючись ризику. Останній намагається

вибирати такі рішення, що максимально позбавлені ризику чи непевності або ж надійно гарантують результат. Потенціал для розбіжностей – інший чинник, що позначається на процесі ухвалення рішення. Розбіжності у цій ситуації стосуються стурбованості, що виникає, коли існує конфлікт між переконаннями людини і реальністю. Істотні розбіжності можуть виявитися згубними для організаційної ефективності (результативності).

УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ — 1) акт цілеспрямованого впливу на об'єкт управління, що характеризує конкретну управлінську ситуацію, підготовлений на основі варіантного аналізу і прийнятої у встановленому порядку оцінки, що має директивне значення, який містить постановку цілей і обґрунтування засобів їх реалізації та організовує практичну діяльність суб'єктів і об'єктів управління, спрямовану на досягнення вказаних цілей; 2) результат системної діяльності людей і продукт когнітивної (опосередкованої пізнавальними факторами) емоційної, вольової, мотиваційної природи — синтезу психічних процесів, які мають вихідну регулятивну спрямованість; 3) вольовий акт особи, що його приймає, оформлений у вигляді правового акта (нормативного чи індивідуального)

МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ — сукупність розумових і практичних операцій, які використовуються в процесі державного управління для усвідомлення проблеми, постановки мети, збору необхідної інформації, розробки варіантів рішення, вибору оптимального рішення та організації його виконання. У найбільш загальному аспекті М.п.у.р. потрібно розрізняти за їх спроможністю охопити процес вироблення рішення в цілому. За цією ознакою виділяються дві групи М.п.у.р.: 1) загальні, які охоплюють усі етапи процесу прийняття рішення; 2) локальні, які застосовуються на одному чи декількох етапах. У свою чергу, їх можна поділити на два різновиди: формальні методи (формально-математичні) та неформальні (інтуїтивно-логічні). До загальних формальних методів можна віднести системний аналіз, який служить методологією вирішення великих проблем, а також лінійне програмування. Загальними неформальними методами є способи прийняття рішень на основі управлінського та життєвого досвіду, рефлексії, інтуїції, тобто традиційні методи вирішення управлінських завдань.

Групу локальних (формальних і неформальних) методів за етапами вироблення рішень можна класифікувати таким чином: з'ясування проблеми та постановка мети рішення; збір і обробка інформації, необхідної для прийняття рішення; аналіз варіантів майбутнього рішення, вибір і обґрунтування оптимального; санкціонування відібраного варіанта рішення; організація виконання і контроль за процесом його виконання.

До формально-математичних методів вирішення та вибору оптимального варіанту можна віднести всі методи економіко-математичного (тепер комп'ютерного) моделювання або дослідження операцій.

Неформальними методами цієї групи для нескладних рішень будуть звичайні методи аналізу, порівняння, якісної оцінки альтернатив тощо, а для більш відповідальних — економічні експерименти. За способом ухвалення управлінських рішень можна виділити два основні методи: індивідуальний (див. Індивідуальний метод прийняття управлінських рішень) та груповий (колективний).

ГРУПИ ІНТЕРЕСІВ (INTEREST GROUPS) – усі ті, хто перебуває поза владою і має якийсь інтерес щодо рішення, що ухвалюється. Переважно це інституційовані групи, які не тільки зацікавлені, але і мають важелі впливу на розвиток ситуації.

СТЕЙКХОЛДЕРИ (STAKEHOLDERS) – усі ті, хто має стосунок до вирішення питань прийняття рішень (у владі та поза владою) та чий позиції варто брати до уваги, тому що вони можуть вплинути на процес ухвалення та впровадження рішень.

ЗАІНТЕРЕСОВАНІ СТОРОНИ/ГРУПИ – люди, організації, стан яких може змінитися внаслідок ухвалення певного рішення та чий досвід та позицію необхідно враховувати при ухваленні рішення.

Матеріали з мережування

МЕРЕЖА ЦЕНТРІВ ВІДНОВНОГО ПРАВОСУДДЯ У ГРОМАДАХ УКРАЇНИ

Досвід створення та взаємодії між Центрами відновного правосуддя, громадами, у яких вони створені, та державними органами.

(За матеріалами посібника
**«СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЖИТТЄЗДАТНОСТІ ВІДНОВНИХ ПРАКТИК:
МЕХАНІЗМ СПІВПРАЦІ ПРАВОВОЇ СИСТЕМИ ТА ГРОМАДИ ЗАРАДИ СУСПІЛЬНОЇ
БЕЗПЕКИ»**,
Український Центр Порозуміння, К., 2009)¹⁰

ДОВІДКА

Із 2002 року в Україні впроваджується новий напрямок роботи у сфері гуманізації кримінальної системи із залученням громади – відновне правосуддя.

Відновне правосуддя (ВП) – це новий підхід до вирішення кримінальних конфліктів, спрямований на відновлення справедливості та виправлення шкоди, спричиненої злочином. На відміну від судової системи, де суд формально визначає категорію злочину, рівень покарання та розмір завданих збитків, під час участі у програмі Відновного правосуддя потерпілі мають можливість у безпечній атмосфері, яку створює спеціально навчений посередник-медіатор, обговорити із правопорушником ситуацію, розповісти про вплив кримінальної ситуації на її/його життя, можуть самі заявити наскільки серйозно було порушено їхні інтереси, а також визначити що треба зробити, щоб запобігти повторенню ситуації у майбутньому. Програми відновного правосуддя є лише доповненням до офіційної системи правосуддя, а принципи відновного підходу покладені в основу роботи служб пробації та систем ювенальної юстиції в усіх цивілізованих країнах світу.

Спочатку ініціативу з впровадження Відновного правосуддя підтримало кілька громадських організацій з Києва, Луганська, Одеси, Криму, Львова, які вже протягом тривалого часу надавали послуги з медіації – вирішення конфліктних ситуацій за допомогою нейтрального посередника-медіатора, який пройшов спеціальну підготовку. До 2003 року послуги з медіації надавалися переважно щодо вирішення цивільних та господарських справ, а також для вирішення та профілактики конфліктів у шкільному середовищі та громадах (переважно АР Крим). З 2003 року було сформовано громадську ініціативу щодо впровадження медіації у кримінальних справах (програми примирення між потерпілим і правопорушником), що отримала назву «відновного правосуддя» (Restorative Justice). Щоб відокремити специфіку надання послуг з медіації у кримінальному процесі у 2004 р. було розроблено Концепцію «Центру відновного правосуддя у громаді (ЦВПГ)» і апробовано на базі 14 пілотних регіонів.

Впродовж виконання спільних проектів представниками партнерських ГО було запропоновано ряд заходів з метою зменшення впливу перешкод на процес впровадження ЦВП у громадах. Зокрема, для закріплення досягнень та сприяння розвитку ЦВП в громаді було розроблено такі завдання:

1. Розробити та впровадити спільну стратегію інформаційної кампанії, яка включатиме як компоненти національного рівня, так і аспекти, орієнтовані на конкретний регіон. Активно проводити інформаційно-навчальні заходи для спеціалістів правової системи,

¹⁰ Повний текст видання доступний на сайті «Практика вирішення конфліктів», розділ «Ресурси. Друковані видання» http://www.commonground.org.ua/lib_print.shtml

системи освіти, соціальних агенцій та органів місцевого самоврядування. Залучати нових партнерів та шукати нові можливості співпраці. Особливу увагу зосередити на інформуванні широкого кола громадськості, в тому числі й тих, що не є потенційними клієнтами ЦВП про можливості та зміст програм ВП.

2. Активізувати діяльність з набуття програмами ВП формального статусу (законодавче врегулювання функціонування програм ВП), зокрема передбачити в них можливість залучення фінансування для ЦВП у громадах та оплати праці медіаторів. Набуття формального статусу дозволить будувати ефективну співпрацю з правовою системою, системою освіти, соціальними агенціями та органами місцевого самоврядування.
3. Передбачити можливості для планового навчання ведучих програм ВП, врахувати потребу підвищення кваліфікації для практикуючих медіаторів.

Започатковане як громадська ініціатива кількох організацій, на сьогодні, впровадження відновного правосуддя в Україні відбувається за підтримки Верховного Суду України, Академії суддів, Міністерства юстиції, Міністерства у справах сім'ї, молоді та спорту, Генеральної прокуратури, Національної академії прокуратури України, Державного департаменту України з питань виконання покарань, Міністерства внутрішніх справ та Департаменту кримінальної міліції у справах неповнолітніх, інших організацій. До мережі недержавних організацій, що розвивають у своїх громадах Центри відновного правосуддя, наразі входять 12 громад: міста Біла Церква (Київська обл.), Вінниця, Дрогобич (Львівська обл.), Жмеринка (Вінницька обл.), Івано-Франківськ, Київ, Львів, Луганськ, Одеса, Пирятин (Полтавська обл.), Сімферополь; Суми, Харків та смт Красногвардійське (АР Крим)¹¹. Розглядається можливість створення ЦВПГ у ще 3 громадах, переважно на запит місцевих органів влади.

Успішний розвиток програм відновного правосуддя протягом 2002-2010 р.р. є переконливим прикладом можливої ефективної співпраці державних і недержавних організацій на шляху затвердження європейських правових норм¹². Вперше готовність розділити відповідальність за стан злочинності у громадах Кабінет Міністрів зазначив у Комплексній програмі профілактики правопорушень на 2006-2008 роки, яка була спрямована на забезпечення ефективності здійснення узгоджених заходів щодо профілактики правопорушень та усунення причин, що зумовили вчинення протиправних дій. Зокрема, передбачалося вдосконалення законодавства у цій сфері та підвищення відповідальності місцевих органів влади щодо забезпечення безпеки у громадах та удосконалення механізмів координації роботи із залучення до профілактики правопорушень громадськості. Також у 2006-2010 роках було прийнято низку інших законів, спрямованих на гуманізацію кримінальної системи України та взаємодії державних та недержавних органів у цій сфері.

ВСТУП

У [попередньому] посібнику («Розвиток центрів відновного правосуддя в громадах») ми спробували описати діяльність організації, яка бере на себе відповідальність допомагати громаді розв'язувати конфліктні та кримінальні ситуації у такий спосіб, щоб, не зашкодивши людям і стосункам між ними, максимально використати усі можливості для з'ясування причин і наслідків тієї конфліктної ситуації, що склалася, зміцнити громаду та подбати про її членів, навіть, на перший погляд, «не гідних» її уваги...

Наш перший посібник розпочинався з історії про те, як один відомий юрист отримав свідчення того, наскільки важливі для подальшого економічного розвитку такі стосунки в громаді, які сприяють безпеці та комфортному проживанню всіх її членів. Цей юрист через багато років

¹¹ Перелік Центрів відновного правосуддя у громадах див. у Додатку 1.

¹² Хронологію розвитку мережі Центрів відновного правосуддя у громадах див. у Додатку 2.

дійшов висновку, що підхід до вирішення проблем у громаді (таких як кримінальна поведінка, сімейні, сусідські спори та багатьох інших) шляхом юридичного втручання в переважній більшості випадків не тільки не йде на користь громаді і не вирішує проблему як таку, а зазвичай ще й шкодить громаді. Про це свідчать довгі і тривалі судові позови, низький рівень виконання судових вироків, повторні злочини та подальша криміналізація тих, хто потрапив у колеса машини кримінального судочинства. Пізніше він поставив собі за мету дослідити ефективність реагування системи кримінального судочинства на злочинну поведінку членів однієї громади. Результати продемонстрували дві основні негативні тенденції: високий відсоток скоєння повторних злочинів колишніми ув'язненими та високий відсоток скоєння злочинів особами, члени родин яких були засудженими до ув'язнення, що призводило до феномену «спадкового ув'язнення». Після того, як він ознайомився з практикою відновного правосуддя та залишив посаду судді територіального суду штату Юкон у Канаді, він почав займатися «більш ефективним», з його точки зору, правосуддям — відновним правосуддям. Сьогодні ім'я цього юриста — Барі Стюарт — знають усі, хто знайомий з практикою [проведення у громадах] Кіл правосуддя. Він став одним із перших, хто почав (і надалі продовжує) впроваджувати цю практику в громадських судових процесах у Північній Америці, а в 2003 році разом із двома співавторами написав книгу «Кола примирення — від злочину до повернення в громаду».

Історія судді Барі Стюарта перегукується зі словами однієї з учасниць конференції, що зібрала у листопаді 2009 року в м. Києві представників правової системи та громадськості України, щоб підбити підсумки реалізації проекту створення моделі профілактики підліткової злочинності. Її висловлювання звучало приблизно так: «відновне правосуддя (далі — ВП) перетворює людину. До того, як вона вперше почула про відновне правосуддя, це одна людина. Коли вона дізналася про нього — це вже зовсім інша людина. А коли вона почала застосовувати ці практики і реально побачила, якими люди приходять до медіації і якими вони стають після неї, тобто побачила результат своєї роботи, — це наснажує настільки, що хочеться робити більше, більше і більше». Секрет такої привабливості програм ВП дуже простий — такий підхід та принципи сприяють зціленню травм, завданих учасникам конфліктів та кримінальних ситуацій, відновленню почуття власної гідності та самоповаги, відновленню стосунків та зміцненню соціальної тканини — того полотна, на якому будь-яка громада створює своє розуміння спільного життя, культури, традицій, добробуту та щастя.

Програми відновного правосуддя та відновний підхід у широкому розумінні стали основою нового способу реагування та профілактики злочинності, що завдяки впровадженню відновних практик сприяв як попередженню скоєння повторних злочинів дітьми, що опинились у конфлікті з законом, так і суттєвому зниженню рівня правопорушень та дисциплінарних порушень у школах. Як зазначила представниця управління освіти міста Жмеринки Вінницької області: «...на сьогоднішній день результати впровадження відновних практик, особливо в школі, вже демонструють, скажімо так, неймовірну швидкість...». Оцінка трирівневої моделі профілактики дитячої злочинності, що була створена та апробована в рамках проекту, підтриманого Швейцарською агенцією розвитку та співробітництва в 2007–2009 роках, ще раз переконливо підтвердила ефективність відновного підходу в подоланні цього соціального явища. При цьому, протягом виконання вищезазначеного проекту ми з колегами з Українського Центру Порозуміння переконались у тому, що потенціал відновних практик не обмежується лише профілактикою злочинності. Точніше, зниження рівня правопорушень — це лише один із наслідків того, що громада починає по-іншому ставитись до питань реагування на кримінальні ситуації, розв'язання конфліктів та прийняття рішень щодо питань, які стосуються громади. Багато хто з наших партнерів під час опитування щодо результатів та можливого впливу проектної діяльності на стан правопорушень у конкретній громаді звертав нашу увагу на інші речі, які, можливо, напряду і не стосувалися злочинності. Наприклад: «...ми побачили, що результат впровадження цього проекту в нашій громаді — це не тільки співпраця класного керівника, практичного психолога, соціального педагога та адміністрації школи щодо превентивного виховання та створення комфортного середовища для навчання учнів. Це також

взаєморозуміння між учнями, це створення доброзичливого ставлення в навчальному закладі дітей одне до одного — як на рівні ровесників, так і на рівні старший-молодший... Окрім того, наша влада зацікавлена в тому, щоб у нашому місті було безпечне середовище; також зацікавлені правоохоронні органи, громадські організації...».

Як досвід чотирьох пілотних регіонів, де спільно з правоохоронними органами впроваджувалась трирівнева модель профілактики дитячої злочинності, так і досвід інших країн свідчать, що програми відновного правосуддя мають високий потенціал у попередженні і профілактиці правопорушень саме тому, що насправді орієнтовані на усунення причин та умов, що сприяють виникненню злочинності. У першу чергу вони допомагають сформувати небайдужість і згуртованість громади, поновити й усвідомити власне практичне розуміння тих цінностей, якими керується громада в процесі побудови спільного життя, та відновити традиції турботи і відповідальності громади щодо своїх членів. Саме про це, але дещо іншими словами, говорить у своєму інтерв'ю голова Пирятинської районної ради Полтавської області Олексій Петрович Рябоконь.

Наостанок наведемо слова ще одного з учасників згаданої конференції, викладача Львівського університету внутрішніх справ: «На превеликий жаль, інертність [нашої] державної влади переконує — щоб виживати в цьому світі, потрібно робити щось самим. Власне, відновне правосуддя, яким має займатися громада — це один з елементів такого самоврядування. Тому я хотів би почути, яким чином це зробити, і хто це технічно мав би робити і в який спосіб?».

Саме на ці питання ми і намагаємось відповісти в цьому посібнику. Ознайомившись із сучасним досвідом забезпечення життєздатності соціальних програм, ми переконалися у важливості розуміння принаймні чотирьох ключових компонентів діяльності:

- ключові «продукти» (тобто основні послуги Центру ВП у громаді — відновні практики та інші додаткові сервіси);
- питання організації соціальної програми (що має забезпечувати безперервність і сталість процесів надання відповідних послуг: організаційна структура Центру та побудова співпраці з потенційними партнерами, працівники, технічні питання і т. п.);
- фінансування (джерела фінансового забезпечення соціальної програми чи продукту);
- комунікація (тобто яким чином відбувається інформування та зворотний зв'язок з різними цільовими групами у такий спосіб, щоб діяльність Центру залишалась актуальною та відповідала потребам громади).

Результат нашої роботи Ви зможете оцінити, ознайомившись зі змістом чотирьох розділів посібника. Лишається зазначити, що у його створенні нам допомогли чимало практиків і активістів відновного правосуддя з 10 регіонів України, які об'єднали зусилля у побудові життєздатних моделей впровадження відновних практик на базі Центрів ВП у громадах. Саме їхній досвід ми спробували узагальнити на сторінках нашої книги, залучаючи також досвід взаємодії влади та громадськості щодо реалізації інших соціальних проєктів. Сподіваємось, ті, хто зацікавлений у побудові безпечного середовища та зміцненні своєї громади шляхом створення Центрів ВП і укорінення відновних практик, знайдуть для себе багато корисного у цьому посібнику.

У нашому посібнику, перед тим як перейти до викладення основних його розділів, ми пропонуємо вам інтерв'ю з головою Пирятинської районної ради Полтавської області О.П.Рябоконом.

На наш погляд, досвід стрімкого розвитку відновних практик у громаді Пирятина (протягом близько 1,5 року) демонструє чудовий приклад того, як активні й енергійні

члени конкретної громади, спільно взявшись за справу, можуть здійснювати значний вплив на посилення безпеки і зміцнення соціальних зв'язків у власній громаді.

**«ВІДНОВНИЙ ПІДХІД — ЦЕ НЕ ЛИШЕ СПОСІБ ПРОФІЛАКТИКИ
ЗЛОЧИННОСТІ,
А Й ЕФЕКТИВНИЙ МЕТОД АКТИВІЗАЦІЇ ТА ВИРІШЕННЯ
РІЗНОПЛАНОВИХ ПРОБЛЕМ ГРОМАДИ»**

Пирятин (Полтавська обл.) — це одне із небагатьох міст, у якому відновний підхід впроваджується за ініціати́ви голови райради. З 2008 року тут діє громадська організація «Жіночі ініціати́ви», місією якої є формування безпечного середовища та активізація громади для участі у вирішенні конфліктних ситуацій. Сьогодні в Пирятині активно розвивається мережа шкільних центрів порозуміння, впроваджується проєкт «Підтримка реформи системи кримінальної юстиції України: впровадження медіації в діяльність органів правової системи», планується створення Центру відновного правосуддя в громаді. Упровадження відновних програм активно підтримують органи місцевого самоврядування, зокрема районна рада.

Олексію Петровичу, що саме Вас зацікавило у відновному підході?

Коли я вперше почув про відновне правосуддя під час однієї з конференцій для управлінців, воно мене зацікавило передусім як можливість надавати юридичну допомогу малозабезпеченим громадянам. Також, як на мене, це могло стати вдалою соціальною програмою для здійснення профілактики правопорушень. По-справжньому відновний підхід зацікавив мене, коли я дізнався про шкільну медіацію. У той час мої діти якраз закінчували школу, і я часто чув від них про проблеми в школі. Так само на поведінку школярів скаржилися вчителі, директори шкіл нашого міста. Тому коли я дізнався про медіацію однолітків та кола вирішення конфліктів, мене дуже зацікавили ці методи роботи, я зрозумів, що це і справді може допомогти вирішити проблему.

Що стало вирішальним аргументом для прийняття рішення про впровадження відновних підходів у Вашому районі?

Відновний підхід спершу зацікавив мене як спосіб вирішення сегментних проблем, а потім, після участі у відновних програмах, я зрозумів, що сфера його застосування значно ширша. Я, як управлінець, своє основне завдання бачу в активізації громади, долученні мешканців району до вирішення власних проблем. Відновний підхід добре служить цій стратегічній меті. Громада зазвичай не є «здоровою» — її роздирають суперечки, дезорієнтованість, поширеним є таке ставлення до громадських проблем, як «моя хата скраю». Застосування відновних програм дає можливість об'єднати членів громади, налагодити різновекторну співпрацю між органами та службами. Відновний підхід має більш глобальну мету, аніж просто вирішення конфліктної ситуації. Хотілося б набути цієї форми мислення, прийняти відновні цінності як норму, спосіб життя громади.

У чому унікальність такої пропозиції (впровадження відновного підходу) для органів місцевої влади?

На мою думку, відновний підхід є унікальним саме з точки зору органів місцевого самоврядування, бо саме вони представляють, або в крайньому разі повинні представляти, інтереси людей. Основне призначення місцевого управління полягає у створенні перспективи для розвитку тієї територіальної громади, яка обрала його на цю керівну посаду. А відновні підходи надають можливість створення такої перспективи і активізації громади. Відновні програми визначають певні ціннісні критерії. Я знаю, що в інших регіонах, так само, як і в Пирятині, основний акцент зроблено на первинну профілактику правопорушень серед неповнолітніх. А ніщо інше не об'єднує громаду так, як думка і піклування про майбутнє, підрастаюче покоління. Крім того, це гарний спосіб виховати нове покоління на зовсім іншій моралі, на інших моральних принципах у стосунках одне з одним, навчити поважати батьків,

вчителів, старших, соціум. Саме це зможе відродити наші давні традиції взаємовідносин, створити сприятливе середовище для реалізації інших ініціатив.

Насамкінець, відновний підхід може стати такою технологією роботи в громаді (на різних рівнях її розвитку), яка здатна підвищити спроможність до вирішення конфліктів. Управлінцям відновний підхід слід роз'яснювати як ефективний спосіб активізації громади, метод роботи з різноплановими проблемами громади.

Чому саме недержавні громадські організації повинні займатися впровадженням і розвитком центрів відновного правосуддя?

Власне, тому що, на мою думку, альтернативи цьому просто немає. Якщо, знову ж таки, впроваджувати відновні підходи «згори» через державні структури, навіть самоврядні, але абстрагуватися від громад, від найбільш активних представників громад, то очікувати на серйозну підтримку цих ідей громадою, мабуть, не варто. Діяльність громадських організацій дає можливість розвивати громаду, сприяє виникненню духу громади. Через участь у громадських об'єднаннях члени громади можуть відчувати себе співучасниками і співавторами якоїсь ідеї, а не просто виконавцями рішень влади. І навіть у разі (як це було у Пирятинському районі), коли влада першою усвідомила важливість цього напрямку роботи, вона повинна поділитися цією ідеєю і зробити все для того, щоб громада сприйняла її як власну. І тільки після того можна починати її впровадження. Бо якщо нав'язувати навіть дуже гарну ідею, яку населення не сприймає, — це безперспективна справа, адже люди просто абстрагуються від її реалізації.

У чому полягає потреба створення Центру відновного правосуддя в м. Пирятині?

Перш за все, необхідність створення центрів відновного правосуддя в регіоні виникає тоді, коли напрацьовано певний досвід, підготовлено якусь базу для того, щоб реалізувати уже цілісну концепцію. Мова йде про ті ж самі медіації однолітків та інші форми роботи, що використовуються в шкільних службах порозуміння. Однак важливо, щоб це існувало не на рівні абстрактної структури, а щоб ця робота стала одним із напрямків діяльності всього шкільного колективу. Так само і впровадження медіації в кримінальних справах: знову ж таки, це має бути не фрагментарно вихоплена діяльність якогось координатора та медіатора у кримінальних справах, які тільки-но розпочали роботу в рамках пілотного проекту. Мається на увазі вже той етап роботи, до якого дійсно долучені всі причетні служби, організації, установи, заклади, а координація між ними становить більш-менш цілісну систему. За таких умов доцільно створювати Центр відновного правосуддя в громаді. Саме тоді Центр відновного правосуддя стане майданчиком для об'єднання інших груп, соціальних груп, функціональних структур.

Чого Вам вдалося досягнути за два роки роботи?

Ми починали практично з малого — медіація конфліктів у шкільному середовищі. Зараз ми реалізуємо три напрямки роботи: шкільні служби порозуміння, медіація в кримінальних справах на етапі досудового слідства у співпраці з органами прокуратури та міліції (це дало нам можливість розширити коло залучених установ, закладів, посадових осіб, представників громади), і третій напрямок, до якого ми логічно прийшли, — впровадження відновних практик у громаді. Наше досягнення полягає в тому, що зараз ми рівноцінно працюємо в усіх трьох напрямках. І це дає нам можливість створювати Центр відновного правосуддя в громаді, який певною мірою зафіксує те, що було зроблено, дасть змогу вийти на якісно вищий рівень. Утім, мова не йде про централізацію. Ми довго полемізували з приводу того, що собою повинен представляти центр відновного правосуддя. Чи це громадська організація і виключно громадська справа? Чи це все ж таки повинно бути під первинним началом органів місцевого самоврядування? І ми зрозуміли, що це має бути щось серединне. Це має бути орган, рівновіддалений та рівнонаближений і до громадської організації (або до масиву громадських організацій) та громади, і, такою ж мірою, до органів влади. І, можливо, не стільки до органів влади, скільки до тих, хто їх представляє, передусім до депутатів місцевих рад.

Уже сьогодні медіатори — випускники шкіл проводять Кола у своїх вищих навчальних закладах, адже їм є що показати, щось нове, чого немає в інших громадах, але притаманно Пирятинській громаді. І, знаєте, це найбільше радує, бо ці діти вже виросли і відчують свою причетність до тієї громади, яка їх виховала і виростила. І вони хочуть поділитися з іншими, на їхню думку, корисною справою.

Що б Ви порадили представникам тих громад, які хочуть упровадити відновний підхід у себе?

Насамперед, важливо розуміти, що якщо говорити із посадовими особами про інноваційні підходи в роботі з громадами, то, на жаль, багато хто з них не розуміє, наскільки це важливо, і не сприймає це як актуальне питання на сьогодні. Тому, впроваджуючи відновний підхід, перш за все треба знайти односторонню підтримку, людей, які стануть поряд з тобою і реалізовуватимуть цю ідею. Найбільше переконує та вражає реальна практика впровадження відновних програм. Для нас це був досвід, побачений у м. Жмеринці Вінницької обл. Вразило не тільки те, що ми побачили, а й час, за який це було реалізовано. Тоді нам це здавалось абсолютно нездійсненним. Але коли ми його впровадили в себе і переконалися, що за той самий час ми зробили не менше, то впевнено можемо говорити, що головне — мати гарний приклад. Це надзвичайно надихає! Коли така надзвичайна ідея впроваджується, то це об'єднує, згуртовує всіх, хто до цього причетний; це стає одним із основних напрямків життя. Тому, мабуть, з цього треба і починати — з пошуку тих, хто здатен цю ідею реалізувати. Не кожен може стати медіатором, це зрозуміло, але долучитися до цієї справи і знайти себе в ній може кожен.

Як на мене, проблеми у громаді члени громади можуть вирішувати власними силами. Якщо вони випробовують цю систему, усвідомлюють, наскільки це важливо, то, я думаю, можна досягти значних результатів. І такі ідеї можуть бути цілком реалізовані у будь-якій територіальній громаді, у будь-якому районі. У цьому ми переконуємо інших: і наших колег з інших районів, і партнерів із-за кордону. Коли до нас приїжджала польська делегація з Гданська, то вона хотіла побачити наш практичний досвід. Нас це здивувало, адже в Польщі є знаний і славетний центр медіації. Але вони нам відповіли, що їх цікавить наш досвід, бо він реалізований у практичній площині. Теорія — це безумовно цінно, але вона для науковців; а практичний досвід важливий для практиків, людей, які постійно стикаються з цими проблемами; їм важливо, яким чином реалізація відновних програм принесе користь їхній власній громаді.

*Інтерв'ю вела Наталя Пилипів,
БО «Український Центр Порозуміння»*

РОЗДІЛ 2¹³:

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ЖИТТЄЗДАТНОСТІ ЦЕНТРУ ВІДНОВНИХ ПРАКТИК У ГРОМАДІ

Громада або скоріше активні її члени, зацікавлені в розвитку відновних практик у сфері профілактики правопорушень серед дітей, можуть ініціювати створення центру відновних практик у громаді. Згаданий Центр представляє собою організаційну форму існування відновних практик, об'єднуючи фахівців — найманих працівників та професійних волонтерів (які беруть участь у програмах Центру як медіатори та ведучі відновних практик).

Необхідно відмітити, що термін «центр відновних практик у громаді» було вперше вжито лише у 2009 році учасниками заходів проекту «Підтримка реформи системи кримінальної юстиції України: впровадження медіації у роботу органів правової системи». До того традиційною була назва «Центр відновного правосуддя в громаді», однак наразі її скориговано з урахуванням потреби у використанні поняття, яке б більш влучно відображало суть діяльності центрів. (Це обумовлено тим, що фахівці ЦВПГ зазвичай не обмежуються лише впровадженням програм відновного правосуддя, а й докладають своїх зусиль до створення Шкільних служб порозуміння, проводять сімейні групові наради та інші види відновних практик).

Стабільність роботи Центру залежить від багатьох причин та чинників, починаючи від законодавчих передумов їх діяльності та закінчуючи фінансуванням. Проте в першу чергу на функціонування ЦВПГ впливає його внутрішня політика, принципи, яких дотримується його команда, та партнерство з іншими суб'єктами профілактики правопорушень у громаді. Тому метою цього розділу є надання читачеві, якого цікавить процес створення та розвитку ЦВПГ, відповідей на прості запитання:

- що являє собою Центр;
- якими є завдання та напрямки його діяльності;
- що важливо врахувати під час етапу підготовки до створення ЦВПГ;
- які фахівці можуть входити до складу команди Центру;
- яким чином можливо залучати місцеву владу до роботи Центру тощо.

Пропонований нижче матеріал викладено з урахуванням набутого досвіду роботи ЦВПГ, разом з тим деякі його аспекти є скоріше уявленнями про образ ідеального Центру, ніж описами вже існуючих ЦВПГ.

2.1. Центр відновних практик у громаді

Центр відновних практик у громаді — це тип недержавної організації або її структурний підрозділ, діяльність якого покликана забезпечити організаційну підтримку процесу впровадження відновних практик у профілактику конфліктів у певному населеному пункті, регіоні (рідко), частині регіону або населеного пункту. Крім того, Центр може бути створено у формі комунального закладу соціального захисту (це питання детальніше розглянуто в Розділі 3).

Робота Центру спрямована на виконання таких завдань:

- 1) забезпечити взаємодію між сторонами конфлікту з метою їх активної участі в розв'язанні конфліктної ситуації, залучаючи ресурси громади задля поліпшення стану всіх задіяних у кримінальному, адміністративному або сімейному процесі;
- 2) сприяти гуманізації суспільства, зміні характеру кримінального правосуддя (з карального на відновний) та формуванню нової культури залагодження суперечок;
- 3) сприяти поширенню ефективних моделей залагодження конфліктів;

¹³ Автор – М.Синюшко, УЦП.

- 4) здійснювати пошук організацій, що надають соціально-психологічні та інші послуги людям, які перебувають у складних життєвих обставинах, та залучати ці організації до програм відновного правосуддя в громаді;
- 5) сприяти профілактиці повторних злочинів та допомагати особам, які вчинили правопорушення чи повертаються до територіальної громади після відбуття покарання, знову стати членами громади та вести законослухняний спосіб життя;
- 6) сприяти державним установам, органам, службам та організаціям у реалізації державної політики в роботі з дітьми та/або особам, які вчинили правопорушення або постраждали від злочину;
- 7) сприяти двосторонньому співробітництву між державним та недержавним секторами, створенню коаліцій різних секторів для залагодження кримінальних конфліктів у громаді;
- 8) готувати та вести реєстр медіаторів/ведучих відновних практик;
- 9) сприяти впровадженню та розвитку трирівневої моделі профілактики дитячих правопорушень у громаді.

Потенціал команди ЦВПГ — упродовж тривалого часу планувати, організовувати, здійснювати та розвивати відновні практики незалежно від наявності зовнішньої підтримки — можливо визначити як *організаційну життєздатність* Центру. Однією зі стратегій забезпечення організаційної життєздатності Центру є запровадження мінімальних стандартів (правил або принципів) його створення, устаткування та діяльності.

Досить складним для фахівців ЦВПГ є пошук компромісу між інституціоналізацією відновних практик та потребою у збереженні «духу» Центру як осередку, що впроваджує цінності та принципи відновного підходу. Загалом започаткування та функціонування ЦВПГ поки що відбувається переважно з ініціативи недержавних організацій або активних членів громади. І хоча подекуди новостворені Центри можуть ставати осередками руху за впровадження відновних практик у профілактику конфліктів у громаді (зокрема в закладах освіти), тим не менш при визначенні форми їхньої діяльності можна використовувати аналогії, пов'язані з наданням соціальних послуг (оскільки до роботи Центру на систематичній основі залучаються особи, що пройшли відповідний відбір та мають необхідну кваліфікацію). Тому далі стосовно напрямків діяльності Центру, пов'язаних з безпосередньою роботою з цільовими групами, буде використано поняття соціальних послуг.

У такому разі, плануючи роботу ЦВПГ, ми можемо звернутись до ідеї стандартів соціальних послуг та стандартів якості соціальних послуг (тобто єдиних принципів та вимог до окремих напрямків діяльності Центру, яких мають дотримуватись його фахівці).

Такі єдині внутрішні вимоги та принципи роботи ЦВПГ приймаються його фахівцями самостійно та можуть визначати:

- зміст його ключових напрямків діяльності (мету, методи, мінімальний перелік відновних практик);
- умови їх здійснення;
- технологію або процес роботи з клієнтами Центру;
- організаційну структуру;
- основну документацію;
- процедури;
- вимоги до якості.

Пропоновані нижче ідеї мають рекомендаційний характер і можуть бути взяті до уваги виключно за умови урахування потреб та інтересів окремого ЦВПГ і громади, у якій він діє.

Якщо повернутись до поняття стандарту соціальної послуги, то одна з його особливостей — це наявність у кожній організації, що працює з соціально вразливими групами населення, вимог до кваліфікації персоналу, організації заходів, спрямованих на постійне навчання персоналу та на запобігання професійного вигорання.

Стандарт якості визначає вимоги (базовий рівень) до якості послуг. Він встановлюється як еталон сукупності якісних і кількісних характеристик, які можуть забезпечити задоволення

потреб клієнтів. Стандарти якості у роботі ЦВПГ стосуються правил організації дій, що забезпечують досягнення мети послуг для клієнта (наприклад, принципи організації Шкільної служби порозуміння, принципи проведення медіації, принципи підготовки сімейної групової наради тощо).

Нижче запропоновано деякі вимоги (або радше рекомендації) до основних напрямків діяльності ЦВПГ, які можуть бути корисними при створенні та вдосконаленні роботи Центру.

Отже, ідеальна модель Центру відновних практик у громаді передбачає такі його послуги щодо залагодження конфліктів та вирішення проблем у громаді:

- медіацію між потерпілими та правопорушниками (у кримінальних, адміністративних конфліктах);
- сімейні конференції, форуми громадського правосуддя;
- посередництво (медіацію) у сімейних та інших конфліктах та порах;
- створення, розвиток та підтримку Шкільних служб порозуміння через навчання та супервізію медіаторів, координаторів;
- сімейні групові наради (у разі домашнього насильства, жорстокого поводження з дитиною, виникнення підстав для позбавлення батьківських прав тощо);
- Кола відновного правосуддя;
- навчання фахівців з питань відновних практик;
- соціальний супровід учасників конфліктних ситуацій;
- інші види послуг (консультування, програма наставництва для дітей, що перебувають у конфлікті з законом, групи самодопомоги тощо).

Згадані види послуг Центру розглянуто нижче (див. у Посібнику Таблицю 2.1. Види послуг ЦВПГ) з точки зору мети їх надання, типу ситуації, у якій вони можуть бути корисні, вимог до фахівців, залучених до роботи з отримувачами послуг.

2.3. Планування та побудова співпраці в громаді

Співпраця Центру відновних практик у громаді з представниками системи профілактики правопорушень серед дітей, суб'єктами соціальної роботи з сім'ями та дітьми є однією з умов виконання його завдань та досягнення цілей і місії ЦВПГ. До кола потенційних партнерів Центру належать: місцева державна адміністрація та структурні підрозділи (управління освіти, управління у справах сім'ї, молоді та спорту, служба у справах дітей, центр соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді, центри за місцем проживання), відділ кримінальної міліції у справах дітей, прокуратура, суд, кримінально-виконавча інспекція; заклади загальної та спеціальної середньої освіти; інші суб'єкти надання соціальних послуг.

Побудова співпраці Центру з місцевою виконавчою та судовою владою, а також правоохоронними органами та суб'єктами надання соціальних послуг сприяє забезпеченню його життєздатності за рахунок:

- отримання доступу до потенційних отримувачів послуг;
- отримання підтримки у вигляді приміщення;
- фінансування діяльності Центру;
- просування його ідей ключовими представниками місцевої влади, сприяння ними у залученні фахівців громади до заходів ЦВПГ;
- забезпечення комплексної соціальної підтримки для учасників програм відновного правосуддя та інших відновних практик.

Ключовими завданнями Центру щодо побудови партнерства в громаді є:

1) документальне оформлення співпраці, визначення механізму перерозподілу відповідальності щодо розвитку відновних практик та трирівневої моделі профілактики правопорушень серед дітей у громаді (див. Додаток 2.1. Договір про співпрацю щодо впровадження в Дарницькому районі м. Києва трирівневої моделі профілактики правопорушень серед дітей);

- 2) інституціоналізація відновних практик на місцевому рівні у вигляді місцевих інструкцій, інструктивних листів, змін у посадових інструкціях, прийняття яких належить до компетенції місцевої влади (див. Додаток 2.2. Положення про координаційну раду з профілактики підліткової злочинності і координації діяльності державних та недержавних установ у впровадженні комплексної моделі профілактики підліткової злочинності в громаді; Додаток 2.3. Проект інструкції для співробітників закладів освіти Дарницького району м. Києва щодо дій у разі скоєння дітьми протиправного діяння або конфліктної ситуації; Додаток 2.4. Проект інструкції для соціальних педагогів щодо направлення інформації про сім'ї з дітьми та молодь, які опинились у складних життєвих обставинах, на медіацію, сімейну групову нараду; Додаток 2.5. Проект примірного положення про Шкільну службу порозуміння);
- 3) просвіта фахівців громади, залучених до профілактики дитячих правопорушень, про сутність відновного підходу, відновних практик; сутність трирівневої моделі профілактики правопорушень серед дітей та молоді тощо;
- 4) лобювання ідеї соціального замовлення місцевою владою послуг Центру;
- 5) створення мережі підтримки для учасників конфліктних ситуацій.

Перелік інструментів побудови співпраці залежить від ступеню авторитету ініціаторів створення ЦВПП серед потенційних партнерів та інших наявних ресурсів. На початковому етапі для встановлення партнерських стосунків можуть бути використано **інструменти, спрямовані на інформування потенційних партнерів** про суть діяльності ЦВПП, побудову довіри та визначення механізмів співпраці:

- особисті зустрічі з ключовими особами, які приймають рішення в громаді;
- індивідуальні та групові презентації для потенційних партнерів (під час спеціально організованих заходів або в межах засідань координаційних рад, дорадчих органів тощо);
- представлення потенційним партнерам рекомендацій щодо доцільності розвитку програм ЦВПП від компетентних організації (наприклад, методичних центрів практичної психології та соціальної роботи);
- укладання угод між ЦВПП та потенційними партнерами;
- залучення потенційних партнерів до наглядової ради ЦВПП.

Надалі можуть бути використані, крім інших, **інструменти, спрямовані на підкреслення визнання ролі партнерів** у діяльності ЦВПП:

- залучення осіб, які приймають рішення, до участі в заходах ЦВПП, у тому числі навчальних, виїзних;
- щорічне звернення до партнерів з проханням надати зворотний зв'язок щодо реалізації програм ЦВПП;
- залучення партнерів до участі в стратегічному плануванні діяльності ЦВПП;
- планування спільних заходів;
- надання партнерам щорічного звіту про діяльність, у тому числі фінансового;
- оголошення партнерам подяки, привітання з професійними святами, вручення символічних подарунків (промоційних матеріалів, яка містять логотип ЦВПП: чашки, календарі тощо).

РОЗДІЛ 4¹⁴. ІНФОРМАЦІЙНА ВЗАЄМОДІЯ ЦВПП

4.1.3. Інформаційна взаємодія з громадою

Центр відновних практик у громаді створюється, діє і розвивається у конкретній спільноті і для конкретної спільноти. Громада упорядковує соціальні відносини і є проміжною ланкою між

¹⁴ Автор – Л.Шидловська, Л.Семчишин, УЦП.

макросистемою громади в цілому та мікросистемою родинної і особистої підтримки. Громада — це місце для запровадження відновних практик, і Центр повинен стати каталізатором тих змін у житті громади, які допомагатимуть їх впровадженню, а відтак,

сприятимуть розвиткові нових стосунків і моделей поведінки.

Центр повинен також бути прикладом того, як можна активізувати і, що особливо важливо, як зміцнити потенціал громади для розв'язання багатьох її актуальних проблем. Це, зокрема, формування безпечних умов життя спільноти — зменшення рівня підліткової злочинності і злочинності загалом, зменшення рівня конфліктності в стосунках у родинах і в громаді, популяризація відновного підходу як нової парадигми в суспільних стосунках.

Інформаційна взаємодія Центру із цільовими групами, цільовими аудиторіями у громаді також повинна налагоджуватися на основі конкретних і, головне, актуальних пропозицій Центру для громади. Одна частина таких пропозицій, власне, є послугами Центру для різних цільових груп. Такі послуги були детально охарактеризовані у Розділі 2 (див. таблицю на стор. 73–82). Тож кожна з цільових груп у громаді, що користуються (чи можуть скористатися) запропонованими послугами, і на які Центр спрямовує (буде спрямовувати) свою інформаційну дію, є його цільовою аудиторією.

Водночас Центр може мати також інші пропозиції, яких потребує (може потребувати) громада для свого розвитку. Про деякі з них, як наприклад, *модель виконання соціальних проектів*, також уже згадувалося в попередньому підрозділі цього посібника, де йшлося про взаємодію Центру з місцевою владою.

Які ще пропозиції для громади може мати Центр відновних практик? Ось кілька із них:

- модель залучення (активізації) ресурсів громади (наприклад, розвиток громадських ініціатив, волонтерських заходів);
- модель проведення кампаній із залучення коштів на певні соціальні програми та проекти, яких потребує громада (кампанії з фандрейзингу);
- організація і проведення подій у житті громади (наприклад, збори громади, громадські слухання);
- організація і проведення просвітницьких, інформаційних компаній щодо актуальних питань, проблем, подій у житті громади;
- спільна участь у виданні інформаційних продуктів (буклети, бюлетені, веб-сайт, програми на місцевих радіо- та телеканалах).

У процесі інформаційної взаємодії з громадою загалом, а також під час планування і проведення інформаційних кампаній, спрямованих на цільові групи в громаді, важливо спиратися на деякі ключові закономірності масової комунікації.

Перша закономірність — це інформаційна робота не з усіма членами громади, а з лідерами думок, кількість яких, за соціологічними даними, становить 10–20 відсотків від загальної кількості жителів у громаді. Інформаційна взаємодія з лідерами думок є ефективнішою і економнішою, оскільки дозволяє сконцентрувати ресурси на обмеженій ділянці впливу.

Друга закономірність полягає у тому, що немає сенсу спрямовувати зусилля і вкладати кошти в руйнування існуючих стереотипів, бо це зазвичай не призводить до очікуваних змін. Єдиною можливістю за наявності стереотипу, що вже склався (наприклад, упереджене і критичне ставлення членів громади до засуджених, які повертаються з місць позбавлення волі), стає формування нової моделі поведінки. Наприклад, спочатку треба допомогти в тому, щоб створити в громаді прецедент іншого ставлення — толерантного, поважливого — до тих, хто в минулому вчинив злочин, відбув покарання, повернувся в громаду і має бажання стати повноправним її членом.

Громада також є узагальненою і комплексною аудиторією, з-поміж якої Центр повинен визначити більш конкретні групи для подальшої інформаційної взаємодії (цільові аудиторії).

Крім цільових груп, які отримуватимуть інформацію щодо послуг Центру (користувачі послуг Центру), важливими цільовими аудиторіями є:

- лідери громадської думки;
- керівники, активісти громадських організацій, ініціативних груп у громаді;
- активні члени громади;
- волонтери в громаді;
- представники релігійних груп, релігійних організацій.

Втім, в інформаційному полі Центру можуть з'являтися інші аудиторії — усе це залежатиме від того, які цілі і завдання та на якому етапі своєї діяльності визначатиме Центр.

Варто особливо зауважити на тому, що Центр відновних практик у громаді налагоджує співпрацю та здійснює інформаційну *взаємодію з соціальними службами у громаді*. Тому важливими аудиторіями у громаді повинні стати ті, хто займається соціальною роботою. Визначити цільові аудиторії в соціальних службах (наприклад, це можуть бути керівники центрів соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді, їх провідні спеціалісти чи соціальні працівники; керівники, спеціалісти опікунських рад, а також керівники, представники інших служб, залучених до соціальної роботи) — це важливе завдання і, водночас, ключова умова ефективної інформаційної взаємодії Центру з його цільовими аудиторіями.

Щодо особливостей взаємодії Центру із цільовими групами, цільовими аудиторіями у громаді, то тут варто наголосити, зокрема, на таких важливих принципах:

- ініціативність та толерантність у побудові, налагодженні та розвитку стосунків з усіма зацікавленими цільовими групами, цільовими аудиторіями;
- пошук спільних цілей, завдань, що ґрунтуються на спільності цінностей та інтересів усіх зацікавлених сторін;
- культивування парадигми партнерства в стосунках та у взаємодії;
- розвиток і поширення тих форм взаємодії і співпраці, що допомагають впроваджувати цінності відновного підходу — взаємна повага, взаємна підтримка і допомога, взаємна відповідальність.

4.1.4. Інформаційна взаємодія з громадськими організаціями

Взаємодія з громадськими організаціями — це не лише один із ключових напрямків діяльності Центру, але й важлива запорука виконання його стратегічних цілей і завдань.

Перш за все, Центр повинен допомагати розвивати та зміцнювати міжсекторальну співпрацю, об'єднувати і спрямовувати зусилля місцевої влади, державних інституцій на місцях, громади, громадських організацій та ініціативних груп, представників бізнес спільноти, ЗМІ на вирішення актуальних проблем і поліпшення життя громади.

Разом з іншими громадськими організаціями, Центр повинен стати виразником потреб громади і бути важливим системним ресурсом для їх задоволення. Важливе завдання, яке може і повинен виконувати Центр, — сприяти активізації наявних ресурсів та створенню умов для формування потенційних ресурсів, необхідних для підвищення якості життя членів громади, зокрема тих, хто потребує особливої уваги через складні життєві обставини, які вони не можуть подолати без допомоги з боку фахівців та оточення.

Оскільки можливості та ресурси громад здебільшого недостатні та обмежені, Центр має показувати гарний приклад ефективного використання залучення, об'єднання наявних можливостей і ресурсів. Йдеться, зокрема, про:

- *людські ресурси* — залучення до співпраці спеціалістів, експертів, членів ініціативних груп, волонтерів;
- *інституційні* — використання можливостей інших організацій, розвиток спільних проєктів, партнерських ініціатив;

- **технологічні** — вивчення і застосування у своїй роботі технологій соціально-правового захисту, соціального обслуговування, соціальної профілактики, соціальної реабілітації, якими володіють інші організації;
- **інформаційні** — використання наявних і створення спільних нових інформаційних ресурсів і продуктів (інформаційно-пошукові сервери, Інтернет-ресурси, інформаційні бюлетені, видання, соціальні мережі і т. п.).

Саме тому громадські організації можуть і повинні бути і партнерами, і учасниками, і помічниками Центру в усіх сферах його діяльності. Серед можливих пропозицій Центру для громадських організацій, зокрема, можуть бути:

- **модель впровадження партнерського проекту**, партнерської ініціативи (розробка та виконання певного соціального проекту, соціального замовлення; спільна кампанія з залучення ресурсів від влади, громадських організацій, бізнесу; участь у конкретних громадських ініціативах і т. п.);
- **партнерська участь у просвітницьких заходах**, інформаційних подіях (спільні конференції, круглі столи, прес-конференції, інформаційні ярмарки, виставки тощо);
- **партнерська участь у спільних освітніх, навчальних програмах, заходах** (розробка і проведення спільних семінарів, тренінгів, робочих груп; взаємне залучення фахівців до консультування навчальних програм);
- **підготовка спільних інформаційних продуктів** (веб-сайт, інформаційний бюлетень, брошура, посібник);
- **партнерська участь у медійних проектах**, ініціативах (ініціативи створення циклу тематичних теле-, радіо програм, «гаряча лінія» у місцевих ЗМІ і т. п.).

Як відомо, результативна інформаційна взаємодія передбачає конкретизацію цільових аудиторій, тож Центр має спрямовувати свою інформаційну діяльність на такі групи:

- керівники громадських організацій;
- активісти громадських організацій;
- члени громадських організацій;
- фахівці, експерти, залучені до діяльності громадських організацій;
- волонтери.

Оскільки громадські організації — це важлива цільова група для Центру, взаємодія з названими аудиторіями повинна бути стратегічною, системною і послідовною. Щодо практичних підходів до їх інформування, то очікуваних результатів (а це, перш за все, налагодження тривалих партнерських стосунків для виконання спільних проектів, участі у спільних ініціативах і заходах), можна досягти через взаємозацікавлений інформаційний обмін.

Це, зокрема, особисті зустрічі керівників і представників Центру з керівниками, фахівцями, волонтерами з інших громадських організацій, участь представників Центру у подіях і заходах інших організацій, регулярне інформування інших громадських організацій про послуги, програми Центру, ініціативи щодо спільних подій тощо.

4.1.5. Інформаційна взаємодія з засобами масової інформації

Впровадження відновних практик, інноваційних за своєю природою, є порівняно новою справою в Україні. Центр відновних практик у громаді покликаний виконувати також інше ключове завдання — висвітлювати досвід застосування відновних практик як таких і пропагувати ідеї та цінності відновного підходу в цілому. З огляду на це особливо важливого значення набуває взаємодія Центру з засобами масової інформації. Спробуємо проаналізувати

особливості взаємодії зі ЗМІ, що відіграють вкрай важливу роль у створенні інформаційного поля, де існує і розвивається Центр.

Немає потреби зайвий раз наголошувати на тому, яке місце в житті спільноти займають ЗМІ — «четверта влада», що значною мірою впливає на формування суспільної поведінки і

громадської думки, суспільних уподобань і соціальних стереотипів. Ефективна взаємодія зі ЗМІ можлива за кількох ключових умов.

- Перше — це **розуміння особливості ролі медіа**. З одного боку, ЗМІ — це канали для інформування цільових аудиторій, і журналісти виконують роль передавачів інформаційних повідомлень для цільових аудиторій. З іншого боку, ЗМІ також є однією із цільових аудиторій, для якої Центр повинен мати свої, специфічні «пропозиції» і продукти (про них ітиметься далі).
- Друге — це **парадигма стосунків із медіа**. Доволі поширеною є думка (і відповідно, стратегія і тактика взаємодії) про те, що ЗМІ виконують функцію інформаційного обслуговування. Зрештою, це виправдано — медіа справді передають інформацію, висвітлюють події. Більш перспективним і результативним видається інше розуміння ролі медіа і, відтак, інший характер взаємодії з ними — інформаційне партнерство. За такої умови необхідність висвітлити певну подію, ситуацію, явища набуває іншого змісту. Наприклад, якщо місцева газета співпрацює з Центром як інформаційний партнер у рамках запровадження моделі попередження підліткової злочинності і регулярно висвітлює діяльність шкільних служб порозуміння, то вона не стільки інформує зацікавлені групи у громаді про таку відновну практику, скільки допомагає створювати інформаційне поле, необхідне для кращого розуміння, сприйняття і ширшого застосування відновного підходу у вирішенні конфліктів у підлітковому середовищі.
- Третє. Інформаційна взаємодія з медіа, що ґрунтується на умовах партнерства, не означає, що «четверта влада» має бути під контролем — вона повинна залишатися **об'єктивною, неупередженою і незалежною**. Тож цілком ймовірно, що створюване інформаційне поле буде не лише однополюсним і позитивним, а медіа можуть подавати як протилежні погляди та думки, так і виступати з критикою на адресу Центру.

У попередніх розділах вже йшлося про те, як забезпечити результативну інформаційну взаємодію. Коротко згадаймо основні кроки:

1. Треба якомога конкретніше визначити, з ким взаємодіємо. Серед узагальненої аудиторії — ЗМІ — можна виділити, зокрема, такі цільові аудиторії: *головні редактори, редактори ЗМІ, репортери — новинники, журналісти, які спеціалізуються на конкретних темах, спеціальні кореспонденти*.
2. Кожна з цільових аудиторій має свої інтереси і потреби, тож пропозиції для них будуть різними. Приміром, **інформаційне партнерство** — це пропозиція для головного редактора, а **інформування через прес-релізи та участь у прес-конференціях** — це те, що потрібно і зацікавить репортерів з відділу новин.
3. Маючи пропозицію для цільової аудиторії, важливо чітко інформувати, на яку дію у відповідь очікуємо. Наприклад, пропонуючи аналітичні статті про впровадження відновних практик у інших країнах, інших регіонах України, розраховуємо на те, що зацікавлені журналісти підготують **цикл публікацій про можливості запровадження відновних практик у конкретній громаді**.
4. Закликаючи цільову аудиторію до певної дії, важливо запропонувати певну **винагороду** у відповідь. Наприклад, Центр пропонує журналістові місцевої газети регулярно надавати оглядову інформацію, аналітичні статті, інтерв'ю, коментарі про відновні практики у вирішенні конфліктів. Тобто журналіст зможе зекономити час на підготовку інших матеріалів, а також підготувати цикл публікацій за цією темою, започаткувати нову рубрику, посилити свій професійний авторитет і навіть стати медіа експертом у темі відновних практик.
5. Закликаючи до певної дії і пропонуючи певну винагороду, дуже важливо переконати цільову аудиторію в тому, що зусилля, яких треба докласти, не будуть марними, тобто надати їй певну підтримку. Найкращою підтримкою для цільових аудиторій може стати

переконливий досвід інших, який цільова аудиторія зможе використати, повторити. Якщо ж такого досвіду ще немає, цільова аудиторія може стати першою у певній справі і відчувати гордість за причетність до запровадження інноваційних програм.

Які ж пропозиції цільових аудиторій у ЗМІ може мати Центр відновних практик? Ось лише деякі з них:

- інформування про новини, події в діяльності Центру;
- інформування «у розвитку» — інформування про події, новини за певною тематикою впродовж певного часу;
- участь у подіях Центру, причому, варіанти участі можуть бути різними: відвідати прес-конференцію, стати спів організатором тематичного засідання прес-клубу, виступити інформаційним партнером у впровадженні певного соціального проекту;
- участь у реалізації спільних проектів — форми участі також можуть бути різними: ЗМІ може виконувати роль інформаційного партнера чи, наприклад, бути повноправним учасником і виконавцем проекту;
- експертна підтримка, фаховий аналіз ситуацій, проблем, тенденцій за певною тематикою;
- участь у спеціалізованих освітніх програмах — спеціалізовані семінари, тренінги для журналістів;
- участь у спільних інформаційних, просвітницьких ініціативах, проектах — наприклад, видання тематичного бюлетеня, створення веб-сайту і т. п.

Центр має також інші пропозиції для ЗМІ: *інформаційні події* та *інформаційні продукти* (про них детальніше далі).

Завершуючи аналіз взаємодії з засобами масової інформації, ще раз варто наголосити на тому, що співпраця зі ЗМІ приносить очікуваний результат і має добрий ефект тоді, коли є спланованою, систематичною і безперервною. Не варто чекати, поки медіа самостійно дізнаються про існування Центру, а журналісти з власної ініціативи звернуться до Центру за інформацією, щоб розповісти про його діяльність. Треба першими ініціювати взаємодію і послідовно її розвивати, формуючи партнерські стосунки з медіа, а також з допомогою медіа підтримувати і розвивати інформаційну взаємодію з іншими цільовими аудиторіями. На завершення, кілька ключових тез про те, на чому будується ефективна співпраця з засобами масової інформації:

- ЗМІ постійно потребують інформації (на пошук інформації журналісти витрачають майже половину своїх професійних зусиль і часу). Отже, треба йти назустріч — пропонувати журналістам інформацію, яка допоможе їм публікувати чи транслювати цікаві статті, повідомлення чи передачі.
- Полегшіть роботу ЗМІ — запропонуйте редакторам і журналістам інформацію, практично готову до використання на газетних шпальтах чи в ефірі.
- Надавайте журналістам саме ту інформацію, що цікавить їхніх читачів, глядачів та слухачів. У такий спосіб ви допоможете редакціям зберегти або навіть збільшити їхню аудиторію.
- Станьте для журналістів та редакторів тим надійним джерелом спеціалізованої і професійної інформації, до якого вони зможуть звернутися у будь-який час і отримати те, що їх цікавить і що потребує редакційний процес.
- Дружні і теплі людські стосунки відіграють неабияку роль. Йдеться про взаємини, що ґрунтуються на довірі, повазі та партнерстві між людьми, які роблять спільну праву — «продукують» нову інформацію для спільноти.

4.1.6. Інформаційна взаємодія з бізнес-спільнотою

Як свідчить досвід західних країн, відновні практики загалом дедалі більше набувають визнання не тільки як ефективні методи пошуку порозуміння, вирішення конфліктів у різних

сферах життя, але й як сучасний підхід у багатьох галузях суспільних відносин, що ґрунтується на засадах поваги до особистості, загальнолюдських цінностях гуманізму та прав людини. Тож інтерес до відновних практик сьогодні проявляють не тільки місцева влада, органи правової системи, громадські організації, соціальні установи, засоби масової інформації, а й корпоративний сектор.

Інформаційній взаємодії з бізнес-спільнотою Центр відновних практик у громаді також повинен приділяти значну і системну вагу. В основі цієї взаємодії, знову ж таки, мають бути ефективні підходи, про які вже згадувалося:

- знання цільової аудиторії та її потреб;
- маркетингова пропозиція з акцентом на вигоди від її використання;
- розуміння відвідної дії і очікуваних результатів;
- вибір прийнятних форм взаємодії.

Як зарубіжний, так і власне український досвід запровадження відновних практик переконує, що у бізнес-середовищі є попит (і він буде зростати) на послуги, що їх пропонує Центр відновних практик у громаді. Наприклад, **медіація як спосіб вирішення корпоративних конфліктів, господарських спорів** викликає активний інтерес власників бізнесу, акціонерів. Тому представників бізнесу — власників, акціонерів, керівників компаній — треба розглядати як цільову аудиторію для просування певних послуг Центру.

Втім, для результативного інформування бізнес-аудиторії важливо використовувати аргументи, що будуть зрозумілими і переконливими з огляду на її бізнес-інтереси та цілі. Таким аргументом на користь застосування медіації, приміром, може бути інформація про те, яку економію ресурсів (перш за все часу і грошей)

може принести медіація при вирішенні корпоративного конфлікту чи господарського спору на противагу традиційному судовому розглядові. Додатковим аргументом можуть бути і приклади успішного застосування медіації у відомих компаніях — бізнесові притаманне загострене відчуття конкуренції, тому приклад інших може бути гарним стимулом запровадження такого «ноу-хау».

Так само, як і для інших цільових аудиторій, Центр може мати для бізнесу також інші пропозиції, про які варто інформувати. Ось деякі з них:

- **спонсорська участь у реалізації програм, проектів Центру** — така пропозиція може потенційно зацікавити як невеликі місцеві компанії, так і значно більші регіональні, національні і навіть міжнародні компанії, що підтримують розвиток громадського сектору, впроваджують соціальні проекти;
- **партнерська участь у реалізації соціальних проектів і програм** — більшою мірою на таку пропозицію можуть відгукнутися соціальні підприємства, створені громадськими організаціями, а також компанії, що дотримуються принципів соціальної відповідальності, розвивають свої благодійні фонди; потенційними партнерами також можуть стати бізнес-асоціації — галузеві, територіальні;
- **участь у інформаційних, тематичних подіях Центру** — така пропозиція може зацікавити керівників компаній, чії інтереси пов'язані з розвитком певних територій і громад;
- **інші форми підтримки подій, проектів, програм Центру** — такий різновид спонсорської участі бізнесу в громадських ініціативах, соціальних проектах може зацікавити компанії, що спеціалізуються на виробництві продуктів, товарів для конкретних цільових груп і просувають їх на певних територіях. Наприклад, фабрика з пошиття шкільного одягу може виготовити символіку для шкільних медіаторів чи частково профінансувати проведення навчання для керівників шкільних служб порозуміння; оператор мобільного зв'язку, що розвиває клієнтську мережу в конкретному регіоні, може надати технічну і технологічну допомогу для розробки веб-сайту шкільних центрів медіації.

Плануючи інформаційну взаємодію з представниками бізнесу, важливо подбати про те, щоб належним чином адаптувати інформаційні матеріали, інформаційні продукти Центру для спілкування саме з цією аудиторією. Також треба використовувати форми і канали для взаємодії, що можуть забезпечити максимальну результативність інформування (наприклад, особисті зустрічі та особисті звернення, презентації Центру на спеціалізованих подіях — конференції з питань соціальної відповідальності бізнесу, зустрічі бізнес-асоціацій, статті про ініціативи Центру у бізнес-виданнях тощо).

4.2. Інформаційні кампанії

Як уже зазначалося, Центр відновних практик у громаді може забезпечити ефективну взаємодію з різними цільовими групами, якщо послідовно здійснюватиме наступні кроки:

- визначатиме чіткі цілі і завдання взаємодії;
- конкретизуватиме цільові аудиторії для інформаційного впливу, а також формуватиме ключові ідеї для інформування цільових аудиторій;
- визначатиме форми, способи і канали інформування, тобто плануватиме інформаційні кампанії;
- здійснюватиме інформаційні кампанії;
- оцінюватиме результативність інформаційної взаємодії, оцінюватиме, чи вдалося досягти очікуваних змін та впливу.

У попередніх підрозділах було детально проаналізовано основні принципи інформаційної взаємодії з цільовими групами, цільовими аудиторіями Центру. У цій частині йтиметься, зокрема, про таке:

- які етапи має інформаційна кампанія?
- які фактори зумовлюють особливості завдань та впливу на цільові аудиторії?
- що впливає на характер і спрямованість інформаційної взаємодії з цільовими аудиторіями?
- як моделювати впливові інформаційні кампанії?
- як оцінювати ефективність конкретних інформаційних кампаній та взаємодії загалом?

Коротко зупинимося на основних етапах підготовки та проведення інформаційних кампаній, а також на умовах, що можуть впливати на їхні цілі та завдання. Інформаційна кампанія складається з чотирьох послідовних і взаємопов'язаних етапів.

Перший етап — це ***аналіз ситуації***, вкрай потрібний елемент інформаційної кампанії, від якого найбільшою мірою залежить успіх взаємодії. Саме на цьому етапі треба відповісти на кілька стратегічних запитань:

- які завдання стоять перед Центром?
- яка взаємодія з цільовими групами, аудиторіями вже існує?
- яке інформаційне завдання треба виконати?
- на які цільові аудиторії треба спрямувати інформаційний вплив?
- якого результату треба досягти?

Аналізуючи ситуацію, можна зрозуміти «що є» і «що повинно бути», побачити різницю між наявним та очікуваним інформаційним полем, а відтак визначити стратегію і тактику інформаційної кампанії. Особливу увагу слід звернути на аналіз цільових аудиторій, з якими вже взаємодіє і планує взаємодіяти Центр. Для оцінювання цільових аудиторій можна використати кілька факторів, наприклад:

- ***рівень обізнаності*** щодо існування відновних підходів, відновних практик для розв'язання конфліктів у громаді;
- ***ступінь зацікавленості*** в послугах Центру та рівень готовності скористатися ними;
- ***ступінь готовності співпрацювати*** з Центром для впровадження та просування відновних практик у життя громади.

У процесі аналізу цільових аудиторій не радимо покладатися лише на досвід взаємодії, який вже має Центр — він може виявитися недостатнім і доволі суб'єктивним. Варто скористатися

іншими можливостями — наприклад, поспілкуватися з представниками цільових аудиторій, провести швидке опитування чи організувати фокус-групи, якщо можливо, а також поцікавитися досвідом колег.

Уважно проаналізувавши цільові аудиторії (їхні потреби, ставлення до проблеми, імовірні дії), можемо визначити завдання для інформаційних кампаній. Наприклад: у певній громаді існує гостра проблема з неповнолітніми правопорушниками, і Центр ініціює запровадження моделі профілактики підліткової злочинності. Як уже зазначалося, ключову роль у застосуванні моделі має відіграти місцева влада — від неї залежить розробка і прийняття відповідної програми. Якщо керівники місцевої влади не зацікавлені в розробці цієї програми, то для такої цільової аудиторії потрібна **кампанія інформаційного впливу** — тобто така інформаційна взаємодія, у результаті якої представники влади змінять не лише ставлення до ситуації, а й свої дії, перейдуть від пасивного споглядання до активної підтримки ідеї розробити і впровадити місцеву програму. (див. у Посібнику Додаток 4.2. – Модель кампанії інформаційного впливу).

Серед інших не менш важливих чинників, що визначають спрямування інформаційної кампанії, наведемо також такі:

- **цілі і напрямки діяльності Центру** — наприклад, Центр пропонує нову послугу — медіація у сімейних конфліктах, тож для просування цієї послуги варто застосувати модель кампанії інформування/створення інформаційного поля, і її основним завданням буде залучити користувачів нової послуги, підвищити рівень обізнаності про послуги центру в потенційних клієнтів;
- **особливості конкретного етапу діяльності** — наприклад, відомий у громаді Центр відновного правосуддя розширює спектр своєї роботи і змінює назву — Центр відновних практик у громаді. Завдання поінформувати цільові аудиторії Центру про зміни в його діяльності, нові напрямки діяльності, нові послуги виконає промо-кампанія;
- **особливості конкретних подій, ситуацій у рамках діяльності Центру** — наприклад, Центр підготував та видав посібник з розвитку відновних практик у громадах і планує провести низку інформаційних заходів, подій, щоб представити широкому загалу це видання. Кампанія інформаційної підтримки (інформаційного супроводу) допоможе виконати це завдання.

Варто зауважити, що інформаційні кампанії різних типів можуть поєднуватися, наприклад, короткотривала кампанія впливу на конкретну цільову аудиторію чи кампанія інформаційного супроводу конкретних подій, заходів може бути частиною більш тривалої і широкої кампанії створення інформаційного поля.

Розробка інформаційної кампанії — це наступний етап, на якому треба відповісти на серію інших не менш важливих запитань. Їх доволі багато:

- яке завдання має виконати інформаційна кампанія і які результати потрібно отримати?
- на які цільові аудиторії вона буде спрямована? чи є пріоритетні цільові аудиторії, які будуть потребувати сфокусованого впливу? чи є ключові ідеї (ключові повідомлення) для кожної цільової аудиторії?
- як довго триватиме інформаційна кампанія?
- які ресурси — фінансові, людські, технічні — потрібно задіяти? чи достатньо власних ресурсів для здійснення інформаційної кампанії? чи є потреба і можливість залучити ресурси інших організацій, установ? чи є потреба залучити партнерів — наприклад, інформаційних — для проведення кампанії?
- які інформаційні канали треба задіяти в ході кампанії? Як комбінувати різні канали, щоб досягти максимального впливу на цільові аудиторії?
- які інформаційні продукти будуть використані для проведення кампанії? які інформаційні продукти вже готові, а які треба підготувати окремо?
- які інформаційні події треба провести в рамках кампанії?

Грунтовні відповіді на ці запитання і стануть одночасно стратегією і планом проведення кампанії. Який вигляд матимуть ці матеріали — це буде довільний опис, покрокова схема,

таблиця чи план дій — залежить від підходів, досвіду, уподобань тих працівників, активістів Центру, хто розроблятиме і здійснюватиме конкретні інформаційні кампанії. Головне, щоб стратегія і тактика інформаційних дій була чіткою, зрозумілою і конкретною.

Інформаційну кампанію можна вважати здійсненою, коли на додаток до відповідей на попередні запитання також відомі відповіді ще й на такі запитання:

- що робимо?
- коли робимо?
- які ресурси використовуємо?
- хто відповідає за проведення кампанії?
- який результат маємо?

Проведення інформаційної кампанії — наступний етап, який мало чим відрізняється від впровадження будь-якого плану. Добре спланована інформаційна кампанія, зважено розраховані ресурси, вдало підібрана команда виконавців, які знають свої завдання і працюють відповідально, — це чи не половина успішного результату.

... Ми вже зауважували, що внутрішні аудиторії одночасно є передавачами повідомлень для зовнішніх аудиторій, і можуть як посилити, так і послабити силу інформаційного впливу на них.

- чи вміє команда Центру, яка проводить інформаційну кампанію, швидко реагувати на зміну ситуації, інформаційного оточення?

Наприклад, в інформаційній кампанії, що триває, однією з центральних подій були громадські слухання щодо попередження підліткової злочинності, до проведення яких і було розпочато підготовку, але реальна ситуація в громаді склалася так, що місцева влада вирішила провести позачергові громадські слухання з іншого питання — аналіз роботи житлово-комунального господарства, а тему підліткової злочинності відклали на кілька місяців. Чи зуміє Центр і його команда оперативно підготувати інші заходи і події (наприклад, низку круглих столів чи зборів громади), щоб компенсувати втрату «громадських слухань»?

- чи буде можливість підготувати додаткові інформаційні матеріали для позапланованих подій чи інших аудиторій (наприклад, видрукувати листівки про нові послуги центру), якщо план інформаційної кампанії зазнає змін?
- чи зможе Центр терміново залучити до співпраці більше волонтерів для адресного інформування цільових аудиторій?

Наприклад, якщо замість громадських слухань у міській раді треба буде провести збори громад у п'яти мікрорайонах міста?

Результативність інформаційних кампаній нерідко залежить якраз від можливості пристосовувати заздалегідь підготовлені плани до особливостей конкретного моменту. Тож ефективною може бути добре спланована і чітко організована кампанія, яка все ж передбачає можливість оперативних змін.

Оцінювання інформаційної кампанії — етап, що завершує проведення кампанії. Його основне завдання — не лише оцінити отримані результати і порівняти їх із очікуваними, а також проаналізувати, що в ході кампанії вдалося зробити добре і чому, і навпаки, не вдалося зробити належним чином і чому. Наприклад, інформаційна кампанія для просування медіації в сімейних конфліктах передбачала, що кількість користувачів цією послугою через три місяці збільшиться у два рази. Реальні ж результати засвідчили, що кількість нових клієнтів зросла лише в півтора рази, але значно збільшилася кількість тих, хто зацікавився додатковою інформацією про таку відновну практику — їх стало втричі більше. Найбільш впливовою виявилася інформація, розміщена у спеціальному буклеті, яку потенційні аудиторії отримали через соціальних працівників. Інформування традиційними каналами — соціальний відео- та аудіо ролик — не виправдало сподівань.

Причому результативність інформаційних кампаній варто оцінювати не в кількості поширеної інформації (розповсюджені буклети, надіслані листівки, кількість тематичних сюжетів у радіо- чи телеефірі, кількість відвідувачів веб-сайту) і «охоплених» аудиторій (наприклад, прогнозована кількість людей, що прочитали публікацію про нові послуги Центру, кількість людей, що могли побачити інформаційний сюжет про прес-конференцію Центру в програмі новин на міському телебаченні і т. п.). Беззаперечний кількісний вимір результативного інформаційного впливу на цільові аудиторії — це збільшення кількості тих, хто звернувся за консультацією до Центру — особисто, телефоном, електронною поштою, а також тих, хто скористався послугами Центру.

Ще один показник інформаційного впливу — підвищення рівня поінформованості цільових груп, цільових аудиторій, наприклад, про послуги Центру зокрема та відновні практики загалом.

Щоправда, виміряти вплив інформаційних кампаній у такій ситуації можна, якщо провести відповідне оцінювання рівня поінформованості цільових аудиторій до і після проведення інформаційної кампанії.

Якісний вплив на цільові аудиторії завдяки інформаційним кампаніям — краще сприйняття відновних практик, ширше використання альтернативних форм для розв'язання конфліктів і, як результат, зміна соціальних стосунків у громаді — навряд чи може бути оціненим по завершенні однієї інформаційної кампанії.

Зміни суспільної поведінки потребують і багато часу, і багато зусиль, тож це — завдання багатьох системних і послідовних кампаній інформаційного впливу.

ХРОНОЛОГІЯ
розвитку Центрів відновного правосуддя в громадах (ЦВПГ)
(неофіційна таблиця за даними БО «Український Центр Порозуміння»)

Роки	Розвиток діяльності мережі	Географічний розвиток членства ОГС у мережі	Підтримка державних органів та ВНЗ
2002	Формування ініціативи з впровадження відновного правосуддя Оцінка Національною академією прокуратури України ідеї впровадження медіації у кримінальних справах Сайт «Практика вирішення конфліктів»	- Український Центр Порозуміння та Центри медіації міст - Луганська, - Львова, - Одеси, - Харкова та - смт Красногвардійське (АР Крим)	Національна академія прокуратури України
2003 -2006	Проект «Відновна соціальна трансформація» та інші проекти Формування визначення «Центр відновного правосуддя у громаді», Розроблено механізми передачі справ до ЦВПГ Постанови Пленумів Верховного суду України, Угода про співпрацю із Академією суддів України, Міністерством у справах сім'ї, молоді та спорту Буклети про програми примирення між потерпілими і правопорушниками, переклад та видання ключової тематичної літератури. Участь представників регіонів та держ.органів у тематичних конференціях, зокрема – за кордоном Переклад зарубіжних фільмів та зйомки фільму «Зцілення правосуддям» (про досвід регіонів та держ.підтримку) Спільне написання посібників та підтримка видання регіональних презентаційних матеріалів, заходів Бюлетень «Відновне правосуддя в Україні»	Долучилися представники ОГС із : - Івано-Франківська, - Сум, - Чернівців.	- Верховний Суд України, - Академія суддів України, - Міністерство юстиції України, - Державний департамент України з питань виконання покарань, - Міністерство у справах сім'ї, молоді та спорту, - Національний Університет «Києво-Могилянська Академія»
2006 - 2008	Проект «Розбудова мережі Центрів відновного правосуддя в громадах» та інші проекти Міністерством юстиції створено робочу групу та розроблено проект Закону України про медіацію у кримінальних справах	Долучилися представники ОГС із : - Білої Церкви (Київ.обл.), - Дрогобича (Львів.обл.),	- Генеральна прокуратура України, - Харківський Університет внутрішніх справ, - Одеська юридична академія,
2007 - 2009	Проект «Стратегії міліції щодо профілактики підліткової злочинності в Україні» та інші проекти	Долучилися представники ОГС із : Жмеринка (Вінницька обл.),	Міністерство внутрішніх справ України,

	Розроблено трирівневу модель профілактики підліткової злочинності Розроблено курс для Нац.університету внутрішніх справ (підручник та методичні матеріали для викладання) Розроблено курс підготовки медіаторів для Шкільних служб порозуміння (ШСП). Спільне написання посібників та підтримка видання регіональних презентаційних матеріалів, заходів. Переклад та видання ключової тематичної літератури. Участь представників регіонів та держ.органів у тематичних конференціях, зокрема – за кордоном.. Сайти «Безпека громад», «Відновні практики у школах», СТВОРЕННЯ МЕРЕЖІ ШКІЛЬНИХ МЕДІАТОРІВ!	• Вінниця, • Пирятина (Полтавська обл.)	• Національний Університет внутрішніх справ України, • Міністерство освіти та науки, • Український науково-методичний центр практичної психології і соціальної роботи МОН.
2007 - 2009	Проект «Підтримка реформи системи кримінальної юстиції України: впровадження медіації у діяльність органів прокуратури» Ідею ЦВПГ підтримала Генеральна прокуратура – лист Генерального прокурора Розроблено курси для Нац.академії прокуратури та Школи соціальної роботи НаУКМА (підручники та методичні матеріали для викладання) Спільне написання посібників та підтримка видання регіональних презентаційних матеріалів, заходів. Переклад та видання ключової тематичної літератури. Участь представників регіонів та держ.органів у тематичних конференціях, зокрема – за кордоном Сайт «Відновне правосуддя в Україні»		
У 2010		Обговорюється можливість створення ЦВПГ у містах: • Херсон, Чернівці, Кам'янець-Подільський, Кременчук.	

**ОРГАНІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ,
ЩО ВПРОВАДЖУЮТЬ ПРОГРАМИ ВІДНОВНОГО ПРАВОСУДДЯ:**
(станом на січень 2010 р.)

Регіон	Організація	Контактна особа	Телефон, e-mail
м. Київ	«Український Центр Порозуміння»	Павло Горбенко, Надія Прокопенко	(044) 537 10 07 (044) 280 39 18 (ф.) uccg@uccg.org.ua
м. Сімферополь, АР Крим	«Український Центр Порозуміння» Кримський офіс	Ірина Камінова	(050) 917 74 15 irikami@mail.ru
м. Біла Церква, Київська обл.	Регіональний осередок Всеукраїнської фундації «Захист прав дітей» у Київській обл.	Інна Луценко	(095) 80-600-68 Inna_lko@ukr.net
м. Вінниця	ГО "Подільська агенція регіонального розвитку"	Наталія Величко	8 063 628 77 85, v.nataliia@gmail.com
Дрогобицький, Стрийський райони, Львівська обл.	Коаліція громадських організацій Дрогобицько-Стрийського регіону «Центр Відновного Правосуддя»	Марічка Николаїшин	(03244) 5 03 55 (050) 661 16 50 mpdr@mail.ru mkddr@mail.ru drb_teen@ukr.net
м. Жмеринка, Вінницька обл.	«Ініціатива»	Святослав Ніколайчук	(096) 315 02 67 zhmediator@gmail.com
м. Івано-Франківськ	Регіональна громадська організація «Інститут права і демократичного розвитку Прикарпаття»	Юрій Микитин	(0342) 59 60 09 (0342) 50 56 75 (063) 414 60 99 Yuriy555@gmail.com mykytyn@mail.ru
смт Красногвардійське, АР Крим	Агентство регіонального розвитку «Гармонія»	Галина Садичко	(06556) 2 08 94 (050) 932 68 76 (097) 350 63 14 g.sadychko@mail.ru
м. Луганськ	«Луганська обласна група медіації»	Галина Тищенко	(0642) 717 378 lrmg@tele.com.ua
м. Львів	Благодійний фонд «Простір без конфлікту»	Олеся Бік	(050) 936 84 50 (032) 233 43 84 obik.space@gmail.com
м. Одеса	«Одеська обласна група медіації»	Інна Терещенко	(048) 728 62 90 (066) 774 67 43 mediator_i@mail.ru
м. Пирятин, Полтавська обл.	Пирятинська районна громадська організація «Жіночі ініціативи»	Ірина Таран	(050) 015 77 47 irishataran@ukr.net
м. Суми	Сумська обласна громадська організація «Сумська ініціатива»	Олександр Калмиков	(0542) 791 330 (050) 307 10 83 suminngo@ukr.net
м. Харків	«Молодь за демократію»	Галина Овчарова	(057) 719 49 39 y_f_d@ukr.net

Матеріали з АДВОКАСІ підготовлено
Творчим центром ТЦК ©, 2010

Матеріали з МЕРЕЖУВАННЯ підготовлено
Українським Центром Порозуміння ©, 2010
З питань співпраці звертатися - (044) 537 10 07, (044) 280 39 18, uccg@uccg.org.ua
www.commonground.org.ua, www.rj.org.ua, www.safeschool.org.ua, www.bezpekagromad.org.ua