

ГРОМАДСЬКА УЧАСТЬ: ПІДГОТОВКА АНАЛІТИКИ, АДВОКАЦІЯ ТА ВТІЛЕННЯ ЗМІН



літня школа
2019

Проект Ради Європи «Сприяння участі громадян у демократичному процесі прийняття рішень в Україні»



Громадська участь:
підготовка аналітики, адвокація
та втілення змін.

Погляди, викладені у цьому збірнику,
належать авторам і не обов'язково
відображають позицію Ради Європи.

Усі права захищені.

Заява про дозвіл: жодна частина
цієї публікації не може бути відтворена
у будь-якій формі або будь-якими засобами,
електронними чи механічними,
включаючи фотокопіювання, запис
або будь-який інший спосіб зберігання
і пошуку інформації, без письмового дозволу
Офісу Ради Європи в Україні.

Запити на отримання дозволу, будь ласка,
надсилайте до:

Відділ громадянського суспільства
Департамент демократичного врядування
Генеральний директорат з питань
демократії Ради Європи
Проект «Сприяння участі громадян
у демократичному процесі
прийняття рішень в Україні»
e-mail: Volodymyr.KEBALO@coe.int

Редакторка: Ольга Коваленко
Автори: Пьотр Казмеркевич, Ольга Коваленко,
Ольга Гвоздік, Ірина Тітаренко
Наставництво: Володимир Кебало
Верстка та макетування: Антон Осьмак
Фото: Shutterstock

ISBN 978-617-7804-29-0
УДК 347.965:32.019.5(075.8)

(с) Офіс Ради Європи в Україні, 2019.



**ПРОЕКТ РАДИ ЄВРОПИ
«СПРИЯННЯ УЧАСТІ ГРОМАДЯН
У ДЕМОКРАТИЧНОМУ ПРОЦЕСІ
ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В УКРАЇНІ»**



ГРОМАДСЬКА УЧАСТЬ: ПІДГОТОВКА АНАЛІТИКИ, АДВОКАЦІЯ ТА ВТІЛЕННЯ ЗМІН

ЛІТНЯ ШКОЛА

КИЇВ – 2019 РІК

УДК 347.965:32.019.5(075.8)

A 28

A 28 Громадська участь: підготовка аналітики, адвокація та втілення змін / П. Казмеркевич, О. Коваленко, О. Гвоздік, І. Тітаренко. - Київ, ФОП Ямчинський О.В., 2019. – 64 с.

ISBN 978-617-7804-29-0

Адвокація у громадській діяльності має надзвичайно важливе значення і навички стратегічного планування адвокаційних кампаній є вирішальними для досягнення успіху та вирішення суспільних питань. Цей посібник є путівником при плануванні і проведенні адвокаційних кампаній, який розкриває адвокацію, як технологію, та дає вичерпний перелік інструментів, які можна застосовувати у адвокаційних кампаніях. Також автори зосередили свою увагу на аналізі політик, як одному з інструментів адвокації. Адже успіх адвокаційної кампанії залежить від рішення, яке пропонує громадськість, обґрунтоване аналізом даних та компетентно оформлених пропозиціях до органів влади.

Редакторка: Ольга Коваленко

Автори: Пьотр Казмеркевич, Ольга Коваленко,
Ольга Гвоздік, Ірина Тітаренко

Наставництво: Володимир Кебало

Верстка та макетування: Антон Осьмак

Фото: Shutterstock

**Проект Ради Європи
«Сприяння участі громадян
у демократичному процесі прийняття
рішень в Україні»**



Посібник було розроблено в рамках впровадження проекту Ради Європи «Сприяння участі громадян у демократичному процесі прийняття рішень в Україні». Погляди, викладені у цьому посібнику, належать авторам, і не обов'язково відображають позицію Ради Європи.

УДК 347.965:32.019.5(075.8)

ISBN 978-617-7804-29-0

(с) Офіс Ради Європи в Україні, 2019.

ЗМІСТ

	стор.
ЗАМІСТЬ ВСТУПУ. Літня школа з адвокації: підготовка аналітики, просування та втілення змін. Вхідні дані	4
1. Аналіз політик, базований на фактичних даних, як інструмент адвокації	15
1.1. Робочі визначення державної політики	15
1.2. Ознаки ефективної адвокації політики, яка базується на доказах	17
1.3. Встановлення початкової позиції через SWOT-аналіз	18
1.4. Визнання позицій основних зацікавлених сторін	21
1.5. Формулювання дієвих рекомендацій	23
2. Планування адвокаційної кампанії та підбір інструментів	29
2.1. 7 кроків адвокаційної кампанії	30
2.2. Розробка та реалізація плану	33
2.3. Основні інструменти адвокаційної кампанії	33
3. Комунікації під час адвокації	51
3.1. Складові комунікаційної стратегії	52
3.2. Медіа-відносини	55
ДОДАТОК. Структура органів місцевого самоврядування. Система прийняття рішень на місцевому рівні	59

ЗАМІСТЬ ВСТУПУ.

ЛІТНЯ ШКОЛА З АДВОКАЦІЇ: ПІДГОТОВКА АНАЛІТИКИ, ПРОСУВАННЯ ТА ВТІЛЕННЯ ЗМІН

Загальна мета цього короткого курсу полягає в тому, щоб допомогти представникам громадянського суспільства орієнтуватися в складних умовах формування політики, щоб мати можливість більш ефективно брати участь у процесі розробки, моніторингу та перегляду рішень проблем державної політики. Складнощі накресленого завдання обумовлено двома причинами: (1) на міжнародному рівні управління державною сферою стало більш складним процесом, з огляду як на результат, спричинений технічним характером багатьох питань, які досить часто потребують поглибленого аналізу, так і на появу великої кількості суб'єктів, кожен із яких прагне вплинути на результат конкретного рішення; (2) схоже до інших демократій, які перебувають на етапі свого становлення, в Україні політична система пропонує обмежену підзвітність і прозорість, що відтак знижує рівень зацікавленості закордонних політичних діячів щодо участі у сфері розробки та прийняття рішень.

Однак існує ризик, що така закрита система, у якій громадськість задовольняє лише обмежену частину своїх можливостей щодо повсякденного доступу до участі в процесі прийняття рішень, призведе до появи не лише серйозних технічних неузгодженостей, а й небажаних витрат та значних негативних наслідків. Схожу ситуацію можна було спостерігати не лише в Україні, а й у багатьох інших країнах. Найімовірніше, із часом цей процес ставатиме все менш і менш легітимним, відповідно щораз менше членів громадськості прийматиме свої рішення, незалежно від того, чи будуть такі рішення технічно обґрунтовані. Наслідком стане можливе скорочення довгострокової легітимності процесу.

Мета цієї короткої Літньої школи полягає в тому, аби забезпечити більш чітке розуміння тих основних

понять, які мають стосунок до аналізу державної політики, щоб потім Ви могли надавати індивідуальні консультації та оповіщати осіб, які приймають рішення, про інтереси та цінності вашої громади. Тобто, могли адвокатувати громадські рішення. Також ми плануємо продемонструвати, яким чином Вам варто позиціонувати себе в очах інших учасників у сфері політики, аби вам вдалося завоювати їхню довіру та повагу. Зрештою нашу діяльність буде спрямовано на те, аби перетворити Ваше загальне бачення тих питань, які дійсно турбують Вас, на конкретні та безпосередні рекомендації, що будуть чітко зрозумілі і прийнятні для всіх осіб, які приймають рішення.

У цьому посібнику ми будемо говорити про те, як зорганізувавшись, захищати інтереси людей. Науковою мовою такі комплекси заходів по захисту інтересів громадян називаються кампаніями громадського лобіювання або адвокація. Тому, щоб розкрити адвокацію, як технологію, ми:

- ознайомимося з аналізом політик, базованому на фактах, як інструментом адвокації і першочерговим кроком при роботі з органами влади (Розділ 1);
- вивчимо структуру органів влади, щоб краще розуміти, які структурні органи відповідають за вирішення конкретних питань і на які нам потрібно впливати (це наскрізна лінія всього курсу - ДОДАТОК);
- дізнаємося про алгоритм планування адвокаційної кампанії та конкретні інструменти адвокації (Розділ 2);
- зрозуміємо, чому комунікаційний план потрібно розробляти і впроваджувати паралельно з адвокаційним (Розділ 3).

ЛІТНЯ ШКОЛА З АДВОКАЦІЇ: ПІДГОТОВКА АНАЛІТИКИ, ПРОСУВАННЯ ТА ВТІЛЕННЯ ЗМІН

4-7 ЛИПНЯ 2019 • ПОПЕРЕДНЯ ПРОГРАМА

День 1: четвер, 4 липня 2019

8:00 – 9:00	Сніданок
9:00 – 9:40	Відкриття та вітальне слово Ознайомлення з метою та очікуваними результатами Літньої школи, огляд першого дня
9:40 – 10:30	Знайомство з учасниками та їх очікуваннями
10:30 – 10:45	Виселення з готелю
10:45 – 11:00	Перехід до Львівської міської ради
11:00 – 13:15	Залучення громадськості до процесів прийняття рішень: найкращі практики. Досвід Львівської міської ради
13:15 – 14:00	Обід
14:00 – 16:00	Трансфер до м. Дрогобич
16:00 – 17:30	Демократичні інновації та громадська участь: підвищення відкритості, прозорості та залучення громадян через цифрові технології. Досвід Дрогобицької міської ради
17:30 – 18:30	Зустріч у Дрогобицькому молодіжному центрі НУО та обмін досвідом з місцевими активістами та активістками
18:30 – 19:00	Коротка екскурсія у м. Дрогобич
19:00 – 20:30	Трансфер до локації Літньої школи
20:30 – 21:00	Поселення у готелі
21:00 – 22:00	Вечеря

День 2: п'ятниця, 5 липня 2019

8:00 – 9:00	Сніданок
9:00 – 9:45	Розминка-енерджайзер, огляд другого дня Літньої школи
9:45 – 11:15	Можливості входу громадськості до вироблення політик на місцевому, регіональному і національному рівнях
11:15 – 11:30	Перерва на каву
11:30 – 13:00	Просування та захист інтересів шляхом стратегічного аналізу – роль громадськості у процесі вироблення політик
13:00 – 14:00	Обід
14:00 – 15:30	Залучення громадськості до вироблення політик на ранньому етапі прийняття рішень
15:30 – 15:50	Перерва на каву
15:50 – 17:30	Консенсус та думка інших у виробленні політик
17:30 – 18:00	Підведення підсумків, оцінка та плани на наступний день Літньої школи
18:00 – 19:00	Вечеря
19:00 – 19:45	Вільний час
19:45 – 22:00	Перегляд фільму

День 3: субота, 6 липня 2019

8:00 – 9:00	Сніданок
9:00 – 9:20	Розминка-енерджайзер, повторення матеріалу, огляд третього дня Літньої школи
9:20 – 11:00	Формування якісних рекомендацій на основі висновків аналізу
11:00 – 11:20	Перерва на каву
11:20 – 13:00	Аналіз зацікавлених сторін – визначаємо зацікавлення та ставлення
13:00 – 14:00	Обід
14:00 – 15:30	Здійснення тривалого впливу шляхом добре організованої адвокаційної кампанії
15:30 – 15:50	Перерва на каву
15:50 – 17:40	Ефективні комунікації у процесі вироблення політик
17:30 – 18:00	Підведення підсумків, оцінка та плани на наступний день
18:00 – 19:00	Вечеря
19:00 – 19:45	Вільний час
20:00 – 21:00	Сесія коучингу та відповідей на питання

День 4: неділя, 7 липня 2019

8:00 – 9:00	Сніданок
9:00 – 9:20	Розминка-енерджайзер, повторення матеріалу, огляд четвертого дня Літньої школи
9:20 – 10:20	Практична робота: Розроблення планів адвокаційних кампаній
10:20 – 11:00	Гендерний підхід у роботі громадських організацій для підтримки місцевих ініціатив та як елемент співпраці з владою
11:00 – 11:30	Перерва на каву (виселення)
11:30 – 12:00	Сесія зворотного зв'язку та підведення підсумків, оцінка
12:00 – 13:00	Святковий обід
13:00 – 15:00	Трансфер до Львова
15:00 – 22:00	Трансфер до Києва

ТРЕНІНГОВА ПРОГРАМА

ВКАЗІВНИК ДЛЯ УЧАСНИКІВ

Зміст сесії та обґрунтування	Ключові поняття та ресурси	Діяльність та очікувані завдання
5 липня 2019		
<p>Сесія 1</p> <p>Ключове запитання:</p> <p><u>Що саме робить те чи інше питання «державним» питанням?</u></p> <p>Виклик для вирішення: Процес вироблення політики на місцевому та національному рівнях в Україні залишається в основному недоступним для зовнішнього контролю. Це, з одного боку, відображає зростання складності та технічного характеру управління (глобальна дилема зростання очікувань на ефективність), з іншого боку, обмежена підзвітність перед виборцями / громадянами через зменшення прозорості (питання законності).</p>	<p><u>Точки вступу до місцевого процесу вироблення політики</u></p> <p>Першочергове спостереження за діяльністю місцевих органів влади у Львові та їх взаємодія з громадянським суспільством</p> <p><u>Робочі визначення державної політики</u></p> <p><u>Вивчення структури органів місцевого самоврядування</u></p>	<p>Мозковий штурм.</p> <p>Процес вироблення політики у Львівській міській владі: скільки відкритості та прозорості (висновки з поїздки попереднього дня).</p> <p>Основні висновки будуть розроблені у малих групах, узагальнені на аркушах фліпчарту та представлені на пленарному засіданні.</p> <p>Пост-презентаційне пленарне обговорення актуальності цих моделей для української реальності.</p> <p>Групова вправа на визначення повноважень органів влади.</p>
<p>Сесія 2</p> <p>Ключове питання:</p> <p><u>Які наші мотиви, як громадських діячів, впливають на політику?</u></p> <p>Виклик для вирішення: Актори громадянського суспільства повинні позиціонувати себе на «ринку ідей» і чітко виділяти себе, формулюючи як короткострокові реалістичні цілі, так і довгострокові цілі.</p>	<p><u>Побудова особистого та корпоративного стилю</u></p> <p>Трансформація життєвих історій суспільного залучення в індивідуальні та організаційні повноваження</p> <p><u>Встановлення реальних цілей для зміни політики</u></p>	<p>Робота в групах, далі розбивка на пари. Обмін історіями з життя, зосередження на особистих мотивах для участі у громадській діяльності; перешкоди / бар'єри, що виникають у вирішенні конкретних проблем у громадській діяльності, а також визначення можливих рішень.</p> <p>Робота в групах: виклад коротко- та довгострокових цілей для змін у окремих сферах політик (утвердження місії).</p>
<p>Сесія 3</p> <p>Ключове питання:</p> <p><u>Які наші основні активи (експертиза, представництво інтересів, цінності) в галузі політики?</u></p> <p>Виклик для вирішення проблеми: <u>Отримання та підтримка довіри як з представниками соціальних груп, так і з тими, хто приймає рішення, необхідний для впливу на політичну арену.</u></p>	<p><u>Визначення персональної та корпоративної ідентичності</u></p> <p>Діагностика можливостей та обмежень</p> <p><u>Подолання бар'єрів для входу до процесів прийняття рішень</u></p> <p>Чи є попит на незалежні політичні консультації?</p>	<p>Презентація різних способів спілкування індивідуальної та організаційної ідентичності шляхом надання реальних прикладів.</p> <p>Робота в парах, в яких одна людина буде інтерв'ювати іншу, щоб визначити порівняльні переваги останнього (індивідуальні чи асоційовані з представленою групою).</p> <p>Пленарне обговорення.</p>

<p>Сесія 4</p> <p>Ключові запитання:</p> <p><u>Як встановлюється політичний порядок денний?</u></p> <p><u>Як змінюються питання в циклі політики?</u></p> <p>Виклик для вирішення: Активісти громадянського суспільства повинні залучати осіб, які приймають рішення, на ранніх етапах розробки політики, щоб вплинути на порядок денний і сформуванню напрямку змін у довгостроковій перспективі.</p>	<p><u>Перешкоди та можливості для входу до процесів зміни політики в конкретній сфері</u></p> <p>Традиційний погляд на зміни політики</p> <p><u>Розробка SWOT-аналізу для конкретної проблеми</u></p> <p>Де ми знаходимося у політичному циклі?</p>	<p>Представлення рамок для розуміння можливостей для громадянського суспільства залучати осіб, які приймають рішення, у різних сценаріях.</p> <p>Презентація випадків залучення громадянського суспільства до формування порядку денного у різних типах політичних сфер з різними відносними силами.</p> <p>Учасники будуть працювати індивідуально, розпочавши розробку власних коротких SWOT-аналізів своєї відносної позиції щодо входження до політичного циклу.</p>
<p>Сесія 5</p> <p>Ключове питання:</p> <p><u>Які ідеї вашої аудиторії про поточну ситуацію та очікування від змін?</u></p> <p>Виклик для вирішення: активістам громадянського суспільства, особливо тим, хто досі мав обмежений доступ до кола формування політики, рекомендується вивчати елементи політичного консенсусу та враховувати очікування аудиторії у своєму початковому спілкуванні.</p>	<p><u>Висвітлення вашої позиції через поділ на переконання та інтереси</u></p> <p>Аналіз політики відрізняється від наукових досліджень</p> <p><u>Передбачення питань, що можуть виникати в осіб, які приймають рішення</u></p> <p>Що заважає політикам використовувати аналітику?</p>	<p>Обговорення, розгляд факторів успіху та перешкод у спілкуванні з тими, хто приймає рішення. Визначення деяких недоліків у націлюванні та переконанні аудиторії в минулих кампаніях (у тому числі організацій учасників).</p> <p>Продовжується робота учасників на власному SWOT-аналізі власних запланованих кампаній, які повинні зробити висновки щодо того, як задовольнити очікування цільової аудиторії.</p> <p>Презентація дорожньої карти на наступний день, під час якої учасники будуть застосовувати рамки аналізу політики, щоб скласти проект комунікаційного плану з конкретного питання поточного або нового порядку денного.</p>
<p>6 липня 2019</p>		
<p>Сесія 1</p> <p>Ключові запитання:</p> <p><u>Хто має компетенцію встановлювати порядок денний у сфері політики?</u></p> <p><u>Як вибір політики впливає на інтереси та позиції зацікавлених сторін?</u></p> <p>Виклик для вирішення: Аналіз зацікавлених сторін необхідний для того, щоб пропозиція політики була правильно орієнтована і що вона заздалегідь враховує їхні позиції.</p>	<p><u>Аналіз зацікавлених сторін</u></p> <p>Хто такі зацікавлені сторони?</p> <p><u>Визначення інтересів і позицій</u></p> <p>Хто Вам потрібен?</p>	<p>Робота в групах з картування позицій зацікавлених сторін щодо потенційних змін політики шляхом створення матриці.</p> <p>Бажано, щоб учасники визначали політичні питання (наприклад, ті, які обговорюються в засобах масової інформації або в місцевих / національних дебатах), та відповідних зацікавлених сторін для тих питань, які виникають напередодні сесії (завдання на домашнє завдання).</p> <p>Групові презентації матриць зацікавлених сторін. Загальні висновки щодо наслідків різних конфігурацій позицій зацікавлених сторін для стратегій адвокації.</p>

<p>Сесія 2</p> <p>Ключові запитання:</p> <p><u>Як можуть бути сформовані альянси навколо наших пропозицій щодо політики?</u></p> <p><u>Як ми можемо боротися з опозицією від основних зацікавлених сторін?</u></p> <p>Виклик для вирішення: <i>активісти громадянського суспільства матимуть успіх, виходячи за межі «зони комфорту» кола спільних цінностей та інтересів, а також звертаються до ПОТЕНЦІЙНИХ СПІВТОВАРИСТВ, так і до ПОТЕНЦІЙНОЇ ОПОЗИЦІЇ.</i></p>	<p><u>Цільові повідомлення для збільшення впливу</u></p> <p>Адаптація підходу до цільової аудиторії</p> <p>Кінцева мета: комунікація, яка розпізнає контекст</p> <p><u>Особливості ефективного короткого політичного огляду</u></p> <p>Ефективний аналітичний документ легко передається</p> <p>Ефективний аналітичний документ передає повідомлення</p>	<p>Центральна сесія тренінгу буде включати маску дебатів між “громадянським суспільством” та “особами, які приймають рішення”. Вправа буде виконуватися відповідно до декількох основних правил, які будуть встановлені тренерами.</p> <p>Щоб проілюструвати важливість цих правил, тренери почнуть надавати деякі приклади типових порушень цих стандартів.</p> <p>Будуть дві короткі сесії дебатів з деякими учасниками, які беруть активну участь, а інші оцінюють, наскільки правила дотримувалися і оцінювали результати дебатів.</p>
<p>Сесія 3</p> <p>Ключові запитання:</p> <p><u>Які критерії для оцінки варіантів політики?</u></p> <p><u>Як ми можемо оцінити вплив пропозицій щодо політики?</u></p> <p>Виклик для вирішення проблеми: <i>надто часто твердий і всебічний аналіз поточної ситуації не відповідає цілеспрямованому і реалістичному коротко- та середньостроковим цілям для змін. Організація доказів щодо сучасних рекомендацій може допомогти усунути цей недолік.</i></p>	<p><u>Складання надійних рекомендацій</u></p> <p>Як із висновків випрацювати рекомендації ПРОГРАМА</p> <p>Якість рекомендацій</p>	<p>Презентація ключових концепцій, узгоджених з прикладами ефективних рекомендацій.</p> <p>Пленарне обговорення про те, які критерії найменше враховуються в поточних політичних дебатах в Україні.</p> <p>Робота в групах з 3-х учасників, яких буде запропоновано скласти 2-3 цільових рекомендацій, що відповідають вищевказаним критеріям. Сесія завершиться короткою презентацією найкращих рекомендацій.</p>
<p>Сесія 4</p> <p>Ключові запитання:</p> <p><u>Які дії можуть вплинути на ціль? Якою може бути послідовність акцій? Які ресурси необхідні для проведення успішних адвокаційних кампаній?</u></p> <p>Виклик для вирішення: <i>План повинен містити перелік видів діяльності, розподіл обов'язків у сферах діяльності, призначення відповідальності за кожну акцію. У той же час активісти громадянського суспільства повинні розуміти свої ресурси та бюджет. Огляд інструментів участі при побудові і впровадженні адвокаційних кампаній.</i></p>	<p><u>Здійснення тривалого впливу шляхом добре організованої адвокаційної кампанії</u></p> <p><u>Вибір інструментів адвокаційної кампанії</u></p>	<p>Презентація основних етапів ефективною адвокаційною кампанії (організаційні вимоги, а також ефективне використання наявних активів та подолання загальних бар'єрів).</p> <p>Вправа на розподіл обов'язків у команді кампанії.</p> <p>Досвід роботи з паспортом адвокаційної кампанії.</p> <p>Робота в групах над формування планів адвокаційних кампаній.</p>

<p>Сесія 5</p> <p>Ключове питання:</p> <p><u>Як побудувати комунікацію для залучення зацікавлених сторін?</u></p> <p>Виклик для вирішення: Доступ до порядку денного розробників політики обмежений і для їх досягнення активістам громадянського суспільства необхідно налаштувати своє спілкування на питання, що стосуються осіб, які приймають рішення, і чітко визначити свої цілі політики.</p>	<p>Правила ефективної комунікації</p> <p>Побудова комунікаційної стратегії</p>	<p>Розроблення проектів комунікаційних планів у процесі адвокації, що сприяє формуванню первинних ідей та рішень для подальших спільних комунікаційних зусиль.</p> <p>Коучинг груп щодо вибору правильного формату, з огляду на тип проблеми, відносну силу громадянського суспільства та очікування аудиторії.</p>
7 липня 2019		
<p>Сесія 1</p> <p>Ключове питання:</p> <p><u>Як побудувати план адвокаційної кампанії?</u></p> <p>Виклик для вирішення: При багатому спектрі інструментів громадської участі, існує достатньо обмежень і ризиків, які потрібно враховувати при побудові адвокаційної кампанії. Також потрібно розуміти ставлення усіх зацікавлених сторін до запропонованого рішення та оцінити ресурси для проведення адвокаційної кампанії.</p>	<p>План адвокаційної кампанії</p>	<p>Робота у групах над розробленням 2-х проектів планів адвокаційної кампанії, базуючих на власному досвіді та отриманих знаннях під час Літньої школи.</p> <p>За бажанням учасники презентують свої напрацювання.</p>
<p>Сесія 2</p> <p>Ключове питання:</p> <p><u>Що таке гендерний підхід і як чому його важливо враховувати у діяльності громадських організацій?</u></p> <p>Виклик для вирішення: Розвіяння міфів щодо поняття «гендер» та як це впливає на перебудову роботи громадських організацій з урахуванням потреб цільової аудиторії.</p>	<p>Гендерний підхід</p>	<p>Презентація гендерного підходу у роботі громадських організацій для підтримки місцевих ініціатив та як елемент співпраці з владою.</p> <p>Підведення підсумків всіх днів Літньої школи та зворотній зв'язок.</p>

ТРЕНЕРИ ЛІТНЬОЇ ШКОЛИ З АДВОКАЦІЇ



Пьотр КАЗМЕРКЕВИЧ

Експерт із питань міжнародної політики, тренер та інструктор із питань державної політики та аналізу державної політики з великим досвідом консультування в країнах Центральної Європи та Євразії. Він також є експертом із питань міграційної політики. Пьотр співпрацює із незалежним аналітичним центром, Інститутом публічних справ у Варшаві - з 2002 року, та з Міжнародною організацією з міграції - з 2007 року. Він проводив незалежне дослідження та очолював міжнародні групи експертів, здійснюючи оцінювальні дослідження у сфері трудової міграції, візового режиму та управління кордонами, інтеграції мігрантів та місцевого розвитку. Пьотр - автор та співавтор політичних стратегій, планів дій, аналізів впливу та ризиків, порівняльних досліджень політики й оцінок потреб. Він навчався в докторантурі й здобув ступінь магістра політичних наук у Центрально-Європейському університеті, м. Будапешт, та ступінь магістра британістики в Університеті Миколая Коперника, м. Торунь, Польща. Пьотр отримав ступінь бакалавра мистецтв із політичних наук в Університеті Південного Орегону, м. Ашленд, США. Пан Кажмеркевіч мешкає у Варшаві, Польща.

.....



Ірина ТИТАРЕНКО

Спеціалістка з комунікацій в некомерційному секторі з майже 10-річним досвідом роботи в державних, громадських та міжнародних організаціях, директорка Practicum. Досвідчена у підготовці та впровадженні комплексних комунікаційних кампаній, спрямованих на стратегічне просування соціально важливих тем (освіта, культура, державні реформи, охорона здоров'я, децентралізація та деінституціалізація, соціальне підприємництво, тощо) для таких провідних українських та міжнародних організацій, як: IREX в Україні, ЮНІСЕФ Україна, Фонд ООН у галузі народонаселення, WWF в Україні, Transparency International Україна, Координатор проектів ОБСЄ в Україні, ПРООН в Україні, Світовий банк, Рада Європи, GIZ тощо.

Досвідчений тренер з комунікацій та спів-лектор онлайн-курсу, старший викладач Національного університету «Києво-Могилянська академія» та Українсько-американського університету Конкордія, а також менторить групи молодих спеціалістів та професіоналів щодо ефективних комунікацій на курсах Українського католицького університету та Української соціальної академії. Доктор філософії педагогічних наук, магістр зв'язків з громадськістю, бакалавр соціології/соціальної роботи, автор понад 25 наукових та публіцистичних статей, співавторка посібника з ефективних комунікацій та співавторка посібника щодо відкритості та соціальної відповідальності муніципалітетів.



Ольга ГВОЗДІК

Громадсько-політична діячка, експертка з питань місцевого самоврядування та інструментів громадської участі.

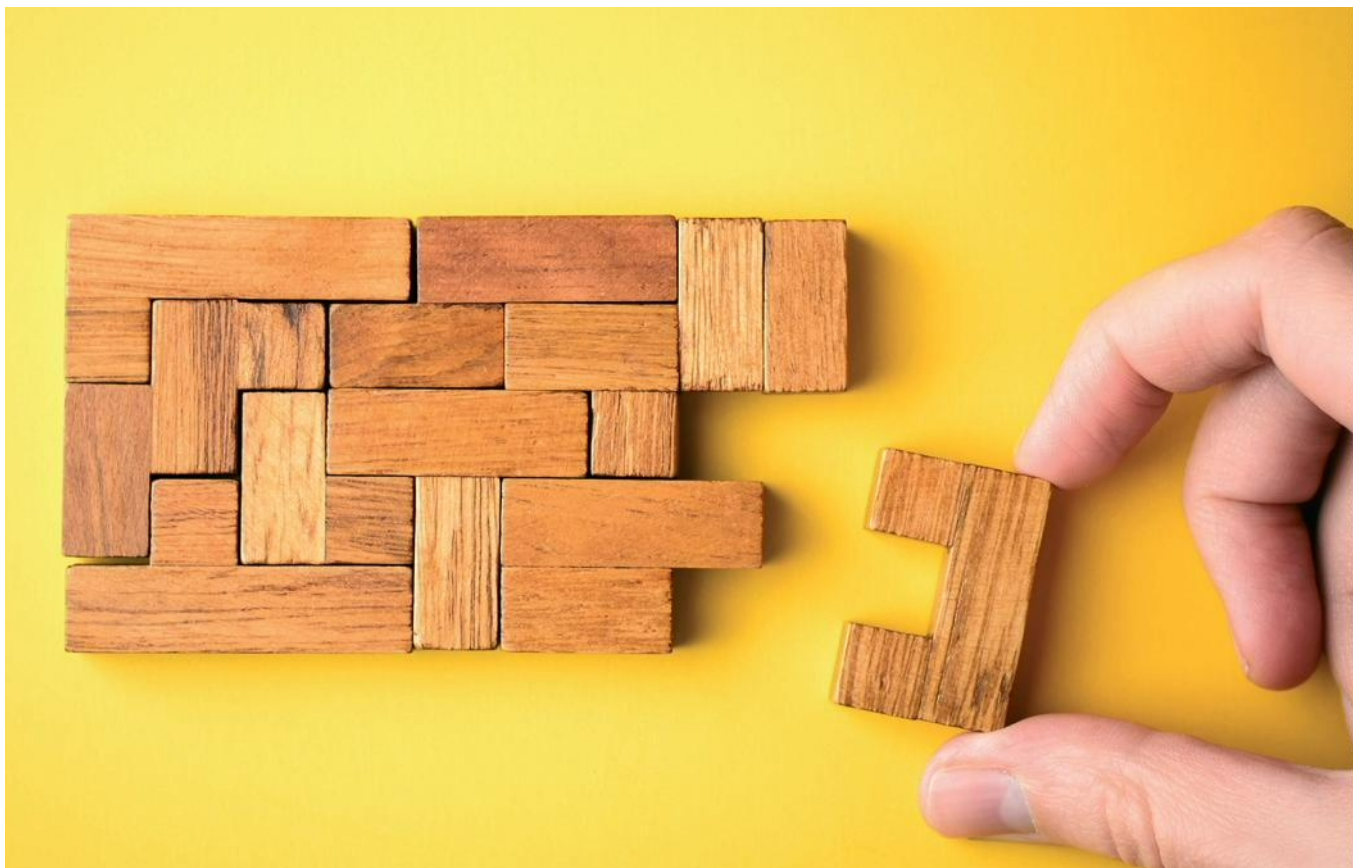
Ольга має спішні кейси з захисту прав та інтересів громади у питаннях боротьби з незаконними забудовами, адвокації громадських проектів з відновлення історичних будівель, ревіталізації публічних просторів, масштабних транспортних проектів. Впродовж двох років Ольга працює на Донбасі та Луганщині з відновлення громадських просторів, навчання активних громадян у містах для підвищення їх рівня експертності з питань реалізації проектів, ініціатив з використанням інструментів місцевої демократії. Ольга також спеціалізується на підсиленні діалогу між владою та громадою.

Віднедавна Ольга працює над інституційним підсиленням громадських організацій національних меншин.



Ольга КОВАЛЕНКО

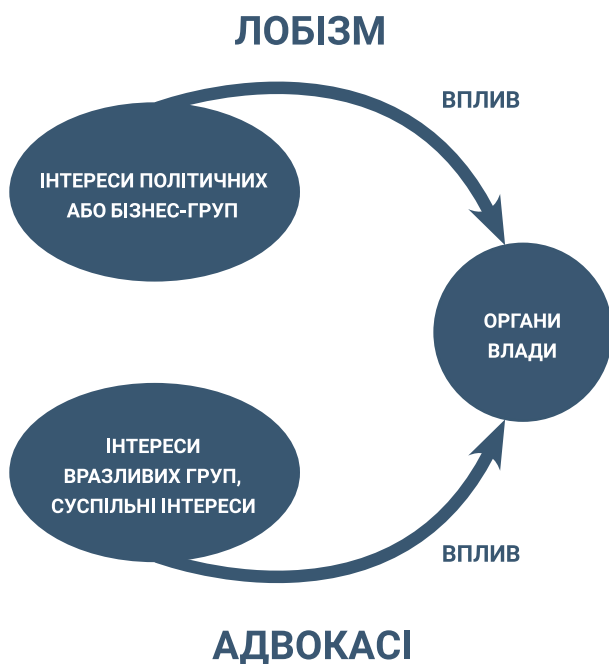
Спеціалістка з громадянської освіти у сфері громадської участі у процесі прийняття рішень та розширення простору громадянського суспільства. Створює організаційно-правові умови розвитку громадянської освіти в Україні для підвищення рівня громадянських компетентностей та участі громадян у суспільно-політичному житті. Координаторка створення Концепції розвитку громадянської освіти в Україні, яка затверджена Кабміном у жовтні 2018 року. Має великий досвід дизайну освітніх програм у неформальній освіті з питань місцевої демократії, залучення громадян, адвокації, реєстрації та діяльності громадських і благодійних організацій, державної політики розвитку громадянського суспільства. Укладачка більше 45 інформаційно-просвітніх продуктів, співавторка посібника з громадянської освіти для студентів «Демократія: від теорії до практики» та редакторка посібника «Громадські та благодійні організації в Україні: реєстрація і діяльність».



ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТЬ

Адвокація (громадянське лобювання, громадянське заступництво, громадянське представництво, представлення інтересів та захист прав громадян, адвокація) - це метод та процес впливу на людей, які приймають рішення, та на громадську думку щодо проблемних питань. Він спрямований на мобілізацію громадських дій для вирішення суспільної проблеми.

Адвокація має спільні риси з лобізмом, адже він теж передбачає вплив на законодавчі процеси в інтересах певної соціальної групи. Однак у випадку адвокати мова йде про захист інтересів уразливих категорій населення, тоді як лобістська діяльність може мати на меті, наприклад, збільшення прибутків корпорацій, надання або розширення привілеїв певним особам. Окрім того, на відміну від лобізму, адвокати завжди робиться відкрито і прозоро ¹.



Об'єктами адвокації, тобто тими, на кого здійснюється легітимний вплив з боку лобістів, є представники державної влади або органів місцевого самоврядування, які наділені повноваженнями і несуть відповідальність за наслідки прийнятих рішень.

Суб'єкти адвокації - це фізичні або юридичні особи, які від свого імені, від імені своїх роботодавців або клієнтів встановлюють відносини з відповідними органами влади і місцевого самоврядування, в тому числі справляють легітимний вплив на ці органи, їх посадових та службових осіб.

Decision-makers (особи, які приймають рішення) - у практиці взаємодії з органами влади під ними розуміють представників влади та місцевого самоврядування,

¹ Як впливати на владу не будучи у владі? - Міжнародний республіканський інститут, - 2016

уповноважених приймати політичні та адміністративні рішення.

Influencers (особи, які впливають на прийняття рішень) - до цієї групи можна віднести експертну спільноту, медіа, дипломатичні установи, бізнес-об'єднання, міжнародних суб'єктів (уряди, міжурядові та неурядові організації), чий голос враховується при прийнятті відповідних політичних або адміністративних рішень.

Opinion Leaders (лідери думок) - особи, які активно або пасивно впливають на погляди інших щодо певних питань. Формальні лідери думок справляють вплив у зв'язку із займаною посадою, а неформальні - в силу свого статусу експерта у відповідному середовищі.

Stakeholders (стейкхолдери, або зацікавлені особи) - традиційно поділяються на зовнішніх і внутрішніх. До перших, зокрема, відносять державні органи, органи місцевого самоврядування, медіа, громадські організації, інвесторів, конкурентів, постачальників та ін., а до других - працівників об'єднання, його керівництво, членські компанії, акціонерів, наглядову раду тощо. Вважається, що обов'язковою умовою сталого розвитку БО є активна взаємодія з усіма основними стейкхолдерами і підтримання стійких соціальних зв'язків ².

Громадянин означає будь-яку особу (включаючи, у відповідних випадках, іноземних громадян³), яка належить до місцевої громади. Належність до місцевої громади передбачає наявність стійкого зв'язку між особою і цією громадою.

Громадська участь - залучення окремих громадян, НУО і громадянського суспільства в цілому у процес прийняття рішень органами публічної влади. Громадська участь у прийнятті політичних рішень відрізняється від політичної діяльності в розумінні співпраці з політичними партіями, а від лобювання - відношенням до ділових інтересів.

Орган (публічної) влади - виконавчий, законодавчий чи адміністративний орган на державному, регіональному та місцевому рівнях, зокрема особи, що здійснюють виконавчі повноваження й адміністративні функції. В контексті громадської участі та процесу прийняття рішень в Києві поняття «органи влади» охоплюють Київську міську раду та Київську міську державну адміністрацію.

Публічні службовці - в контексті даного посібника це поняття охоплює: державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад

² Адвокаційна діяльність та некомерційне лобювання в Україні: посібник / Прокопенко О.В. - Київ: 2017 - 82 с.

³ Відповідно до Конвенції про участь іноземців у публічному житті на місцевому рівні (ETS № 144 - див. статтю 2) термін «іноземні громадяни» означає осіб, які не є громадянами держави та які законно проживають на її території.

Неурядові організації (НУО) - добровільні самоврядні органи чи організації, створені для досягнення по суті неприбуткових цілей своїх засновників чи членів, як описано в Рекомендації CM/Rec(2007)14 Комітету міністрів державам членам щодо правового статусу неурядових організацій в Європі. До них належать, наприклад, групи волонтерів, неприбуткові організації, асоціації, фонди, спільноти, що займаються благодійністю, або мають територіальні особливості, або інші спільні інтереси та групи інформування (пропагандистські групи).

У контексті даного посібника вживається поняття «**організації громадянського суспільства**» (ОГС) - можуть бути визначені як такі, що включають всі неринкові та недержавні організації за межами сім'ї, в яких люди організовуються для досягнення спільних інтересів для суспільного блага. Наприклад, громадські організації і сільські об'єднання, групи щодо охорони навколишнього середовища, чи захисту прав жінок, асоціації фермерів, релігійні організації, профспілки, кооперативи, професійні спілки, торгові палати, незалежні дослідницькі інститути і неприбуткові ЗМІ⁴.

Громадянське суспільство в цілому - зібрання осіб, а також організованих, менш організованих і неформальних груп, через які вони роблять свої внески в суспільство чи виражають свої погляди та думки, зокрема коли піднімають питання, що стосуються порушень прав люди-

ни, корупції й інших неправомірних дій чи висловлення критичних коментарів. Такі організовані чи менші організовані групи можуть включати професійні та масові організації, університети й дослідницькі центри, релігійні та надконфесійні організації, правозахисників.

У цьому посібнику ми використовуємо поняття «політика» - визначена частина, програма або напрям такої діяльності, сукупність засобів (інструментів) та методів для реалізації певних стратегічних інтересів задля досягнення визначених (суб'єктом політичного процесу) цілей в певному соціальному середовищі. Політикою позначають процес прийняття рішень, а також поведінку в суспільно-державних установах.

Процес прийняття рішень - розробка, прийняття, впровадження, оцінка та уточнення формулювання політичного документа, стратегії, закону чи норми на державному, регіональному чи місцевому рівнях або будь-який процес, де орган публічної влади з відповідними повноваженнями приймає рішення, яке має вплив на громадськість або її сегмент.

Точки входу (Entry Points) у цьому посібнику визначаються як можливості залучення громадськості до процесу прийняття політичних рішень - механізми і інструменти громадської участі та взаємодії з органами влади.

Міське публічне життя означає всі питання, послуги та рішення і, зокрема, управління та керівництво справами, що відносяться до місцевої громади або стосуються її;

⁴ <https://www.undp.org/content/dam/china/docs/Publications/UNDP-CH03%20Annexes.pdf>



1 АНАЛІЗ ПОЛІТИК, ЯКИЙ БАЗУЄТЬСЯ НА ДОКАЗАХ, ЯК ІНСТРУМЕНТ АДВОКАЦІЇ



Пьотр Казмеркевич,

міжнародний консультант Ради Європи

1.1. РОБОЧИ ВИЗНАЧЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ

Спробуймо передусім побачити, що саме робить те чи інше питання «державним» питанням, тобто коли проблеми, які стосуються суспільства, стають предметом політики уряду.

Загалом існують дві думки, які допомагають розглянути складові державної політики: щодо особи або соціальної групи, на яких має вплив конкретне рішення органів державної влади; щодо особи або групи осіб, які приймають таке рішення. Перша думка безпосередньо стосується запитання «що». Що необхідно зробити? Що становить ціль, якої ми прагнемо досягнути завдяки прийняттю цього рішення? Що змінить таке рішення у моїй ситуації/добробуті/посаді?

Державну політику розглядають з боку суспільства (раціональний підхід) як

- «цілеспрямований курс заходів, який ставить собі за мету суб'єкт політики або група суб'єктів у процесі розв'язання проблеми чи проблемного питання» (Джеймс Андерсон);
- «пропонований план дій уряду для задоволення потреб або задля того, аби скористатися можливістю, яка постає як найкращі результати, пов'язані з реальними подіями» (Пол Браун).

Відповідно до такої думки, спосіб, у який ми розв'язуємо цю проблему, надто схожий на раціональний підхід, звичний

для менеджменту. Політики схожі до бізнес-стратегій — вони передбачають поінформований вибір між пропонованими альтернативами, які спираються на дані. Головні запитання, які постають за такої ситуації, - чи достатньо у нас даних, чи вони належної якості та чи наявні всі необхідні джерела, якими можна скористатися для розв'язання певної проблеми. Відповідно бенефіціари політики радше схожі на користувачів або клієнтів, котрі сподіваються отримати вигоду від відчутних переваг, що з'являтимуться внаслідок застосування найвдаліших заходів. Якщо оцінювати політику з огляду на таке бачення, критерії ефективності та фінансових затрат поставатимуть як ключові.

В ідеальному світі державна політика:

- узгоджується із загальною стратегією;
- розглядає довгострокові наслідки;
- ґрунтується на найкращих наявних фактичних даних з різних джерел (у тому числі міжнародних);
- на ранніх етапах включає в себе всі основні зацікавлені сторони;
- підлягає поточному огляду;
- постійно переглядає прийняті рішення.

Однак потрібно пам'ятати, що коли ми намагаємося впливати на процес розробки та прийняття рішень, необхідно зважати на іншу думку — з боку тієї особи, яка приймає рішення. У такому разі важливою стане інша низка запитань: «яким чином?», «чому?» і «а що далі?». Ці запитання стосуються тих 3 основних проблем, що трапляються на шляху будь-якої особи, яка приймає рішення у сфері державної політики:

- **Яким чином** вдасться розв'язати проблему в коротко- та середньостроковій перспективі? Таке запитання стосується доцільності (ідеться про те, чи можливо розв'язати проблему результативно у період перед настанням виборів тощо).
- **Чому** проблема стосується усіх, проте діяти маю лише я? Це запитання пов'язано з *організацією* (ідеться про те, чи зможе особа, яка приймає рішення, отримати вигоду від ініціювання певної дії, чи вдасться їй/йому досягнути неймовірного успіху).
- Останнє, проте найголовніше. **Що ж** трапиться, якщо нічого так і не буде зроблено? **Що ж** може статися, якщо я зазнаю поразки? Це запитання стосується ризику, який передусім турбує будь-якого політика або публічну особу (ідеться про те, чи невдала спроба не призведе до ситуації, за якої особа, яка приймає рішення, потрапить у скрутне становище).

Як бачимо, існує проблема щодо того, чи ми цілковито погоджуємося із думкою бенефіціарів щодо вироблення політики. Якщо ми ігноруватимемо бачення особи, яка приймає рішення, наші сподівання можуть виявитися не настільки реальними, оскільки ми не беремо до уваги інших різноманітних факторів, які упущено в «раціональному» підході щодо процесу вироблення політики. Важливо зробити кілька необхідних виправлень:

- (1) розробники політики мають справу з недосконалою та неповною інформацією;
- (2) їм не можна брати до уваги всіх варіантів, адже декотрі з них можуть становити велику небезпеку або спричинити неприйнятні політичні втрати (як от програш на виборах);
- (3) такі особи потребують безпосереднього стимулювання задля подолання ризиків та вибору дій, а також підтримки послідовного курсу дій.

Державну політику розглядають з боку особи, яка приймає рішення (інструментальний підхід), як

- «усе те, що органи влади вирішують робити й не робити» (*Томас Дай*);
- «курс дій або бездіяльності, прийнятий державними органами для розв'язання цієї проблеми або комплексу взаємопов'язаних проблем» (*Леслі Пел*).

Нам необхідно розуміти прогалину між цими обома поглядами, оскільки в протилежному разі може виникнути комунікаційний бар'єр між нами та особами, які приймають рішення. Головне завдання полягає у тому, щоб під час вироблення політики залишити ціль якомога більш наближеною до «раціонального» ідеалу. Радше необхідно працювати у цьому напрямку, використовуючи такі інструменти, які можуть стати ефективними для тих, хто приймає рішення та кому належить перейматися іншою низкою проблем, аби вижити у конкурентному політичному середовищі.

ВПРАВА

Які ознаки державної політики характерні для «раціональної» та «інструментальної» моделей? Будь ласка, вкажіть такі ознаки та внесіть додаткові варіанти, які можуть вам спасти на думку, у відповідні колонки таблиці.

- | | |
|-------------------------------|-----------------------------|
| Відповідь на поточні проблеми | Можливість вибору варіантів |
| Довгострокова стратегія | Ми завжди так робили |
| Особистий імідж політика | Економія засобів |
| Найкраща доступна інформація | Індивідуальне обговорення |

Раціональна модель (з боку користувача)	Інструментальна модель (з боку особи, яка приймає рішення)

1.2. ОЗНАКИ ЕФЕКТИВНОЇ АДВОКАЦІЇ ПОЛІТИКИ, ЯКА БАЗУЄТЬСЯ НА ДОКАЗАХ

На сьогодні потрібно чітко розуміти, що жодну модель щодо зміни політики не вважають повноцінною, тобто такою, що скерує нас у напрямку дієвого впливу на політику. Однак нам варто було б враховувати обидві думки як взаємодоповнювальні. Інструмент, який впроваджує їх, стосується «адвокації політики, яка базується на доказах» (Діаграма). З одного боку, він спростовує той факт, що політичні рішення можна покращити шляхом забезпечення поточної та релевантної інформації (той випадок, коли спираються на докази для покращення якості політичних заходів). З іншого боку, цей інструмент підтверджує ефективність такого підходу; аргументи повинні стосуватися інтересів та цінностей осіб, які приймають рішення, водночас про такі рішення потрібно повідомляти через належні комунікаційні канали.

Надзвичайно важливо наголосити, що ефективна адвокація відрізняється за своєю суттю від успішного впливу або тиску, який чинять на тих осіб, які приймають рішення. Щоб адвокація спиралася на обґрунтовані докази та можливості комунікації, не достатньо, аби особи, які приймають рішення, змінювали свою позицію через тактичні причини (політичний тиск, страх через втрату іміджу або короткострокової вигоди). Адвокація, яка базується на доказах, спирається на аргументи, що спонукають осіб, які приймають рішення, брати до уваги запропонований спосіб розв'язання проблеми, що поєднує в собі стратегічні завдання.

Діагностичні запитання:

- Якими можуть бути негативні наслідки від тиску, що чинять на тих осіб, які приймають рішення, якщо потрібно прийняти позицію, яка не відповідає його/її поглядам?
- Якими можуть бути певні загальні підстави, що змогли б допомогти подолати прогалину у тому разі,

якщо Ви та особа, яка приймає рішення, цілковито не згодні із напрямком зміни?

Права частина діаграми зображує такий метод дієвим; адвокація, що ґрунтується на доказах, не може обмежуватися логічними переконаннями, проте повинна встановлювати глибший консенсус, який зважає на ширше середовище, у якому прийнято певне рішення. Саме такий підхід формує успішну комунікацію: для особи, яка приймає рішення, важливо не лише визначити прямі наслідки від прийняття певної позиції, а й прогнозувати, які цінності та інтереси вона підтримує у довгостроковій перспективі; водночас для представників громадянського суспільства важливо, що такий діалог допомагає встановити зв'язок із цільовою аудиторією:

- довіра базована на особистісних якостях;
- повага до професійної експертизи;
- визнання представлених груп громадян.

Лише тоді, коли адвокації вдається досягти обох рівнів (переконання та визнання), вона отримує можливість перейти від поодиноких випадків надання політичних консультацій до постійного діалогу, що здатен набути форми довгострокового процесу.

З'являються запитання: чому адвокація може бути постійною лише тоді, коли вона враховує відмінність між початковими позиціями та спрямовує зусилля на встановлення глибшого діалогу? Для того, щоб відповісти на це запитання, ми повернемося до встановлення відмінностей між двома поглядами щодо розбудови політики та візьмемо до уваги не лише раціональний підхід, а й те, що відбувається, коли процес «схилення на вашу сторону» цільової аудиторії перебуває на стадії реалізації.

Нам вдалося зрозуміти, що політики були розроблені під час динамічного процесу взаємодії через залучення до нього різноманітних учасників: осіб, які приймають рішення, їхніх політичних союзників та опонентів, та за одночасного розширення цього процесу до меж громадськості (суспільства), що бере участь через своїх представників. Також ми побачили, що ці учасники не приймають рішення, спираючись на особисті пере-

Просування та захист інтересів шляхом стратегічного аналізу

Прагнення (КУДИ?)	Стимули (НАВІЩО?)
<p>Просування та захист інтересів розуміється як безперервний і адаптивний процес збору, організації та формулюванні інформації і даних в ефективний аргумент, який потім передається дійовим особам через різні канали зв'язку (міжособистісні, ЗМІ).</p> <p>[UNICEF From Research to Advocacy]</p>	<p>Які довгострокові цілі це допоможе нам досягти:</p> <ul style="list-style-type: none"> • рішення проблеми, з якими стикається наша цільова група; • початок діалогу з питання, який представляє суспільний інтерес; • популяризація нового підходу до існуючої проблеми; • отримання доступу в якості нового актора в політичних дебатах; • збереження репутації за якість досліджень; • становлення незамінним партнером для донорів.

конання, незалежно від інтересів, цінностей та звичок у довгостроковій перспективі. Якщо брати до уваги «раціональний» підхід, його можна оцінити негативно, оскільки від осіб, які приймають рішення, не очікують, що вони будуть «об'єктивними» у своєму виборі з безлічі варіантів, натомість вони скористаються «багажем» своїх преференцій, що викличе критичну оцінку та розцінюватиметься як прийняття упереджених рішень. Відтак ми не можемо очікувати на повторюваність випадків, коли логічні аргументи зможуть замінити чию завгодно думку лише завдяки силі своєї ваги. Навпаки, згідно з «інструментальним» підходом, те, що може зазнати критики як переконлива відмова від аргументів опонентів, ймовірно, сприйматиметься водночас позитивно як лояльне ставлення до певних суспільних інтересів або як відданість цінностям і переконанням. З цієї позиції такий підхід здатен допомогти організувати «ринку ідей» навколо безпосередніх суб'єктів, які змогли б звернутися до виборців перед виборами, або до аудиторії під час проведення дебатів.

Коли обидві думки поєднуються, ми усвідомлюємо, що для аудиторії більш необхідним виявляється момент переконання на противагу логічному погодженню; для особи, яка приймає рішення, не достатньо лише підсумувати, що певні факти підтримують цей висновок. Якщо ми прагнемо, аби особа, яка приймає рішення, діяла певним чином, ми зобов'язані також переконатися напевно, що він/вона вважає можливим узгодження запропонованого рішення з особистими переконаннями; водночас таке рішення можливо узгодити з їхніми зобов'язаннями, зрештою, воно не зашкодить їхнім власним інтересам та інтересам їхніх груп у довгостроковій перспективі.

Така проблема вимагає від нас продемонструвати не лише низку аргументів, а й наші власні характерні риси, переконання, цінності та підтримку, яку ми отримуємо від груп осіб, котрих представляємо. Іншими словами, нам необхідно бути впевненими не в тому, чого ми прагнемо досягнути, а в тому, які цінності, ідеї та яких осіб ми представляємо. У такий спосіб ми розмістимо конкретну політичну ідею у ширшому соціальному та політичному контексті - середовищі, яке має вагоме значення для здійснення нашої результативної комунікації з метою адвокації.

1.3. ВСТАНОВЛЕННЯ ПОЧАТКОВОЇ ПОЗИЦІЇ ЧЕРЕЗ SWOT-АНАЛІЗ

Як особи, які приймають рішення, ми розпочнемо обговорення, спираючись на «багаж» власних переконань, цінностей та на об'єднання осіб, котрі поділяють ці переконання та прагнуть підтримати Вас. Таку ситуацію ми спостерігали з нашою цільовою аудиторією, де цими елементами можуть стати або наші засоби, або наша відповідальність. Схоже до осіб, які приймають рішення, для нас визначальним фактором також стане те, наскільки добре ми розуміємо, яку позицію обстоюємо

й кого підтримуємо. Це запитання набуло неабиякого значення завдяки зростанню частотності використання онлайн-спілкування та особливо соціальних мереж із метою пропагування ідей, зокрема тих, що стосуються політики.

Діагностичні запитання:

- Наскільки важливо для вас знати, хто та з якого ресурсу надіслав Вам онлайн-повідомленням, аби оцінити його на правдивість змісту?
- Чи відчуєте Ви потребу у додатковій перевірці фактів, що містяться в онлайн-повідомленні, через ресурс, якому Ви довіряєте? Якщо ні, то чому?
- Як Ви відреагуєте на ситуацію, коли експерт чи коментатор через Інтернет-ресурс повідомить про зміну власної позиції щодо певного питання без відвертого зізнання та пояснення причин? Як Ви відреагуєте, якщо такі особи дійсно визнають зміну позиції та нададуть цьому підтвердження?

Цифрова ера зі стрімким зростанням обсягу інформації, яка стає доступною миттєво, та лише декілька надійних способів перевірити її якість - це те, що безпосередньо стосується достовірності. Як не дивно, але одночасно з тим, як технології все більше ускладнюють вибір, що спирається на інформацію, питання довіри до авторів повідомлень або осіб та організацій, які доводять до Вашого відома певні ідеї, стає вирішальним. Насправді це може надати можливість подолати перешкоду, яка з 50-х років ХХ століття все виразніше ускладнюється, - коли постійно потрібно набувати професійних технічних знань або безпосередньо ставати експертом у певній галузі. З початком 2010 року в публічній сфері з'являється інший підхід - безліч питань не можливо легко розв'язати, спираючись лише на факти, оскільки учасники обговорень використовують низку фактів, які ведуть до абсолютно протилежних висновків щодо природи та значущості певної проблеми чи навіть ставлять під сумнів її існування й потребу діяти. Так, щодо деяких із найбільш суперечливих питань міжнародного значення (ідеться про глобальне потепління та міграційний контроль) було змінено ставлення на глобальному рівні, коли групи держав заперечували значущість цих проблем, ставлячи під сумнів їхнє тлумачення під кутом зору ймовірної загрози (Київський протокол та Глобальний договір про міграцію).

Це нове середовище комунікації істотно вплинуло на можливості учасників громадянського суспільства, надавши їм шанс долучити свій голос до обговорень на політичній арені. З одного боку, декотрі з перешкод на шляху до виходу на цю арену (тобто обмежений доступ до ЗМІ, вартість інформаційної кампанії, проведеної завдяки ЗМІ, та труднощі з отриманням достатньої кількості інформації) зменшилися внаслідок надання рівного до-

Діагностика можливостей та обмежень

Можливості	Обмеження
<p>Звідки з'явився мій інтерес до питань суспільного життя?</p> <p>Який у мене є досвід аналізу цих питань?</p> <p>Як наші аналітичні роботи можуть допомогти захистити важливі соціальні інтереси?</p> <p>Хто може вирішити ці проблеми і яким чином?</p>	<p>У нас є відчуття проблеми, але ми не знаємо, з чого почати аналіз.</p> <p>Ми відчуваємо, що не вистачає даних, щоб зробити обґрунтовані висновки.</p> <p>Ми не в курсі планів реформ уряду/органів влади.</p> <p>Ми не є частиною кола, в якому виробляються рішення.</p>

ступу до інформаційних каналів мережі Інтернет, блогів та дискусійних каналів у соціальних мережах. З іншого боку, полегшений процес появи на політичній арені для тих, хто прагне впливати на порядок денний, та звична ситуація щодо адресата інформації, які не перевіряють її змісту, ускладнили процес розрізнення та розмежування справжніх міркувань від безлічі форм дезінформації (фейкові новини) чи «голосів» вигаданих особистостей (тролінг).

Такі зміни у середовищі, яке використовують для представлення певних політичних пропозицій, потрібно враховувати у тому разі, коли Ви прагнете зрозуміти свої релевантні сильні та слабкі сторони для виходу на арену адвокатури. Також важливо окреслити всі можливості та загрози, які траплятимуться Вам у цьому середовищі під час реалізації Ваших ідей.

Як подолати перешкоди на шляху до виходу на політичну арену

Як вже було згадано вище, одна з проблем, із якими може зіштовхнутися будь-який представник громадянського суспільства під час спроби адвокатувати певні політичні рішення, може стосуватися того, що така особа ніколи раніше не була частиною «кола розробки та прийняття рішень». У цих осіб здебільшого навіть виникає сумнів щодо того, чи варто входити до такого кола. Особливо це стосується політичної системи, у якій традиція щодо участі у розробці та прийнятті рішень лише починає формуватися. Зміни щодо позиції, починаючи з міжнародного оглядача та осіб, яких стосуються заходи уряду, та завершуючи зміною позиції «співвласника» процесу вироблення політики, радше надто складне, аніж звичне явище.

ВПРАВА

Заповніть таблицю вашими ідеями щодо особистих мотивів, які спонукали Вас брати участь у публічній діяльності з метою розв'язання проблем, які Вас оточують (ліва колонка таблиці), та зазначте перелік найскладніших, на Вашу думку, перешкод або труднощів, які трапилися на Вашому шляху під час здійснення цієї діяльності (права колонка таблиці). Можете враховувати деякі «можливості» та «перешкоди» із зображеної вище діаграми.

Особисті мотиви	Перешкоди, з якими Ви зіштовхнулися

Діагностичні запитання:

- Які ризики існують для активних учасників громадянського суспільства, коли вони з'являються у сфері вироблення політики? Чого це їм вартуватиме? Як може змінитися їхній публічний імідж унаслідок такої участі?
- Якими якостями необхідно володіти для того, аби брати дієву участь у плануванні політики, у її виробленні та розгляді, зокрема йдеться про ті якості, які вкрай рідко властиві активним учасникам громадянського суспільства в Україні?

Зазвичай активні учасники громадянського суспільства вказують на зовнішні перешкоди на шляху до участі у процесі розробки та прийняття рішень, як-от: негнучка, непрозора політична система, високі витрати в тому разі, якщо є бажання почати брати участь, та обмежений доступ до ЗМІ. Однак варто поставити собі таке запитання: якою мірою наше мислення та навички відповідають завданню щодо активної участі у формуванні результатів політики, щодо здійснення моніторингу за впливом таких результатів та щодо рівня залученості осіб, які приймають рішення, із метою пошуку оптимальніших варіантів розв'язання проблеми для більшої вигоди.

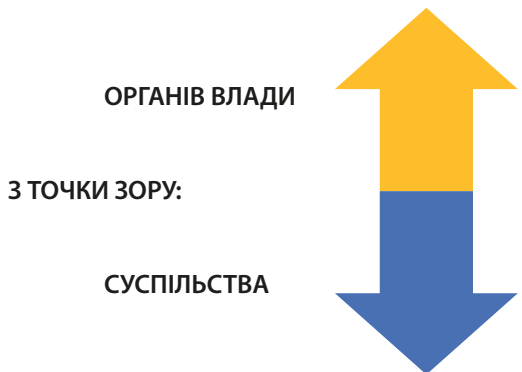
Перед тим, як ми почнемо структурувати наші ресурси, планувати наші дії та формувати наші комунікаційні

стратегії, нам потрібно переконатися у тому, що нас мотивують правильні цілі для подолання усіх труднощів. Така мотивація повинна поєднувати, як упевненість у собі щодо того, що ми володіємо всіма необхідними навичками, так і непохитне переконання у тому, що існує попит або потреба нашого залучення.

Отже, нам вдалося визначити ті сильні та слабкі сторони суб'єктів та організацій, які було продемонстровано в нашому професійному житті. Решта елементів SWOT-аналізу (можливості та загрози) допоможуть нам побачити, які заходи варто вживати, аби вдалося досягнути у близькому майбутньому наших безпосередніх політичних цілей. Таким чином, ми будемо спиратися на SWOT-структуру, щоб визначити наш поточний потенціал до результативних змін та оцінити потреби для додаткової підтримки з боку партнерів і союзників. Такий аналіз потрібно здійснити відразу, аби ми змогли належним чином оцінити наші можливості для довгострокової участі у політичній сфері. Це також слугуватиме як основа для ширшого розуміння релевантних позицій та можливостей інших учасників цієї сфери (аналіз зацікавлених сторін) й допоможе сформулювати реальні потреби для співпраці із зацікавленими сторонами.

Вагомим кроком для оцінки вашого особистого потенціалу та потенціалу організації у напрямку розв'язання полі-

Чи наявний попит на незалежні політичні консультації?



З точки зору органів влади

Ви можете:

- поглянути на дане питання на основі комплексного підходу;
- передбачити можливості і небезпеки реалізації політики;
- зробити висновки з минулих результатів політики;
- адаптувати зовнішній досвід.

З точки зору суспільства

Ви можете:

- забезпечити місце для обговорення різних думок;
- представляти позицію тих, чий голос не був почутий;
- представити новий погляд на проблему.

ВПРАВА

Опитайте партнера/сусіда, аби дізнатися про його/її мотиви щодо участі у процесі вироблення політики, відповідно визначивши його/її порівняльні переваги для того, щоб брати участь у цьому процесі. Ось декілька основних запитань - Ви можете попросити інших, аби вони продовжили:

- Які соціальні питання, котрі Ви прагнете розв'язати, Вас цікавлять найбільше?
- Коли Ви вперше виявили свою зацікавленість? Що змусило Вас продовжувати свою діяльність у цьому напрямку?
- Які особисті якості/навички/досвід змогли б допомогти Вам у розв'язанні цих питань?
- Із якими людьми Ви познайомилися чи хотіли би познайомитися задля того, аби вони допомогли Вам розв'язати ці питання?
- Які якості, що ними володіють такі особи, змогли б збільшити шанс на успіх у спробі розв'язати ці питання?
- Чи спадають Вам на думку спільні заходи, до яких Ви вдалися разом із цими особами або до яких хотіли би вдатися з метою стати більш успішними в розв'язанні перелічених питань?

Візьміть, будь ласка, нотатки та підготуйте коротку рекламу вашого сусіда (що займе не більше ніж 3 хвилини усної презентації), підкреслюючи його/її ключові особисті засоби та засоби громади, до якої він/вона належить (їхні особливості та досягнення спільно з їхніми поточними й потенційними союзниками).

ВПРАВА

Надайте на подані нижче запитання свої відповіді, які допоможуть описати сферу Вашого інтересу до державної політики у Вашій місцевості, де ви орієнтуєтесь найкраще. Коли Ви представлятимете свої відповіді, можете надати оцінку Вашим знанням, спираючись на реальні приклади.

Наскільки доступним є процес розробки та прийняття рішень для ОГС?	Яку роль традиційно відіграють ОГС у формуванні порядку денного?
<ul style="list-style-type: none"> • Такий процес регульовано чіткими правилами? • Чи ці правила щодо прийняття рішень та подання пропозицій є публічними? • На якому етапі здійснюють обов'язкові консультації із соціальними партнерами? • Чи можуть ОГС висувати формальні пропозиції, щодо яких відбуватиметься голосування? 	<ul style="list-style-type: none"> • Чи громадськість визначає ОГС як орган, який володіє «повноваженнями» представляти ваші інтереси щодо цього питання? • Чи ОГС висловлювали свою незгоду щодо рішень, які приймали місцеві та національні органи влади? • Чи надали органи влади офіційну відповідь на критику ОГС? • Чи була змога в ОГС здійснювати контроль за реалізацією своїх пропозицій?

тичних питань є здійснення тематичного SWOT-аналізу. Він приблизно відповідає початковому етапу оцінки попиту на Ваш потенційний продукт (тут ідеться про ідею або пропозицію). Ціль полягає у тому, аби зрозуміти історію залучення громадянського суспільства у сферу політики, зокрема, побачити, який релевантний вплив мали громадські ініціативи; з'ясувати, які додаткові ресурси необхідно мати для подолання перешкод на шляху до здійснення впливу. Вивчаючи історію попередніх громадських ініціатив, ми зможемо встановити початковий рівень для сильних сторін громадянського суспільства та супровідних перешкод на шляху до досягнення успіху цих ініціатив.

1.4. ВИЗНАННЯ ПОЗИЦІЙ ОСНОВНИХ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН

Раніше ми зосереджували нашу увагу на власних засобах, інтересах та переконаннях щодо подолання перешкод на початковому етапі участі в процесі вироблення політики. Однак аби наше повідомлення досягнуло цільової аудиторії, потрібно дотримуватися 3 основних

критеріїв: своєчасність, прийнятність та релевантність. Ці критерії обрано з основних особливостей самого процесу вироблення політики.

По-перше, повідомлення повинно надходити своєчасно, оскільки його почують та відреагують на нього особи, які приймають рішення, саме в конкретний момент, або за певних обставин, що сприятиме зміні наявного напрямку дій, відомій як «вікно змін».

По-друге, особи, які приймають рішення, повинні бути переконані у тому, що наша пропозиція є для них прийнятною, або, іншими словами, вони можуть ризикнути діяти таким чином. Наша цільова аудиторія має дотримуватися своїх зобов'язань та нести відповідальність перед політичними лідерами, союзниками, прихильниками спільно з виборцями й іншими зацікавленими групами. Наші рекомендації можуть виходити за межі цих зобов'язань чи навіть ставити осіб, які приймають рішення, у ситуацію складного вибору, через який вони зазнаватимуть певних втрат. Зрештою політичні діячі, або посадові особи, ймовірно, обговорюватимуть такі суперечливі питання цінностей - жертвуючи, зокрема, власною свободою, аби гарантувати безпеку.

Вікно зміни політики:

Звичайне	Надзвичайне
<p>Публікація національної статистики, обстежень. Звіти міжнародних організацій. Ухвалення державних стратегій. Моніторинг, оцінка прогресу.</p>	<p>Внутрішні:</p> <ul style="list-style-type: none"> • політичні зміни (вибори); • законодавча ініціатива; • виступ прем'єр-міністра; • нова політика партії. <p>Зовнішні:</p> <ul style="list-style-type: none"> • опозиція; • ЗМІ; • групи за інтересами; • народні протести.

Хто є зацікавленими сторонами?

Визначення	Хто входить
<p>«Особи або групи, які мають пряму або опосередковану зацікавленість у результаті політичного рішення»⁵</p> <p>⁵ Young/Quinn 2002:6</p>	<p>Особи, які приймають рішення, і дотичні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> • міністерства, парламентські комісії, радники президента; • політичні партії, профспілки, асоціації; • групи за інтересами; • політичні радники та експерти; • міжнародні організації, НУО; • громадські коаліції, громадські рухи; • ЗМІ.

Аналіз зацікавлених сторін - це надійний інструмент для визначення чинників, що впливають на тих осіб, які прийматимуть рішення, якого ми прагнемо. Аби втілити цей план у життя, нам необхідно звернути увагу на учасників процесу формулювання та розбудови політики у нашій сфері (прямі зацікавлені сторони), та визначити, на кого вплине результат, котрий ми прагнемо отримати (непрямі зацікавлені сторони). Особа, яка приймає рішення і яка становить для нас прямий інтерес, потребуватиме, аби розглядали позиції та інтереси першої категорії значущості, як такі, що потребують негайної підтримки (союзники) або спростування й пошуку належних компромісних рішень або врегулювань з метою просунути певну пропозицію. Відтак прямі зацікавлені сторони можуть «створювати та руйнувати» політичну ідею на етапі її представлення, або розробки. З іншого боку, непрямі зацікавлені сторони зможуть представити свою позицію на етапі проведення відкритих консультацій, або під час реалізації. Їхня стійка протилежна позиція може зумовити скасування та припинення політики, ба, навіть, перешкодити затвердженню пропозицій у цьому напрямку (ефект блокування).

Діагностичні запитання:

- Які типові аргументи наводять особи, які приймають рішення у Вашій сфері, з метою відхилити пропозиції громадянського суспільства? Чи наявні пропозиції, які ці особи визнають за такі, які заслуговують на їхню підтримку, проте не отримують такої підтримки через вплив ззовні?
- Чи вважаєте Ви, що вам необхідно наблизитися до осіб, які приймають рішення і які водночас не розділяють ваших цінностей та переконань щодо пропозицій, пов'язаних із зміною політики? Яким чином Ви спробуєте аргументувати своє бачення? Які аргументи радше за все залишаться поза увагою?

Зрештою навіть за тієї умови, що Ваша рекомендація надійшла до осіб, які приймають рішення, своєчасно і Вам усе-таки вдалося переконати їх узяти цю рекомендацію до уваги, потрібно подолати ще одну перешкоду. Вона, ймовірно, одна з найважливіших, оскільки зазвичай означає, чи вдасться певній пропозиції реалізуватися на практиці. Третя вимога полягає у тому, що рекомендація

ВПРАВА

Будь ласка, визначте союзників та опонентів своєї політичної ідеї серед прямих і непрямих зацікавлених сторін. Під час усної презентації результатів, будь ласка, детально зазначте причини, через які вони повинні посідати такі позиції. Зокрема зверніть увагу на те, чи враховано їхні цінності або інтереси, тобто чи той результат, якого Ви прагнете досягнути, буде підтримувати або спростовувати їхні переконання; позитивно чи негативно це впливає на їхні засоби (тобто на фінансове становище, повноваження, безпеку тощо).

	Союзники	Опоненти
Прямі зацікавлені сторони		
Непрямі зацікавлені сторони		

має враховувати особливості проблеми, яку особа, яка приймає рішення, вважає такою, що потребує розв'язання. Релевантна пропозиція відповідає безпосередньо на запитання, яке ми розглядаємо. Безумовно, може існувати безліч пропозицій щодо розгляду цього питання; однак пропозиція, яка не бере до уваги головного, - «неприйнятна».

Наступна сесія буде стосуватися останнього пункту - відповідності пропозиції щодо вирішення тієї проблем, яку ви визначили і яку особи, які приймають рішення, теж розглядають як актуальну. Метод, який ми надалі будемо застосовувати, полягає у використанні доказів на підтвердження рекомендацій.

Пропонована діаграма підсумовує різноманітні елементи політичного середовища, надаючи корисний список запитань, які потрібно поставити насамперед. Це допоможе нам сформулювати політичну пропозицію належним чином, беручи до уваги її 3 критерії: своєчасність, прийнятність та релевантність.

Щоб сприяти змінам, потрібно зрозуміти «статус-кво»

Аналіз контексту політики:

- Чому уряд/органи влади повиненні діяти?
- Чи є ця проблема у поточному порядку денному?
- Хто ваші союзники в уряді/органах влади?
- Чому так мало було зроблено до сих пір?
- Які стимули для зміни політики?
- Які перешкоди для зміни політики?
- Яку позицію я займаю з цього питання?

1.5. ФОРМУЛЮВАННЯ ДІЄВИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ

Ми побачили всю важливість того, коли повідомлення надають вчасно та в прийнятний для ключових зацікавлених сторін спосіб. Однак ми розглядали ці питання як

особи, що спостерігають за таким процесом зовні. Як ці дві вимоги впливають тоді, коли ми намагаємося увійти в коло тих осіб та організацій, які прагнуть впливати на напрям та форму майбутньої політики? У цій ситуації важливо розмежувати два поняття: ми нові учасники в цьому середовищі, тому наші позиції не відомі; ми вже працювали з членами цього кола над іншими питаннями. Інша відмінність стосується етапу вироблення політики: ми будемо висловлювати свою протилежну позицію в абсолютно новий спосіб, пропонуючи нову ідею та зважаючи на наявну пропозицію.

Ключовий момент полягає у тому, аби вивчити передісторію питання, що допоможе нам уникнути помилок, яку допускають усі нові учасники кола, коли «винаходять колесо знову». Також існує небезпека: якщо ми повністю не поінформовані про виконану роботу щодо цього питання, ми не лише можемо втратити можливості зміцнити нашу позицію, покликаючись на попередні формулювання. Ще більш важливо, ми ризикуємо загострити ситуацію під час спілкування з іншими учасниками кола, поводячи себе зверхньо та зухвало, хоча насправді це те, чого ми прагнемо.

У який спосіб нам потрібно презентувати свою ідею поточним членам групи, до якої входять особи, які приймають рішення? Ось декілька порад:

- Визначте осіб, які приймають рішення.
- Визначте їхні досягнення на цей момент.
- Визначте перешкоди на шляху до подальших змін.
- Надайте стимули для реформ.
- Відшукайте конкретні закони, практики, які потрібно змінити.
- Запропонуйте варіанти, проведіть аналіз витрат, вигод.
- Зазначте межі, залиште окремий час для оцінки.

Ці поради водночас слугують корисними вказівниками на шляху до розбудови нашої комунікації з особами, які приймають рішення, що матиме певні результати. Очевидно, що наявні певні значні відмінності між комунікацією, яка скерована на експертів та громадян (оцінювання результатів політики зовні), та комунікацією, яка стосується безпосередньо осіб, які приймають рішення (зосередження на процесі зміни політики, встановлення варіантів конкретних заходів).

Розподіляйте час правильно!

Потрібно знати, на якому етапі перебуває обговорення:

Вводячи нове питання до дискусії, перевірте:	Коли Ви приєднуєтесь до наявної дискусії:
<ul style="list-style-type: none"> • Яка кількість людей є цільовою групою? • Наскільки терміново вживати заходів? • На скільки давнє це питання? • Яка ймовірність швидкого вирішення питання? • Який вплив це матиме на інші області політики? 	<ul style="list-style-type: none"> • Як розуміється конкретна проблема? • Чи має питання отримати більш високий пріоритет? • Політика спрямована на відповідну цільову групу? • Чи були проведені консультації з усіма зацікавленими сторонами? • На які установи / особи можна спертися? • Які з них можна переконати приєднатися?

Коли ми візьмемо до уваги таку відмінність, то зможемо зрозуміти, що аби перейти від ролі спостерігача до ролі консультанта, нам потрібно скорегувати як тему, так і мету нашої комунікації.

Вибір сюжету:

- Дослідження у сфері політики спрямоване на розв’язання конкретних проблем, а не на відповідь на великі за обсягом запитання.
- Короткострокова перспектива та миттєве розповсюдження.

Ціль:

- Зміни в нинішній ситуації, не лише аналіз проблеми.
- Оцінка варіантів, не лише пояснення.
- Відданість цінностям, а не нейтралітет.
- Порядок денний визначає клієнт, а не політик.

Ці перешкоди насправді мають стосунок до останньої проблеми: повідомте про Вашу пропозицію таким чином, щоб її взяли до уваги особи, які приймають рішення, відповідно до того порядку денного, який запропонував чи запропонувала він/вона. Однак, беручи на себе роль зовнішніх спостерігачів у безлічі сфер, у яких досить часто перебувають особи, які приймають рішення (членство, лояльність, ідеологія та влада), ми маємо подолати останню перешкоду: обмаль уваги з боку розробників політики, які завжди мають інші, більш нагальні потреби, а тому можуть виділити мінімум часу й концентрації на те, аби прийняти наше повідомлення. Відтак найкращими за такої ситуації стануть дві поради:

- Розпочніть із чіткого визначення проблеми, яка може становити для них ризик (яка існує наразі).
- Передусім окресліть їм прямі можливості, які вони зможуть мати (які орієнтовані на майбутнє).

Такі підходи допоможуть нам впоратися із побоюваннями особи, яка приймає рішення, коли вона отримує певну інформацію: «А що далі?». Це запитання стосується будь-якої політичної пропозиції, що вимагає від особи, яка приймає рішення, або ризикнути, або зазнати втрат - саме тому жодна рекомендація не може залишатися незмінною, а потребує відповіді на ключове запитання:

- «Отже, що я можу втратити?» (ризик).
- «А що можливо отримати унаслідок цього?» (можливості).

Варто зазначити, що тоді, як можливість, зазвичай, залишається непрямую, оскільки першочерговим бенефіціаром виступає безпосередньо громадськість (особлива категорія громадян), ризик може набути досить особистого характеру у формі неминучих політичних втрат або фінансових затрат.

Під час розгляду цього надважливого балансу між ризиками та можливостями, який повинен поставати перед кожною особою, яка приймає рішення, нам вдасться перерформувати наші висновки щодо певної проблеми або наші очікування стосовно ймовірного покращення ситуації після змін у конкретних рекомендаціях. Мета цього короткого переліку така:

Розпочніть із доказів (фактів):

- Опирайтеся на ключові статистики, свідчення;
- Вони зображують тенденції, які можна висловити декількома фразами та показати на графіках.

І що? Стратегічні наслідки:

- Визначте конкретні потреби, проблеми;
- Оцініть статус-кво, запропонуйте зміну напрямку;
- Визначте «кінцеву точку», яка стане тим результатом, яким Ви будете задоволені.

ВПРАВА

Будь ласка, перегляньте особливі потреби осіб, які приймають рішення, щоб проаналізувати, як такі потреби можуть стати перешкодою до розуміння, отримання та прийняття Ваших повідомлень, що надходять зовні. Розгляньте ймовірні шляхи подолання цих перешкод.

Політики, як цільова аудиторія	Виклики, що стоять перед Вами
<ul style="list-style-type: none"> • Особи, які приймають рішення, розв’язують проблеми щодня, спираючись на неповну та недосконалу інформацію. • Поясніть їм, чому ця проблема важлива, чому потрібно прийняти рішення. • Надайте їм достатньо фактів та доказів, аби вони прийняли певне рішення. • Вкажіть на конкретні варіанти. • Попередьте їх про політичні ризики та довгострокові наслідки. 	<ul style="list-style-type: none"> • • • • •

ВПРАВА

Груповою роботою. Один із учасників на аркуші паперу заготовує рекомендацію з 1-2 речень, зазначивши, хто і що саме повинен робити, які засоби використовувати, яких результатів зрештою досягнути та за який період часу впоратися із цим завданням. Інший учасник читає запропонований варіант і, використовуючи перелік нижче, чітко встановлює, наскільки пропонована рекомендація відповідає усім тим ідеальним якостям. Після того як рекомендацію прочитають та нададуть їй оцінку, коротко представте особливо важливі якості, про які йдеться у відповіді партнера, та запропонуйте такі способи покращення цієї рекомендації, які б наблизили її до ідеального варіанта.

5 особливостей добрих рекомендацій:

- конкретні (specific);
- вимірні (measurable);
- практичні (action-oriented);
- реалістичні (realistic);
- обмежені у часі (time-bound).

Кінцева ціль: комунікація, яка розпізнає контекст:

- Крок 1: Майте на увазі свою особистість, цінності і потреби!
- Крок 2: Визначте розрив в ідентичності, цінностях і сприйняттах з тими, кого Вам потрібно дослідити!
- Крок 3: Дізнайтеся, як було сприйнято Ваше поточне повідомлення, і визначте де могло бути непорозуміння.
- Крок 4: Визначте свої очікування від різних цільових аудиторій: як вони повинні реагувати на Ваше повідомлення (мета).
- Крок 5: Пристосуйте своє спілкування до потреб цільової аудиторії, щоб максимально збільшити вплив для реалізації мети.

Розробка цільових та переконливих рекомендацій - це лише початковий етап роботи для аналітика політики й консультанта. Коли Вашу загальну пропозицію прийнято, до Вас можуть звернутися з проханням надати необхідні докази на підтримку такої пропозиції. Саме таке прохання надасть Вам можливість представити Вашу розширену позицію, захистити певні ширші соціальні інтереси та паралельно завоювати довіру до себе, оскільки Ви виступаєте у ролі незамінного партнера у справі покращення вироблення політики на місцевому та, можливо, надалі й на державному рівні.

МІСЦЕ ДЛЯ ІНСАЙДІВ ТА НОТАТОК

МІСЦЕ ДЛЯ ІНСАЙДІВ ТА НОТАТОК

Dotted lines for notes



2 ПЛАНУВАННЯ АДВОКАЦІЙНОЇ КАМПАНІЇ ТА ПІДБІР ІНСТРУМЕНТІВ

Адвокатські кампанії можуть бути **локальними** і зачіпати інтереси невеликої кількості людей. Приклад: кампанія, спрямована на вирішення проблеми з незаконним будівництвом в конкретному місці.

Або ж кампанії можуть бути орієнтовані на **впровадження системних змін у суспільстві**. Приклад: кампанія, що покликана внести певні зміни до місцевого нормативно правового акту. Наприклад, запровадити громадський контроль будівництва.

Тому від масштабу кампанії буде залежати підбір ресурсів, планування, тривалість кампанії.

Учасники процесу громадського лобювання

- **Група інтересів** - коло людей, на користь яких діє **представник**. Це може бути територіальна громада, окремі її групи, соціально незахищені групи. Головне - групу з'єднує спільна проблема.
- **Представник** - організація або ініціативна група, що бере на себе функцію відстоювання інтересів людей перед органами влади. Власне це Ви, як кандидат, як партійна організація або громадська організація.
- **Мішень** - орган влади або конкретний посадовець, наділений повноваженнями, необхідними для вирішення проблеми групи інтересів. Для успіху кампанії дуже важливим є вірний вибір «мішені». Помилка може коштувати дуже дорого.
- **Прихильники** - люди, не зачеплені, але які стурбовані даною проблемою.
- **Союзники** - люди, групи людей, організації, які готові надати вам обмежену підтримку (державні структури, журналісти, бізнес, інтереси якого зачіпаються проблемою).
- **Опоненти** - люди, які проти вашої позиції.
- **Ті, хто сидить на паркані** - люди, які мають нейтральну або невизначену позицію. Їх треба повернути на свій бік ¹.

Аудиторії адвокатів кампанії можна поділити на кілька груп:

- Ті, на кого впливає проблема, на вирішення якої спрямована адвокатська кампанія;
- Ті, від кого залежить вирішення проблеми;
- Ті, хто може формувати громадську думку щодо проблеми;
- Ті, на кого потенційно можуть вплинути наслідки вирішення або не вирішення проблеми.

Для розроблення адвокатської кампанії потрібно дати відповіді на наступні питання:

1. Яка проблема нас хвилює?
2. Чому ця проблема важлива?
3. Які причини виникнення даної проблеми?
4. Які наслідки даної проблеми?
5. Які сили зацікавлені у вирішенні даної проблеми? (група інтересів)
6. Які сили зацікавлені у збереженні даної проблеми? (опоненти)
7. Якого рішення ми хочемо? Яким документом має бути закріплене дане рішення?
8. Які є факти або докази на підтримку такого рішення?
9. Хто може прийняти дане рішення? (мішень)
10. Коли нам потрібне це рішення? (часові межі)
11. Який рівень змін нам потрібен, як виміряти? (критерії)
12. Які проміжні результати нашої кампанії ми можемо виділити?
13. Хто буде входити в ініціативну групу з організації адвокатів кампанії? (актив)
14. Хто може прийняти потрібне нам рішення? (основна мішень)
15. Хто ще має вплив на прийняття рішення? (другорядні мішені)
16. Хто з офіційних осіб може нас підтримати? (мішень підтримки)
17. Через кого ми можемо вийти на основну мішень? (мішень доступу)
18. Хто є безпосереднім керівником мішені або вищим органом влади? (мішень впливу)
19. В чому полягають інтереси кожної з мішеней, в чому ці інтереси збігаються з нашими, в чому ні, як ми можемо це використати?
20. Які існують ризики нашої кампанії?
21. Хто ще може буди стурбованим даною проблемою, навіть якщо вона не зачіпає його безпосередньо? (потенційні прихильники)
22. Які організації, групи людей, люди можуть надати нам різноманітну підтримку? (союзники)
23. Хто займає нейтральну позицію, але їх можна схилити на свій бік? (глядачі)
24. Що саме має почути громада та особи, що приймають рішення? (меседж або меседжі кампанії)
25. Як ми будемо доносити наші меседжі?
26. Що потрібно для кампанії? (гроші, персонал, устаткування, репутація, люди і т.д.) Де все це взяти? (ресурси)
27. Які заходи, акції потрібно провести? Що? Хто? Коли? (докладний план дій)
28. Як ми дізнаємося, досягнули мети чи ні? (оцінка)

¹ Політична абетка. Вплив громадян на ухвалення політичних рішень - Міжнародний республіканський інститут, 2016

2.1. 7 КРОКІВ АДВОКАЦІЙНОЇ КАМΠΑНІЇ

Крок 1. Формулювання проблеми

Планування адвокати-кампанії слід починати з аналізу проблем. Вам потрібно сформулювати проблеми та визначити пріоритети для проблем, за вирішення яких ви повинні чи можете взятись. Проаналізувати глибинні причини виникнення проблеми. Аналіз причин дозволить нам зрозуміти, від якого органу влади залежить вирішення проблеми. Обговорення ситуації. Що нас не влаштовує в нинішньому стані справ? Стисле визначення проблеми. Формулювання позитивної альтернативи. Оцініть ресурси та можливості вашої групи, ваших потенційних союзників. Проблема має бути важливою і актуальною для суспільства чи його окремих(-ої) груп(-и). Вирішення проблеми за допомогою кампанії має бути реалістичним.

За які проблеми не варто братись:

- Проблема не вирішується на місцевому рівні, а для впливу на більш високому рівні у вас немає можливостей.
- Для вирішення даної проблеми у вас немає достатніх ресурсів.
- Проблема не настільки сильно хвилює людей, щоб вони взяли активну участь а адвокати кампанії.

Крок 2. Створення ініціативної групи

Усім відомо, що навіть суттєва проблема, яка турбує мешканців міста або села, може роками не бути сформульованою та вирішеною. Причин для цього може бути багато, проте найчастіше трапляється так, що для вирішення проблеми не вистачає передусім ініціативи та наполегливості. А тому для того, щоб розпочати процес вирішення проблем населеного пункту, треба визначити коло осіб (представники ОГС, орган самоорганізації населення, мешканці конкретного мікрорайону), які здатні й готові взятися за розв'язання наболілих проблем. Чим ширшим буде коло зацікавлених осіб, тим легше буде проходити процес адвокати. Важливо також поєднати зусилля різного типу суб'єктів (представники ОГС, бізнесу, органу самоорганізації населення).

Крок 3. Формулювання мети адвокати

Коли актуальні проблеми громади остаточно визначені, наступним кроком має стати формулювання питань, що потребуватимуть адвокати. Тобто необхідно чітко визначити кінцеву мету та проміжні завдання адвокати, врахувати можливі ускладнення та підрахувати матеріальні, інтелектуальні та людські ресурси, необхідні для реалізації задуманого, провести розрахунок часу, потрібного для здійснення адвокати. Визначити, який результат був би для вас оптимальним у короткостроковій та довгостроковій перспективах (наприклад, зміна конкретного нормативно-правового акту або загального напряму політики в цій сфері)? Якими можуть бути компромісні варіанти?

Крок 4. Визначення мішені

Від правильного визначення мішені значною мірою залежить успіх усієї справи, адже існують такі поняття, як компетенція та повноваження різних органів місцевого самоврядування та різних посадових осіб. Обізнаність із цим предметом є запорукою успіху. Треба чітко уявляти, у чий компетенції знаходиться те чи інше питання, хто саме з депутатів місцевої ради спеціалізується на такого роду проблемах, які депутатські групи готові будуть підтримати таке рішення. Також потрібно мати основну мішень — того, хто відповідає за рішення, та запасну — безпосереднього керівника особи, що приймає рішення (або вищий орган влади). Визначення союзників і опонентів. Оцінка їх інтересів, можливостей, вигод і ризиків. Потрібно впливати на чиновника системно: застосовувати велику кількість звернень громадян (це можуть бути і сотні звернень), судові позови, скарги його безпосередньому керівництву, масові акції. Вплив має бути постійним. Ваша мішень проводить нараду в певному районі міста? Пікет дістане його і там. Він їздить на риболовлю у село? Навідайтеся туди! Але як тільки він стає готовим до діалогу на рівних - розпочинаємо діалог.

Окрім основної мішені бувають і інші.

Мішені (люди, які приймають рішення):

Основна мішень (людина, яка має найбільший вплив при прийнятті рішення)

Другорядні мішені (теж мають вплив на потрібне рішення, але менший)

Офіційна мішень (часто не приймає рішення, але саме з нею важливо офіційно комунікувати)

Мішені підтримки (офіційні особи, які не мають офіційного впливу на потрібне рішення, але можуть підтримати вас)

Мішень доступу (людина, через яку ви можете вийти на вашу основну мішень)

Мішень впливу (безпосередній керівник особи, що приймає рішення або вищий орган влади).

Крок 5. Складання плану кампанії та її реалізація

Розробка тактики кампанії: інформування, переконання або тиск. Вибір видів впливу на різні цільові групи. Вибір методів мобілізації учасників кампанії. Формування теми, назви кампанії, її основного послання («меседжу») та вибір символів. Розробка друкованих та інших агітаційних матеріалів. Формування коаліцій. Визначення довгострокових, середньострокових і короткострокових цілей. Що, де, коли, хто? Вибір моменту початку кампанії. Оскільки рідко вдається вирішити проблему одним заходом, потрібно продумати стратегію дій. Які акції зможуть вплинути на мішень? Якою має бути інформаційна кампанія? Якою має бути послідовність акцій? Які потрібні ресурси? План має включати перелік заходів, розподіл

ВПРАВА

Складіть для себе таку матрицю мішеней

Мішені	Хто це і як з ними зв'язатися?	Що вони можуть зробити для досягнення наших цілей?
Основна мішень		
Другорядні мішені		
Офіційна мішень		
Мішень доступу		
Мішені підтримки		
Мішень впливу		

обов'язків за напрямками роботи, призначення відповідальних за кожну подію.

Реалізація кампанії відповідно до плану. Регулярна оцінка відповідності результатів поставленим коротко- і середньостроковим цілям, просування до довгострокових цілей (моніторинг). Творче керування. Оперативне реагування на зміну обстановки і дії опонентів.

Оцінка ефективності кампанії. Оцінка процесу і результату. Чи досягнуто мети? Що змінилося в проблемі й у положенні справ? Чи була кампанія успішною? Чи була взаємодія в штабі і в коаліції ефективною? Проходила чи робота в кампанії скоординовано та відповідно до плану?

Крок 6. Надання процесу адвокації публічності

Дуже важливим є залучення до кампанії громадського лобіювання ЗМІ. По-перше, це створює незручності для чиновника, який є для вас мішенню. Жоден з них не любить, коли про його бездіяльність або неправомірні рішення пишуть у газетах. По-друге, за допомогою ЗМІ про вашу боротьбу дізнається велика кількість людей. Багато хто з них підтримає вас. В результаті вплив на мішень стане ще сильнішим. За умови правильної побудови кампанії чиновник приречений — рано чи пізно боротьба набуває такого масштабу, що ігнорувати думку людей вже неможливо. Врешті-решт він буде змушений іти на поступки.

Кожен етап кампанії має свою специфіку висвітлення:

На початку кампанії бажано за допомогою ЗМІ зосередити увагу громадськості на проблемі, показати її гостроту та нагальність. Доречні репортажі з місця подій з коментарями фахівців, експертні статті.

ВАЖЛИВО

Правило збільшення тиску

Тиск має бути постійним: за допомогою різних тактик і дій треба використовувати кожну подію та привід. Одна акція, одна дія, навіть найкраща, дуже рідко дає результат. Одноразова акція зонайкраще поверне увагу до проблеми, але навряд чи вирішить її. Тиск треба не тільки підтримувати — сила наших дій має наростати. Приміром, якщо не діють звернення, використовуються пікетування. Якщо на них не реагують — ми переходимо до прямих дій, до громадянської непокорності. Чому? Тому що супротивник має почати замислюватися про те, чи не краще йому поступитися, аніж продовжувати боротися з громадськістю? Але боротись із системою, корупцією загалом — справа практично безнадійна. Тому діємо суто прагматично: виокремлюємо супротивника, персоналізуємо та поляризуємо його. Це означає, наприклад, що треба знати наступне: хто конкретно взяв хабар, хто є замовником, хто акціонер, хто директор; який на них є компромат; про що цікаво буде розповісти ЗМІ; де ці особи живуть. Тиск чинимо не на абстрактну систему, а на конкретну мішень.

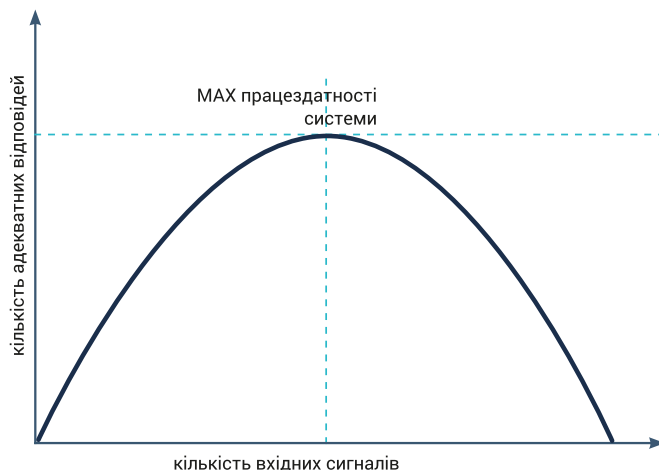
На етапі розгортання кампанії належить висвітлювати через медіа обговорення різних шляхів вирішення проблеми, підкреслювати переваги того варіанту, що пропонуєте ви. На цьому етапі важливо надати можливість журналістам взяти безпосередню участь у подіях. Доречно запланувати громадські слухання, круглі столи, дебати між прихильниками альтернативних шляхів розв'язання проблеми. Зазвичай журналісти охоче висвітлюють такі події, тому що відчують свою причетність до них. У разі застосування акцій прямої дії для тиску на посадовців також обов'язкова присутність на них представників ЗМІ.

На етапі ухвалення рішення важливо дати громадянам відстежити, як приймають рішення ті чи інші обрані ними до влади представники. Хто був проти, чому? Наскільки драматично проходив процес прийняття рішення? Чи вдалося вирішити проблему? Якщо ні, то хто конкретно заблокував рішення?

Крок 7. Контроль за виконанням проадвакатованих рішень

Навіть у разі успіху, у справі лобювання інтересів громади дуже важливо не зупинятися на досягнутому. Особливо актуально це у випадках, коли прийняття того чи іншого рішення зачепило чиїсь бізнесові або владні інтереси. Ваші опоненти обов'язково зроблять спробу досягнути свого в іншій спосіб. Тому розслаблятися після досягнення успіху не можна.

Кампанія адвокати розгортається для вирішення проблеми, а не задля простого привернення уваги до проблеми. Ми не знаємо заздалегідь, якої потужності має бути тиск на мішень для того, щоб вирішити проблему. Відомо лише, що будь яка система має межу працездатності. Після досягнення межі працездатності система перестає адекватно реагувати. Тому ми наращуємо тиск до тих пір, поки не піде на поступки.



ВПРАВА

Заповнення паспорту адвокаційної кампанії

ПАСПОРТ АДВОКАЦІЙНОЇ КАМПАНІЇ

Назва адвокати кампанії	
Повна назва організації, виконавця адвокати кампанії (далі - АК)	
ПІБ виконавця	
Проблему, яку вирішуєте	
Нормативно-правовий акт, який адвокатується	
Соціальна група, проблема якої вирішує АК (бенефіціари)	
Орган (посадова особа), який ухвалює рішення	
Суть змін, які адвокатуються	
Партнерські ОГС	
Відповідальні посадові особи за виконання рішення	
Опоненти	
Дата бажаного ухвалення рішення	
Результат реалізації АК	

2.2. РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ПЛАНУ

Перед початком розробки і реалізації плану, важливо реалістично оцінити Ваші можливості: проаналізуйте, які адвокаційні ресурси у Вас є (матеріальні та нематеріальні), а які необхідно залучити за рахунок ваших союзників по коаліції та інших джерел.

Флешмоб у Фейсбуці буде коштувати менше ніж білборди по всій країні. Якщо ваші ресурси обмежені, можливо вам потрібно буде обрати одну цільову аудиторію чи інший інструмент. Це може стати першою хвилиною вашої кампанії. Далі Вам буде легше знайти підтримку і продовжити - з більшим масштабом.

Іноді для реалізації кампанії потрібна допомога зовнішніх спеціалістів чи агенцій

У роботі з підрядниками найважливіше максимально чітко поставити завдання, а найкраще - підготувати бриф. Іноді агенції і самі можуть допомогти у підготовці такого документу (брифу), де прописано та враховано основні параметри.

Зверніть увагу на якість мультимедійних матеріалів. Наразі в аудиторії вже сформувався певний очікування до якісної візуальної складової. Залучайте професійних дизайнерів та відео продакшн.

Поєднайте емоції та практичну інформацію - Ви можете побачити приклади такого поєднання у медіа. Їхня мета - творити розважальний контент, але водночас й інформувати.

Вам будуть потрібні реальні історії, поради, креативні ідеї для нових форматів подання інформації та організації заходів. У результаті ваш промо-план може складатися з відібраних каналів та інструментів, конкретних подій та активностей, бюджету та строків, і відповідальних (з команди чи партнерів) за цей напрям.

Розробка плану дій потребує узагальнення результатів попередніх етапів адвокаційної кампанії і формулювання алгоритму діяльності кожного з учасників. Зокрема, план дій повинен включати такі складові:

- термін, на який розрахований цей план;
- органи та особи, на які потрібно вплинути, і необхідні дії щодо цих органів (організація зустрічей, направлення листів, запрошення на публічні заходи, тобто поширення вашої позиції серед тих, хто приймає рішення);
- перелік третіх осіб - потенційних союзників, залучених до кампанії (інші громадські організації, експертна спільнота, посольства тощо) і канали комунікації з ними (листи, дзвінки, зустрічі та ін.);
- терміни виконання запланованих дій;
- відповідальні особи з боку вашої організації та союзників по коаліції;

- проміжні результати контактів з кожним органом влади або самоврядування, на які вам необхідно вплинути, у ході реалізації кампанії;
- календар урядових подій на період реалізації плану дій (наприклад, засідання ключового для вас урядового комітету, парламентські слухання, міжнародні політичні заходи - усе, що можна використати для прямого контакту з представниками важливих для вас органів).

Після того як Ви накреслили стратегію, домовились про партнерства, Ви уже можете переходити до планування активностей. Для посилення адвокаційної кампанії і досягнення необхідного результату у максимально стислі строки важливо застосовувати одразу декілька інструментів впливу, тобто тиснути/вести переговори з органами державної влади або місцевого самоврядування одночасно у кількох напрямках.

2.3. ОСНОВНІ ІНСТРУМЕНТИ АДВОКАЦІЙНОЇ КАМΠΑНІЇ

Юридичні методи: Звернення громадян, інформаційні запити, депутатські запити, судові позови, петиції, листи до різних установ, громадська експертиза, доручення виборців.

Громадська дипломатія: особисті зустрічі з посадовцями (мішенями), проведення переговорів, консультації, участь у засіданнях, які проводять органи влади (депутатські комісії, тощо), круглі столи, громадські ради, експертні ради, залучення відомих людей.

Акції: Мітинги, форуми, пікетування, збір підписів, опитування, розповсюдження друкованих матеріалів, страйки, марші, бойкоти, блокування, флешмоби, перформанси, концерти, тематичні виставки, наметові табори, голодування.

Методи, передбачені Законом про місцеве самоврядування: громадські обговорення, громадські слухання, збори громадян за місцем проживання, місцева ініціатива, органи самоорганізації населення.

Робота зі ЗМІ: Прес-конференції, брифінги, розсилання прес-анонсів та прес-релізів, поширення інформації в соцмережах, відкриті листи в засоби масової інформації, інтерв'ю, аналітичні матеріали.

Онлайн інструменти.

Цей перелік не є вичерпним. Наприклад, у книжці відомого теоретика ненасильницького спротиву Джина Шарпа «Політика ненасильницьких дій» наведено список із 198 методів.

Тепер давайте більш детально розглянемо кожен інструмент.

АКЦІЇ ПРЯМОЇ ДІЇ

Зазвичай акція прямої дії пов'язана із загостренням проблеми, яка є предметом громадського лобіювання. Тому часто влада використовує термін «екстремісти» щодо учасників таких акцій. Але ми тільки розкриваємо проблему, а не створюємо її. Тому екстремістами скоріше є наші опоненти. Проте слід пам'ятати, що акція - не самоціль. Акція є не просто реакцією на неправомірні дії влади, вона - засіб досягнення стратегічної мети кампанії.

Етапи проведення акції:

- розсилка прес-анонсу;
- подача повідомлення про акцію до органу місцевого самоврядування;
- поширення запрошення на акцію усіма доступними способами (розсилка та телефонні дзвінки; якщо акція масова - додається розклеювання оголошень, розповсюдження анонсів в Інтернеті, пресі);
- проведення власне акції;
- розсилка прес-релізу, розміщення інформації в соціальних мережах

Готуючись до проведення акції, потурбуйтеся про її анонсування. Основні принципи подібні до принципів анонсування прес-конференції. Ваш анонс має зацікавити журналістів, тому коротко повідомте в ньому причину проведення вашої акції. Більш детальну інформацію викладіть у прес-релізі, який має розповсюджуватися безпосередньо під час акції. Призначте особу, що працюватиме з журналістами. Ця людина не повинна брати безпосередньої участі в акції. В її обов'язки входить поширення прес-релізу, інших інформаційних матеріалів, реєстрація журналістів і спілкування з ними, організація інтерв'ю з учасниками акції. Бажано, щоб цю людину було легко впізнавати серед інших учасників, наприклад, за допомогою бейджу.

Наочність акції. Фото або відеорепортажі акції є дуже важливими, тож плануйте акцію таким чином, щоб вона була цікавою як інформаційно, так і наочно. Акція має бути динамічною, видовишною і цікавою.

Добір кольорів. Враховуйте, що частина з фоторепортажів будуть чорно-білими, тому ретельно добирайте кольори та їх комбінації. Не забувайте і про вигляд у кольорі. Не завадить заздалегідь зробити декілька пробних фотографій.

Огляд місця. Спробуйте подивитися на місце, обране Вами для акції, очима фотографа або оператора. Продумайте баланс між рухомими і нерухомими об'єктами. Якщо сценарієм акції передбачається швидка зміна подій,

наприклад, раптове приковування учасників до дерев, які підлягають вирубуванню, обов'язково порадьте операторам, звідки буде краще проводити зйомки, а також вкажіть на моменти, що вимагають підвищеної уваги.

Наповненість кадру. Фотографія (або відео) має показати:

- місце, де відбувається акція (фон має бути впізнаваним);
- чому акція відбувається саме тут. Картинка має містити щось, що символізує вашого «ворога» (якщо йдеться про завод-забруднювач - покажемо його труби, якщо це установа - вивіску на парадному вході);
- організаторів акції;
- транспарант (якщо є) має бути достатньо великим, а шрифт - розбірливим. Там повинна міститися інформація «хто» і «чому». Уникайте довгих транспарантів!

Проводьте власну фото- і відео зйомку. По-перше, до вас можуть звернутися журналісти, які з певних причин не мали змоги прибути на акцію, але бажають подати матеріал про неї, і, по-друге, завжди корисно мати власний архів.

Основним, кульмінаційним моментом акції має стати:

- перформанс;
- вручення чиновникам, яких ви пікетуєте, тексту звернення (петиції) від вашої організації зі стислим описом вимог.

Можна зробити це вручення елементом перформансу. Використовуйте якомога більше креативу та неочікуваних сюжетних ходів під час акції. Чим креативніша акція - тим більше про неї напишуть чи покажуть по телебаченню. Крім того, такі прийоми не завжди потребують дорогої техніки та реквізиту. Якщо ви просто ініціативна група, не об'єднана в організацію - сміливо підписуйтеся в заявці та прес-релізі «Небайдужі громадяни міста _____», «Ініціативна група - наше місто» тощо. Головне - якимось назватися для преси та в заявці до органів місцевого самоврядування.

Необхідний реквізит для акцій: Технічний: текст виступу, мегафон, прес-релізи для преси. Театральний: плакати, прапори, предмети, які будуть застосовані у перформансі (процесі акції).

Основні речі, які треба ОБОВ'ЯЗКОВО мати перед початком акції:

1. Реквізит для перформансу.
2. Роздруковані прес-релізи і тексти з темою акції.
3. Мегафон.
4. Текст начитки в мегафон.
5. Тексти кричалок.
6. Текст петиції, яку ви вручаєте чиновникам.
7. Листівки.
8. Плакати.

9. Роздрукований прес-реліз або посилання на текст релізу в інтернеті. Посилання варто написати на декількох папірцях і роздати.
10. Основний плакат.

Причини, з яких на акції потрібен мегафон:

Зручність для представників преси (вони пишуть звук з мегафону).

Кричалки без мегафону зовсім не чутні.

Фінал акції: Головне, що необхідно зробити на пікетуванні, - передати вашому опоненту офіційне звернення у присутності журналістів, домогтися обіцянки офіційно відповісти на нього і попередньої відповіді для преси. Якщо це буде зроблено, акцію можна вважати вдалою. Разом із текстом звернення можна додатково передати постатейне аналітичне обґрунтування неприпустимості того, проти чого ви протестуєте, зібрані підписи, результати соціологічного опитування і таке інше.

Інформаційна підтримка: Анонс пишеться за принципом «Що, де, коли, хто». Суть акції - на один абзац. Цей текст читатимуть редактори новин, коли до них прийде розсилка. Прес-реліз пишеться коротко, три абзаци максимум. Це розширений варіант прес-релізу. Розсилати за три дні до акції. Максимум за два, щоб журналісти встигли прочитати. Писати за єдиним правилом: заголовок - тема анонсу. В тексті - стислий виклад анонсу, решта - у приєднаному файлі. Якщо підійдуть журналісти та попросять дати коментар на камеру або для друкованих ЗМІ, треба розповісти власну думку про акцію, або спрямувати кореспондента до речника акції. Заздалегідь мають бути розподілені ролі: це речники (речник), ця людина читає кричали, ця людина (люди) робить перформанс, ці люди стоять з плакатами та кричать гасла.

ПРЕС - КОНФЕРЕНЦІЇ

Прес-конференція є одним із найважливіших методів у веденні кампанії громадського лобіювання. Без доступу до ЗМІ про вашу діяльність мало хто довідається й важко розраховувати на широку підтримку. Для того щоб на прес-конференцію прийшло якомога більше журналістів, вам треба мати дуже хороший інформаційний привід. Треба також віднайти пристойне приміщення, де представники ЗМІ матимуть достатньо місця для роботи й пересування, нормальне освітлення, енергозабезпечення (для відеокамер). Обов'язково має бути підготовлений прес-реліз - офіційний документ організації, у якому подається стисла інформація про проблему, на вирішення якої спрямована ваша кампанія; про організаторів, про завдання та методи кампанії. Підготуйте відеозаписи та фотознімки що стосуються теми кампанії та передайте журналістам. Ці ж матеріали потім слід передати до редакцій, що з якоїсь причини не надіслали на цю зустріч своїх кореспондентів. Веде прес-конференцію досвідчений речник. Обов'язково запишіть усю прес-конференцію на

диктофон. Цей запис разом із прес-релізом можуть бути вашими аргументами при позові до суду в разі недобросовісної інтерпретації оприлюдненої інформації.

МІТИНГ

Мітинг є найбільш традиційною формою акцій. Мітинг - масова присутність великої кількості людей (від 100 до кількох тисяч осіб) в певному місці для публічного висловлювання громадської думки з приводу конкретної значущої проблеми. Правильно проведений мітинг може привернути значну увагу громадськості і ЗМІ, оказати суттєвий вплив на мішень.

Проведення акції обов'язково включає в себе наступні елементи:

1. Вибір теми мітингу. Для акції потрібно вибирається найбільш резонансна проблема і, водночас, проблема, яку реально можна вирішити.

2. Оцінка необхідних для проведення акції ресурсів (людей, обладнання, фінансів).

3. Формування оргкомітету акції.

4. Залучення до акції союзників, (ветеранські, правозахисні, екологічні організації, органи самоорганізації населення, представники ЗМІ, громадяни, яких стосується дана проблема, тощо).

5. Вибір місця проведення акції. Акція протесту проводиться біля органу влади, відповідального за прийняття рішення з даного питання (мішень кампанії). На певному етапі кампанії, коли даний орган вже проявив бездіяльність, варто проводити акцію біля органу влади, якому підпорядковано мішень. Тут спрацює простий принцип: чиновник боїться не стільки людей, скільки гніву керівництва. Для нього акція, що створює проблеми для начальника є вкрай небажаною. Тому часто саме на цьому етапі відбуваються зрушення у вирішенні проблеми. **Просвітницька акція,** спрямована на привернення уваги людей до певної проблеми проводиться в місцях найбільшого скупчення (поток) людей.

6. Повідомлення органу місцевого самоврядування. Письмово повідомте місцеву владу про свої наміри і ви вже дієте в межах правового поля. Ніякої «санкції» не треба. Влада не має права заборонити подібні акції, оскільки, згідно зі ст. 39 Конституції України, обмеження щодо реалізації подібних заходів може встановлюватися судом відповідно до закону й лише в інтересах національної безпеки та громадського порядку. Повідомлення може бути написане від руки. Воно має містити таку інформацію: кому адресоване, від кого (прізвище, ім'я, по-батькові, адреса, телефон), число, місяць, рік, час і місце проведення акції, орієнтовна кількість учасників, відповідальний за проведення (прізвище, ім'я, по-батькові, адреса, телефон), дату і підпис. Подавати його слід до канцелярії органу місцевого самоврядування у двох примірниках: перший залишається у канцелярії, другий, разом із відміткою і реєстраційним номером, має залишитись у вас на руках і є документом, що дозволяє

проведення акції (пред'являється при потребі правоохоронцям). До повідомлення добре додати ще й копію своєї заяви (скарги), де окремим пунктом будуть вписані ваші вимоги. Якщо виникнуть проблеми з реєстрацією документу в канцелярії, запасним варіантом є відправлення повідомлення на адресу відповідного органу влади заказним листом. Датою прийняття заяви в даному випадку буде вважатись дата та час відправлення листа.

7. Збір людей на мітинг. Основна перевага мітингу - його масовість. Кількість людей дуже важлива. Від неї (як і від значущості обраної теми) залежить те наскільки резонансною буде акція, чи буде поміченою засобами масової інформації, і, що найголовніше, чи вплине на владу. Тому необхідно подбати про наявність на мітингу мінімально гарантованої кількості активістів та про широке запрошення на мітинг громадян. Запрошення відбувається у вигляді розміщення анонсів про проведення акції у ЗМІ, у соцмережах, та у вигляді наочної агітації (розклейка, роздача листівок). Потрібно зробити дві хвилині запрошень. Перша - за тиждень до заходу (анонси у ЗМІ, розклейка протягом тижня листівок-запрошень). Друга хвиля: безпосередньо перед заходом організується роздача листівок-запрошень в місцях потоку людей біля місця проведення заходу. Листівка-запрошення має містити місце проведення акції, час проведення та стислий зміст проблеми, для вирішення якої проводиться акція. Листівка для проклейки робиться форматом не менше А4, з мінімальною кількістю тексту і максимально крупним шрифтом. Розклейка адресна: якщо акція присвячена проблемам транспорту, клеїмо на зупинках, якщо проблемам ЖКГ, то біля ЖЕКів. Найбільшу кількість листівок потрібно розклеїти в районах, що межують місцем проведення акції. Листівка для роздачі може бути меншого формату і з більшою кількістю тексту, але обов'язково виділяється крупним шрифтом заклик взяти участь в акції. Запросіть на мітинг чиновників, що відповідають за вирішення проблеми. У запрошенні громадянам вкажіть прізвища чиновників, що запрошені. Урахуйте, що коли ви проводите масову акцію, і запрошуєте людей взяти в ній участь, приходять зазвичай близько 1 % від запрошених. Звичайно, ця цифра може суттєво коливатись в залежності від характеру проблеми, про яку йтиметься на акції, але ця цифра базова для розрахунку того, як широко має бути розповсюджена інформація.

8. Технічне забезпечення та організація антуражу. Заздалегідь планується оформлення та оснащення місця проведення мітингу. Призначаються відповідальні за забезпечення необхідних елементів: трибуна, звукопідсилувальна апаратура (або мегафон), транспаранти, прапори, музика, обладнання для фото та відео зйомки. Гасла потрібно писати на великих листах (ватманах) або на тильному боці шпалер, великими літерами, аби читалися з відстані понад двадцять метрів. Зручно робити напис на папері з шматків кольорового скотчу. Потрібно подбати про те, щоб акція виглядала нестандартно, цікаво. Телевізійники при запрошенні завжди запитують: «А картинка буде?». Ви маєте подбати про те, щоб «картинка» була обов'язково.

9. Запрошення на акцію представників ЗМІ (прес-анонс). Це варто робити завчасно, щонайменше за три дні (редакції і телекомпанії готують план роботи на кілька днів вперед), але не більше, як за тиждень. Краще зробити двічі: перший раз за тиждень, вдруге за один - два дні. Це повідомлення бажано розіслати електронною поштою (попередньо склавши для себе базу даних ЗМІ), а також продублювати запрошення журналістів основних видань телефоном чи факсом.

10. Підготовка виступів. Призначається ведучий мітингу. Ним має бути член команди, що має великий досвід публічних виступів та керування аудиторією. Готуються основні виступи. Якщо акцію проводить кілька організацій, необхідно надати можливість виступити представникам кожної з організацій. Важливо тільки заздалегідь переконатись, що цим представником буде досвідчений оратор. Необхідно передбачити можливість виступити «людям з натовпу», але ведучий має бути готовим миттєво перехопити ініціативу в разі, якщо виступаючий почне робити провокаційні або безглузді заяви.

11. Організація розповсюдження друкованої продукції. Мітинг - це не тільки тиск на та привернення уваги ЗМІ, це ще й форма залучення прихильників. Тому подбайте про необхідну кількість інформаційних листівок для роздачі. Підготуйте людей, що будуть роздавати листівки, місце та форму збору контактної інформації потенційних прихильників (зазвичай, це анкета).

12. Організація безпеки заходу. З метою запобігання провокаціям та для забезпечення належного громадського порядку необхідно передбачити проведення заходу групою охорони. Група формується із розрахунку 1 людина на 10 - 20 учасників акції. Частина групи забезпечується знаками, що вирізняють членів групи (нарукавні пов'язки, бейджі, елементи уніформи тощо). Ця група здійснює охорону трибуни і допускає до неї виключно за перепусткою або за вказівкою керівника акції. Інша група не має знаків і контролює ситуацію мережевим методом в масі учасників мітингу, попередньо розділивши натовп на сектори. Її завдання - відслідковувати дії підозрілих людей, груп, та рішуче припиняти провокації. Окрім функцій охорони група виконує роль резерву з організаційного забезпечення заходу, тому має бути чітко розписана роль кожного учасника на всіх етапах акції.

13. Резолюція мітингу. Прийняття резолюції є кульмінацією акції. Вона готується заздалегідь, але по ходу мітингу до неї можна робити доповнення. Резолюція включає констатуючу та резолютивну частини. Вимоги містяться в резолютивній частині: в такий-то строк такий-то чиновник має задовольнити такі-то вимоги, а якщо він не зробить те, чого від нього вимагають, його чекає ... Резолюція має бути вписана на такому рівні, щоб її можна було надрукувати у пресі та надати до органу влади.

ПІКЕТ

Пікет - більш локальна акція протесту, ніж мітинг. Пікет може складатись з кількох осіб, що мають плакати, транспаранти або інші матеріали наочної агітації для публічного висловлювання громадської думки з певного питання. Недоліком пікету є те, що він менший резонансний ніж мітинг і не викликає значного інтересу у ЗМІ. Перевагою є те, що можна одночасно виставляти велику кількість пікетів і вони можуть працювати довгий час. Звичайно, пікет складається з 3 осіб, які роздають друковані матеріали, закликають підтримати їхні пропозиції, роз'яснюють свою позицію громадянам, збирають підписи під зверненнями.

Перший член пікету привертає увагу перехожих. Якщо хтось із перехожих звернув увагу на пікет, і підійшов до нього - другий член пікету починає з ним розмову, тим часом як перший член пікету знову звертається до перехожих.

Завдання пікетування:

Залучити громадян до кампанії громадського лобювання, продемонструвати її силу.

Створити вплив на мішень.

Зібрати підписи та контакти прихильників.

Сила пікету в тому, що він дозволяє *поєднувати* різні форми впливу: за допомогою плакатів і листівок, живою мовою, діями, символікою уніформи, музичних засобів. Якщо пікет привертає увагу ЗМІ, його дія надзвичайно посилюється. Друга особливість пікетування в тому, що це активна, іноді навіть *провокативна*, форма дій. Пікетувальники повинні привертати до себе увагу, зав'язати дискусію, генерувати «інформаційні хвилі». До пікету підходять люди, щоб взяти літературу, поставити запитання, висловити свою думку. Це викликає дискусію, яка обов'язково привертає увагу інших людей, що йдуть повз пікет і навіть не думають про проблему, яка вас турбує. Пікет привертає їхню увагу. У результаті виникає дискусійний клуб просто неба. Зазвичай пікети виставляються в багатолюдних місцях у години скупчення людей: біля станцій метро, зупинок громадського транспорту, вокзалів, прохідних підприємств, ринків, великих магазинів, на перехрестях. Пікети ефективні, якщо вони відбуваються одночасно в багатьох місцях. Це створює враження могутньої підтримки кампанії. Пікети можуть тривати впродовж усієї кампанії, але можуть працювати 2-3 дні. **Пікети виставляють як на підтримку ініціативи кампанії, так і проти дій влади.** Позитивні пікети (пікети «за») не повинні бути пасивними. Ефект досягається тоді, коли пікетувальники енергійно роздають літературу, збирають підписи на підтримку ініціатив, фотографують бажаних із плакатом кампанії й т.п. Тільки в цьому випадку вони будуть помічені можливими прихильниками кампанії, і досягнуть мети. Пікети «проти» ефективні самі по собі, оскільки дозволяють спрямувати незадоволення громадян на злочинні дії або бездіяльність політиків і керівників, що ігнорують інтереси громадян. Ефективність пікетування

залежить, насамперед, від того, наскільки важливими є питання, які ставить кампанія.

Основні дії по організації кампанії пікетування:

1. Визначення завдань і типу кампанії пікетування.
2. Визначення публічних місць для проведення пікетів (складається перелік адрес).
3. Визначення набору агітаційних матеріалів для використання в пікетах (плакати, листівки, буклети, прапори і т.п.).
4. Виготовлення поліграфічної й рекламної продукції для роботи пікетів (за списком).
5. Розробка концепції й стратегії кампанії.
6. Повідомлення органів влади про проведення пікетів на території територіальної громади.
7. Складання кошторису кампанії.
8. Обговорення сценаріїв ведення дискусії й типових аргументів.
9. Добір пікетувальників, керівників пікетів і їх навчання.
10. Інструктаж пікетувальників на випадок виникнення непередбачуваних ситуацій.
11. Проведення пікетування.
12. Організація передачі інформації по роботі пікетів в ініціативну групу кампанії.
13. Публікація відгуків на пікети в ЗМІ.

Вимоги до пікетувальників

Вони повинні знати зміст усіх роздаткових матеріалів:

якщо людина зацікавилася стендом, залучити його до розмови, але ненав'язливо (**«Добрий день, я можу вам чимось допомогти? Візьміть матеріал кампанії, там ви прочитаєте про все докладніше. А взагалі як Ви ставитеся до проблеми..? А чому?»** і т.д.)

їх мова має бути такою, що йде від серця, вони висловлюють власну думку й повністю переконані в правильності позиції кампанії

у разі виникнення складних запитань направляти можливого прихильника в ініціативну групу, аргументуючи тим, що там постійно консулює юрист й інші фахівці

не реагувати на провокації, у жодному випадку не проявляти агресії стосовно людини, з якою спілкуєшся.

«ПРИМУСОВИЙ ДІАЛОГ»

«Примусовий діалог» - масова акція, яка полягає в тому, що громадяни організовано приходять до будівлі органу влади і вимагають виходу до них певного представника влади. Якщо він не виходить до них, то люди самі заходять до його кабінету і висувають свої вимоги. Примусовий діалог може виконуватись в простому та складному варіанті.

Простий варіант: короткострокова одноразова акція висування вимог.

Складний варіант: при такому варіанті акція продовжується «до переможного кінця». У разі небажання чиновника виконати вимоги громадян, вони займають приймальню посадової особи і кажуть: «Ми не підемо звідси, доки наші вимоги не буде задоволено!». Можливі варіанти займання вестибюлю, блокування входу до приміщення, інші варіанти за ситуацією. Складний варіант варто застосовувати коли проблема, якої стосуються висунуті вимоги, має дійсно надзвичайний характер, коли влада брутально ігнорує вимоги громадян і коли є впевненість в тому, що акція приверне значну увагу громадськості та ЗМІ. У такому разі варто «йти до кінця». При цьому необхідно паралельно застосовувати інші інструменти громадського лобювання: оскарження дій чиновника в суді, проведення прес-конференцій, збір підписів на підтримку учасників акції, оголошення голодування на підтримку акції, тощо.

МАРШ

Підготовка **маршу вуличної ходи** починається з визначення приводу й дати такого заходу. Простіше кажучи, КОЛИ йдемо й ЧОМУ йдемо. Визначитися треба якомога раніше. Це дає організаторам достатньо часу, щоб сповістити про свою ініціативу якомога більше людей.

1. Зробивши це, ви вирішуєте дві задачі: Збільште **кількість учасників:** невелика група демонстрантів, що складається тільки зі «своїх» виглядає не дуже серйозно.

ВАЖЛИВО

Повідомлення на проведення вуличної ходи подається до органу місцевого самоврядування заздалегідь до дати її проведення, при цьому варто врахувати можливість забезпечення правоохоронними органами безперешкодного пересування колони учасників акції визначеним маршрутом. У ній вказується день і час проведення, маршрут руху й очікувана кількість учасників. Останню краще дещо **завищити** - це дозволить вам уникнути звинувачень у порушенні законодавства, якщо в ході візьме участь більше людей.

2. Досягнете **позитивної реакції людей:** коли люди розуміють, з якого приводу відбувається хода, вони не сприймають її учасників як «психів», а навпаки часто висловлюють солідарність.

Правильна пропагандистська кампанія навіть **важливіша**, ніж сам захід. Завчасно повідомте про вашу ініціативу якомога більшу кількість засобів масової інформації (організуйте розсилання прес-релізів ЗМІ), організуйте прес-конференцію.

Значний ефект дають різноманітні **інциденти** під час проведення ходи - конфлікти з міліцією, тощо. Тому деякі громадські організації й партії самі організують так звані «постановочні інциденти» або провокують опонентів. Проте застосування такого прийому може викликати негативну реакцію і привести до небажаних наслідків. Ви можете дискредитувати в такий спосіб як саму організацію, так і ідеї, які хочете донести до людей.

Нарешті, цей день настав! На місці збору варто організувати невеликий мітинг, який розігріє учасників. Потім їх треба вишикувати в колону. Чим оригінальніше вона виглядатиме, тим більшу увагу приверне (звичайно, у всьому треба мати міру, інакше вас сприймуть як людей, м'яко кажучи, неадекватних). Часто використовують такі прийоми як живий ланцюжок, або побудова колони з декількох груп (особливо, коли в заході бере участь кілька організацій).

Важливим елементом оформлення колони є **прапори, транспаранти, плакати**, що демонструють ХТО й НАВІЩО вийшов на цей захід, - чим їх більше, тим краще. Звичайно, треба наперед визначитися, хто їх робитиме, і хто буде нести.

У «голові», «хвості» і з боків колони треба розмістити **охорону** - фізично міцних людей зі знаками (пов'язки із символікою). Це дозволяє уникнути провокацій і додає ході більш організованого вигляду. Крім цього, як правило, охорону колони та надання можливості її пересування забезпечують правоохоронні органи, так що варто сприяти їх функціям з охорони громадського порядку.

Учасники ходи повинні мати при собі інформаційні листівки, призначені для перехожих. Тим самим, ви не тільки привертаєте увагу людей, але й отримуєте можливість поспілкуватись. Потрібно вибрати **речників** - людей, які контактуватимуть із журналістами безпосередньо під час заходу, розповідати про цілі ходи, програмні завдання кампанії і т.д. При цьому не варто забувати, що журналісти люблять самі висмикувати із натовпу учасників і збивати їх із пантелику складними запитаннями. Тому заздалегідь (під час формування колони) роздайте максимально більшій кількості учасників міні-прес-реліз (2-3 фрази про суть акції) і поясніть, до кого з організаторів треба адресувати репортерів за додатковою інформацією: «Ми - представники « », зібралися сьогодні для..., а на інші запитання докладніше може відповісти Микола Іванович».

Хода повинна завершуватися мітингом, на якому учасникам пропонується ухвалити **резольцію або звернення**, що підводить підсумок усього заходу. Якщо є можливість, то одразу по закінченні ходи добре дати ще одну прес-конференцію.

Приклад:

«Запоріжжя – місто з яйцями» - це була успішна безкровна акція спротиву спецоперації «русская весна». 13 квітня 2014 активісти та активістки, звичайні городяни дали рішучу відсіч місцевим сепаратистам та зупинили створення, так званої, «народної республіки». У рамках тодішньої події активісти запорізького Майдану і самооборони міста проводили місцевий Майдан біля стін обласної адміністрації, але коли стало відомо, що у цей же час проводиться сепарський мітинг неподалік від міської ради, активісти внесли зміни до свого плану та організували ходу до опонентів.

Коли дві сторони зустрілося, проукраїнських активістів було у сотні разів більше і їх ряди ставали все більшими і активісти почали діяти - вдалося утворити кільце



навколо учасників проросійського мітингу, яких не випустили, їх показово закидали яйцями та борошном.

Подія відбувалася цілий день до пізнього вечора. Вівся стрім і все можна було спостерігати в інтернеті.

Подія була небезпечна і всі учасники це розуміли. До складу учасників проукраїнської сторони входили представники ультрас і Правого сектору. Міліція тоді не втручалася, але була присутня, щоб протидіяти зіткненню.

Подія завершилася передаванням сепарів до міліції, яка, згодом усіх відпустила. Мали би продовжити працювати СБУ з усіма учасниками сепарського мітингу.

Важливо, що ця подія стала крапкою у спробах утворити «народну республіку» на території Запорізької області і це був вагомий внесок громадянського суспільства.

Після цих подій містяни проводять фестиваль «Запоріжжя - місто з яйцями» з нагоди безкровної перемоги та в пам'ять про приклад єдності.

<https://www.radiosvoboda.org/a/yaechna-nedilia-zaporizhzhia/29874892.html>



НАМЕТОВІ МІСТЕЧКА

Наметові містечка розбивають, коли демонстрація проти чогось триватиме багато днів і про це відомо завчасно. Непогано, коли саме містечко перешкоджає функціонуванню причини протесту: перешкоджає виходу на роботу працівників установи, що завинила, проїзду техніки та транспорту на об'єкт будівництва і таке інше. Саме містечко треба барикадувати, щоб його важко було атакувати або демонтувати. Проте це має бути зроблено так, щоб всі мешканці містечка в будь-яку мить могли покинути тимчасові оселі, на випадок, якщо, скажімо, на містечко пустять хоча б бульдозери. Щоб спланувати шляхи відступу, зайдіть у будь-яку адміністративну установу і дослідіть на стінах схеми евакуації. З них можна отримати багато перевіреного десятиріччями досвіду.

По периферії містечка мають стояти вартові. Пишіть на наметах, хто ви і звідки - це спонукатиме приєднуватись до вас інших небайдужих громадян, організації. Зробіть дошки оголошень - нехай люди вішають туди все, що хочуть! Тільки цензуруйте час від часу зміст матеріалів на дошках.

БЛОКАДА

Блокада - поширений різновид прямої дії. Якщо трапляється невплата зарплати або дефіцит тютюнових виробів, війна чи будівництво атомних станцій, народ виходить й блокує щось. Це може бути і міська вулиця, і залізнична магістраль, під'їзні шляхи або річковий фарватер, установа або інфраструктура, і навіть злітно-посадочна смуга - все, що можна перекрити тим або іншим способом.

Екологічний рух також любить влаштовувати блокади. Простеньку блокаду влаштовують, як правило, з власних тіл, взявшись для надійності за руки. Таку блокаду легко розібрати. Тому якщо акція виникає не стихійно, то блокаду зазвичай підсилюють шляхом приковування ланцюгом або наручниками до дверей, воріт, стовпів тощо.

ГОЛОДУВАННЯ

Голодування - свідоме відмова від прийняття їжі, як правило, на знак протесту проти чогось. Це крайній засіб ненасильницької боротьби, найрішучіший засіб опору. Якщо всі навколо починають з будь-якого приводу оголошувати голодування, вони тим самим позбавляють останнього захисту ту людину, яка дійсно знаходиться в дуже важкому стані.

Що таке голодування? Це засіб, за допомогою якого особа відстоює те, що для неї дорожче за життя. Перед тим, як оголошувати голодування, треба використати всі інші засоби відстоювання своїх прав. Голодування можна класифікувати за типом: Звичайне голодування - відмова від прийняття певної їжі. Сухе голодування - відмова від прийняття не тільки їжі, але і води. Часткове голодування: відмова від усіх видів харчування, окрім деяких. Наприклад, голодування «на хлібі і воді», за якого люди-

на не їсть нічого, окрім невеликої кількості хліба, і не п'є нічого, окрім води. За кількістю учасників: індивідуальне; масове. Голодування - це процес досить складний і небезпечний. При виборі цього методу виникає пряма загроза здоров'ю. Тому краще за все відразу домовитися про супровід акції медичним працівником. Можна говорити про підтримку збалансованого водно-сольового обміну, про психологічну підтримку з боку близьких людей. Але необхідно розуміти, що у кожного організму є межі, і після певного періоду вони виснажуються. У крайньому ступені виснаження можуть бути неефективними навіть зусилля медиків, оскільки зміни в організмі можуть стати незворотними.

ТЕАТРАЛІЗОВАНІ АКЦІЇ

Театралізована акція - це висловлювання своєї позиції або вираз протесту у творчій формі з використанням реквізиту. Порівняно з класичними акціями (мітинг, пікет) театралізовані акції привертають більшу увагу і випадкових перехожих, і ЗМІ.

Типи мистецьких акцій, які можна застосовувати в адвокатській кампанії

- Вуличні вистави;
- Інсценізації;
- Вуличні концерти;
- Виставки;
- Інсталяції;
- Фестивалі;
- Хепенінги;
- Перформанси;
- Флешмоби.

Хепенінги (від англ. happening - подія, випадок) - це своєрідні мікроспектаклі з елементами сюжетності і наявністю театрального реквізиту.

Перформанс - вистава, жива скульптура. Головна відмінність хепенінгу від перформансу полягає в тому, що в хепенінгу глядач, як правило, залучений в театралізоване дійство, в той час як перформанс не передбачає участі глядача.

Флешмоб - неочікувана поява великої кількості незнайомих людей у завчасно встановленому місці у визначений час. Учасники за сценарієм виконують певні дії, а потім миттєво розходяться, розчинюючись у натовпі так само, як і з'явилися. Флешмоб є короткочасною акцією (3- 5 хвилин) із завчасно розробленим планом дій. Вона яскрава й дещо безглузда. Головне - максимальна креативність. Головна мета флешмобу під час адвокатської кампанії - привернення уваги до проблеми, яку ставить кампанія.

Класикою використання хепенінгів у політиці можна вважати польський протестний рух «Помаранчева альтернатива». Його ініціатор Вальдемар Фрідріх Майор - художник, який народився й жив у Вроцлаві. Назва перекликалася з голландським «Помаранчевим інтернаціоналом»

- анархічним рухом художників і радикальних політиків, які розбухували все Королівство акціями, що висміювали різні табу в суспільстві та державі. Майор, будучи бунтарем від природи, перейняв подібні «несерйозні» методи для своєї боротьби. А боротися було проти чого - адже в Польщі панував комуністичний режим генерала Ярузельського. «Помаранчева альтернатива» перейняла тактику політики як гри та видовища. Звичайно, наслідки виявилися політичними - влада з похмурого монстра перетворилась на щось таке, над чим можна й треба сміятися, на що можна скласти пародії та малювати карикатури. Польська «Помаранчева альтернатива» багато в чому надихнула й українську помаранчеву революцію. «Веселі яйця», «операція професор», «політичний вертеп» - відголоски «Помаранчевої альтернативи».

Приклади хепенінгів

«Революція гномів» У Вроцлаві у 1988 році 10 000 осіб у помаранчевих капелюхах гномів організували маніфестацію на вулиці проти уряду генерала Ярузельського, виголошуючи «Немає свободи без гномів» (один із найпопулярніших закликів часів Солідарності в Польщі - «Немає свободи без Солідарності»). У наймасовіших акціях Альтернативи брали участь до 10 000 осіб.

«Хто боїться туалетного паперу?» Був розроблений інтелектуальний маніфест, у якому йшлося про те, що соціалізм, із його екстравагантним розподілом товарів, висунув на перший план мрію людей про туалетний папір. Громадян закликали прийти 1 жовтня о 4-й годині дня на вулицю Швидницьку. Нехай кожен принесе із собою туалетний папір. Потихеньку виймайте його та роздавайте по клаптику людям. Розподіляйте його справедливо. Хай справедливість почнеться з туалетного паперу. Нижче була поставлена фабрична марка та приписка: «Ми можемо підтерти й уряду». Масова роздача сангігієнічного дефіциту спрацювала краще за будь-яку демонстрацію.

«Свобода під прицілом» (2004 рік, Україна). Акція спротиву в стилі вуличної вистави. Суть проста - протест проти тиску влади на опозиційні медіа і почергове закриття останніх. На площі перед пам'ятником Т. Шевченку по черзі з'являлися учасники, які сідали на землю, заклеювали рот скотчем і обв'язували руки ланцюгом. На спинах активістів були таблички з назвами тих ЗМІ, які на той час закрили або намагалися це зробити.

«Чорна мітка» 29 грудня 2008 у Житомирі громадська організація «Бджола» провела акцію «Чорна мітка»: житомиряни мали можливість продемонструвати своє ставлення до політичних партій. Учасники акції «Чорна мітка: вислови недовіри політичній силі» наліплювали чорне коло на полотнища кольорів політичних партій, розвішених на паркані. Акція довела надзвичайно низький рівень довіри громадян до провідних українських політичних партій.

Театралізована акція «Не зливайте антикорупційну прокуратуру». 17 червня 2015 року активісти Центру протидії корупції провели під будівлею Верховної Ради

театралізовану акцію під назвою «Не зливайте антикорупційну прокуратуру» Кілька десятків мітингувальників під стінами Верховної Ради принесли під парламент триметровий унітаз, передає dero.ua із посиланням на Кореспондент. Учасники акції в масках Петра Порошенка і генпрокурорів Віталія Яреми, Віктора Шокіна і Олега Махніцького «зливали» в унітаз кримінальні справи високопоставлених корупціонерів. Активісти пояснили, що хотіли показати народним депутатам, що розслідування корупційних злочинів високопосадовців просто «зливають».

ЛИСТИ (ЗВЕРНЕННЯ)

Відповідно до статті 40 Конституції України усі мають право направляти індивідуальні чи колективні письмові звернення до органів державної влади, органів місцевого самоврядування та посадових і службових осіб цих органів, що зобов'язані розглянути звернення і дати обґрунтовану відповідь у встановлений законом строк (не більше одного місяця від дня їх надходження, а ті, які не потребують додаткового вивчення, - невідкладно, але не пізніше 15 днів від дня їх отримання).

Закон України «Про звернення громадян» передбачає наступні види звернень:

- пропозиція (зауваження);
- заява (клопотання);
- скарга;
- електронна петиція.

Звернення пишуться для того, щоб примусити чиновника (нашу мішень) поворухнутись, і відповісти вам. У цьому його зобов'язують закони. Коли листів стає дуже багато, ворушиться доводиться надто часто і чиновникові має спасти на думку, що простіше вирішити проблему, аніж відповідати ще на сто листів, які принесуть листової завтра, як і сьогодні.

Заява - це таке звернення, в якому ми чогось просимо, а скарга - чогось вимагаємо. Для нас більш важливим листом буде скарга. **Коли мова іде про виконання службових обов'язків того, до кого ви звертаєтесь - повідомляйте що він має зробити, а не просіть про це.**

Паперовий тайфун - це така технологія, за якою ми направляємо до мішені дуже багато скарг. Настільки багато, що лівова частка часу в чиновника буде уходити на написання відповідей. Адже Закон зобов'язує його надати письмову відповідь на кожне звернення громадян.

Відкриті листи є одним із способів впливу на місцеві органи влади. Вони надсилаються до адресата, а копія листа публікується у місцевій пресі. Якщо відповідь не подається до преси, авторитет відповідного органу чи особи падає у очах місцевої громади. Завдяки цьому можна одночасно добитися відповіді і висвітлити у пресі свою позицію і позицію влади стосовно цієї проблеми. Для публікації відкритих листів обирають найпопулярніші і найавторитетніші серед населення видання, краще ті, анонси яких оголошують по радіо, телебаченню і у метро.

ІНФОРМАЦІЙНИЙ ЗАПИТ - це особливий вид листа. Згідно до закону про доступ до публічної інформації, кожний громадянин України може звернутися до влади із запитом і отримати необхідну йому інформацію. Запит на інформацію - це прохання особи до розпорядника інформації надати публічну інформацію, що знаходиться в його володінні (наприклад, інформація щодо використання бюджетних коштів або копія рішення сесії міської ради). Тобто йдеться про раніше створену інформацію, якою вже володіє розпорядник. Для відповіді на інформаційний запит розпорядник не повинен створювати нову інформацію (готувати аналітику, надавати роз'яснення тощо). Розпорядник інформації має надати відповідь на запит на інформацію не пізніше 5 робочих днів з дня отримання запиту.

МОЖЛИВОСТІ НАРОДНИХ ДЕПУТАТІВ ДЛЯ ВАШОЇ АДВОКАСІ-КАМПАНІЇ:

Депутатський запит - це письмова вимога народно-го депутата України, яка заявляється на сесії Верховної Ради до Президента України, до органів Верховної Ради України, до Кабінету Міністрів України, до керівників інших органів державної влади та органів місцевого самоврядування, а також до керівників підприємств, установ і організацій, розташованих на території України, незалежно від їх підпорядкування і форм власності, дати офіційну відповідь з питань, віднесених до їх компетенції. **Відповідь про результати розгляду його запиту надається у письмовій формі у 15-денний строк з дня його одержання.** Якщо в нас є можливість залучити до нашої кампанії народного депутата, є сенс використовувати депутатський запит або депутатське звернення.

Депутатське звернення - це викладена в письмовій формі пропозиція народного депутата, звернена до органів державної влади та органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб, керівників підприємств, установ і організацій, об'єднань громадян здійснити певні дії, дати офіційне роз'яснення чи викласти позицію з питань, віднесених до їх компетенції. **Депутатське звернення є обов'язковим для розгляду посадовими особами, яким воно адресовано, протягом не більш 10 днів з моменту одержання.** Максимальний час розгляду депутатського звернення, з урахуванням продовження терміну розгляду, не може перевищувати 30 днів з моменту його одержання. Депутат має право бути присутнім при розгляді надісланого ним звернення, його повинні завчасно попередити про час і місце розгляду звернення.

Також варто користатись правом депутата місцевої ради на невідкладний прийом посадовими особами та на одержання необхідної інформації.

КАМПАНІЇ ЗОВНІШНЬОЇ РЕКЛАМИ

Зовнішня реклама потрібна для того, щоб забезпечити вплив кампанії на вулицях і майданах міста або іншого населеного пункту. Значну частину свого часу громадяни проводять на вулиці. Саме тут їх і наздоганяє зовнішня ре-

клама кампанії, яка закликає діяти. Це особливо важливо за умов інформаційної блокади кампанії зі сторони ЗМІ.

Носіями цього виду реклами є:

- транспаранти з гаслом і логотипом кампанії («розтяжки»); вони вивішуються на балконах домів, на в'їзді в місто, напроти об'єктів «лобіювання»;
- плакати різних розмірів і кольорів; вони вивішуються як на спеціально відведених місцях, так і скрізь, де клеїться папір як на нерухомих об'єктах, так і на рухомих;
- самоклейки з гаслом і логотипом кампанії, елементами візуальної сатири.

Найбільш поширений інструмент наочної реклами - **плакат**. Зустрічаються кампанії, де плакат є майже головною зброєю кампанії. **Робота над плакатом** - творчий художній процес, який вимагає залучення дуже кваліфікованого фотографа й художника. У плакаті все повинно бути збалансовано: колір, текст, розмір фотографії й букв, фон, рамка.

Види плакатів

Плакати бувають такі:

- презентаційні;
- інформаційні;

Презентаційний плакат знайомить громадян із темою кампанії. Він повинен містити сюжет, навколо якого розвивається дія кампанії (займає не меншого 50% площі плаката). На презентаційному плакаті має бути основне гасло (слоган) кампанії громадського лобіювання.

Інформаційні плакат виготовляється із приводу найбільш важливих подій лобістської кампанії, щоб у контексті із цією подією ще раз нагадати про кампанію або звернути увагу на проблеми, які вона ставить.

Форми поширення плакатів:

- розклеювання;
- вивішування;
- роздача.

Розклеювання плакатів відбувається за командою ініціативної групи кампанії. Плакати треба клеїти парами. Один тримає плакат, інший намащує клей на плакат і стіну. Розклеювачі повинні мати сумку для малярної щітки, ножа, води, ганчірки й хорошого шпалерного клею. Плакати краще носити в окремій великій сумці або в целофановому пакеті. Клеїти треба так, щоб плакат не відірвався від вітру і його було важко відірвати.

Вивішування плакатів здійснюється в місцях, де їх добре видно. Місце має бути достатньо великим і рівним. Не можна розмішувати на історичних і архітектурних пам'ятниках, вітринах магазинів. Плакат краще вивісити на висоті, щоб хулігани й інші зловмисники не дісталися до нього. Ідеальний варіант для розміщення плаката - домовитися з керівником або господарем магазину розмістити плакати за допомогою скотчу на внутрішній стороні вітрини. Для цього організатор розповсюдження плакатів використовує лист ініціативної групи кампанії, у якому він обіцяє після завершення кампанії акуратно

зняти плакати, а також підтримку у вирішенні їхніх специфічних проблем. Дуже ефективним є вивішування плакатів в громадському транспорті - автобусах, тролейбусах, електропоїздах і т.д., але для цього також треба домовлятися з керівництвом підприємства. Ними можна прикрасити й інші місця, де цього не заперечуватиме керівництво (наприклад, в інституті, поліклініці, магазині й т.п.). Вивішувати плакат у подібних місцях треба дуже акуратно, щоб не викликати роздратування власників приміщень. Пам'ятайте - вони теж можуть бути прихильниками вашої кампанії.

Роздача плакатів можлива під час зустрічей або пікетів. Вас можуть попросити дати кілька плакатів для подальшого розміщення їх на території заводу або іншого об'єкту, куди не мають доступу ваші активісти.

Місця розклеювання плакатів вибираються так, щоб їх бачили якомога більше громадян. Це можуть бути центральні вулиці, площі міст і сіл, ринки, автовокзали, зупинки громадського транспорту, усі інші місця, де збираються люди. У кожному конкретному населеному пункті основні місця розклеювання плакатів визначаються активістом розповсюдження плакатів спільно з керівником кампанії. Звичайно, багато залежить від самих розклеювачів.

Водночас є й загальні правила:

1. Плакат має бути розміщено в людному місці;
2. Плакат треба добре приклеїти або міцно прикріпити в інший спосіб.
3. Плакат має бути розміщено так, щоб його важко було зірвати або зіпсувати.
4. Зіпсовані плакати треба своєчасно замінити або зняти.
5. Плакат не можна розмішувати в таких місцях, де він викличе негативну реакцію у громадян, наприклад, на фасаді дуже відомої історичної будівлі, на постаменті пам'ятника, на кладовищі, у вітрині «їх розшукує міліція» і т.п.

ЛИСТІВКИ

1. Правильно скласти листівку - це теж мистецтво. Наведемо кілька простих порад:
2. Найсильніший аргумент листівки варто зосередити на самому початку, якщо бажаєте, щоб її дочитали до кінця.
3. Кількість змістовних блоків не повинна перевищувати 7 плюс-мінус два.
4. Кожен абзац повинен складатись з не більше як 3-4 фраз.
5. Бажано використовувати короткі, прості речення.
6. Якомога рідше треба вживати прислівники.
7. Обходьтеся без загальних фраз та декларативних заяв.
8. Не користуйтеся сумнівними та неперевіреними фактами.
9. Розділіть текст по пунктах: 1, 2, 3, тощо.
10. Уникайте наукоподібних штамів, пишіть просто та з гумором.
11. Використовуйте діалоговий режим: («так само, як і Ви, Ми вважаємо...»).

12. Загальний обсяг повинен бути якомога меншим (не перевищувати три четвертих друкованого аркушу), краща листівка - це меседж кампанії.

Головними способами розповсюдження листівок є:

поширення «із рук до рук» серед громадян тих громад, яких стосується проблема, згадана в листівці. Цей метод слід практикувати в місцях найбільшого скупчення людей: наприклад, на ринках або в часі масових заходів.

роздавання на пікетах.

розміщення в тих місцях, де листівки будуть під повним чи частковим «контролем» - наприклад, у міському приватному транспорті (слід домовитися про це із власниками маршруток). Такими місцями є також вітрини приватних магазинів, перукарень, авто майстерень та інших приватних закладів.

розміщення на інформаційних стендах, інформаційно-рекламних тумбах, дошках оголошень тощо.

Вдала листівка розповсюджує сама себе - це коли люди передають її один одному, або ж переказують одне одному її зміст. Ось чому Ви маєте писати в листівках не загальні слова - а опис конкретних проблеми мешканців населеного пункту та шляхів її вирішення.

Досить популярними для молодіжних рухів є такий вид зовнішньої агітації, як трафарети та графіті.

Трафарети є великими за розміром малюнками, нанесеними за допомогою трафарету з картону та аерозолю з фарбою.

Приклад:

«Хто замовив Катю Гандзюк?» - справа честі для громадських активістів - викрити і посадити замовників вбивства молодої дівчини Катерини Гандзюк, яку жорстоко вбито на мотивах громадської діяльності.

Небайдужі люди та друзі Катерини об'єдналися, щоб добитися справедливого рішення суду щодо вбивства Катерини. Ініціативна група представляє справу Катерини у суді, слідкує, контролює діяльність правоохоронних



органів і прокуратури щодо розслідування і винесення судових рішень по справі Катерини. Ведеться активна кампанія: організуються всеукраїнські акції, налагоджена робота зі ЗМІ, правоохоронними органами, посольствами та іншими зацікавленими сторонами, надаються коментарі експертів (більш детально можна побачити на сторінці у фб «Хто замовив Катю Гандзюк» www.facebook.com/gandziukgate/).

Ініціативна група має горизонтальні зв'язки.

Запроваджене короткострокове планування.

Внутрішня комунікація і координація - через чати, щотижневі наради для оперативного реагування.

Рішення приймається більшістю.

Загалом до групи доєдналися тисячі людей зі всієї України. Хто що може те і робить. Ресурси забезпечують самостійно.

Випадок Катерини та сама кампанія також є наслідком сотні попередніх випадків вбивств і нападів на активістів, які відбулися уже після Майдану та не були розкриті.

Давайте пам'ятати слова Катерини, яка закликала горнутися одне до одного та об'єднуватися. Непокаране зло має бути покарано!



МІСЦЕВА ІНІЦІАТИВА - це можливість жителям міста самостійно підготувати проект рішення або пропозицію, яка обов'язково розглядається на сесії місцевої ради. Місцева ініціатива подається до місцевої ради шляхом збору підписів членів територіальної громади. Проекти рішення можуть бути підготовлені з будь-яких питань, які належать до компетенції місцевої ради.

Вимоги до підготовки проекту рішення визначено у регламенті місцевої ради.

Право громадянина на внесення місцевої ініціативи на розгляд місцевої ради визначено - статтею 9 ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні».

Місцева рада визначає детальний порядок внесення місцевої ініціативи своїм окремим рішенням або у статуті територіальної громади.

ГРОМАДСЬКІ СЛУХАННЯ - це колективні зустрічі громадян з місцевим головою, депутатами та посадовими особами місцевої влади, на яких обговорюються та ухвалюються пропозиції щодо вирішення актуальних проблем міста.

За результатами громадських слухань формується до місцевої влади колективна резолюція з пропозиціями щодо вирішення проблеми. Такі пропозиції надсилаються до місцевої влади і підлягають обов'язковому розгляду!

Право громадянина на проведення громадських слухань визначено - статтею 13 ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні».

Місцева рада визначає детальний порядок проведення громадських слухань у статуті територіальної громади.

ЗАГАЛЬНІ ЗБОРИ ГРОМАДЯН ЗА МІСЦЕМ ПРОЖИВАННЯ - це колективні зустрічі членів територіальної громади, на яких спільно обговорюються проблеми територіальної громади та ухвалюються пропозиції щодо вирішення проблем.

За результатами загальних зборів громадян приймається до місцевої влади колективне рішення з пропозиціями щодо вирішення проблеми. Такі рішення загальних зборів громадян враховуються органами місцевого самоврядування в своїй діяльності!

Право громадянина на проведення загальних зборів визначено - статтею 8 ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні».

Місцева рада визначає детальний порядок проведення загальних зборів громадян у статуті територіальної громади.

ЕЛЕКТРОННІ ПЕТИЦІЇ - це звернення громадян до органів державної влади та місцевих рад з вимогою розглянути важливе питання чи вирішити проблему.

Розгляд електронної петиції ініціюється громадянами шляхом збору підписів на офіційному веб-сайті органу

влади або на веб-сайті громадського об'єднання. Кожен громадянин може створити електронну петицію та розпочати процес збору підписів - для цього достатньо у відповідному розділі на веб-сайті органу влади авторизуватися та описати суть звернення (проблеми, яку потрібно розглянути).

Електронна петиція, яка набрала встановлену кількість підписів, підлягає обов'язковому розгляду органом влади, відповідно до визначеного місцевою радою порядку.

Вимоги до кількості підписів, які необхідно зібрати на підтримку електронної петиції, строк збору підписів та порядок розгляду визначається у Статуті територіальної громади.

Право громадянина на подання електронної петиції визначено - статтею 23-1 ЗУ «Про звернення громадян».

Приклад:

У Києві міська рада незаконно, без громадських слухань, продала надзвичайно вартісну ділянку зеленої зони приватній компанії для будівництва готельного комплексу з підземним і надземним паркінгом. До початку будівництва на місці з'явилося сміттєзвалище, обнесене залізним парканом. Під час акцій протесту на Майдані активісти розібрали огорожу на цьому місці та звели барикаду. У подальшому волонтери очистили територію, облаштували сквер і створили дитячий майданчик. Станом на березень 2016 року територія, на якій розташований сквер, все ще перебувала у приватній власності, хоча міський голова Володимир Кличко заявляв, що сквер «повернуто громаді міста». Така ситуація спонукала громадян подати петицію до Київської міської ради з вимогою «повернути сквер Небесної Сотні киянам». Петиція набрала необхідну кількість голосів усього за 3 дні. 1 грудня 2016 року Господарський суд м. Києва скасував право власності приватних власників на земельну ділянку, на якій розташовано сквер Небесної Сотні, на користь міста.



ГРОМАДСЬКА ЕКСПЕРТИЗА - це інструмент, який надає право інститутам громадянського суспільства:

- проводити експертизу та давати оцінку діяльності органів місцевого самоврядування;
- оцінювати ефективність прийняття і виконання такими органами рішень;
- надавати пропозиції щодо вирішення проблем територіальної громади;

Громадська експертиза вигідна для громадських об'єднань, оскільки це доступ до інформації місцевої ради; спосіб зобов'язати владу розглянути Ваші пропозиції; можливість впливати та контролювати діяльність місцевої ради.

Порядок проведення громадської експертизи визначено у Постанові КМУ «Про затвердження Порядку сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади» № 976. Проте відповідний порядок для органів місцевого самоврядування є тільки рекомендаційний. У зв'язку з цим, місцеві ради мають затвердити окреме Положення «Про порядок сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів та посадових осіб місцевого самоврядування».

УЧАСТЬ (СТВОРЕННЯ) КОНСУЛЬТАТИВНО-ДОРАДЧИХ ОРГАНІВ

- органи, що створюються громадянами при органах влади з метою участі громадян у процесах вироблення рішень, надання можливості для вільного доступу до проектів рішень, іншої інформації. Консультативно-дорадчі органи створюються у різній формі: громадські ради, експертні комісії, консультаційні ради тощо. Такі органи можуть бути створені при місцевій раді, виконавчому комітеті, виконавчих органах ради, постійних депутатських комісіях. Статус консультативно-дорадчих органів, повноваження та основні форми діяльності визначаються положенням про конкретний орган, яке затверджується рішенням місцевої ради чи розпорядженням міського голови. Постанова Кабінету Міністрів України №996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» регулює створення громадських рад лише при органах державної виконавчої влади. Створіть такі консультативно-дорадчі органи:

- громадська рада при місцевій раді і/або виконавчому комітеті

- експертні комісії при постійних депутатських комісіях
- консультативно-дорадчі ради при виконавчих органах місцевої ради Беріть активну участь у процесі вироблення рішень та проводьте широкі консультації з громадськістю щодо розроблених проектів рішень.

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ – широкий спектр інструментарію, які можна застосувати за допомогою інформаційних технологій та мережі інтернет для розповсюдження інформації та активізації й згуртування людей для досягнення конкретних цілей.

«Посібник із цифрового залучення»² визначає 67 різних підкатегорій інструментів цифрового залучення, які можна розділити на зазначені вище категорії (цей веб-сайт використовує дещо інші, хоча схожі, дескриптори) - див. табл.

Наприклад, таким чином утворилася потужна громадська організація «Крим-SOS». Ця група була створена добровольцями як сторінка у Facebook у перший день окупації півострова Російською Федерацією 27 лютого 2014 року, щоб надати актуальну і перевірену інформацію про ситуацію в Криму. Поступово діяльність організації поширювалася на інші сфери й роботу з внутрішньо-переміщеними особами.

Наданий перелік інструментів не є вичерпним і Ви можете додавати та створювати ті інструменти й формати, які будуть найкраще сприяти досягненню Ваших адвокаційних цілей.

Важливо сприяти впровадженню змін щодо загального рівня культури громадян для визначення ними свого права контролювати і впливати на діяльність органів влади, вимагати підзвітності цих органів перед громадянами, формувати у них готовність до активного використання інструментів громадської участі, щоб сприяти змінам на рівні громад, регіонів і всієї країни. Також важливо пам'ятати, що органи влади є ефективними настільки, наскільки ефективними є люди, які в них працюють, а також люди, які їх моніторять та надають пропозиції на різних етапах вироблення політик.

² Див: www.digitalengagement.org

ВПРАВА

Які Ви можете назвати відомі адвокаційні кампанії національного рівня? Які заходи та інструменти застосовували організатори?

Які інструменти адвокаційних кампаній Ви застосуєте? Чому?

Які інструменти адвокаційних кампаній Ви не застосуєте? Чому?

ІНСТРУМЕНТИ ЦИФРОВОГО ЗАЛУЧЕННЯ

ВИЯВЛЕННЯ	ОБГОВОРЕННЯ	РІШЕННЯ	РЕЗУЛЬТАТ
Доповнена реальність	Блогерство	Компаратор	Товарообмін
Контент-хостинг	Спільне редагування	Краудкастинг (залучення громадськості та створення мережі учасників)	Збирання даних
Обговорення чи візуалізація аргументів	Зворотний цифровий канал	Пряма демократія	Інтернет-активність
Цифрові інформаційні панелі	Електронні клініки	Електронне журі з числа громадян	Розподіл зусиль
Електронне опитування	Список електронної розсилки	Електронний ринок	База даних кінцевих користувачів
Більша прозорість	Миттєві повідомлення	Електронні панелі	Обмін файлами
Задоволення від електронної взаємодії	Потокове мультимедіа	Електронне партисипативне бюджетування	Групове дисконтування
Обмін досвідом	Спільна робота на місцях	Електронні петиції	Інформовані інвестиційні мережі
Пошук джерел ідей	Онлайн-чат	Інтерактивна поверхня	Інтерактивна система голосової відповіді (IVR)
Онлайн-записка	Онлайн-форуми	Інтерактивне телебачення	Співпраця в реальному часі
Онлайн-вікторини	Соціальна взаємодія	Онлайн-консультування	Онлайн-зобов'язання
Пошук джерел різних поглядів	Оновлення статусу	Ринки онлайн-передбачення	Позитивний вплив
Системи оцінки	Відеоперегляди	Онлайн-опитування	Близька взаємодія
Обмін ресурсами	Віртуальні зустрічі	Відкритий конкурс	Сповідання суспільства
Серйозні ігри	Вебінар	Складання рейтингу	Соціальна звітність
Моделювання		Система рекомендацій	Програмне забезпечення як служба
Віртуальні середовища		Планування	Банк часу
		Консультування на розширеній території	

АДВОКАЦІЯ ПРОЕКТУ «ЗООУРОК – ЦИКЛ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ ЩОДО ГУМАННОГО ПОВОДЖЕННЯ ІЗ ТВАРИНАМИ У М. КИЇВ»

Є декілька ключових елементів успішної адвокаційної стратегії задля досягнення результату щодо проекту або ініціативи:

1. Чітко визначте документ, в який потрібно внести зміни, щоб Ваш проект реалізувати.
2. Визначте відповідального за реалізацію Вашого проекту з боку міської влади.
3. Чітко притримуйтеся розробленого адвокаційного плану.
4. Визначте ключових стейкхолдерів, що впливають на прийняття рішень.
5. Дізнайтесь, яка структура в міській адміністрації (департамент, управління тощо) безпосередньо відповідає за формування та реалізацію міської політики, в яку Ви вносите зміни.
6. Вивчіть стратегічні цілі та пріоритети розвитку міста на найближчі роки, проведіть кореляцію із ними Вашого проекту.
7. Ознайомтесь із міською цільовою програмою (чи іншим документом, що містить перелік запланованих до проведення заходів за рахунок коштів місцевого бюджету) та сформулюйте за прикладом (аналогією) Вашу пропозицію до неї у вигляді звернення до профільної відповідальної структури (департаменту).

8. Сформулюйте ґрунтовну аналітичну довідку із цифрами та посиланнями на джерела, встановіть показники ефективності проекту, що пропонуєте до реалізації.
9. Проведіть профільний круглий стіл із запрошенням всіх стейкхолдерів процесу прийняття рішень та зацікавленими сторонами.
10. Сформулюйте чітку резолюцію та календарний план, кінцевим пунктом якого має бути прийняття (погодження, включення в бюджет) проекту відповідним рішенням профільної структури адміністрації.

Корисні поради:

1. Реалізуйте невеличку частину Вашого проекту, як пілот - так ви зможете апелювати практичним досвідом та конкретними результатами.
2. Щоб не було несподіванок чи хибних очікувань, а також задля упередження ризиків, перед публічними зустрічами обов'язково проводьте попередні перемовини (робочі зустрічі) із всіма стейкхолдерами щодо очікуваних результатів.
3. Вивчайте стратегічні документи, якими регламентується життєдіяльність міста, познайомтесь із колом активістів, експертів, що входять до складу робочих груп та членами профільних комісій (депутатами) за напрямком Вашого проекту.
4. За основу (шаблон, приклад) Вашого звернення, візьміть аналогічне звернення, що вже було підтримано та успішно реалізовано.

Етап	Пройшло навчання	Застосовано інструмент	Результат	Стейкхолдери
Пілотний	60 дітей	Звернення до партнерів	Проведена пілотна апробація методики	КУ «Київський зоопарк, ГО «Форум ЮА-ВЕТ», 2 школи
Навчання дітей	4000 дітей	Проект «Громадський бюджет»	Проведено повноцінний курс з 5 занять та експрес-курс для шкіл	КУ «Київський зоопарк, ГО «Форум ЮА-ВЕТ», 20 шкіл
Навчання вчителів	30 вчителів	Звернення до виконавця та партнерів	Створено та навчено методиці самостійного проведення експрес-курсу ЗооУроку вчителів шкіл	КУ «Київський зоопарк, ГО «Форум ЮА-ВЕТ», інститут післядипломної педагогічної освіти Університету ім. Грінченка
Планове проведення	3000 дітей	Аналітична довідка Звернення до Бюджетної комісії та Департаменту Культури КМДА Робоча група із реалізації проекту Особистий прийом Доповідь на профільній комісії	ЗооУрок внесено, як захід у міську цільову програму «Столична культура» на 2019-2021 роки	КУ «Київський зоопарк, ГО «Форум ЮА-ВЕТ», Департамент Культури КМДА, Департамент освіти і науки КМДА, районні Управління освіти Постійна комісія КМР з питань культури, туризму та інформаційної політики, Постійна комісія КМР з питань бюджету
Інновації	400 шкіл	Звернення до виконавця та партнерів	Прогнозований: створено програмне забезпечення для інтерактивних дошок та мобільний додаток «Зоо-Урок: гуманна освіта»	КУ «Київський зоопарк, ГО «Форум ЮА-ВЕТ», Департамент Культури КМДА, інститут післядипломної педагогічної освіти Університету ім. Грінченка, Соціально-відповідальний бізнес

ПІДГОТОВЛЕНИЙ ПРОЕКТ
ПЕРШИЙ В УКРАЇНІ
«ЗООУРОК: ЦИКЛ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ
ЩОДО ГУМАННОГО ПОВОДЖЕННЯ ІЗ ТВАРИНАМИ»

ПРОВЕДЕННЯ ПІЛОТНИХ ЗАНЯТЬ
 формування практичного кейсу та опробування методики

ПОДАННЯ ПРОЕКТУ
 використовуючі інструмент участі Громадський бюджет - проект отримав фінансування на рік

РОБОЧА ГРУПА
 Затвердження переліку заходів в рамках проекту та встановлення показників ефективності

ВИКОНАННЯ ПРОЕКТУ
 спільне із партнерами виконання проєкту впродовж року

ІНІЦІАТИВА ЩОДО ПЛАНОВОГО БЮДЖЕТУВАННЯ
 Формування аналітичної довідки та звернення щодо включення проєкту в міську цільову програму

ТОЧКА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ
 проведення аналізу результатів попередніх етапів, публічні обговорення щодо заходів міської цільової програми

ПРОЕКТ ЗООУРОК ВКЛЮЧЕНО, ЯК ЗАХІД МІСЬКОЇ ЦІЛЬОВОЇ ПРОГРАМИ ТА БУДЕ ПРОФІНАНСОВАНО В РАМКАХ БЮДЖЕТУ ВПРОДОВЖ 3 РОКІВ

СТЕЙКХОЛДЕРИ ПРОЦЕСУ КОНСУЛЬТАЦІЙ

- Київський зоопарк
- Управління екології КМДА
- Комісія Київради з питань екологічної політики
- Постійна комісія Київради з питань бюджету
- Постійна комісія Київради з питань культури, туризму та інформаційної політики
- ГО «Форум ЮА-ВЕТ»
- Районні Управління освіти
- Департамент Освіти і науки КМДА
- Інститут післядипломної педагогічної освіти Університету ім. Грінченка
- Батьківські комітети шкіл, методисти, вчителі зоології

4000
УЧНІВ

300
ПЕРЕВЕЗЕНЬ

175+
ЗАНЯТТЬ

30+
ШКІЛ

10
РАЙОНІВ

2 роки



3 ЩО ПОТРІБНО ЗНАТИ ПРО КОМУНІКАЦІЇ ПІД ЧАС АДВОКАЦІЇ

Комунікації в адвокації є невід'ємною частиною, де комунікаційні заходи йдуть паралельно з адвокаційними. Комунікаційна стратегія і комунікаційний план буде будуватися відповідно до основних цільових аудиторій адвокаційної кампанії, для яких і меседжі мають бути різними:

1. Ті, на кого впливає проблема, на вирішення якої спрямована адвокатська кампанія;
2. Ті, від кого залежить вирішення проблеми;
3. Ті, хто може формувати громадську думку щодо проблеми;
4. Ті, на кого потенційно можуть вплинути наслідки вирішення або не вирішення проблеми.

Яким повинен бути гарний меседж?

По-перше, він повинен бути **стилим**. Якщо Ви не зможете привернути увагу за хвилину, Ви її ніколи не привернете.

Меседж має бути **важливим** для людей. Дослідження доводять, що люди сприймають інформацію вибірково. Вони приділяють увагу тільки тій інформації, яка відповідає їхнім поглядам та яку вони вважають важливою.

Він має бути **контрастним**. Меседж має показувати, **ЯК Є** та **ЯК МАЄ БУТИ**.

Він має бути **простим та емоційним**. Тут недоречно показувати свій інтелект, спеціальні знання, тощо. Краще апелювати не до логіки, а до почуттів, малювати картинку з реального життя, яка може сподобатись багатьом.

Меседж потрібно спрямовувати на вашу **адресну групу**. Якщо ви звертаєтесь до всіх, то ви не звертаєтесь ні до кого. Ви повинні знати, до кого звертаєтесь.

Тому потрібно глибоко розуміти та вміти використовувати основні принципи комунікації, щоб зрозуміти, як донести повідомлення до різних цільових аудиторій.

ЩО МОЖЕ СТАТИ КАМЕНЕМ СПОТИКАННЯ МІЖ ОГС ТА ВЛАДОЮ?

1. Відсутність комунікації

Якщо ви не розповісте інформацію, про неї ніхто і не дізнається. Важливо розуміти, що комунікація - це

не схема "прийшов, розказав - зрозуміли, зробили". Комунікація - це двосторонній симетричний зв'язок. У разі виникнення асиметрії, коли лиш одна сторона комунікує, а інша - лиш слухає, комунікації втрачають свою ефективність.

2. Установка "вони повинні зрозуміти"

Звісно, влада повинна дослухатися до думок громадян та враховувати їх при прийнятті рішень. Проте вас фізично не зможуть зрозуміти, якщо ви не побудуєте ефективну стратегію комунікації. У цьому випадку влада для ОГС - це ще одна аудиторія, до якої треба достукатись.

3. Відсутність стратегії комунікації

Якщо ви прийдете і скажете, що цю ідею необхідно впровадити, бо вона важлива, - не спрацює. У ефективній схемі комунікації аудиторія повинна спочатку дізнатися про існування предмету комунікації, потім зацікавитися ним, спробувати його, стати постійним клієнтом, стати шанувальником. У випадку із владою, кінцевим результатом повинна бути саме позитивна зміна або ж вирішення представленої вами проблеми.

4. Загальні пропозиції

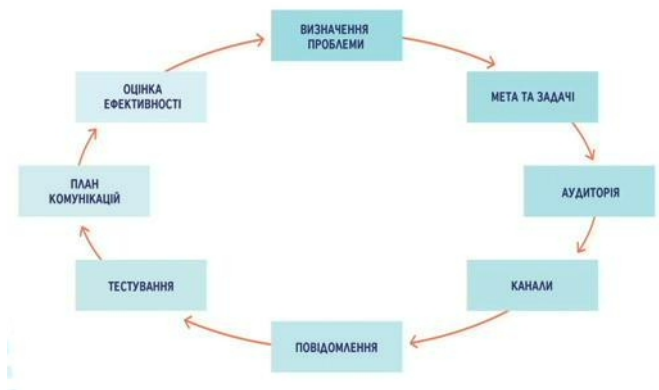
Наприклад, вас турбує, що сміття забруднює населений пункт. Але цьому можна запобігти, якщо сортувати його та переробляти. Проблема в тому, що в місті не сортують сміття, адже не знають, як це робити. Якщо ви про проблему і пропозицію представникам влади розповісте у стилі "треба щось зробити", то комунікація не буде настільки ефективною, якби ви принесли із собою бачення розв'язку проблеми. Наприклад, ви знаєте активістів, які могли би провести тренінги, як правильно сортувати сміття.

Вкрай важливо переконати тих, до кого ми звертаємося, діяти певним чином. Але це кінцева мета. Перш, ніж це станеться, ми повинні вплинути на розуміння, сприйняття і очікування наших слухачів. Для цього потрібно детально продумати нашу комунікацію.

3.1. СКЛАДОВІ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ

Основні принципи ефективної комунікації

Планування інформаційної кампанії дуже схоже за структурою на створення комунікаційної стратегії:



1. Визначте основну проблему

Будь-яку інформаційну кампанію варто розпочинати з дослідження проблеми, яку ми намагаємося вирішити. Дослідженням може бути велике соціологічне опитування, фокус-група або ж пошук та аналіз вже існуючих даних та джерел за темою. Факти та дані - корисний інструмент у просуванні ваших тем та проектів. Ви можете використовувати ключові факти, щоб привернути увагу журналістів або використовувати спільно з релізом, на сайті, у публікаціях та під час розробки ключових повідомлень. А також визначити чітко мету та завдання.

2. Сформулюйте мету

Виходячи з проблеми, яку повинна допомогти вирішити інформаційна кампанія, вам буде легше сформулювати чітко вимірювану мету. Вона має звучати як виклик та передбачати зміну поведінки цільової аудиторії, привертати увагу до теми, змушувати переоцінювати, ламати стереотипи, надавати інформацію або сприяти впливу, зокрема, на законодавство.

ВПРАВА

Зробіть портрет особистості. Це, наприклад, - жінка, вона такого віку, вона працює, вона отримує інформацію з цих каналів, вона цікавиться на цьому сайті тільки цим розділом, як вона приймає рішення і які її основні цінності, наприклад, діти, робота абощо. І виходячи з цього, ви робите план інформування.

Намалюйте цю людину у повний зріст	
	Прізвище Ім'я По батькові:
	День та рік народження:
	Нік-нейм:
	Особливі прикмети:
	Освіта:
	Професія:
	Добробут (заробіток і майно):
	Сімейний стан:
	Діти:
	Домашні тварини:
	Як отримує інформацію для приватних потреб:
	Як отримує інформацію для роботи:
	Приблизна життєва ситуація
	Статус потреб (які потреби вони намагаються задовольнити?):
	Больові точки (які проблеми є в житті цієї людини?):
	Примітки:

ВПРАВА

А У ЧОМУ ПОЛЯГАЄ ВАША ПРОБЛЕМА (ВИКЛИК)?

Запишіть вашу проблему та її потенційні причини.

ПРОБЛЕМА ЯКУ Я/МИ ХОЧЕМО ВИРІШИТИ	ПОТЕНЦІЙНІ ПРИЧИНИ
Проблема полягає у тому, що _____	
Це проблема, тому що _____	
Наша мета полягає у тому, щоб _____	

3. Чітко визначте та сегментуйте цільову аудиторію

Перш ніж починати роботу над побудовою комунікацій, варто глибоко проаналізувати свою цільову аудиторію. Це жодним чином не може бути «все українське суспільство» або «широка громадськість», адже комунікуючи з усіма одночасно - ми не зможемо ефективно донести наше повідомлення ні до кого. Ви не робите план для уявної спільноти людей - усі 18+. Ні! Ви робите портрети конкретних людей. Це можуть бути навіть 5 різних аудиторій, але чим чіткіше ви розмежуєте ці цільові аудиторії, знайдете вузькі канали комунікації та зробите ваші повідомлення цікавими саме цій людині, тим успішнішою буде ваша комунікація.

4. Повідомлення

Важливо включити до вашого основного повідомлення заклик до дії. Поясніть своїй аудиторії, як саме люди можуть вплинути на зміни. *Кожна цільова аудиторія потребує, щоб до неї зверталися «її мовою».* Повідомлення - це не тільки ЩО говорити, але і про що НЕ говорити. Повідомлення можуть бути розгалуженими, звертатися до різних аудиторій, мати кілька підтем, але вони завжди повинні повертатися до основної ідеї. Меседж варто запакувати в історію із героєм, котрий, грубо кажучи, бореться із чимось, перемагає і змінює ситуацію (storytelling). Рецепт успішно сформульованого меседжу: твердження + аргументи, які його підтверджують + практичні приклади. В меседжі важливе не тільки те, ЩО ВИ ГОВОРИТЕ, але і те, ЩО ВИ НЕ ГОВОРИТЕ, або говорите обережно, аби не бути скомпрометованими чи неправильно інтерпретованими. Про те, як створювати контент, який поширюватимуть, можна знайти далі у підручнику.

ВПРАВА

Придумайте оригінальний канал, який може бути ефективним для вашої інформаційної кампанії та розпишіть схему його дії.

5. Оберіть інформаційні канали, якими користується ваша аудиторія

Застосовуйте різні інструменти, не тільки медіа чи рекламу, але і стріт-арт, вуличні інсталяції, флешмоби, виставки та ін. Повідомлення чи захід мають бути вчасними, тому необхідно проаналізувати, наприклад, чи можна використати гучні події як драйвери для просування вашого повідомлення. Найголовніше - канали повинні бути актуальними для нашої цільової аудиторії. Досить складно оповістити літніх людей про Різдвяний бал через Facebook, еге ж? Або, наприклад, донести новину про реп-вечірку за допомогою реклами на сімейному телеканалі. Саме тому ми повинні чітко знати, які канали використовує наша аудиторія для отримання інформації, і яким з них вона довіряє найбільше. І це і будуть потрібні нам канали. Саме їх ми повинні використовувати в якості нашого інструменту доставки контенту. Як і з будь-якими іншими елементами, щоб визначити канали, потрібно провести всебічний аналіз вашої цільової аудиторії.

Також важливий контекст і потрапляння його із врахуванням того, що у медіа-просторі новини «живуть» впродовж дуже короткого часу. Проте можна вигадати оригінальну подію та зробити так, щоб час грав на нас (наприклад, квітневе різдво).

Ще одна порада: заходи краще проводити у першій половині дня в першій половині тижня. Враховуючи все вище описане, можна починати складати план дій, визначивши кінцеву ціль (хто має? що має? коли?).

6. Протестуйте повідомлення

Це один із найважливіших етапів, адже ви можете знайти дуже креативне рішення, але тільки ваша цільова аудиторія зможе підтвердити чи ви на вірному шляху.

7. Виміряйте ефективність. Порівняйте досягнуті результати з завданнями

Зробіть результати вимірними, щоб ви знали, що йдете в правильному напрямку, і чи домоглися ви успіху. Переконайтеся, що показники реалістичні.

Використовуйте кількісні і якісні показники, включаючи контент-аналіз медійних статей, відгуки щодо інформаційних матеріалів на фокус-групах, форми зворотнього зв'язку під час громадських заходів, онлайн опитування, дослідження обізнаності серед різних цільових груп - до та після реалізації кампанії.

ВПРАВА

Підготуйте стратегію вашої кампанії, почніть з ключових фактів щодо проблеми, яку ви вирішуєте, мети та завдань кампанії, які цільові аудиторії можуть стати вирішальними у змінах, як вони споживають інформацію, що є важливим для них. Сформулюйте повідомлення та інструменти комунікації, а також якими будуть індикатори успіху.

Допоможе вам у цьому:

Шаблон для створення комунікаційного плану

Аналіз ситуації (факти та дані, SWOT)				
Загальна мета комунікації (SMART)				
Цільові аудиторії	Основні характеристики (соціальні, демографічні, економічні, психологічні тощо)	Основні інтереси, цінності та болі	Упередження	Контраргументи

План дій із розробки комунікаційної стратегії:

1. Робота із цільовими аудиторіями

- визначте цільові аудиторії, опишіть їх та структуруйте
- проведіть фокус-групи для головних цільових аудиторій
- проведіть глибоке опитування експертів для кожної цільової аудиторії
- підготуйте портрет цільових аудиторій
- сформулюйте ключові повідомлення для кожної цільової аудиторії

2. Визначення каналів комунікації, спікерів та інструментів

- визначте канали комунікацій із цільовими аудиторіями та потужності впливу
- визначте інструменти та методи комунікацій із цільовими аудиторіями
- підготуйте комунікаційну матрицю

3. Наступний етап – складання плану впровадження комунікаційної стратегії:

- окресліть модель публічних комунікацій
- визначте основні показники ефективності реалізації комунікаційної стратегії, короткострокових та довгострокових цілей
- підготуйте рекомендації щодо форматів та періодичності публічних заходів для донесення ключових повідомлень
- підготуйте рекомендації з імплементації комунікаційної стратегії

- побудуйте матрицю основних індикаторів та методів реалізації стратегії
- заключний етап - моніторинг та оцінка роботи через контент-аналіз, фокус-групи, опитування (телефонні, онлайн, вуличні), експертні інтерв'ю.

Як створювати контент, який поширюватимуть

Спробуйте себе у ролі читача

Визначте цільову аудиторію, її потреби, цінності, зацікавлення. Також дослідіть канали, через які вона отримує інформацію. Змалюйте портрет свого читача і уявіть, що ви - це він. Навчіться думати, як ваш читач, сформулюйте список тем, який його зацікавить.

Продумайте структуру контенту

Обравши тему та зібравши всю інформацію, подумайте над тим, як правильно структурувати контент. Для цього використайте правило перевернутої піраміди: розташуйте інформацію за принципом від найбільш до найменш важливої. Поділіть текст умовно на три основні частини: вступ (створення контексту), розв'язку (показати зміну чи невдачу) та висновки (змістовні та без повчань).

Будьте оперативними та унікальними

За перші дві години критичної ситуації зберіть всю інформацію, активуйте моніторингові служби та створіть ключові повідомлення. Інформуючи про актуальну проблему чи ситуацію, дотримуйтесь формули «чотирьох U». Пам'ятайте, що ваше повідомлення має

бути корисним, унікальним, терміновим та конкретним (useful, unique, urgent, ultra-specific). Підкреслюйте в тексті новизну та унікальність вашого повідомлення.

Посилйте свої слова фактами

Для того, щоб остаточно переконати аудиторію у своїх думках, долучіть до тексту факти та дані, посилайтесь на різні дослідження і авторитетні джерела, намагайтесь уникати некоректних даних.

Розкажіть про реальних героїв

Долучіть до свого матеріалу героїв та лідерів думок. Опишіть їхні діалоги або влучні цитати, які створять ефект присутності.

Придумайте влучний заголовок

Відповідно до досліджень, 80% людей читають заголовки і лише 20% - весь текст. Як створити заголовок, що приверне увагу більшості читачів? Використовуйте в заголовку запитання або цитату героя, цифри, факти, а також «catch-words» («слова-гачки»). Зверніть увагу на те, що заголовок не має бути великим, оптимально використовувати не більше за сім слів.

Пильнуйте за простотою контенту

Дотримуйтесь правила «одне речення - одна думка». Якщо ви публікуєте текст у блозі, то обсяг публікації не повинен перевищувати 2100 слів. У випадку, якщо ви плануєте поширювати інформацію у соціальних мережах, зверніть увагу на рекомендовану довжину публікації. Приміром, у Facebook це 40–80 знаків, у Twitter - 71–100, в Instagram – 138-150.

Перевірте розділові знаки та визначення

У фінальній версії тексту перевірте всі терміни та знаки. Намагайтесь не вживати більше ніж один знак оклику та трьох крапок у тексті. Також намагайтесь уникати іншомовних слів (окрім брендів - їх пишуть мовою оригіналу), аббревіатур, жаргонізмів тощо. А ще - не зловживайте надто короткими реченнями, або ж навпаки - довгими.

Працюйте над візуальним оформленням

Візуалізований текст сприймають набагато краще. Згідно з дослідженнями, приблизно 80% людей захочуть прочитати текст, якщо він міститиме візуалізацію. Зверніть увагу на те, що зображень у тексті має бути не менше 50%. Також серед трендів наразі добре працюють відео та прями трансляції.

Протестуйте фінальну версію тексту

Перед тим, як публікувати повідомлення, рекомендуємо вам переглянути фінальну версію тексту. Водночас ваше основне завдання - скоротити цей текст хоча б на 25%. Тому, перечитайте його тричі та спростіть. В кінці текст мусить закликати до дії або пропозиції. Врахуйте, що останнє речення має ініціювати зворотній зв'язок. Покажіть текст своїм друзям та знайомим, протестуйте його.

3.2. МЕДІА-ВІДНОСИНИ

Просуваючи будь-яку організацію, виникає багато різних запитань. Одне із найчастіших: «Як потрапити в медіа?». Зараз спробуємо розібратися як з боку піарника, так і з боку журналіста, як встановити перший контакт, що потрібно медіа і як працювати з різними видами ЗМІ.

Мрія більшості керівників - збирати прес-конференції, а обов'язкова вимога до піарника - наявність актуальної бази контактів журналістів. При цьому десятки однакових передруків прес-релізу новинними агрегаторами знадобляться для звітності піар-агентствам, але найчастіше не дадуть результату, який потрібен вашому проекту.

Тому насамперед потрібно поставити запитання собі:

«А для чого у цьому випадку нам потрібне медіа?»

Почнемо із завдання. Медіа розважають і надають корисний контент. А яким є завдання вашої організації, що ви хочете донести через ЗМІ?

Якщо, наприклад, ви хочете залучити інвесторів до проекту, тоді ефективніше скласти список потенційних інвесторів і звернутися до них безпосередньо. Краще лобювати умови роботи для вашого сектора, можливо, варто говорити не через національний канал упереміш із зведенням ДТП і політикою, а зробити ґрунтовний матеріал в аналітичному виданні або навіть міжнародному ЗМІ.

ОГС треба орієнтуватися на медіа, аудиторія яких найважливіша для організації. Можна взяти актуальну карту з охопленням долі українських телеканалів (чи іншого медіа) та подивитися ваш «набір змін» і обрати медіа, яке найбільше відповідає вашому проекту. Тема, вік, стать та соціальний статус аудиторії медіа і ваших проектів мають збігатися. Звісно, політика телеканалу може змінюватися, тому потрібно враховувати і репутаційні ризики для вашої соціальної кампанії та ОГС загалом.

Хто ваша аудиторія, чи споживає вона медіа і з якою метою? Наприклад, за статистикою, понад 70% людей дивляться телеканали, але ось новинам в них довіряють менше 40%. Але хто саме дивиться телевізор? Чи справді випуск новин або програму про ваш проект подивиться ваша аудиторія. А вже середній вік глядачів телеканалів - 45+.

Те саме стосується і онлайн-медіа. Більш ефективними та популярними вважають саме нішеві видання, які працюють для вузької цільової аудиторії. Вони можуть фокусуватися на міських новинах для креативного класу або бізнес-новинах для підприємців і керівників, галузевих, за інтересами тощо.

Сайти ЗМІ найчастіше мають портрет їхньої аудиторії для рекламодавців. Скористайтесь цією інформацією, щоб зрозуміти, яку передачу і який канал дивиться ваша аудиторія.

Одна з найчастіших помилок - звертатися до всіх. Багато організацій вважають, що їхня тема однаково важлива для більшості людей. Можливо, це так, але ось спосіб донесення та переконання повинен бути різним для



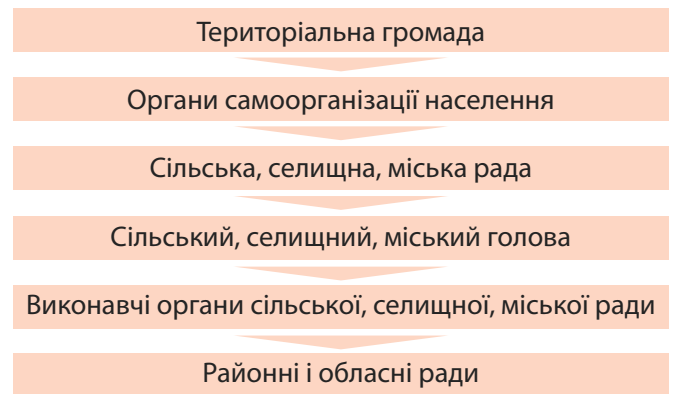
ДОДАТОК.

СТРУКТУРА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ. СИСТЕМА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ: ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ

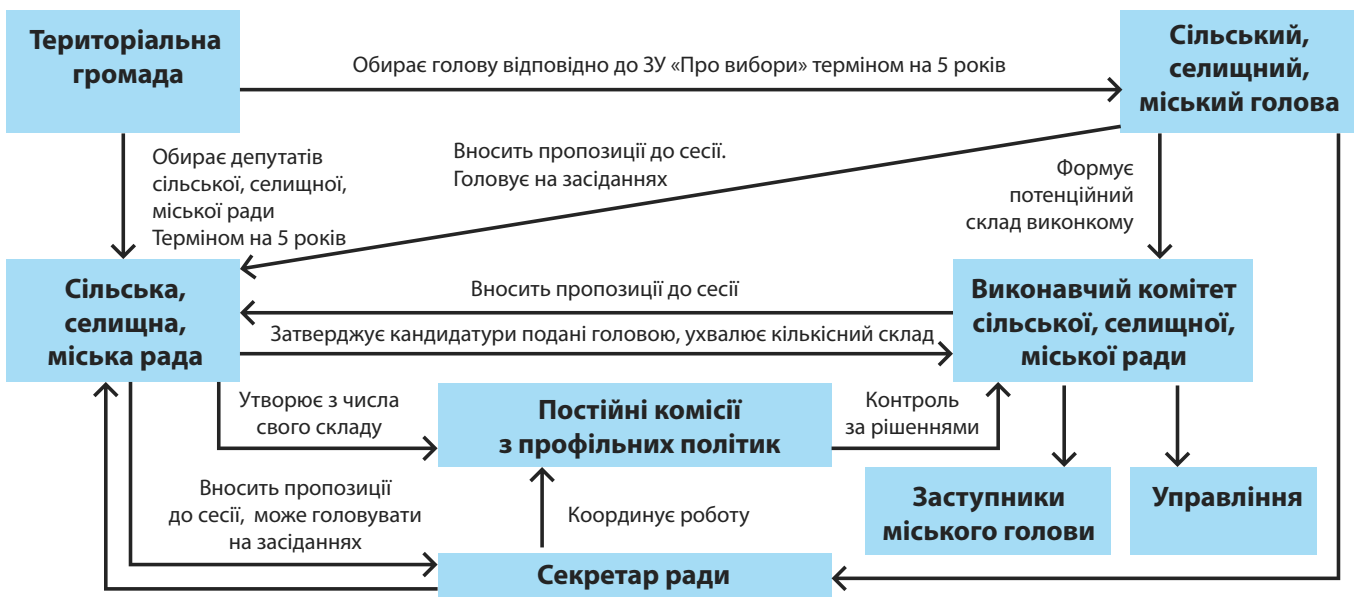
Місцеве самоврядування в Україні регулюються Конституцією України, Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про статус депутатів місцевих рад», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про запобігання корупції», іншими законодавчими актами, Статутом територіальної громади, Регламентом та Положенням місцевих рад (міських, селищних, сільських). Відповідальним за місцеве самоврядування в Україні є територіальна громада (згідно Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» до територіальної громади слід відносити жителів, об'єднаних постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, що мають єдиний адміністративний центр).

Відповідно до ст. 5 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» структура місцевого самоврядування складається з :



Якщо у містах є райони, то за рішенням територіальної громади або міської ради можуть бути утворені і районні ради у містах з їх виконавчими комітетами.

Малюнок. Система взаємодії між голово, виконкомом та радою



Система взаємодії між усіма гілками органів місцевого самоврядування - головою, радою та виконавчим комітетом зазначена в ЗУ «Про місцеве самоврядування» та Регламенті місцевої ради. Зокрема в цих документах міститься вичерпний перелік повноважень кожної зі сторін.

В ОМС, за виключенням столиці України - м. Київ, є два колегіальні органи, місцева рада та її виконавчий комітет. Головою на засіданнях, як ради так і виконавчого комітету сільський, селищний, міський голова. Нормативно-правові акти у даних колегіальних органах приймаються у шляхом голосування більшістю їх уповноважених членів, форма прийняття - рішення сільської, селищної, міської ради та рішення виконавчого комітету. Сільський, селищний, міський голова приймаючи відповідні рішення щодо населеного пункту видає відповідні розпорядження. Готує проекти розпоряджень голови керуючий справами виконавчого комітету. Сільський, селищний, міський голова позбавлений повноважень видавати розпорядження, що є нормативно-правовими актами, проте візує рішення ради чи виконкому.

Варто зазначити, що при формуванні виконавчого комітету, голова відповідної ради вносить пропозиції кандидатур та складу виконавчого комітету, а місцева рада приймає рішення затвердити чи відхилити даний склад кандидатур на формування її виконавчого органу. Формуючи таким чином підконтрольну систему органів місцевого самоврядування.

Серед інших повноважень сільського, селищного, міського голови слід віднести: призначає і звільняє керівників виконавчих органів, комунальних установ і підприємств; здійснює поточний контроль за їхньою діяльністю; підписує рішення міської ради та виконкому; є розпорядником бюджетних коштів. Вичерпний перелік повноважень голови здебільшого визначені у ч. 4 ст. 42 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні».

Міський голова відповідно до Закону України «Про місцеві вибори» обирається терміном на 5 років, у містах, що мають населення більше ніж 90 тисяч мешканців - міського голову обирають у два тури, за системою абсолютної більшості, коли кандидату треба набрати 50% +1. У містах, містечках, селах обрання голови йде за принципом відносної більшості, де другий тур не передбачений, для перемоги достатньо набрати більше відсотків голосів за своїх опонентів.

Повноваження сільських, селищних, міських голів можуть бути тимчасово покладені на керівника відповідної військово-цивільної адміністрації відповідно до Закону України «Про військово-цивільні адміністрації».

ВЦА є тимчасовим державним органом і входить до складу Антитерористичного центру при Службі безпеки України. ВЦА створюються на підставі рішення президента України відповідно до Закону України «Про військово-цивільні адміністрації». У законі про військово-цивільні адміністрації зазначається, що ВЦА створюються у випадку, якщо виконавчі органи не здійснюють покладені на них Конституцією та законами України повноваження, у тому числі внаслідок фактичного саморозпуску або

самоусунення від виконання своїх повноважень, або їх фактичного невиконання.

Деякі повноваження ВЦА збігаються з повноваженнями міських рад, наприклад: підготовка програм соціально-економічного та культурного розвитку адміністративно-територіальної одиниці (ст. 4 ЗУ «Про військово-цивільні адміністрації»).

До складу сільських, селищних, міських рад входять депутати, що обрані на відповідних місцевих виборах. Загальний склад ради (чисельність депутатів) визначається Законом України «Про місцеве самоврядування». Рада проводить свою роботу відповідно до:

- засідань постійних комісій;
- пленарних засідань ради.

Скликати сесію ради може, як відповідний голова чи секретар, так 1/3 депутатів від кількісного складу ради (Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні»). Процедурні рішення ради зазначені в ухваленій нею Регламентом ради. Депутати ради утворюють комісії, які відповідають окремим міським політикам, під час засідань даних комісій депутати попередньо розглядають проекти рішень що надійшли в міську раду. Депутати також можуть утворювати фракції та депутатські групи.

До суб'єкти внесення проектів рішень належать:

- сільський, селищний, міський голова;
- члени виконкому;
- постійні депутатські комісії;
- депутати;
- голова місцевої державної адміністрації;
- голова районної, обласної ради;
- загальні збори громадян (наприклад, у порядку місцевої ініціативи).

Після засідань постійних комісій відбувається пленарне засідання ради. Це засідання, у якому беруть участь усі депутати ради. Пленарне засідання є повноважним за умови присутності більшості від загального складу ради. Депутати мають право ухвального голосу. Голова ради також голосує на засіданнях ради.

Виконавчий комітет, як і рада, яка його утворила є колегіальним органом. Очолює виконавчий комітет відповідно сільський, селищний, міський голова, районної у місті ради. До складу виконкому входять міський голова, секретар ради та староста. Кількість членів виконкому визначається самою радою у рішенні про його утворення у ЗУ «Про місцеве самоврядування» вказано приблизний (орієнтовний) перелік осіб, яких можна включити до виконкому.

Виконавчий комітет необхідний не лише як структурний підрозділ для виконання рішень, які затверджені відповідною радою, а й як система стримування і противаг. Виконавчий комітет наділений функціями як органу місцевого самоврядування, так і повноваженнями органу виконавчої влади (питання які пов'язані з освітою чи охороною здоров'я, житлово-комунального господарства). Серед функцій виконавчого комітету ради:

- попередньо розглядає проекти місцевих програм соціально-економічного і культурного розвитку, цільових програм з інших питань, місцевого бюджету, проекти рішень з інших питань, що вносяться на розгляд відповідної ради
- координує діяльність відділів, управлінь та інших виконавчих органів ради, підприємств, установ та організацій, що належать до комунальної власності і відповідної територіальної громади, заслуховує звіти про роботу їх керівників
- має право змінювати або скасовувати акти підпорядкованих йому відділів, управлінь, інших виконавчих органів ради, а також їх посадових осіб.

Рішення ухвалюються більшістю від загального складу виконавчого комітету (більшістю від числа обраних членів). Після прийняття рішення воно підписується міським головою та оприлюднюється. Міський голова наділений правом зупинення (вето) рішень виконавчого комітету. Згідно із законом, міський голова у випадку незгоди з рішенням виконкому може його зупинити і внести це питання на розгляд місцевої ради. Контроль за виконанням рішень виконавчого комітету покладається на постійні депутатські комісії.

СИСТЕМА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В ОМС

Ініціювання рішення в органах місцевої влади належить територіальній громаді, яка може подавати свої пропозиції через інструмент місцевої ініціативи, загальних зборів, громадських слухань та звернення до посадових осіб органів місцевої влади, відповідно до ЗУ «Про місцеве самоврядування» та статуту територіальної громади. Окрім того, до ініціаторів окремих рішень можуть входити депутати ради, постійні комісії ради, виконавчі органи влади. Після внесення пропозицій, у разі позитивного розгляду, відбувається процес підготовки відповідного документу, яким дана пропозиція буде чинною.

Суб'єктом, який має право запустити процес розробки рішення можуть бути постійні комісії ради, депутатські групи, фракції чи окремі депутати. Окрім того, може бути рішення виконавчого комітету ради про винесення відповідного питання на розгляд ради. До підготовки рішення залучений юридичний департамент, відповідні департаменти до якої ця політика відноситься, оскільки проект рішення чи будь-який інший нормативно-правовий акт має відповідати чинному законодавству України.

Малюнок. Структура ради та її виконавчих органів в населеному пункті з чисельністю населення 90 000

Міська рада		Міський голова		
Секретар міської ради	Виконавчий комітет міської ради			
Відділ по роботі з депутатами та виконавчими органами	Перший заступник міського голови	Заступник міського голови	Заступник міського голови	Заступник міського голови
Відділ з питань внутрішньої політики, зав'язків з громадськістю та ЗМІ	Фінансове управління	Управління ЖКГ	Відділ освіти	Управління праці та соціального захисту
Депутатський корпус міської ради (36 депутатів)	Управління адміністративних послуг	Управління будівництва та архітектури	Відділ культури	Відділ ведення державного реєстру виборців
Комісія з питань регламенту, депутатської діяльності, гласності та законності	Управління власності		Служба у справах дітей	
Комісія з питань бюджету, фінансів, економічного розвитку	Відділ економіки	Відділ юридичної та кадрової роботи	Відділ молоді та спорту	
Комісія з питань гуманітарного розвитку			Керуючий справами виконкому	
Комісія з питань розвитку, ЖКГ, власності та земельних відносин		Відділ бухгалтерського обліку	Загальний відділ	
			Відділ по роботі зі зверненнями громадян	
			Господарський відділ	

Рішення завжди мають візуватися, так само директорами відповідних департаментів та юридичним. Процедури та інформація про візування рішень зазначені зокрема і у регламентах рад. Підготовлений проект рішення має пройти обговорення, як правило відбувається на відповідних депутатських комісіях. Наприклад: рішення щодо виділення коштів на технічний ремонт багатоквартирного будинку буде обговорене на комісії, яка займається житлово-комунальним господарством та бюджетною комісією, яка приймає рішення щодо бюджету відповідного населеного пункту. Окремо візує відповідний проект рішення і секретар міської ради.

Секретар міської ради вносить відповідний проект рішення до порядку денного засідання місцевої ради. Проекти рішень, які виноситимуться на розгляд місцевої ради публікуються на сайтах місцевих рад, для ознайомлення громадськості про те, що саме збираються розглядати депутати місцевої ради. Такі процеси зазначені зокрема в деяких регламентах рад.

Розгляд та ухвалення рішення чи іншого нормативно правового акту відбувається на засіданнях місцевих рад. Зокрема регламентами міських рад передбачені наступні процедури перед схваленням: доповідь ініціаторів чи розробників даного рішення, виступи

депутатів щодо підтримки чи не підтримки даного рішення, внесення пропозицій змін до даного рішення, голосування про підтримку чи не підтримку пропозицій що надійшли під час пленарного засідання, голосування депутатів в цілому за даний проект рішення. Варто зазначати що проект рішення може бути відхиленим, прийнятим або відправленим на доопрацювання за рішенням відповідної ради.

Всі обговорення, пропозиції та прийняті рішення публікуються в протоколи засідання місцевої ради. Дані протоколи для прозорості прийняття рішень публікуються на сайті міської, сільської чи селищної ради. Після схвалення відповідні рішення проходять підписання/ реєстрацію та оприлюднення, саме після цих процедур рішення чи інший нормативно-правовий акт обов'язковий до виконання (Відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні»). Згідно із Законом України «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації», рішення органів місцевого самоврядування публікуються в офіційних виданнях (відомостях, збірниках, інформаційних листках тощо) та друкованих засобах масової інформації відповідних органів місцевого самоврядування.

Схема прийняття рішення на прикладі питання житлово-комунального господарства у м. Львів

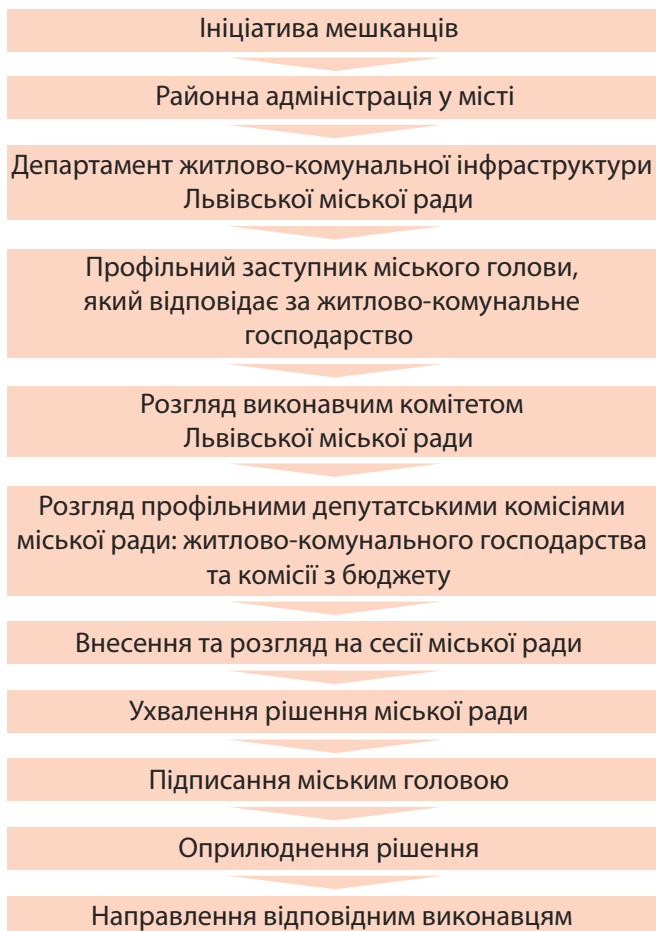
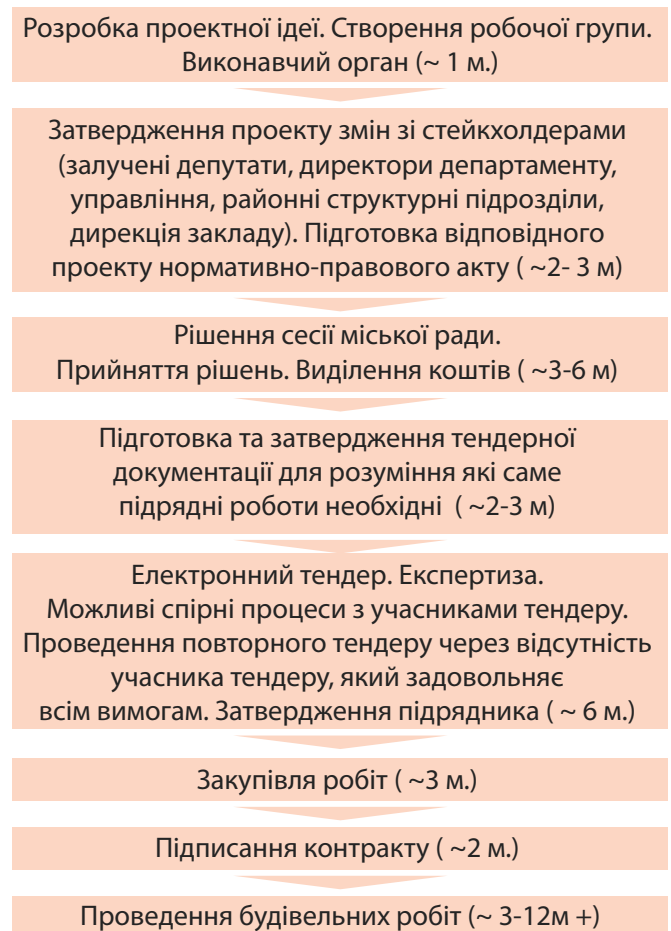


Схема реалізації проекту з реконструкції дитячого навчального закладу (з типовими часовими проміжками)



Видавець Ямчинський Олександр Васильович
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до
Державного реєстру видавців, виготовлювачів і
розповсюджувачів видавничої продукції серія ДК No 6554,
видане Державним комітетом телебачення і
радіомовлення України 26.12.2018 р.

формат 60x84 1/8. Наклад 50 прим. Ум. друк. арк. 8,4 Замовлення №164

м. Київ, вул. Предславинська, 28 оф.01

www.coe.int

Рада Європи є провідною правозахисною організацією континенту. Вона складається з 47 держав-членів, з яких 28 є членами Європейського Союзу. Усі держави-члени Ради Європи підписали Європейську конвенцію про права людини - договір, спрямований на захист прав людини, демократії та верховенства права. Європейський суд з прав людини здійснює нагляд за виконанням Конвенції в державах-членах.



COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE