

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
УЖГОРОДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ СУСПІЛЬНИХ НАУК  
КАФЕДРА СОЦІОЛОГІЇ ТА СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ**

**СОЦІАЛЬНА РОБОТА В ГРОМАДІ (КОНЦЕПЦІЯ ЕКОНОМІЧНОГО  
РОЗВИТКУ ГРОМАДИ)  
Конспект лекцій**

**Ужгород  
2019**

Соціальна робота в громаді (Концепція економічного розвитку громади): конспект лекцій / Загальна редакція: Р.В. Жиленко, Н.В. Ільченко. Ужгород: ДВНЗ «УжНУ», 2020. 317 с.

Конспект лекцій з курсу «Соціальна робота в громаді (Концепція економічного розвитку громади)» адресований студентам першого бакалаврського рівня закладів вищої освіти, що навчаються за спеціальністю 231 Соціальна робота.

***Рецензент:***

**Козубовська І.В.**, професор, доктор педагогічних наук, завідувач кафедри загальної педагогіки та педагогіки вищої школи ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

**Автори-упорядники:** Алмаші І., Алмаші М., Белінська В., Борейко Л., Жиленко Р., Ільченко Н., Мельничук О., Парді В., Тележинський Д., Товт В., Федоренко О.

**Загальна редакція:** Жиленко Р.В., Ільченко Н.В.

*Розглянуто і затверджено на засіданні кафедри соціології та соціальної роботи (протокол №2 від 24 вересня 2019 року. Рекомендовано до друку Вченою Радою факультету суспільних наук (протокол №2 від 26 вересня 2019 року).*

© Алмаші І., Алмаші М., Белінська В., Борейко Л., Жиленко Р., Ільченко Н., Мельничук О., Парді В., Тележинський Д., Товт В., Федоренко О., 2019

## ЗМІСТ

Вступ до економічного розвитку громади	4
Залучення та участь громади в економічному розвитку громади	35
Планування та організація діяльності ЕРГ	82
Підприємства, організації та інші ініціативи громади	121
Створення та функціонування підприємств громади	158
Оцінка та сталість процесу ЕРГ	211
Зовнішнє середовище та ЕРГ	257
Гендерні аспекти ЕРГ	289
Рекомендована література	317

# РОЗДІЛ 1

## Історія виникнення та еволюція ЕРГ

*Походження концепції «економічний розвиток громади». Концептуальна основа ЕРГ. Відмінність між ЕРГ та традиційним економічним розвитком. Історія розвитку процесу ЕРГ. Передумови і причини виникнення ЕРГ. Стан і приклади розвитку ЕРГ в різних країнах світу.*

### **Походження концепції «економічний розвиток громади»**

Останнім часом серед науковців, політиків, пересічних громадян виникає багато дискусій щодо процесів, які відбуваються в сучасній економіці. Основними причинами цього є такі явища, як:

- збільшення рівня забруднення навколишнього середовища;
- зростання нерівності розподілу доходів;
- втрата етнічної, релігійної, національної, регіональної самобутності певних громад.

Тобто, досить часто в країнах одночасно з швидким економічним зростанням, який вимірюється приростом валового національного продукту, збільшенням доходів на душу населення, спостерігається значне погіршення якості життя. Крім цього, бажання досягти економічного зростання на даний короткостроковий період часу призводить до того, що нехтуються питання необхідності забезпечення відповідної якості життя не тільки сучасним, але й

майбутнім поколінням (забруднюється навколишнє середовище, руйнуються екологічні та громадські системи).

Відповідно виникає питання переосмислення поняття розвитку в звичайному розумінні шляхом перенесення наголосу на сталість, на забезпечення соціальної рівності та відповідальне ставлення до довкілля. Саме в такому контексті до економічного розвитку відносяться прихильники теорії економічного розвитку, який орієнтується на громаду.

Цей підхід виникав як практична реакція громад на власні проблеми. Подібний процес водночас відбувався у різних частинах світу, в абсолютно відмінних географічних, культурних та політичних умовах. Відповідного до цього неможливо дати універсальне визначення цьому поняттю. Так, наприклад, згідно з визначенням Центру економічного розвитку громади при університеті імені Саймона Фрезера, *«Економічний розвиток громади – це процес, за допомогою якого громади можуть ініціювати й виробляти власні рішення своїх спільних економічних проблем, і в такий спосіб, розвивати довготерміновий потенціал громад та стимулювати інтеграцію економічних, соціальних та екологічних завдань.»* (Ross / McRobie, 1987). Науковець, Майкл Левіс (Mike Levis) дає більш докладне визначення, згідно з яким, *економічний розвиток громади – це «комплексна багатогранна стратегія відновлення громадської економіки, особливо придатна для застосування у громадах, що переживають економічні та соціальні негаразди. Шляхом розвитку організацій та інституцій в умовах демократичного контролю з боку громад ресурси та об'єднання починають відігравати належну їм роль. Згадані організації мобілізують місцеві ресурси (людей, фінанси, технічний досвід та майно) поєднуючи їх з ресурсами, одержаними з-поза меж громади, задля розвитку потенціалу її членів, стимулу до створення нових і розширених бізнесових підприємств, спеціалізованих інституцій та організацій і керівництва ними.»* (Winnipeg,

June, 1994). Або, *ЕРГ* – це «спільна спроба місцевого населення контролювати соціально-економічну долю громади, реагувати на місцеві потреби так, як їх відчують члени громади».

Але спільним в усіх визначеннях є те, що **економічний розвиток громади** - це організований за принципом «знизу-догори» процес відродження на місцевому та регіональному рівні, який контролюється громадою. Його характерними рисами є: залучення до співпраці всієї громади, мобілізація внутрішніх і зовнішніх ресурсів, розвиток людини та довготермінове планування.

### **Концепції місцевого економічного розвитку**

Концептуальну основу економічного розвитку громади складає велика кількість теорій, які по-різному уявляють, що таке економічний розвиток, для чого він здійснюється, і як може допомогти вирішенню проблем слаборозвинутих громад. Традиційно розрізняють п'ять загальних підходів до місцевого економічного розвитку.

**Макроекономічний підхід.** Згідно цього підходу вважається, що капітал має можливість переміщуватися вільно і без обмежень, і з часом осідає в тих громадах, регіонах, підприємствах, які забезпечують найбільшу віддачу. Тобто, капітал буде «перетікати» з територій з високим рівнем заробітної плати та видатків на території, де рівень заробітної плати та видатків низький, оскільки останні забезпечують вищий прибуток на інвестиції. Вважається, що для розвитку міцної економіки варто заохочувати виживання найкращих підприємств і закриття тих, що не мають перспектив, і, відповідно, люди повинні переміщуватися разом з капіталом у більш перспективні регіони та галузі. Але вплив такого підходу на громаду, її мешканців, навколишнє середовище при цьому не враховуються. З даної теорії можна запозичити низку

корисних концепцій. По-перше, в умовах ринкової економіки всі громади мають забезпечити використання своїх ресурсів у такий спосіб, що буде сприяти привабленню капіталу. Неefективний бюрократичний апарат, відсутність «сприятливого бізнесового клімату» є бар'єрами для економічного розвитку.

**Корпоративний підхід.** Згідно корпоративного підходу головною рушійною силою економіки вважається бізнес. Якщо бізнес успішний, вигоди отримує вся громада внаслідок збільшення кількості робочих місць, обсягів місцевої торгівлі, надходжень в місцевий бюджет тощо. Зрозуміло, що бізнесові підприємства намагаються працювати так, щоб зменшити свої ризики. Відповідно, коли в громаді виникають певні труднощі, бізнес, як правило, намагається залишити проблемні території. Це, в свою чергу, ще більше може погіршити економічну та соціальну ситуації в громадах.

**Підхід з позиції регіональної підтримки.** Досить часто розвиток певних громад залежить від діяльності уряду і рішень, які він приймає. За допомогою певних заходів (податкові пільги, гранти, позики, створення необхідної інфраструктури та інші стимули для розвитку бізнесу) уряд може сприяти розвитку економічної активності в певних регіонах. Відкриття нових галузей та підприємств сприяє поліпшенню місцевої економіки. Але, досвід свідчить, що значна частина подібних проектів зазнає невдачі одразу після припинення дії згаданих стимулів. Відповідно до макроекономічного та корпоративного підходу, такі підприємства в даній ситуації ліквідуються або переносяться в іншу місцевість, і громади, знову ж таки, залишаються зі своїми проблемами сам на сам.

**Підхід з позиції малого бізнесу.** Даний підхід базується на тому, що для розвитку громади, необхідне створення малого бізнесу та зосередження зусиль у сфері надання допомоги людям, що хочуть започаткувати власний бізнес. По-перше, це створює нові робочі місця, збільшує надходження в місцеву економіку. По-друге, громади стають менш залежними від державної підтримки

і від великого бізнесу, які можуть здійснювати як позитивний, так і негативний вплив на громади. Проблема цього підходу в тому, що розвиток малого бізнесу залежить від наявності ініціативних людей в громадах, від рівня їх знань та навичок, від можливості залучення фінансових коштів, від наявності організацій, які зможуть надати кваліфікаційну допомогу в певних питаннях пошуку та реалізації бізнес-ідей. У більшості громад малий бізнес сам по собі не може забезпечити вирішення всіх проблем. Для цього необхідно реконструювати всю місцеву економічну систему, а підхід з позиції малого бізнесу має бути складовою загального плану економічного відродження.

**Підхід з позиції планування розвитку міста (громади).** В межах даного підходу головний акцент в місцевому економічному розвитку робиться на залучення великих компаній, промислових підприємств в свої громади. Органи місцевого самоврядування досить часто витрачають велику кількість коштів і часу для створення належної інфраструктури в громаді та певних стимулів з надією, що підвищення ділової активності надасть змогу окупити витрати і спрямувати прибутки на соціальний розвиток. Але завжди існує загроза, що підприємства не відкриються, що витрати перевищать отримані вигоди, що велика компанія згорне свою діяльність. Тому цей підхід до економічного місцевого розвитку треба ретельно аналізувати.

Всі ці підходи можуть успішно спрямовувати місцевий економічний розвиток, але відсутність такого фактору, як залучення членів громади до процесу планування, координування, прийняття рішень, може зменшувати цей успіх.

Підхід з позиції економічного розвитку громади намагається поєднати певні елементи тих підходів до місцевого розвитку, що розглядалися, але включає ще такий один необхідний елемент, як участь.

І ЕРГ, і традиційний економічний розвиток здійснюються на конкретній географічній території, але, на відміну від ЕРГ, ініціативи з традиційного



економічного розвитку зазвичай структуровані та мають інакші механізми управління. Традиційний ЕР, як правило, втілюється місцевою владою чи псевдонедержавними структурами. У процесі ЕР широкі кола громадськості зазвичай навіть не розраховують на власну участь; обмеженими є «власність» та контроль, а також вигоди і коло тих, хто їх отримує. Без ґрунтового залучення громадян традиційний ЕР не є всебічною стратегією, він лише задовольняє різного роду нагальні потреби.

Таблиця 1.1

### Відмінність традиційного економічного розвитку та ЕРГ

Економічний розвиток громади	Традиційний економічний розвиток
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Підприємництво та активна діяльність здійснюються самим місцевим населенням.</li> <li>• Процес фокусує свою увагу на соціальних аспектах розвитку громади (освіта, удосконалення навичок тощо).</li> <li>• Основою добробуту громади є місцеві ресурси, а не потреби.</li> <li>• Культурна спадщина є вирішальним елементом при визначенні ресурсів і потенціалу.</li> <li>• Людям відомі власні ресурси та можливості, а також зовнішні й внутрішні фактори, які впливають на розвиток.</li> <li>• Можливості використовуються заради одержання економічної та громадської вигоди.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Процес фокусує свою увагу на розвитку та підтримці виключно бізнесу.</li> <li>• Процес зосереджений на створенні робочих місць без урахування впливу виробництва на екологію та рівень життя.</li> <li>• Вирішальним фактором є підтримка бізнесу та робочих місць, прагнення збільшити прибуток – єдина довготермінова ціль.</li> </ul>

Поняття ЕРГ не є винаходом вчених. Це просто порівняно новий погляд на економічний розвиток, який сформувався внаслідок неспроможності старих підходів задовольнити повною мірою потреби людей.

Так, ще в 700 р н.е китайський філософ Лао Цзи сформував основні принципи економічного розвитку громади: ***«Ідіть до людей. Живіть з ними. Вчіться в них. Любіть їх. Почніть з того, що вони знають. Будуйте з того,***

*що вони мають. Але з найкращими лідерами. Коли роботу зроблено. Завдання виконано. Люди скажуть: «Ми зробили це самі!»».*

Можна сказати, що економічний розвиток громади починається там, де люди усвідомлюють, що ані держава, ані ринкова економіка не задовольняють їхніх потреб і не вирішують їхніх проблем і, де люди не готові або неспроможні залишити свої домівки.

Слід зазначити, що економічний розвиток громади – це далеко не найпростіший шлях розвитку. Проте у справі зміцнення потенціалу громади він забезпечує значно кращі результати, ніж будь-який інший з методів, які використовуються. Він вимагає узгоджених і скоординованих зусиль усіх складових громади. На практиці, економічний розвиток громади виконує такі функції:

- Розглядає всю громаду як проблемну у разі, якщо принаймні частина її членів має обмежений доступ до соціальних послуг.
- Передбачає підвищення сприятливості місцевого середовища для інвестицій та бізнесової діяльності шляхом розвитку спрямованих на вдосконалення підприємництва в межах громади відповідних навичок, зміни ставлення і створення придатної інфраструктури.
- Заохочує колективні дії всієї громади заради здійснення необхідних змін.
- Забезпечує досягнення цілей шляхом проведення планування за принципом участі та організованої роботи членів громади.
- Створює умови для поєднання окремих проектів та ініціатив з визначеними самою громадою загальними економічними пріоритетами.
- Стимулює створення робочих місць та бізнесових підприємств, які сприяють підвищенню місцевої продуктивності праці і задоволенню місцевих потреб.

- Сприяє впровадженню та захисту державних і корпоративних стратегій, що передбачають реінвестування капіталу і ресурсів у регіони, з яких вони походять.
- Допомагає відкривати місцеві підприємства та інституції, які здатні утримати гроші й капітал від їх відтоку за межі громади.
- Підтримує інтеграцію економічних інтересів громади з її соціальними, культурними та екологічними інтересами задля забезпечення максимального впливу на місцевому рівні.

### **Історія розвитку процесу ЕРГ (Канадський досвід)**

Перші відповідники до поняття ЕРГ почали з'являтися у сільській місцевості Канади наприкінці 20-х і впродовж 30-х років минулого століття, коли здійснювалися різноманітні заходи по усуненню негативних наслідків глобальної депресії для життя більшості громад. У канадському досвіді одним з найбільш відомих є Рух Антигоніш, зосереджений у постраждалому від депресії районі Кейп-Бретон, Нова Шотландія. В його основу було закладене поняття освіти для дорослих. Очолювали цей рух, до якого долучилися прості люди і громади, двоє католицьких священиків – Мозес Коуді і Джимі Томпкінс. Завдяки йому в атлантичному регіоні Канади були запроваджені кооперативи та кредитні спілки.

Згадані двоє священиків збагнули, що головна причина проблем, що виникли, полягає у самих людях. Вони відчували – безнадія пов'язана не так з економічною чи соціальною нерівністю, як зі страхом перед змінами і вкоріненими культурними звичаями. Вони знали, що зміни прийдуть лише тоді, коли люди стануть «господарями власної долі» (ця фраза була нерозривно пов'язана з ідеєю руху). Вони усвідомлювали, що рішення потрібно шукати не в інституціях, які надають підтримку, а серед місцевих людей.

Громади та їхній розвиток знову вийшли на перший план у 60-х роках. Людей згуртовувала велика потреба у суспільній відповідальності, тобто у посиленні турботи про найбільш та найменш забезпечені прошарки населення. Це було реакцією на зростання суспільного незадоволення у сусідніх Сполучених Штатах, де розпочинався рух за створення корпорацій з розвитку громади, які у цій країні відповідали за покращене соціальне житло.

Глобальні зміни в економіці багатьох країн завдали сильного удару промисловості Канади. Вони не лише мали негативний вплив на сільські громади, які залежали від ресурсів і традиційних галузей, а й спричиняли кардинальні трансформації у житті великих міст, внаслідок чого дедалі більше міських громад розорювалися. Проблеми міст ускладнювались підвищенням рівня міграції з сільських громад і зростанням кількості біженців з різних країн світу, де відбувалися жорстокі потрясіння.

Програми уряду Канади, розроблені заради розв'язання потреб громади у часи попередніх соціальних та економічних змін, втратили свою ефективність, а іноді – й здійсненність. Громадські організації, створені для підтримки і виконання соціальних програм, опинилися у нових для себе умовах і повинні були виживати та вирішувати зростаючі економічні проблеми.

Самі громади, яким часто загрожував економічний крах, почали по-іншому оцінювати умови свого існування і формувати нові організації за характером економічних питань. В свою чергу уряди, усвідомлюючи мало захищеність власних політичних аспектів, долучалися до цього процесу і надавали фінансову підтримку, у тому числі через фонди розвитку, а також переглядали свої стратегії регіонального розвитку з урахуванням принципів, більш відповідних потребам громад. Вони запозичили в інших країнах моделі й створили численні організації розвитку, завданням яких було задоволення економічних потреб громад. Втім, майже усі подібні заходи мали один недолік –

чимало новоутворених організацій займалися питаннями розвитку та економіки, лише поверхнево розуміючи фінансові, економічні й ділові поняття.

Звісно, і у цей період, і згодом існували організації з розвитку громади, які вважалися еталонами для інших. Однією загальновідомою організаційною моделлю розвитку громади у канадських умовах є «Нью Дон Ентерпрайзиз» («Нова Зоря»), Кейп-Бретон, Нова Шотландія. Цією неприбутковою корпорацією з розвитку громади, зареєстрованою як юридична особа у 1976 році, керує Рада директорів, сформована з волонтерів. На сьогодні вона має 175 працівників, і до її складу входять численні комерційні проекти, пов'язані переважно з доступним житлом та доглядом за людьми похилого віку.

Відомі також приклади перетворення громади, які ґрунтуються на її конкурентоспроможності. Містечко Еліот Лейк, що у провінції Онтаріо, наприкінці 80-х років зазнало скорочення видобутку корисних копалин. Внаслідок цього воно розробило власну процедуру планування, скеровану на диверсифікацію економіки, зосередило зусилля на залученні пенсіонерів і перетворилося на громаду пенсійного віку з процвітаючою туристичною галуззю. Це було значним досягненням, особливо якщо врахувати, що містечко розташоване у віддаленому найпівнічнішому районі провінції.

Економічний розвиток громади не є чимось новим і для України. В нас також існує велика кількість цікавих прикладів соціальних і економічних перетворень, які здійснюються в громадах.

## РОЗДІЛ 2

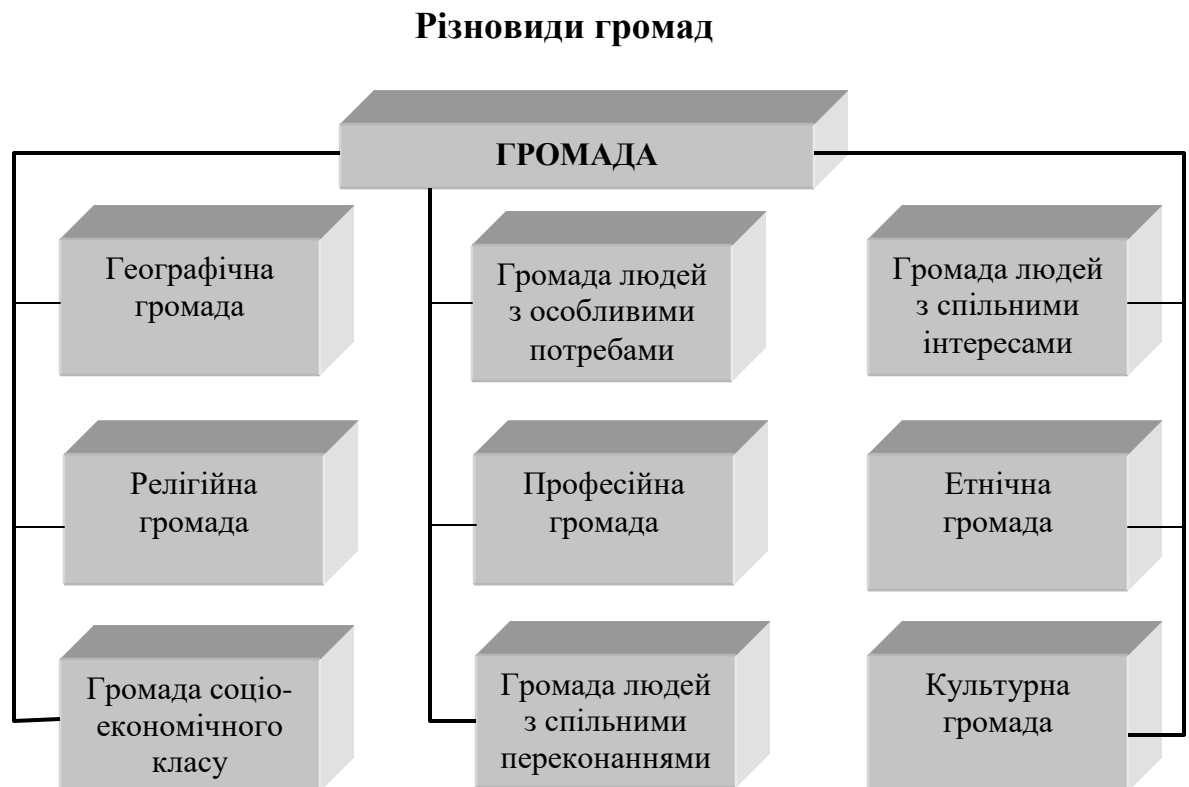
### Основні концепції та поняття ЕРГ

*Громада. Поняття ЕРГ. Атрибути розвитку громади. Принципи ЕРГ. Участь. Сталість. Розвиток та зростання. Бачення. Залучення.*

#### Громада: поняття та види

Слово «громада» походить від двох слів – «спільний» та «єдність». Цей термін може вживатися стосовно багатьох різноманітних людських угруповань.

Рис. 1.1



Представниками географічної громади є люди, які живуть в одній географічній місцевості і взаємодіють одне з одним для задоволення спільних потреб у багатьох аспектах свого життя (сільська громада, громада міста).

Громада людей з особливими потребами об'єднує людей, які мають спільний життєвий досвід через особливі обставини свого життя. Відповідно до цього представники даної громади будують свої взаємовідносини з суспільством на однакових засадах. До таких громад можемо віднести осіб з вадами зору, безробітні, ВІЛ/СНІД-інфіковані, багатодітні сім'ї тощо.

Громаду людей з спільними інтересами представляють, наприклад, громади митців, громади людей з однаковим хобі.

Відповідно, етнічні та культурні громади включають людей, що мають спільну культуру, мову, етнічне походження. Наприклад, ромські громади, лемки тощо.

Люди, що мають однакову освіту, професійні інтереси можна об'єднати в професійні громади (громади медичних працівників, об'єднання науковців, ліга соціальних працівників тощо).

До релігійної громади можемо віднести людей, що мають однакові вірування і належать до однієї релігії.

Громада соціо-економічного класу – представники якої є люди з однаковими умовами життя і соціальними проблемами (одинокі матері, діти-сироти, малозабезпечені).

Громадою може бути об'єднання людей, що має спільні переконання (наприклад, Пласт, Християнське братство тощо).

Виходячи з даних визначень можемо виділити те, що *громада - це певна група людей, яка об'єднується задля спільних дій і вироблення свого шляху для вирішення спільних проблем.* Для цього люди налагоджують довготермінові взаємостосунки і розробляють спільні стратегії та заходи для поліпшення світу, в якому вони живуть.

Розвиток громади – це спланований процес змін економічного, соціального, екологічного і культурного елементів громади, здатних покращити її існування. Члени громади об'єднуються для колективних дій і вироблення власного шляху вирішення спільних проблем, з економічними включно.

### **Атрибути розвитку громади**

Розвиток громади має кілька основних атрибутів:

- ставлення й цінності;
- навички ухвалення рішень на рівні громади;
- організаційні здібності;
- якості лідера.

Ставлення й цінності є джерелом потужного впливу на поведінку членів громади. Прикладами ставлення й цінностей є гордість за свою громаду, позитивне бачення майбутнього, відданість громаді, ініціатива, самодостатність, впевненість у власних силах, співпраця та піклування про інших членів громади. Сприятливий клімат має вирішальне значення для готовності членів громади йти на ризик, опанувати нові навички і впроваджувати інновації.

Громада (та окремі її члени) повинна мати певний запас навичок і знань, необхідних для визначення та розв'язання своїх проблем. Сюди входить здатність вибирати й впроваджувати відповідні методи виконання необхідних завдань. Це може бути визначення довготермінових цілей громади, основних проблем, взаємозв'язків між цими проблемами, впливу історичних або зовнішніх чинників, а також встановлення пріоритетів, знаходження ресурсів, розроблення планів дій та розв'язання конфліктів. Засвоєння таких навичок ухвалення рішень у громаді – це поступовий та досить тривалий процес.

Громадам потрібні організації, в яких люди могли б працювати, навчатися, розвиватися та виконувати різні завдання. Чимало таких організацій



належать до категорії цільових. Це культурні групи, спортивні організації та історичні клуби. У розвинутих громадах налічується чимало цільових груп та одна або декілька організацій, здатних виконувати функції з розвитку громади. Важливо, щоб подібні організації, які охоплюють усю громаду, були відкритими для всіх і будувалися на засадах участі та демократії.

У громадському секторі потрібен особливий вид керівництва, що спирається на широку базу, і в межах якого різним людям (представникам різних вікових, гендерних груп, людям з неоднаковими здібностями) надається можливість виконувати функції лідерів.

Громадське керівництво має бути відкритим для всіх і безперервно оновлюватися. Деякі люди можуть виконувати функції керівників протягом короткого періоду (в межах реалізації одного великого проекту), а згодом – брати на себе підтримувальну керівну роль. Подібні зміни у вимогах до керівництва необхідно заохочувати й підтримувати.

Що стосується індивідуальних якостей, то компетентним лідерам повинні бути властиві організаційні здібності, творча уява, невичерпний запас енергії та натхнення, вони мають бути прихильними до інновацій та здатними залучати, заохочувати і стимулювати інших до роботи з максимальною віддачею, а також їм слід вміти з повагою ставитись до свого оточення.

## **Принципи ЕРГ**

Для розуміння ЕРГ потрібно також визначити принципи економічного розвитку громади. Тільки при дотриманні даних принципів можливо розпочати процес розвитку та побудувати міцну громаду.

Рис. 1.2

### **Основні принципи економічного розвитку громади**



**Люди здатні перетворити свій світ.** Люди є потужним джерелом змін. «Захочеш – здобудеш!» – ось інше гасло, яке відображає цей принцип. Люди є творцями власного досвіду. На практиці, застосування цього принципу означає необхідність припинити бути пасивним реципієнтом, а стати активним учасником даних змін.

**Розвиток починається зсередини.** Процес людського розвитку і розвитку громади починається зсередини кожної особи, кожної родини, організації, громади або нації. Доки людина не матиме бажання змінити себе саму, ніхто інший не зможе змінити її. Оточення спроможне лише надавати підтримку, але вирішальне значення у прийнятті рішення відіграє сама особа, лише вона вирішує, що для неї добре, а що ні, якою дорогою їй слід іти, і що саме потрібно робити.

**Справедливість – непорушне правило у процесі розвитку.** До кожної людини варто відноситися з повагою, незалежно від її соціального рівня, статі, раси, віку, культури, релігії та інших характеристик. Це означає, що кожній

людині мають надаватися рівні можливості для участі у процесах розвитку громади, а також для одержання належної частки від прибутків.

**Бачення – необхідна умова розвитку.** Для економічного розвитку громади, окрім бажання, необхідно чітко уявляти, що саме люди бажають змінити, чого саме прагнуть досягти. Тобто, для початку певних змін необхідно спочатку виробити чітке бачення.

**Процеси розвитку мають бути закорінені в культурі народу.** Людський розвиток і розвиток громади мають бути відповідними культурі народу. Майже всі відповіді, щодо напрямку розвитку в громаді, тобто, того як слід діяти, можливо знайти у культурі самої громади.

**Взаємопов'язаність: цілісний підхід.** Всі аспекти розвитку (особистий, суспільний, культурний, політичний, економічний тощо) знаходяться в тісному взаємозв'язку. Працюючи над однією проблемою, зачіпається велика кількість інших в різноманітних сферах життя. Усе взаємопов'язане, і по-справжньому зрозуміти окрему проблему розвитку можливо лише зважаючи на взаємовідносини, які існують між цією проблемою та іншими реаліями життя.

**Єдність – необхідна передумова розвитку.** Єдність – це термін, яким позначена сила зчеплення, що утримує людські громади вкупі. Побудова громади та управління нею неможливі без участі серця, розуму, волі, почуттів людини, а також її енергії, часу та праці. Єдність – стартовий майданчик для розвитку. З поглибленням розвитку поглиблюється і єдність.

**Участь є двигуном і рушієм розвитку.** Лише тоді, коли людина робить свій внесок у загальну справу, тобто починає брати у ній участь, можливо здійснювати процес розвитку та досягти бажаного результату. Участь є початком змін. Це невід'ємна та необхідна складова не лише процесу розвитку громади, а й всіх інших процесів, котрі відбуваються впродовж життєдіяльності людини. Без участі кожного члена громади не буде розвитку, а відтак, не буде і змін на краще.

**Духовність є центром розвитку.** Духовність знаходиться в центрі розвитку. Неможливо уявити собі, що людські громади здатні стати сталими і цілісними без духовної природи. Те, як виражається духовність, цілком залежить від культури та релігійного світогляду народу.

**Мораль і етика.** Сталий людський розвиток і сталий розвиток громади вимагають морального підґрунтя. Моральні та етичні закони вказують межі людського добробуту.

**Навчання.** Люди – це істоти, які впродовж всього свого життя постійно навчаються. Навчання – це процес накопичення інформації, знання, мудрості, навичок та розумових здібностей, який допоможе нам розвинути власний потенціал. Навчання спричиняє істотні зміни в поведінці людини. Вчать не лише індивідуальні особи, а й сім'ї, громади, організації та народи. Якщо люди не вчать, то й розвиток громади не відбувається.

**Сталість – основна характеристика розвитку.** Надати чомусь сталості означає зробити так, щоб воно тривало довго. Важливою проблемою громад, які розвиваються, є гармонізація своїх екологічних, суспільних, економічних, політичних та культурних потреб. Не варто сприяти одному виду розвитку за рахунок іншого.

**Рух до позитивного – головна стратегія розвитку.** Для вирішення проблем в житті громад та окремих людей потрібно будь-які речі сприймати як факт і використовувати їх як позитивний досвід для розвитку. Тут важливо не акцентувати увагу на негативних явищах, котрі оточують людей, а створювати сприятливе середовище, в якому набагато легше досягти бажаного для майбутнього результату громади. У роботі, спрямованій на розвиток громади, значно доцільніше сфокусувати енергію на побудові альтернативи, аніж намагатися боротися з тим, що не до вподоби.

## РОЗДІЛ 3

### Практичні моделі розвитку громади

*Практичні моделі розвитку громади. Організація громади. Популярна освіта. Розвиток шляхом участі. Модель економічного розвитку.*

Можливо визначити три окремі практичні моделі розвитку громади.

**Організація громади.** Організація громади – це процес об'єднання людей заради виконання завдань (пов'язаних із добробутом громади) і зміцнення їх потенціалу.

Організаційні зусилля можуть стосуватися як територіальних громад, так і функціональних громад, члени яких не пов'язані спільною територією.

**Популярна освіта.** В основі популярної освіти лежать два процеси: навчання з досвіду і діалог. **Навчання з досвіду** означає, що зібравшись разом і обміркувавши свій щоденний досвід, люди можуть більш критично поглянути на економічну, політичну і культурну ситуацію, в якій вони живуть. **Діалог** передбачає, що ті, хто навчає, і ті, хто навчається, взаємодіють у такий спосіб, коли обидві групи виступають у ролі промовців, слухачів, вчителів та виконавців. Це відрізняється від традиційних підходів до освіти, коли пасивні слухачі отримують певну кількість готових знань і рецептів від учителів. Результатом цих двох процесів є певний злам у свідомості, впевненість громади у своїх силах і спільна робота.

**Розвиток шляхом участі.** Розвиток шляхом участі зосереджує увагу на плануванні й впровадженні різних проектів, які покращують добробут громади. Основний постулат: пересічні люди в бідних громадах є не об'єктом проектів розвитку, а скоріш рушійною і контролюючою силою процесів загального

розвитку. Люди, які мають проблеми краще розуміють природу їх походження, а також шляхи їх вирішення.

Не існує двох однакових громад, оскільки кожна з них володіє унікальним набором ознак. Тому не може бути двох однакових варіантів реакції на середовище і, отже, кожна громада має знайти власне рішення, власний шлях до подолання існуючих проблем. Таким чином, щоб забезпечити найвищу ефективність економічного чи соціального розвитку певної громади, слід приклади «найкращої практики» максимально адаптувати до специфічних місцевих умов.

Однак цілком можливо і навіть необхідно виділити певні інструменти та стратегії, які лежать в основі успішних прикладів розвитку, і запроваджувати їх у кожній громаді. Спираючись на проведені емпіричні дослідження здобутків та невдач місцевих ініціатив, можливо запропонувати модель економічного розвитку громади, яка окреслює місцевий економічний розвиток як процес, що відбувається у три етапи, кожен з яких складається з певних кроків.

**Модель економічного розвитку громади**

**Перший етап моделі – формування фундаменту громади** – складається з чотирьох кроків, метою кожного з яких є побудова міцної громади, готової до реалізації заходів, призначених для подальшого розвитку громади.

**Крок 1. Аналіз місцевих економічних та соціальних структур.** Економічний розвиток громади має відбуватися з найбільш ефективним використанням наявних ресурсів, як матеріальних, так і людських. До того ж, усі заходи мають бути спрямованими на вирішення конкретних проблем, що існують у громаді. Проте досить часто місцеві учасники, зокрема й органи місцевого самоврядування, виявляються непоінформованими про реальну ситуацію у локальній економіці. Дуже ефективним інструментом, що дозволяє краще ознайомитись із реальною картиною, є так званий «аналіз дефіцитів та ресурсів» на громадському рівні. На підставі переліку незадоволених потреб з одного боку, і невикористаних ресурсів з другого, складається місцевий план дій, що враховує наявні дефіцити та доступні ресурси.

**Крок 2. Здійснення процесів планування із застосуванням принципу участі.** Згідно з цим принципом, ЕРГ заохочує активну участь у своїй сфері усіх членів громади – стосовно планування, ухвалення рішень та розподілу одержаних внаслідок ініціатив вигод.

**Крок 3. Створення центрів підтримки громади.** Мобілізація людей та залучення їх до розвитку громади потребує практичного і, водночас, символічного місця для роботи. Найбільш придатними для цього об'єктами є незайняті будинки, непрацюючі підприємства або громадські місця, які стануть (після їх відродження – переважно внаслідок добровільної праці) не лише місцем роботи та зустрічей, а й символом загальної мети проведення заходів. Центри підтримки громади й ресурсні центри подібного типу мають бути незалежними від органів влади і відкритими для широкого загалу, а також надавати допомогу проектам усіх видів. При таких центрах часто працюють



професійні агенції з розвитку, які зосереджують свою діяльність на громадах в цілому, на підприємствах, або на окремих цільових групах.

**Крок 4. Розбудова децентралізованих мереж.** Розбудова та зміцнення соціальних мереж є найважливішими інструментами, що збагачують соціальний капітал. Вплив таких мереж полягає не лише у забезпеченні обміну інформацією та в координації заходів, а також в об'єднанні ресурсів та в обміні послугами на некомерційній основі. Спеціальним видом таких мереж є формалізовані місцеві партнерства, які намагаються звести до купи представників усіх секторів місцевої економіки: органів державної влади, приватних компаній та третього сектора.

**Другий етап запропонованої моделі – подальший розвиток громади –** становить собою процес відродження громади на місцевому та регіональному рівнях, передбачає поступове підвищення її наявного потенціалу через реалізацію власних ініціатив.

**Крок 5. Консультування, освіта та навчання основам економічної самопомоги.** Люди, особливо в соціально занедбаних громадах, зазвичай не мають підготовки у сфері самопомоги і самоуправління. Крім того, вони потерпають від низької самооцінки, що призводить до відмови від активної діяльності та пасивного вичікування. Для подолання цієї проблеми потрібні спеціальні освітні та навчальні тренінгові програми з економічної самопомоги.

**Крок 6. Побудова центрів громадського розвитку для розробки проектів та інновацій.** Нові ідеї проектів місцевого розвитку, що пропонуються окремими мешканцями або розробляються в результаті процесів планування на основі участі, часто потребують доопрацювання із залученням професійної допомоги. Це необхідно, насамперед, задля задоволення потреби в технологічному розвитку та в розбудові інфраструктури, а також вимоги в економічному та управлінському опрацюванні проектів – від реєстрації

підприємства, написання бізнес-плану, пошуку територій та приміщень, відбору і навчання відповідної робочої сили, до фінансового планування та організації бухгалтерського обліку й аудиту. Всі ці необхідні процеси доопрацювання потребують чимало часу, а нові ініціативи з місцевого розвитку зазвичай не мають коштів на покриття подібних видатків. Тому на перших етапах послуги такого виду мають бути безоплатними. Але у довготерміновій перспективі можуть бути створені так звані «револьверні фонди», що організуються за рахунок внесків успішних проектів для допомоги іншим «звестися на ноги».

**Крок 7. Соціальний маркетинг та нові відносини між виробниками і споживачами.** Обслуговування незадоволених потреб у соціально-занедбаних громадах та зонах економічної кризи, як уже зазначалося, передбачає подолання серйозних перешкод, пов'язаних з низькою купівельною спроможністю місцевого населення та наявністю певних видів потреб, задоволення яких вимагає формування спеціального набору послуг і адаптації продуктів з урахуванням їх кількості, якості та ціни. Приватні комерційні фірми неохоче інвестують кошти у подібні «соціально обмежені» ринки, оскільки можливості одержання прибутку є сумнівними. Вирішенням проблеми є методи «соціального маркетингу», в основу яких закладена базова ідея про призупинення дії стихійних ринкових механізмів шляхом активного залучення споживачів, клієнтів або користувачів до розробки і продукування необхідних товарів та послуг.

Це підводить нас до останнього, **третього етапу моделі – створення працездатної економіки громади**, яке відбувається у два кроки.

**Крок 8. Реалізація заходів для підтримки нових форм соціальних та орієнтованих на громаду підприємств.** У процесі реструктурування місцевої економіки необхідно підтримувати та розвивати усі види економічної діяльності. Але через уже згадані перешкоди, які ускладнюють діяльність у соціально занедбаних громадах та на територіях, уражених економічною

кризою, вирішальне значення має розробка нових форм орієнтованих на громаду підприємств. Для цього необхідно створити «третій сектор», який поєднує елементи державного та приватного секторів. Підприємства цього сектора передбачають досягнення мети завдяки об'єднанню доходу від продажу товарів на ринку та доходу від надання державних послуг, а також послуг, які відповідають державним інтересам. Такий, так би мовити, «гібридний» характер дає їм змогу підтримувати високу соціальну активність і водночас лишатися економічно життєздатними. Крім того, соціальні підприємства можуть забезпечити унікальний третій тип доходу, оснований на їхній приналежності до громадянського суспільства, внаслідок чого вони мають змогу отримувати дохід від грошових та негрошових внесків з боку громади.

**Крок 9. Соціальне фінансування та альтернативні фінансові інструменти.** Для місцевого економічного розвитку потрібні власні фінансові служби, оскільки місцеві економічні ініціативи на соціально вразливих територіях часто не мають доступу до кредитів та інших фінансових послуг традиційних банків. Таким чином, доцільним є створення спеціальних громадських банків або соціальних банків, орієнтованих на потреби соціально незахищених груп та громад. Позикові процедури таких банків ґрунтуються на довірі та здатності й готовності людей повернути борг. Однак соціальне фінансування стосується не лише доступу до кредитів. Часто більш необхідними є соціальні інвестиції, тобто інвестиції в соціальну інфраструктуру. Вони можуть не окупатися грошовій формі, проте можуть окупитися завдяки доступу до необхідних товарів та послуг або просто внаслідок поліпшення якості життя. І нарешті, гроші можливо замінити локальними обміном або торговельними системами та доповнити місцевою або регіональною валютою. Ідеться про так звані СМОТ-системи («Системи місцевого обміну та торгівлі» – англ. LETS), які працюють на базі обміну робочого часу. Кожний, хто витрачає певну кількість робочого часу на

продукування товарів або послуг для іншого члена системи, отримує кредит для придбання товарів і послуг на таку саму кількість робочого часу. Усі види діяльності представлені у формі своєрідного банківського рахунку. В деяких системах просто використовують робочу годину, або «часовий долар», як одиницю обміну, тож таку систему можна назвати «банком часу». В інших використовують певний вид місцевої або регіональної валюти і випускають ваучери, які так само ґрунтуються на еквіваленті робочого часу. Таким чином, незалежно від того, чи використовуються реальні гроші чи будь-який замітник, суть місцевого економічного циклу складають інвестиції та обмін робочого часу, які й підтримують його обертання.

## РОЗДІЛ 4

### Труднощі процесу економічного розвитку

#### громади

*Відсутність розуміння концепції ЕРГ. Залучення людей. Досягнення консенсусу. Переконавання громади у можливості змін. Запалити людей ідеєю ЕРГ. Належна мотивація. Визначення лідерів. Ототожнення себе з громадою. «Людина – джерело влади».*

Можливо визначити чотири категорії перешкод, які блокують або підривають значущу й ефективну участь людей у процесі розвитку громади: зовнішні та структурні перешкоди, внутрішні перешкоди, професійні бар'єри, бідність засобів.

#### Зовнішні та структурні перешкоди

Ця категорія має стосунок до проблеми влади: як вона розподіляється, як використовується, хто її має і хто не має. Під владою розуміється спроможність ухвалювати рішення і запроваджувати їх у життя.

Органи влади контролюють потоки грошей, технічної допомоги і навіть інформації, які стосуються розвитку. Тобто політики та чиновники вирішують за громади, які саме види ресурсів, пов'язаних із програмою розвитку, повинні «перетікати» до громад.

На місцевому рівні чимало проектів розвитку громади організовані в такі способи, щоб сконцентрувати ухвалення рішень, владу та контроль над

енергією й ресурсами проекту в руках лише декількох осіб (членів керівної ради, штатних і залучених професіоналів).

Очевидним результатом такої структури розподілу влади є те, що люди, життя яких має поліпшитися внаслідок реалізації проекту, не беруть безпосередньої участі в плануванні заходів. У кращому випадку їх запрошують додати свої міркування до планів, уже складених розробниками проекту. У гіршому – вони лишаються пасивними одержувачами тих вигод, які може дати здійснення проекту. Та оскільки їхні думки, їхні знання та їхні дії не увійшли до розробки та реалізації проекту, то можна дійти висновку, що проект розвитку громади такого зразка є фальшивкою. Ще гіршим є те, що він претендує називатися «проектом розвитку», тоді як більшості людей громади чудово відомо, що головний зиск із нього матимуть ті, хто його контролює. Внаслідок цього реальна громада ставиться до власного розвитку цинічно і з недовірою сприймає усі майбутні спроби залучити її до подібного процесу.

### **Внутрішні перешкоди**

До цієї категорії входять перешкоди, які існують усередині громади. Найпоширеніші з них такі:

- Представники місцевої еліти і ті, хто перебуває при владі, тобто люди, які повністю контролюють місцеві організації, процеси розвитку, доступ до ресурсів та громадські обговорення. Саме ці особи часто вирішують, хто має голос, а хто не має, чії ідеї та зусилля варті уваги, а чії ні.
- Деякі групи або певних індивідів виключають з процесу (тими, хто перебуває при владі, або навіть більшістю) на підставі їхньої раси, культури, релігії, економічного статусу чи персональної історії.
- Окремі групи в громаді не погоджуються брати участь у процесі розвитку, оскільки не вірять, що матимуть з цього певну користь.

- Надзвичайно низькі рівні персонального добробуту та самоповаги – настільки, що чимало людей неспроможні брати ефективну участь у хоча б якихось процесах. Ця перешкода майже завжди наявна в дуже бідних громадах.

- Міжособистісні конфлікти, заздрощі, суперництво та розбрат, що виникають не лише між окремими індивідами, а й поміж цілих родин та організацій, з якими ці люди пов'язані. Усе це здатне щільно заблокувати участь для багатьох і створити навколо зусиль, які спрямовані на розвиток, настільки негативний та конфліктний клімат, що чимало людей часто не хочуть долучатися до цього.

Усі ці (та інші споріднені з ними) перепони можуть існувати одночасно або в будь-якому поєднанні.

## **Професійні бар'єри**

Ця категорія перешкод має стосунок до розгортання процесу розвитку. Тобто йдеться про поведінку та діяльність професіоналів, що беруть у ньому участь.

Якщо професіонали здатні поставитися до людей, яким вони служать, з повагою та вірою в їхні сили, то більшість членів громади в їхній присутності почуватимуть себе підбадьореними і спроможними краще працювати на власне благо. Якщо ж, навпаки, професіонали триматимуть себе так, ніби лише вони (експерти) розуміють по-справжньому, що треба робити для розв'язання проблем громади, і мають необхідні для цього знання, вміння та ресурси, тоді чимало людей внаслідок спілкування з ними відчують себе зневіреними (тобто менш спроможними, ослабленими). На жаль, останній вид професіонала найбільш поширений.

Подібні особи створюють тенденцію залежності процесів розвитку громади від зовнішніх експертів та ресурсів. Залежне мислення – один з головних бар'єрів на шляху до участі в процесі розвитку громади.

Безперечним показником наявності залежного мислення є ситуація, коли члени громади дивляться на персонал місцевого проекту як на людей, котрим платять за розв'язання проблеми. Коли розвиток перетворюється на «їхню роботу» замість «відповідальності членів громади», то участь щільно блокується зсередини.

### **Бідність засобів**

Ця низка перешкод має стосунок до спроможності людей брати на себе витрати, пов'язані з розвитком. Під витратами розуміється людська енергія, гроші, час, транспортування, догляд за дітьми, безпека власної оселі, добування засобів на життя – словом, усе те, чим людям доведеться пожертвувати, аби мати змогу брати участь у процесі розвитку.

Чемберс запровадив поняття так званої «пастки нестатків», з якої часто нездатні вибратися найбільш бідні та маргіналізовані члени суспільства.



### «Пастки нестатків»



**1. Бідність** – бідні люди не мають того основного мінімуму, якого вони потребують, щоб підтримувати здоровий спосіб життя; їм не лише бракує основних засобів для проживання, але й сама економічна основа, на якій ґрунтуються ці засоби, досить «тонка».

**2. Фізична слабкість** – у прошарку бідних людей значний відсоток становлять залежні особи (тобто діти, старі, хворі та люди з обмеженими можливостями); часто ці люди мусять витратити усю свою фізичну енергію, аби забезпечити собі елементарне виживання (на щось інше енергії вже не лишається).

**3. Ізоляція** – люди, що потребують, є маргіналізованими в усіх відношеннях: вони перебувають на периферії громадського життя, майже або зовсім не маючи права голосу в ухваленні рішень; вони найбільш обділені в системі освіти; навіть працівники служби розвитку часто уникають контакту з ними, віддаючи перевагу спілкуванню з активними жителями громади, здатним дати їм відчуття успіху у власних зусиллях.

**4. Вразливість** – бідні люди не мають жодного буфера, здатного пом'якшити удари долі (неврожай, голод, хворобу, нещасний випадок, смерть) або тиск суспільних зобов'язань (похорон, народження дитини, весілля, штраф). У таких випадках бідні люди ще глибше загрузають у боргах і змушені продавати свою останню власність: знаряддя праці, землю, дерева, худобу тощо.

**5. Беззахисність** – бідні люди найлегше стають жертвами інших унаслідок свого незнання законів, браку соціальної підтримки та власної економічної залежності (без якої вони б не вижили).

Боротьба за виживання займає кожен хвилину в буднях людей, які потрапили в пастку нестатків. Таким чином, їм зовсім не до участі в процесі розвитку.

Наведений аналіз незаперечно доводить, що брати участь у зборах громади та в інших видах діяльності з розвитку багатьом бідним людям просто несила. Люди, які знаходяться на межі виживання – незалежно від того, чи є вона виключно матеріальною за своєю природою, чи психосоціальною (тобто утвореною нав'язливими думками про цілковиту безвихідь свого становища, про особисту непотрібність та безпомічність або про власне слабке здоров'я), – потребують спеціальної підтримки для того, щоб вони брали участь у діяльності, спрямованій на розвиток громади.

# ЧАСТИНА ДРУГА

## **Залучення та участь громади в економічному розвитку громади**

### **РОЗДІЛ 1**

#### **Концепція участі та її рівні**

*Участь. Важливість участі. Рівні участі: відсутність участі, видимість участі, влада громади.*

На основі досліджень, проведених у ряді провідних інтернаціональних організацій з надання міжнародної підтримки, був зроблений такий висновок: проекти з розвитку часто зазнають невдачі через те, що люди залишаються осторонь від них.

У випадку залучення місцевих громад та їх активної участі у проектах можливо досягти набагато вищих результатів із значно меншими витратами, навіть за несприятливих фінансових умов.

Процес залучення може відбуватися двома способами:

1. Мобілізовані люди роблять свій внесок у формі праці та ресурсів (внаслідок фінансових обмежень з боку агентств-донорів).

2. Людей залучають до процесу ухвалення рішень. Той, хто має право голосу в процесі ухвалення рішень, із більшою ймовірністю виявляється

готовим до сплати частини видатків. Крім того, підвищуються результативність та ефективність програм і проектів.

Саме з цієї причини Світовий банк визнав ухвалення рішень головним критерієм розвитку, організованого за «принципом участі»:

***«Участь – це процес, за допомогою якого зацікавлені сторони впливають на ініціативи у сфері розвитку і здійснюють над ними спільний контроль, а також залучені до ухвалення рішень та розподілу ресурсів»***  
(Світовий банк).

Саме залучення до співпраці всієї громади є однією з характерних рис ЕРГ.

***Участь – це активне залучення думок, почуттів та енергії людей до процесу їхнього самооздоровлення і розвитку.***

Враховуючи природу розвитку, можливо стверджувати: коли немає значущої і ефективної участі, немає й розвитку.

Терміном «участь» можливо визначити велику кількість різних видів залучення до процесу членів громади. Можна запропонувати такі види участі громади в процесі власного розвитку («Журнал міжнародного сільськогосподарського розвитку», 1995 р.):

**Види участі громади в процесі власного розвитку**

**1. Пасивна участь.** Участь людей обмежується слуханням розповідей про все, що відбувається, або повинно відбуватися. Це односторонній обмін інформацією. Реакція людей не береться до уваги.

**2. Участь в наданні інформації.** Люди беруть участь в процесі, відповідаючи на запитання, але не мають можливості впливати на розвиток самого процесу.

**3. Участь шляхом висловлювання власної думки.** У людей запитують, якої вони думки про визначену проблему. Втім, ці люди не беруть участі в прийнятті рішень, і їхні думки можуть не враховуватися при прийнятті рішень.

**4. Участь через матеріальне стимулювання.** Люди надають свої ресурси, наприклад, працю, в обмін на гроші або інші матеріальні стимули.

Таку форму співробітництва досить часто називають участю, хоча ці люди не зацікавлені в продовженні своєї діяльності після завершення матеріального стимулювання.

**5. Функціональна участь.** Люди створюють групи заради досягнення окремих цілей, пов'язаних з проектом розвитку. Ці групи, як правило, залежать від зовнішніх ініціаторів, але загалом спираються лише на власні сили.

**6. Спільна участь.** Люди беруть участь в спільному аналізі, який призводить до складання планів діяльності та створення нових локальних інституцій або підкріплення вже існуючих. Ці групи контролюють місцеві рішення, тому люди зацікавлені у праці та створенні робочих структур.

**7. Самообілізація.** Люди беруть участь у процесі розвитку, висуваючи ініціативи незалежно від зовнішніх інституцій.

## **Рівні участі громади в ЕРГ**

### **Розрізняють три рівні участі громади в ЕРГ:**

- відсутність участі;
- видимість участі;
- влада громади.

Поняття відсутності участі означає не що інше, як відсутність прямого впливу громади на ЕРГ. Однак на цій стадії участі активність громади не є нульовою. Вона обмежується суто інформаційними функціями: повідомленнями про соціальні проблеми окремих груп населення, інформуванням про слабкі сторони економіки, проведенням навчання чи підготовки громадських активістів тощо. Іноді держава залучає певні організації до процесу ЕРГ. Для цього є декілька причин:

- задля створення видимості демократичного управління;

- заради заповнення ніші громадської участі підконтрольними недержавними організаціями (НДО);

- з метою використання народної ініціативи та активності для вирішення тих соціально-економічних питань, які не може вирішити держава.

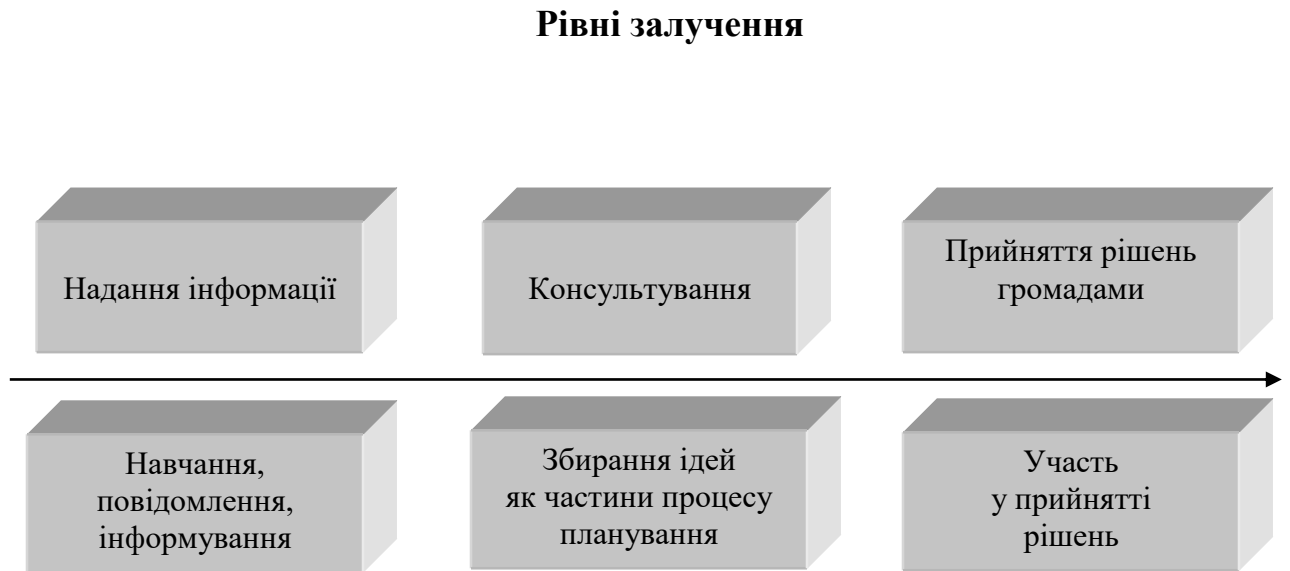
Зрозуміло, що у цій ситуації участь громади в управлінні ЕРГ є мінімальною і підконтрольною державі. Характерною ознакою першого рівня участі є повна залежність громадських організацій від держави.

При другому рівні залучення громади до ЕРГ, «видимості участі», держава використовує громадську ініціативу для корекції та втілення власних планів. Інколи створюється видимість збирання народних пропозицій та ідей. Влада нібито радиться з народом через референдуми, консультування. Однак, якщо позиції громади не співпадають з планами держави, остання ними нехтує. Держава вибирає громадські організації, що є лояльними до її політики, інші ж організації зазнають утисків: створюються перешкоди для їх реєстрації, застосовується тиск на них податкової служби, міліції тощо. Громаді бракує прав та сили вплинути на державні рішення. Характерною ознакою другого рівня участі є часткова залежність громадських організацій від держави.

Нарешті, при третьому рівні залучення, «владі громади», вплив громади на спосіб вирішення проблемних питань є реальним і системним. У цій ситуації громада стає повноправним партнером державної влади. Вона має реальні інструменти впливу (ЗМІ, мітинги, круглі столи, конференції, демонстрації тощо). Громадські організації робляться політично та економічно незалежними від держави. Вони не лише розробляють стратегії розвитку, а й успішно втілюють власні проекти. Часто громадські організації контролюють владу, особливо стосовно вибору способів реалізації соціальних проектів.

За іншою класифікацією можна виділити такі рівні залучення громади (рис.2.2).

Рис.2.2.





## РОЗДІЛ 2

### Волонтерство та його значення

*Поняття волонтерства. Роль волонтерства у розвитку «духу громади». Значення волонтерства для самоствердження. Волонтерство та почуття відповідальності. Роль волонтерства у розбудові комунікацій та налагодженні діалогу. Волонтерство і залучення. Просвітницька роль волонтерства. Волонтерство як основа соціального капіталу.*

#### Поняття волонтерства

Залучення та участь громади в ЕРГ неможливо уявити без волонтерського руху.

Мобілізація волонтерів – це дієвий спосіб організації роботи громади заради досягнення громадських цілей. Органи влади можуть не лише визначати види діяльності, спрямованої на досягнення цих цілей, а й допомагати формуванню здорової громади. При цьому органи влади не обов’язково повинні брати безпосередню участь у цій роботі. Їх роль може обмежуватися сприянням розвитку добровільних громадських асоціацій або забезпеченням фінансування НДО чи приватних фірм, здатних організувати волонтерську роботу. Крім фінансування, уряди можуть забезпечувати НДО та фірмам допомогу в передачі знань і досвіду за посередництва консультантів чи шляхом випуску спеціальної літератури.

Таким чином, під *волонтерством розуміють суспільно корисну діяльність на добровільних засадах заради досягнення спільної мети.*

*Волонтерами називаються члени громади, які працюють безкорисно в інтересах ЕРГ.*

Разом з поняттям «волонтерство» широко застосовується поняття «волонтерський рух».

***Волонтерський рух – це системна організація праці групи волонтерів, направлена на вирішення конкретних завдань ЕРГ.***

Джерелами енергії волонтерського руху є зовнішні та внутрішні чинники.

**Зовнішнім чинником, як правило, є загальна об'єднуюча ідея.** Наприклад, допомога інвалідам або людям похилого віку в прибиранні квартири чи здійсненні покупок в магазині. Важливим допоміжним зовнішнім чинником є оточуюче соціальне середовище:

- ставлення людей до волонтерства;
- кількісний та якісний склад волонтерів, що контактують між собою;
- наявність організаторів волонтерського руху;
- авторитет лідерів.

**Внутрішні джерела мотивації:**

- соціальна особистісна свідомість;
- релігійні переконання;
- виховання відповідних звичок та навичок;
- переконаність у важливості волонтерської місії;
- вміння виконувати волонтерську роботу;
- фізичне здоров'я й активність.

Якщо зовнішні та внутрішні чинники є сприятливими, волонтерський рух буде розвиватися і примножувати економічний потенціал громади.

Важливим чинником успіху є також щирість ставлення учасників до місії волонтерського руху. Можливі ситуації, коли окремі волонтери чи організатори волонтерського руху мають на меті створити видимість благодійності, аби викликати вигідне враження про свою діяльність у партнерів чи інвесторів.

Тому перед початком волонтерської роботи слід ретельно зважити всі аргументи, особливо щирість власних мотивів.

### **Значення волонтерства для розвитку людського потенціалу**

Головне завдання волонтерського руху – розвиток людського потенціалу (виховання працьовитих, безкорисних, чуйних громадян). Це найважливіший етап стратегії економічного розвитку.

#### **Розвиток людського потенціалу передбачає таке:**

- Формування у громаді навичок ухвалення рішень шляхом надання групам допомоги у виробленні й реалізації спершу незначних рішень. З часом люди набувають необхідних навичок і здатності ефективно ухвалювати важливі рішення;

- Посилення навичок лідерства у керівників та лідерів громади;

- Розбудову організацій, які здатні ефективно працювати над комплексними соціально-економічними проблемами у довготерміновій перспективі. Для комплексного і ефективного вирішення складних проблем, таких як, наприклад, злочинність, бідність, брак робочих місць, освіта, потрібні відповідний форум та організаційна структура;

- Зміцнення цінностей та переконань, що заохочують взаємну підтримку і розвиток членів громади. Крім того, цінності й ставлення заохочують поліпшення громадської етики, яка передбачає розвиток усіх членів громади, а не окремих її представників.

Якщо метою регіонального економічного розвитку є одержання здорових громад та індивідів і мінімізація бідності, то стратегії місцевого економічного розвитку обов'язково мають передбачати, окрім усього іншого, розвиток громади за допомогою одного з найефективніших шляхів – волонтерського

руху. Волонтерський рух допомагає розбудовувати комунікації, налагоджувати діалог з партнерами і опонентами, виконувати просвітницьку місію в громаді.

### **Роль волонтерства у розбудові комунікацій та налагодженні діалогу**

Для того, щоб мати підтримку громади, необхідно розбудовувати комунікації та налагоджувати діалог з партнерами і опонентами.

Мережа волонтерів, які постійно спілкуються один з одним та з громадою – один з кращих способів розбудови комунікацій і налагодження діалогу. Цей спосіб добре спрацьовує навіть тоді, коли інші способи не дають ефекту, коли складається враження, що між учасниками процесу ЕРГ з'являється нездоланна стіна непорозуміння. Але найкраще діє цей спосіб, якщо його застосовувати ще до початку конфліктів, пов'язаних з реалізацією економічних проектів.

Роль волонтерства у розбудові комунікацій та налагодженні діалогу з партнерами і опонентами буває **пасивною та активною**.

**Пасивна роль волонтерства** у розбудові комунікацій та налагодженні діалогу – це стихійні форми спілкування між членами громади, неформальні зустрічі, несистемна передача інформації. Усе це допомагає зменшенню недовіри та виробленню спільного бачення. Провідною ознакою пасивної ролі є неплановий та, відповідно, неконтрольований характер процесу обміну інформацією.

**Активна роль волонтерства** у розбудові комунікацій та налагодженні діалогу – це керована, системна робота спеціально підготовлених волонтерів: агітаторів, лекторів, фасилітаторів, лідерів громадських організацій, розповсюджувачів спеціальної літератури тощо. Як правило, джерелом такої активності є ініціатива державних органів влади, зацікавлених у вирішенні соціальних, економічних чи екологічних проблем громади. Також роль

каталізаторів активності волонтерського руху можуть також брати на себе лідери чи кореневі групи НДО, лідери політичних партій, окремі особи.

**Форми** розбудови комунікацій та налагодження діалогу бувають такими: безпосереднє спілкування, зустрічі, переговори, виступи, мітинги, конференції, семінари, інструктажі, оголошення, інформація через ЗМІ тощо.

**Методи** розбудови комунікацій та налагодження діалогу є такими: інформування, переконання, «від дверей до дверей», діалог (індивідуальний, груповий, фронтальний).

## **Просвітницька місія**

Волонтерство доцільно використовувати як інструмент інформування громадськості про вигідні сторони тих чи інших економічних проектів або соціальних заходів.

Доцільність використання волонтерства у просвітницькій ролі обумовлена такими об'єктивними перевагами:

- Інформування громади через волонтерів не потребує значних фінансових витрат;
- Передача інформації волонтерами своїм родичам, друзям та людям, яким вони надають допомогу, є значно ефективнішою, ніж інформування через ЗМІ;
- Живе спілкування волонтерів з людьми за методом «від дверей до дверей», дає можливість громаді брати безпосередню участь у обговорення проектів; таким чином можливість переконання людей у вигодах проекту стає значно реальнішою.

Просвітницька місія волонтерства є цінною формою управління залученням громади до визначення важливих цілей, вибору кращих інструментів політики та покращення привабливості політичних ініціатив.

Управління просвітницькою місією волонтерства може здійснюватися двома шляхами:

1. Інформування населення безпосередньо через волонтерів – прямий спосіб;
2. Надання підтримки НДО – непрямий спосіб.

## РОЗДІЛ 3

### Методи та інструменти залучення

*Залучення та його важливість для ЕРГ. Індивідуальні зустрічі. Неформальні зустрічі в малій групі. Тематичні зустрічі за інтересами. Місцеві форуми. Конкурси. Навчальні заходи. Соціальні заходи. Святкування. Обмінні поїздки. Аматорські колективи. Розповіді про життя громади. Написання історії громади (оповідання громади).*

#### Залучення та його важливість для ЕРГ

Процес ЕРГ має в своїй основі реальне залучення людей на місцевому рівні до формування їхнього власного економічного майбутнього.

Значення залучення полягає в тому, щоб сприяти появі більш активних громадян – людей, які проявляють інтерес до громадських справ та мають бажання змінити на краще не лише своє особисте життя. Активні громадяни є величезним, ще досі невикористаним ресурсом, а громадянство – це та риса, яку треба виховувати.

Значення залучення полягає в тому, щоб досягти загальної та сталої згоди стосовно фактичних потреб та ідей громади. На залучення людей організаціям доводиться витратити чимало часу та зусиль.

У громаді, як правило, існує чимало груп, які неможливо залучити до участі автоматично. Деякі з них вважають справу непевною і ризикованою.

Інших зовсім непросто запросити до співпраці. Потрібен час, щоб залучити до роботи широкий спектр людей і ознайомити їх із процесом у спосіб, який забезпечить можливість співпраці.

Визначення й залучення багатьох основних учасників, потрібних для консультування громади з економічних питань, як правило, не становить особливої проблеми. Значно більше зусиль потрібно витратити на те, щоб гарантувати реальне представництво всіх секторів громади. Особливо важливо постаратися гарантувати справедливе залучення до роботи жінок та представників культурних меншин. Не менш важливим є і представництво малозабезпечених груп, людей похилого віку, інвалідів та молоді. Цими групами, члени яких істотно зацікавлені у досягненні результату, часто нехтують.

## **Інструменти залучення**

Можливо виділити такі **методи залучення** громадськості до процесу розробки та прийняття рішень:

**1. Підвищення рівня громадської інформованості.** Успіх більшості підходів до залучення громадян залежить від того, наскільки добре громадяни інформовані про діяльність органів влади та процеси, які відбуваються всередині громади. В Україні гостро відчувається потреба в збільшенні доступу до інформації та наявності адекватних можливостей її використання.

**2. Консультації з громадськістю.** До механізмів консультації з громадськістю відносяться громадські слухання, круглі столи, дорадчі ради, зустрічі зацікавлених сторін тощо. Вони дозволяють залучати широкі кола громадян до процесу вироблення політики та надання послуг органами влади.

**3. Громадській контроль за діяльністю органів влади.** Громадській контроль за діяльністю органів влади передбачає впровадження таких



механізмів та процедур, як дослідження якості державних послуг, здійснення моніторингу цих послуг і діяльності влади, діяльність наглядових рад чи громадського журі, а також створення коаліцій НДО. Цей підхід допомагає підвищити відповідальність та прозорість органів влади шляхом проведення постійного моніторингу і налагодження зворотного зв'язку з громадськістю.

**4. Стратегічне планування розвитку громади.** Основною метою стратегічного планування розвитку громади є вироблення місцевих соціально-економічних стратегій на тривалий період для посилення економічної позиції громади та покращення рівня життя її членів. Стратегічне планування із залученням громади, по-перше, дозволяє сконцентрувати увагу на місцевих проблемах, а по-друге, передбачає виявлення і використання власних ресурсів громади.

Крім цього, до основних інструментів залучення громади до процесу ЕРГ можливо віднести такі:

- індивідуальні зустрічі;
- неформальні зустрічі в малих групах (зустрічі за кухонним столом);
- тематичні зустрічі за інтересами;
- місцеві форуми (збори громади);
- навчальні заходи (семінари, тренінги, конференції тощо);
- державні, релігійні та місцеві свята;
- обмін досвідом;
- підготовка та розповсюдження історії громади;
- конкурси та соціальні заходи.

**Індивідуальні та неформальні зустрічі в малій групі (зустрічі за кухонним столом)**

Зустрічі є необхідними для планування та прийняття рішень. Якщо вони пройдуть успішно, то люди ймовірно залишаться у групі, і навпаки. Зустрічі повинні бути жвавими і веселими.

Наведемо деякі практичні рекомендації щодо організації та проведення зустрічей.

1. Виберіть зручний час, день і місце зустрічі. Місцем для зустрічі може бути бібліотека, громадський центр, церква, громадський будинок та школа, ресторан чи кафе.

2. На початку зустрічі оберіть людину, яка слідкуватиме за регламентом часу та порядком надання слова учасникам.

3. Продемонструйте особистий внесок кожного.

4. Дотримуйтесь визначених правил проведення дискусії.

5. Підтримуйте культуру дружнього спілкування.

## **Тематичні зустрічі за інтересами**

Тематичні зустрічі за інтересами відрізняються від «зустрічей за кухонним столом» лише визначеною заздалегідь однорідною темою, що підлягає обговоренню, а також більш офіційним характером проведення.

Для того, щоб такі зустрічі були успішними, необхідно ретельно підбирати контингент учасників. Бажано, щоб усі мали спільне поле інтересів та однаковий рівень підготовленості.

Для ведення тематичної зустрічі призначається фасилітатор. Його роль полягає у тому, щоб допомогти групі дотримуватися визначеної теми. Якщо група намагається вирішити складну проблему, то досвідчений ведучий здатен принести неабияку користь. Коли людям нав'язують якісь думки або підходи, вправний ведучий допоможе їм зайняти чітку позицію і подолати неминучу плутанину та роздратування.

## **Місцеві збори громади**

Місцеві збори громади – один з найбільш популярних формальних інструментів залучення. На зборах вирішуються проблемні питання життєдіяльності громади і приймаються колективні рішення шляхом голосування, наприклад, щодо озеленення території, де проживає громада, про необхідність будівництва тих чи інших підприємств, стосовно екологічної безпеки, прибирання вулиць та під'їздів багатоповерхівок, фінансування послуг загального громадського значення (ремонт ліфтів тощо).

## **Навчальні заходи (семінари, тренінги, конференції тощо)**

У випадках, коли громадам бракує досвіду у сфері економічного розвитку, відсутність навчальних заходів може стати серйозною перешкодою на шляху до успіху. Водночас, навчання може стати вирішальним чинником у разі, якщо учасники мають ідеї, але їм бракує спеціальної підготовки або досвіду для здійснення аналізу і планування, необхідних для втілення концепції у реальність. Навчальні заходи повинні бути добре продуманими, структурованими таким чином, щоб забезпечити передання навичок конкретним зацікавленим особам або громаді з урахуванням їхнього рівня попередньої підготовленості, віку, вмотивованості.

До поняття «навчальні заходи» відносяться такі **форми навчання:**

- семінари;
- тренінги або інструктажі;
- конференції.

Форма навчання та його зміст визначаються доступністю та якістю зовнішніх ресурсів (наприклад, консультантів, радників, інструкторів, яких

можна використати для проведення навчальних заходів). Подібну навчальну допомогу можуть надавати представники університетів.

**Семінари** – це тривала за часом система занять з однорідною групою за визначеною темою та планом. Семінарські заняття відрізняються від лекційних більшим залученням учасників до обговорення проблемних питань.

**Тренінги або інструктажі** – короткі за часом одноразові або багаторазові спеціалізовані заняття, що мають на меті підготувати волонтерів до виконання конкретного завдання. Тренінги можуть проводитися як в аудиторії, так і на робочому місці. До тренінгів, як правило, залучається невелика кількість учасників, приблизно 6-15 чоловік.

**Конференції** – найвища за рівнем форма отримання нових знань чи поповнення існуючих. Конференції проводяться за визначеною темою, їх учасники повинні мати відповідний рівень підготовленості. До участі у конференціях залучаються провідні вчені та спеціалісти з України та із закордону.

### **Конкурси, релігійні та державні свята, заходи соціального значення**

Для залучення людей можливо застосовувати різноманітні конкурси, зустрічі з нагоди релігійних та державних свят, заходи соціального значення.

Конкурси як форма залучення є ефективними, оскільки вони містять у собі елементи гри та базуються на використанні змагального методу. Вони матимуть успіх тоді, коли об'єктом конкурсу є соціально важлива робота, а в громаді наявна достатня кількість людей, які вже займаються цією роботою. Люди вже знають, як працювати. У такому випадку організація конкурсу лише активізує їхню діяльність. Загалом, заохочення людей до роботи є головним завданням будь-якого конкурсу. Прикладами конкурсів, що проводяться в Україні, є змагання за найчистіший під'їзд чи будинок, кращий спортивний

майданчик, ліпший проект озеленення вулиці. Значного успіху конкурси досягають серед дітей – за найкращий малюнок, твір тощо. Діти ставляться до подібних заходів дуже серйозно і працюють з повною віддачею. Разом з дітьми так само інтенсивно працюють їхні батьки.

Не менш ефективними для залучення громади є релігійні та державні свята. Їх перевага у тому, що відпадає проблема попереднього запрошення на зустріч людей, які завжди мають обмежений вільний час.

### **Обмін досвідом**

Обмін досвідом як інструмент залучення використовується всіма громадами. Люди постійно обмінюються досвідом, задовольняючи природну потребу в інформації. Але цей процес є значно ефективнішим, якщо він керований. Управління процесом обміну досвідом передбачає визначення предмету обміну, його мети та завдань, а також складання плану і звіту. Найкраще, коли процес обміну досвідом є двостороннім. У цьому випадку учасники дістають однакову користь.

### **Підготовка та розповсюдження історії громади**

Метод складання історії громади враховує той факт, що громада складена з численних груп людей, кожен з яких відрізняється від інших за інтересами,

потребами й досвідом. Деякі з вимірів громадського життя можливо проаналізувати з метою складання плану розвитку людей і громади, а саме:

- сімейне життя;
- політичне життя;
- економічне життя;
- збереження і використання природного середовища;
- соціальне життя;
- культурне життя.

Метод складання історії громади передбачає об'єднання людей у малі групи – з метою аналізу ними згаданих різних аспектів життя. Увагу необхідно зосередити на чотирьох загальних запитаннях дослідження:

1. Якою є нинішня ситуація?
2. Якою була ситуація в минулому? Що змінилося і що вплинуло на ці зміни? Які висновки можливо зробити з досвіду минулого?
3. Як виглядатиме ситуація в майбутньому, якщо все буде гаразд?
4. Що має статися і що нам слід зробити, аби існуюча на сьогодні ситуація змінилася на таку, яку ми хотіли бачити у майбутньому?

Цей метод застосовується для того, щоб залучити усіх членів громади до проведення аналізу громади і вироблення спільних рішень на майбутнє.

Важливим елементом складання історії є системне розповсюдження інформації за допомогою засобів комунікації.

## РОЗДІЛ 4

### Значення комунікації в ЕРГ

*Роль і значення комунікації. Комунікації: інформація, процес, засіб передачі. Загальні принципи донесення інформації до громади. Засоби передачі інформації. Інформаційна база та її значення.*

#### Роль і значення комунікації

«Комунікація» в перекладі з латинської означає «робити спільним, пов'язувати, спілкуватися». Головна функція комунікаційного процесу полягає у досягненні соціальної спільності громади при збереженні індивідуальності її членів.

Як кров пов'язує всі клітини організму між собою, так і комунікація пов'язує людей у громаді. Людина є істотою соціальною, яка не може розвиватися без взаємодії з громадою. Людина черпає у громаді інформацію, необхідну для її інтелектуального, духовного, психологічного і фізичного розвитку. Кожна особа отримує інформацію із зовнішнього середовища, переробляє її і віддає іншим. Інформація постійно рухається, і середовищем її руху є голови людей. Люди через комунікацію та практику постійно примножують інформацію, з покоління в покоління накопичуючи людський потенціал.

Неможливо виробити спільне бачення, розробити колективний проект, а тим паче втілити його в життя без контактів членів громади між собою.

Тому комунікація є важливим і необхідним елементом процесу ЕРГ.

### **Види комунікації**

Існує велика кількість видів комунікації залежно від різних класифікаційних ознак.

Так, **по відношенню до функцій комунікації** (управлінська, інформативна, емоційна, контактна) виділяються такі повідомлення:

- мотивуючі (переконання, навіювання, наказ, прохання);
- інформаційні (передача реальних чи надуманих повідомлень);
- експресивні (емоційні переживання);
- контактні (встановлення та підтримка контактів).

Крім того, комунікацію **за типом відношення між учасниками** можливо класифікувати на такі види:

- міжособистісна;
- публічна;
- масова.

**За засобами** комунікація поділяється на такі види:

- мовна (письмова та усна);
- паралінгвістична (жестикуляція, міміка, мелодія);
- матеріально-знакова (продукти виробництва, образотворчого мистецтва).

У теорії та практиці ЕРГ використовується така **класифікація видів комунікації**:

- На побутовому рівні: спілкування, обговорення, дискусія, бесіда;
- Навчальні види: виступи, доповіді, повідомлення, лекції, інструктажі;
- ЗМІ: листи, статті, інтерв'ю, оголошення, радіо- і телепередачі, Інтернет, електронна пошта;



- Наочні види: таблиці, малюнки, слайди, фільми, презентації, лозунги, плакати;
- Науково-дослідницькі види: спостереження, вивчення першоджерел і літератури, анкетування, опитування.

Вибір виду комунікації здійснюється у відповідності до обставин: завдань, кількості реципієнтів, рівня підготовленості учасників, можливостей розповсюджувача інформації тощо.

### **Загальні принципи донесення інформації до громади**

Під загальними принципами донесення інформації до населення розуміють історично вироблені громадою загальні правила її передачі.

**До загальних принципів донесення інформації до громади належать:**

- правдивість;
- систематичність;
- об'єктивність;
- всебічність;
- доступність;
- інформативність;
- актуальність;
- обґрунтованість;
- наочність;
- послідовність;
- точність.

### **Засоби передачі інформації**

### **До засобів передачі інформації належать:**

- **Вербальні** (бесіди, дискусії, виступи, інструктажі, вказівки, звернення, звіти, завдання, інтерв'ю, опитування, рішення, телефонні розмови, переговори тощо);
- **Наочні** (плакати, слайди, листи, фільми, фотознімки, малюнки, графіки, таблиці, лозунги, діаграми, торговельні марки, рекламні щити);
- **Масові** (газети, журнали, книги, анкети, статті, радіо- і телепередачі, Інтернет, мітинги, паради, спортивні та культурні заходи).

### **Інформаційна база та її використання**

Під інформаційною базою громади розуміють соціально та економічно корисний, систематизований обсяг інформації, яка використовується громадою для ЕРГ.

До інформаційної бази громади може бути включена інформація про історію громади, концепцію її розвитку, кількісні та якісні показники людських та економічних ресурсів, джерела фінансування, зміст соціальних і економічних проектів, бізнес-планів, характеристики партнерів, фінансову звітність, результати діяльності тощо.

Інформаційна база постійно коригується і поповнюється. Утримування та розвиток інформаційної бази вигідні у тому випадку, якщо вона використовується в інтересах ЕРГ.

Використання інформаційної бази має на меті рекламування діяльності громади та її лідерів, повідомлення про наміри з реалізації проектів заради отримання підтримки громади, ведення звітності для одержання вотуму довіри, розповсюдження інформації серед зацікавлених сторін задля отримання ідейної та фінансової підтримки тощо.

Для розповсюдження своєї інформації громади, як правило, складають план дій.

## **РОЗДІЛ 5**

### **Зміст та значення партнерства в ЕРГ**

*Партнерство та справжнє партнерство. Значення справжнього партнерства. Компроміс та взаєморозуміння. Розподіл ризиків, ресурсів, досвіду та вигод. Толерантність та повага до думки іншого. Довіра та співпраця. Ініціативність та налагодження стосунків. Терпіння та повага. Розбудова справжнього партнерства.*

#### **Партнерство та справжнє партнерство**

Метою залучення партнерів є отримання взаємної вигоди. Зазвичай запрошують стати партнерами тих осіб або ті організації, які можуть примножити економічний та людський потенціал громади.

Слід розрізняти поняття «партнерство» та «справжнє партнерство». Справжнє партнерство відрізняється від партнерства взаємною вигодою учасників, тоді як звичайне партнерство може бути основаним на емоційній сфері одного з учасників: співчутті, альтруїзмі, амбіціях, моральних зобов'язаннях тощо. Таке партнерство рідко буває сталим. Рано чи пізно у партнера, який має лише моральні зобов'язання, з'являються нові сфери інтересів, і він перестає виконувати взяті на себе зобов'язання.

Одним з чинників стабільності партнерства є належне тривале виконання взятих на себе зобов'язань.

#### **Справжнє партнерство можливе за таких умов:**

- Досягнення компромісів та взаєморозуміння;

- Чесний розподіл ризиків, ресурсів, досвіду та переваг;
- Толерантність та повага до думки іншого;
- Довіра та співпраця партнерів;
- Ініціативність та налагодження стосунків;
- Терпіння та повага;
- Послідовна розбудова справжнього партнерства.

Справжнє партнерство не може бути створеним одразу. Як правило, йому передують звичайне партнерство, що згодом переростає у справжнє. Для створення справжнього партнерства потрібні зусилля і певний план дій.

### **Компроміс та взаєморозуміння**

Навіть між справжніми партнерами інколи виникають конфліктні ситуації. Колізії можуть мати різну природу. Це можуть бути конфлікти через непорозуміння, розбіжності у баченні мети та шляхів вирішення проблем, випадки приниження гідності й честі. Трапляються і більш серйозні конфлікти, пов'язані з нечесним розподілом обов'язків чи їх неналежним виконанням, непрозорим розподілом матеріальних і фінансових вигод. Остання група колізій є найбільш серйозною і часто призводить до руйнації партнерських стосунків.

Однак єдиним правильним інструментом вирішення конфліктних ситуацій є пошук компромісів і взаємного порозуміння. Якщо партнери цінують дружбу і зв'язок один з одним, вони зазвичай сідають за стіл переговорів і знаходять вихід, який задовольняє обидві сторони. Інколи досягнення консенсусу можливе за участі третьої сторони, яка є достатньо авторитетною для обох учасників конфлікту.

## **Розподіл ризиків, ресурсів, досвіду та переваг**

Усі погоджуються з тим, що конфлікт легше попередити, аніж погасити. Одним із способів профілактики колізійних ситуацій є прозорий і чесний розподіл ризиків, ресурсів та переваг.

### **Ось декілька загальних правил такого розподілу:**

- Здійснювати розподіл доцільно на початку спільної партнерської діяльності;
- Розподіл ризиків, ресурсів та переваг потрібно оформити у письмовому вигляді (протокол, угода, домовленість) і закріпити підписами довірених осіб;
- Слід передбачити можливі ризики, форс-мажорні обставини та способи розподілу відповідальності;
- Усі корективи розподілу ризиків, ресурсів та переваг у процесі діяльності необхідно робити за взаємної згоди і оформляти письмово у вигляді доповнень до угод;
- Не варто щось приховувати від партнера, оскільки усе таємне з часом стає явним.

## **Толерантність та повага до думки іншого**

У партнерських стосунках велике значення має толерантність та повага до думки іншого. Практика свідчить, що чимало партнерських стосунків розпалися з надуманих причин. Минав час і у партнерів з'являлося нове бачення проблеми, але партнерство вже було зруйноване.

Співпрацюючи з партнерами, слід остерігатися поспішних висновків щодо поведінки чи висловлювань інших, потрібно уникати необдуманих рішень. Перед тим як осуджувати когось, варто добре зважити всі аргументи і

подумати про наслідки. Існує категорія людей, що не сприймають критику і болісно ставляться до зауважень. Тому за будь-яких обставин потрібно з повагою ставитися до думки іншого. Це завжди вигідно як для індивідуальних інтересів, так і для колективу.

### **Довіра та співпраця**

Позитивний результат спільних дій партнерів можливий за умов довіри та співпраці. Існує категорія людей, які вважають, що довіряти не слід нікому, окрім себе. Але така підозрілість не дозволяє скористатися ефектом взаємодії двох партнерів.

Процес завоювання довіри є складним і довгостроковим. Його тривалість залежить від поведінки партнерів, а ще – від обсягу успішно виконаної спільної роботи в умовах ризику. Довіру завойовують довго, а гублять за мить. А працювати в атмосфері довіри приємно, легко, престижно і результативно. Ось чому бізнесмени, політики, державні службовці з великим стажем роботи бережуть довіру клієнтів, роботодавців, партнерів.

### **Ініціативність та налагодження стосунків**

Світ перетворюють лише ініціативні люди. Активність та ініціатива є позитивними якостями в будь-якій справі. Розвиток громади великою мірою залежить від кількості ініціативних членів. Такі люди мають сміливість розробляти та втілювати в життя різноманітні проекти. Особливо потрібною ініціативність є для залучення людей до процесу обґрунтування та реалізації соціальних і економічних проектів. Переконавати людей у перспективності тієї чи іншої ідеї, змушувати їх змінювати власну точку зору на звичний для них стан речей – це справа не з легких. Для подібної місії потрібні справжні

громадські лідери, з твердою вірою у мету, впевнені у правильності курсу, з сильним характером та високим рівнем вольових якостей, лідери, які вміють налагоджувати стосунки як всередині громади, так і поза її межами.

### **Терпіння та повага**

Вміння терпіти – найбільший дар людини. На шляху розвитку людських відносин існує чимало перешкод. Найблагородніші наміри іноді, а точніше – як правило, зустрічають нерозуміння і спротив. Інколи від безвиході опускаються руки. Але той, хто вміє терпіти, здатен упоратися з великими справами.

ЕРГ – також процес нелегкий. Потрібно бути терплячим, аби щоденно переконувати людей у доцільності розвитку, у важливості втручання в економіку. Слід любити і поважати людей, щоб завоювати їхню довіру.

### **Розбудова справжнього партнерства**

Отже, діяльність з ЕРГ передбачає постійну розбудову партнерства загалом та справжнього партнерства зокрема. Цим процесом займаються, як правило, лідери громади та кореневі групи. Вони визначають коло партнерів, яких слід залучити до процесу, налагоджують з ними контакти, ведуть переговори, укладають угоди. З часом мобілізують громаду на виконання спільних домовленостей. Цей процес є безперервним і має носити системний характер. Провідним етапом цього процесу є визначення кола партнерів.

До кола партнерів можуть входити провідні політики, державні чиновники, експерти з економіки, підприємці, спеціалісти різних галузей народного господарства. До кола партнерів також можуть належати недержавні організації, навчальні заклади, товариства, асоціації, банки тощо.

Розбудовою справжнього партнерства зазвичай займаються підготовлені особи. Не кожен член громади здатний виконувати цю роботу. Для розбудови партнерства потрібен високий рівень розвитку таких якостей, як комунікабельність і професійність, чесність і порядність, толерантність і терпіння, ініціативність і повага до людей.



## РОЗДІЛ 6

### Лідерство в процесі ЕРГ

*Поняття лідерства в процесі ЕРГ та його значення. Характеристики лідерства в ЕРГ. Проблеми, пов'язані з лідерством.*

#### Поняття лідерства в процесі ЕРГ та його значення

За визначенням вчених, *лідерство – це відносини домінування, підпорядкування і впливу в системі міжособистісних стосунків.*

В демократичному суспільстві особи, які мають справжні лідерські здібності, надзвичайно цінуються. Лідер у контексті ЕРГ – це організатор процесу. Лідери залучають людей до соціальних та економічних проєктів, об'єднують і спрямовують їхні зусилля по досягненню спільної мети. Робота справжніх лідерів важка і не завжди вдячна.

#### Характеристики лідерства в ЕРГ

У системі ЕРГ лідери поділяються на **формальних і неформальних лідерів**. **Формальні лідери** – це офіційно обрані громадою особи, яким делеговані повноваження вирішувати проблемні питання життєдіяльності громади. **Неформальні лідери** – це особи, які мають високий авторитет серед членів громади або окремих груп, але не є офіційно обраними громадою для виконання лідерських функцій.

У зв'язку з тим, що більшість громадських лідерів виконують свої повноваження на волонтерських засадах, різниця між формальними та неформальними лідерами є мінімальною. Як правило, під час виборів формальних лідерів їхній статус збігається зі статусом неформального лідера. Хоча згодом, ще до завершення терміну перебування на виборній посаді (голови товариства, члена правління тощо), симпатії громади можуть змінитися. Тоді формальний лідер втрачає свій статус неформального лідера, але продовжує виконувати обов'язки лідера громади.

### **Проблеми, пов'язані з лідерством**

Перехід лідера від неформального до формального статусу є проблемою для багатьох з них, оскільки змінюється ставлення до лідера з боку громади. Він нібито виходить з тіні на світло. Після публічного визнання його лідерських переваг над конкурентами усі його слова і дії стають предметом посиленої уваги оточуючих. У обраного лідера з'являється опозиція, яка відслідковує усі його помилки і розповсюджує одержану інформацію. Разом з тим підвищується відповідальність за громаду, зростає кількість проблем, що потребують вирішення.

Таким чином, існує проблема готовності лідерів до виконання обов'язків формального лідерства. Готовність лідерів визначається наявністю таких лідерських якостей:

- наполегливість та енергійність;
- впевненість у власних силах;
- рішучість у розв'язанні проблем;
- здатність і прагнення до визначення цілей;
- помірна ризикованість;
- вміле використання зворотного зв'язку;

- ініціативність і особиста відповідальність;
- готовність до використання усіх ресурсів;
- прагнення перевершити встановлені стандарти;
- терпимість до роботи в умовах неоднозначності та невизначеності;
- незалежність та індивідуальність;
- оптимізм;
- інноваційність і творчість;
- потяг до нових досягнень;
- наполегливість, стійкість, рішучість;
- чесність і порядність;
- передбачливість;
- вміння долати труднощі.

## РОЗДІЛ 7

### Труднощі процесу залучення в ЕРГ

*Розуміння соціального та культурного середовища. Мотивування людей. Забезпечення можливостей для внеску кожного. Знання важливих аспектів в громаді та закладення бази спільних інтересів. Створення сприятливого середовища для обміну. Допомога в усвідомленні здібностей та ролі кожного.*

#### Недостатнє розуміння соціального і культурного середовища

Оскільки ЕРГ передбачає впровадження змін, то для того, щоб ці процеси були керованими, потрібен час на вивчення соціального і культурного середовища. Можливо, громаді доведеться виробляти спільний курс шляхом переговорів, долаючи перешкоди оточуючого середовища, які ускладнюватимуть співпрацю. Розуміння соціального і культурного середовища – ключ до успіху.

Оскільки ЕРГ охоплює місцеві групи і лідерів, які намагаються не просто пристосуватися до змін, а активно пропагують і заохочують зміни, то може постати питання про спробу змінити середовище, зробити його сприятливішим в інтересах ЕРГ. У першу чергу, це визначення і формування владної бази.

Чинна влада (наприклад, міська рада, керівництво вищих рівнів та інші чинні установи) може не визнавати легітимності нових соціальних структур. І це суттєва перешкода до залучення громади.

На перших етапах реалізації стратегії ЕРГ бажано вплинути на соціальне середовище, скажімо, налагодити практичну співпрацю між впливовими громадськими групами та організаціями. Для цього варто ініціювати такі види діяльності, які не становлять якоїсь серйозної загрози для їхньої визначеної сфери компетенції. Наприклад, громадська організація може розпочати роботу з формування комітету, який займатиметься питаннями організації навчання в громаді. Працюючи разом з громадською організацією, приватні та державні навчальні заклади, місцеві підприємства і працівники можуть розробити план, який гарантуватиме, що навчання, яке буде забезпечувати кожна з груп, відповідатиме потребам усієї громади.

Іншим методом впливу на соціальне і культурне середовище є формування партнерства між основними учасниками. Це складніший рівень спільної праці, який вимагає вищого рівня довіри, бажання і готовності до співпраці. Організація партнерств передбачає реалізацію спільних дій. При цьому виникає потреба в об'єднанні ресурсів і, крім того, у колективному ухваленні рішень і реалізації заходів для досягнення колегіально визначених цілей. Цей процес є початком раціоналізації місцевих ресурсів і об'єднання сфер компетенції. Він означає, що наявні обмежені ресурси починають використовуватися кращим чином – внаслідок уникнення дублювання.

Для глибшого розуміння соціального і культурного середовища важливо забезпечити високий рівень співпраці й обміну інформацією з іншими організаціями у громаді. Тільки-но ця мета буде досягнута, можна вважати, що фундамент для реалізації спільних заходів і формування партнерств готовий, що вони спиратимуться на реальні потреби громади та поінформовані рішення про те, як найкращим чином захистити інтереси громади з урахуванням умов середовища існування.

## **Необхідність мотивування людей**

Спостереження за поведінкою людей в Україні показало, що більшість з них не вважають за доцільне брати участь у громадському житті. Ці люди покладаються на власні сили і чинять опір будь-якому залученню.

Для підвищення рівня залучення необхідно сформувати для цього певні умови, а саме:

- Створити індивідуальні умови для участі;
- Закласти базу спільних інтересів;
- Створити сприятливе середовище для обміну;
- Виховувати віру у власні сили та впевненість у них.

## **Створення індивідуальних умов для участі**

Більшість людей, яким ще бракує досвіду участі, мають свідоме або підсвідоме бажання зробити свій внесок у розвиток громади. Але не за кожну роботу вони здатні братися. Якщо у процесі залучення дати такій людині завдання, що знаходиться поза межами її компетенції і особистих уподобань, то ефект залучення буде зворотнім. Тому важливим є створення індивідуальних умов залучення. А для цього необхідно володіти інформацією про конкретну людину: стать, вік, соціальний стан, професію, рівень підготовленості, хобі тощо. Це допоможе фасилітатору підібрати індивідуальне завдання, з яким кандидат на залучення впорається найкращим чином. Ефект залучення у цьому випадку буде якнайкращим.

## **Закладення бази спільних інтересів**

На наступному етапі залучення важливо закласти базу спільних інтересів для окремих груп громадян. Наприклад, об'єднати молодих людей завданням розвозити гарячу їжу по домівках саодинок інвалідів та людей похилого віку. Жінок об'єднати спільною роботою з приготування їжі для цих же людей чи з прання їхнього одягу. Така база спільних інтересів може бути розміщена в одному приміщенні, де крім праці можливо буде поспілкуватися за чашкою кави чи чаю. Колективна робота об'єднує людей, а спільні інтереси згуртовують їх.

## **Створення сприятливого середовища для обміну інформацією**

Обмін інформацією в неформальній обстановці – найкращий шлях для об'єднання людей. Спілкування – водночас і оптимальний спосіб розвитку людського потенціалу. Під час спілкування люди передають один одному знання і досвід, виробляють спільне бачення цілей та способів їх досягнення, оцінюють результати своєї діяльності й роблять корективи власних планів. Тому необхідно подбати про створення сприятливого середовища. Слід зауважити, що не у всіх людей вдома є належні умови для спілкування. Ось чому вони охоче відвідують різні вечірки, зібрання, зустрічі.

## **Виховання віри у власні сили та впевненості у них**

Бездарних людей не існує. Проте не усім вдається розкрити свої таланти. Часто причиною цього є відсутність віри у власні сили та впевненості у них. Ці якості звичайно краще виховувати з дитинства, однак і в старшому віці дещо можливо відкоригувати. Перш за все варто спробувати спеціальні психологічні тренінги. Та найкращими чинниками є успішно виконані завдання і їх позитивна оцінка друзями, колегами, рідними. Один з перевірених способів – це тривала робота в колективі, який має приємну атмосферу. Якщо навколо постійно знаходяться доброзичливо настроєні люди, то це додає впевненості та віри у власні сили. Ще одним ефективним способом підвищення впевненості у собі є участь у конкурсах, іграх та змаганнях.



## РОЗДІЛ 8

# Залучення незахищених та маргіналізованих груп

*Соціально виключені групи. Соціально незахищені групи. Маргіналізовані групи та індивіди. Значення соціального включення для ЕРГ. Механізми соціального включення. Гендерний підхід.*

До **соціально виключених груп** можна віднести в'язнів, осіб без громадянства та прописки (реєстрації), національні меншини та інші категорії населення, які не мають законного права створювати соціальні об'єднання з метою захисту своїх прав та інтересів. Представники соціально виключених груп також не мають права бути обраними до органів державної влади, брати участь у виборах. Деякі групи не мають права вибору роботи і місця проживання, створення підприємств тощо.

До **соціально незахищених груп** належать діти до 18-ти років, інваліди з фізичними та ментальними вадами, люди похилого віку, безробітні. Це категорія людей, які не здатні захищати власні права внаслідок свого специфічного соціального статусу, а також фізичної і розумової неготовності. Як правило, для захисту прав цих людей державою узаконюються опікуни.

До **маргіналізованих груп** належать малозабезпечені індивіди, люди без житла, залежні від алкоголю та наркотиків особи; тобто, це категорія людей, що

знаходяться на межі виживання. Це категорія людей, яка нездатна самостійно прогодувати себе чи свою сім'ю. В більшості держав передбачена підтримка таких людей.

## **Механізми соціального залучення**

Соціальне залучення дає можливість створити систему регулювання соціальних відносин, в якій державні та суспільні органи, як і раніше, відіграватимуть центральну роль у сфері регулювання, фінансування й надання послуг, водночас лишаючи простір для посилення ролі соціальних ініціатив у сфері соціальної економіки з надання та поширення послуг і заходів, спрямованих на поліпшення стану здоров'я та добробуту соціально вилучених, соціально незахищених та маргіналізованих груп чи індивідів.

Таким чином, метою соціального залучення є розвиток соціальної економіки, яка в свою чергу передбачає створення соціальних підприємств із залученням до роботи соціально ущемлених верств населення. Областю дії соціальних підприємств є надання таких соціальних послуг:

- Служби догляду за хворими за місцем проживання;
- Служби денного догляду;
- Обслуговування осіб з фізичними та психічними вадами;
- Сервіс із соціальної інтеграції та працевлаштування людей з психічними вадами;
- Служби надання допомоги жінкам, що стали жертвами насильства;
- Послуги з приготування їжі (банки продуктів харчування, громадські кухні тощо);
- Послуги із забезпечення соціальним житлом.

## РОЗДІЛ 9

# Конфлікти в процесі ЕРГ та шляхи їх розв'язання

*Поняття та види конфліктів. Група та групова динаміка. Соціограма. Аналіз (раціоналізація) конфлікту. Способи поведінки в конфлікті. Способи розв'язання конфліктів. Місце конфлікту в ЕРГ.*

### Поняття та види конфліктів

Конфлікт – це зіткнення протилежно направлених цілей, інтересів, позицій, поглядів опонентів або суб'єктів конфлікту. В основі будь-якого конфлікту лежить ситуація, що спонукає протиріччя у позиціях учасників.

Для того, щоб розгорівся конфлікт, необхідний інцидент, коли одна із сторін починає діяти, утискаючи другу сторону. Якщо протилежна сторона відповідає тим же, то конфлікт з потенційного переходить в актуальний, а надалі може розвинутиися в прямий чи опосередкований, конструктивний, стабілізуючий або неконструктивний.

### Причини виникнення конфлікту:

- Розбіжності у цінностях, віруваннях, правилах та поведінці;
- Нетерпимість до подібних розбіжностей;
- Змагання за лідерство;
- Невизначеність ролей;
- Протиборство за дефіцитні ресурси;
- Колізії інтересів;
- Неповага, несправедливість та нерівність;

- Тиск у складних ситуаціях;
- Нереальні очікування;
- Інше.

Учасниками можуть бути як одна особа (внутрішньоособистісний), так і декілька осіб (міжособистісний). В залежності від конфліктної ситуації виділяють міжгрупові, міжорганізаційні, міжкласові та міжнаціональні конфлікти.

Формальні відносини є загальновизнаними, і більшість людей, які розуміються на діяльності організації, бачать їх. Менш відомими, або невидимими, чи й навіть невизнаними є неформальні стосунки. Про них ми можемо лише здогадуватися.

### **Група та групова динаміка**

Важливо здійснювати оцінку неформальних відносин між людьми, аби зрозуміти динаміку системи. Досить часто неформальні стосунки можуть прояснити причини існування певної незлагоди та опозиції в організації. Вони також здатні пояснити наявні преференції, підтримку, фаворитизм, джерела влади тощо. Усе це знаходиться під поверхнею і часто зберігається у таємниці – внаслідок негласної згоди усіх причетних і для їхньої ж користі. Проте, усе це має величезний вплив на наше повсякденне життя. Кожен, хто хоче зрозуміти систему і її динаміку, повинен проаналізувати цей прихований простір взаємовідносин.

### **Соціограма. Аналіз (раціоналізація) конфлікту**

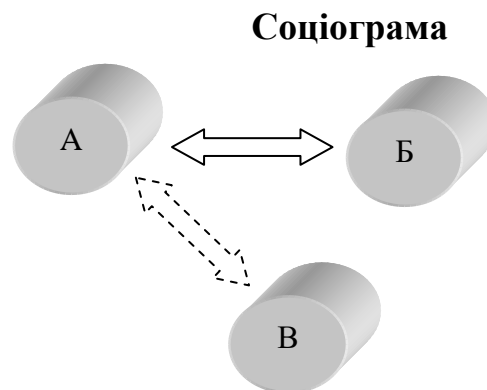
Інтуїтивна соціограма дозволяє детально проаналізувати наше сприйняття цієї неформальної, але дуже реальної структури. Для аналізу необхідно відповісти на такі запитання:

- Хто з ким має спільні інтереси?
- Кого ми бачимо за межами системи? (Наприклад: Хто вибирає партнера для запрошення до обіду, і кого він вибирає? Хто з ким водить дружбу в неробочий час: на вихідні, вечорами?)
- Хто з ким перебуває у родинних чи ділових стосунках?
- Хто кого підтримує на зустрічах?
- Хто до кого переважно вороже ставиться?
- Хто уникає чиєїсь присутності?

На підставі отриманої інформації будується соціограма, в якій відображаються взаємозв'язки між людьми.

У соціограмі відносини можуть відображатися таким чином:

Рис.2.3.



Аналізуючи соціограму, можливо зробити такі висновки:

А знаходиться у взаємно позитивних відносинах з Б;

А знаходиться у взаємно негативних відносинах з В;

Б і В не мають неформальних стосунків.

Соціограма також дозволяє побачити альянси, компанії, таємні заговори, опозицію у підгрупах тощо.

## **Типи поведінки в конфлікті**

За способами вирішення розрізняють такі **типи поведінки в конфлікті**:

### **Уникання:**

- Ігнорування конфліктів (у сподіванні, що вони самі по собі зникнуть);
- Обмірковування або замороження проблеми;
- Повільні дії у напрямку придушення конфлікту;
- Конспірація з метою конфронтації;
- Звернення до бюрократичних правил як джерел вирішення конфлікту.

### **Компроміс:**

- Переговори;
- Пошук угод та поступок;
- Пошук задовольняючих чи прийнятних рішень.

### **Конкуренція:**

- Створення виграшних-програшних ситуацій;
- Використання суперництва;
- Використання влади з метою досягнення цілі;
- Змушення підкоритися.

### **Пристосування:**

- Поступки;
- Демонстрація покори та згоди.

### **Співпраця:**

- Налаштування на вирішення проблем;
- Порівнювання різниці й поділяння ідей та інформації;
- Пошук інтегрованих рішень;
- Пошук ситуацій, за яких усі виходять переможцями;
- Погляд на проблеми та конфлікти як на виклик.

## **Способи розв'язання конфліктів**

У відповідності до типів поведінки відомо п'ять способів **розв'язання конфліктів**:

### **1. Співпраця:**

- Люди запрошують інших до розмови;
- Люди уважно слухають один одного;
- Більшість людей мають можливість висловитися;
- Люди не підвищують голос під час розмови;
- Відбувається вільний обмін думками.

### **2. Змагання:**

- Деякі люди говорять набагато більше за інших;
- Окремі люди демонструють свою владу, компетентно заявляючи: «Я це знаю, тому що ...», «Працюючи багато років на посаді ...» тощо;
- Люди забагато перебивають один одного;
- Дехто постійно мовчить;
- Дехто виявляє власні емоції;
- Люди говорять або надто голосно, або надто тихо.

### **3. Компроміс:**

- Люди, як правило, групуються довкола двох позицій;
- Підсумовуються лише декілька позицій;
- Обмін, як правило, відбувається між кількома лідерами.

### **4. Уникання:**

- Дискусію іноді відводять від основної теми;
- Дискусія не активна;
- Люди уникають прийняття рішень;
- Більшість людей мовчить;
- Наявні різні види відволікаючої поведінки.

### **5. Пристосування:**

- Говорить лише дехто, усі ж інші слухають;
- Голоси опозиції поступово замовкають.

## **Місце конфлікту в ЕРГ**

У процесі ЕРГ пересікаються інтереси, погляди, позиції багатьох людей зокрема та організацій загалом. Не завжди в громаді досягається потрібний консенсус. Суперечки, що час від часу закономірно виникають як всередині громади, так і між представниками громади та партнерами, впливають на ЕРГ. Тому важливим є швидке та взаємовигідне вирішення конфліктних ситуацій. Таке вирішення можливе за наявності знань про природу конфліктів і раціональні способи їх розв'язання. Ще краще попереджати виникнення конфліктів. Подібне вміння необхідне як лідерам громади, так і її членам. За



його наявності негативну роль конфліктів у ЕРГ можливо зменшити до мінімуму, забезпечивши кращі умови для сталого розвитку.

Крім цього, конфлікт може стати уроком для громади: як слід рухатися вперед, як впроваджувати нові погляди і використовувати новий досвід. Саме таке мислення здатне швидко підняти громаду на новий рівень розвитку – збагачену ідеями, знанням, досвідом у сфері реальних дій.

**Отже, можливо зробити такі висновки:**

- Конфлікти і непорозуміння всередині кожної людської системи є природним явищем;
- Не слід приховувати конфлікти;
- Конфлікти, якщо їх скерувати у позитивному напрямку, сприятимуть розвитку системи;
- Вміння відкрито висловлювати свої думки і сприймати критику забезпечить еволюційне розв'язання проблем, відверне їх накопичення і розростання до меж гострого конфлікту;
- Джерело конфлікту допоможе лідерам розвитку громади обрати стратегію для розгортання процесів розвитку.

# **ЧАСТИНА ТРЕТЯ**

## **Планування та організація діяльності ЕРГ**

### **РОЗДІЛ 1**

## **Планування шляхом участі та його відмінності від традиційних методів планування**

*Необхідність планування в процесі ЕРГ. Планування шляхом участі та традиційне планування: їх спільні риси та відмінності. Формування бачення в громаді.*

Необхідність планування в процесі ЕРГ обумовлена тим, що ЕРГ передбачає цілеспрямовану діяльність спрямовану на досягнення сталого розвитку громад. Успішною передумовою цього є відповідний план діяльності, що є результатом процесу планування. Іноді ЕРГ здійснюється і без планування, але в таких випадках воно не має сталості.

Планування та дослідження є по суті «очима» і «вухами» учасників місцевого економічного процесу: підприємців, корпорацій та громадських підприємств. За відсутності систематичного планування, організації з економічного розвитку громади не матимуть можливості розробляти і впроваджувати інтегрований підхід до ЕРГ. Вони повинні знати, як інтегрувати ініціативи до процесів громадської участі, організаційного розвитку та

підприємств місцевого економічного розвитку, забезпечити їхній моніторинг і коригувати їх залежно від потреб ситуації.

Крім того, потенціал до планування на громадському рівні потрібен для того, щоб люди взагалі чітко усвідомлювали, яким може або має бути їхнє майбутнє. Організації з ЕРГ часто ініціюють процеси планування на рівні громади як перший етап у процесі ЕРГ, щоб з'ясувати наявні потреби громад та функції розвитку, необхідні для надання їм допомоги.

### **Планування шляхом участі та традиційне планування: їх спільні риси та відмінності.**

**Планування шляхом участі** – це процес, що здійснюється силами самих мешканців громади, оскільки члени громади самі визначають питання для дослідження, обирають методи дослідження і проводять його, іноді за участю фасилітаторів. Відмінності між плануванням шляхом участі та традиційним плануванням наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

#### **Відмінності між плануванням шляхом участі та традиційним плануванням**

<b>Традиційне планування</b>	<b>Планування шляхом участі</b>
Здійснюється експертами – зовнішні експерти визначають стратегію планування, інструментарій. Члени громади беруть у цьому участь, як правило, шляхом надання необхідної інформації.	Здійснюється силами самих мешканців громади – члени громади самі визначають питання для дослідження, обирають методи дослідження і проводять його. Якщо до роботи залучають фасилітаторів з-поза меж громади, вони працюють під керівництвом громади.
Об'єктивність – відсутній суб'єктивний вплив на процес планування з боку членів	Суб'єктивність – дані планування збирають шляхом емпіричного діалогу між громадськими дослідниками та іншими

громади.	членами громади.
Вимірювання у кількісних (числових) показниках – присвоїти числові відповідні показники соціальним категоріям людей та їх поведінці, де це можливо, для кращого підбиття статистичних підсумків.	Якісний підхід до збирання даних – числові вимірювання зазвичай використовуються лише для того, щоб пояснити або доповнити якісні дані, зібрані шляхом громадського діалогу, інтерв'ю та із застосуванням інших методів дослідження шляхом участі.
Точність досягається шляхом аналізу різних експериментальних моделей при розробці елементів планування.	Точність забезпечується шляхом застосування методології тріангуляції (використання трьох або більшої кількості методів і джерел даних для збирання і аналізу інформації)
Дослідження здійснюється шляхом випадкової вибірки – уникнення надмірного представництва однієї групи або частини громади шляхом випадкового вибору.	Неформальне формування вибірки – важливо враховувати погляди максимальної кількості категорій людей у громаді (беручи до уваги такі чинники як стать, вік, соціально-економічний стан тощо).

## Формування бачення в громаді

Одним із основних умов планування є формування ширшого бачення майбутнього. Там, де немає бачення, немає і розвитку.

**Бачення в розвитку особи і громади** – це здатність дивитися крізь сьогоденні умови, потреби, проблеми та перешкоди і бути в змозі бачити себе здоровим й заможним, якими ми себе потенційно уявляємо.

Робота пов'язана з формуванням бачення – це насамперед постійний процес допомоги та дзеркального відображення. Під цим відображенням розуміється здатність досвідченого помічника сприймати сформульовані людьми окремі фрагменти їх бачення і повертати його цим людям таким, щоб воно пов'язувалося з дедалі відчутнішим почуттям консенсусу в громаді. Відома характеристика цього методу, дана Мао Цзе Дуном: «Я одержую від людей заплутані думки, а повертаю їм ці думки послідовними».

Помічники ззовні громади можуть принести багато користі на ключових

стадіях цього процесу. Керівництво і наставництво в процесі формування і формулювання бачення – справа складна, особливо, якщо зважити на те, що саме бачення постійно змінюється. Робота по формуванню й формулюванню бачення триває, поки триває процес розбудови громади.

Не всяке бачення однакове – існує позитивне й негативне бачення. Головна функція бачення у розвитку людини і громади – організувати творчу енергію і надати їй певне спрямування. Бачення активізує здатність людини будувати і творити, вчитися і трансформувати. Необхідно намагатися спрямовувати своє бачення в позитивний бік. Футуролог Фред Полак вивчав стародавні цивілізації, щоб визначити, як вони уявляли своє майбутнє. Він з'ясував, що вавилоняни, греки, єгиптяни, римляни спрямовували свою філософію, природничі науки, архітектуру, політичне життя, економіку, освіту, тобто всю свою цивілізацію на досягнення образу того майбутнього, в яке люди вірили як у свою долю.

Формуючи та оцінюючи різні варіанти бачення майбутнього, слід звертатися до своєї духовної та культурної спадщини.

## РОЗДІЛ 2

# Інформаційна база планування шляхом участі та її джерела. інформаційна база та її складові

*Інформаційна база і її складові. Соціально-демографічні та економічні характеристики. Відомості з історії громади. Відомості про традиції та культуру громади. Інформація про потреби та бажання громади. Детальний опис потенціалу громади. Інформація про лідерів і активістів громади та їх взаємовідносини. Інформація про ресурси громади. Інформація про інфраструктуру громади. Інформація про стан комунікацій у громаді. Джерела інформації.*

### Поняття та складові інформаційної бази

Інформація в процесі планування відіграє надзвичайно важливу роль. Планування без знання інформації про ресурси громади, її традиції звичаї, та про громаду в цілому, не призводить до бажаних результатів.

**Інформаційна база – це сукупність інформації про громаду.**

Інформаційну базу планування «шляхом участі» становлять наступні складові:

- Соціально-демографічні та економічні характеристики громади
- Відомості з історії громади
- Відомості про традиції та культуру громади
- Інформація про потреби та бажання громади
- Детальний опис потенціалу громади

- Інформація про лідерів і активістів громади та їх взаємовідносини
- Інформація про ресурси громади
- Інформація про інфраструктуру громади
- Інформація про стан комунікацій у громаді

**Соціально-демографічні та економічні характеристики** – включають в себе відомості про кількість та склад населення, професійну якість робочої сили, рівень безробіття, а також про наявні економічні можливості, наявний бізнес у громаді, характеристику робочої сили, зайнятість населення, рівень розвитку малого та середнього бізнесу у громаді, наявне конкурентне середовище на основних ринках громади.

Наявність об'єктивної та достовірної інформації про соціально-демографічні та економічні характеристики громади є важливою умовою для здійснення планування «шляхом участі» у даній громаді.

**Відомості з історії громади** – включають в себе відомості про попередній розвиток громади, про події, які вплинули на цей розвиток, а також про попередню культуру, звичаї та традиції громади, цінності громади, її досвід в економічному розвитку громади.

Всі історичні свідчення вказують на те, що значний економічний розвиток громади відбувається лише тоді, коли члени місцевої громади готові присвятити себе і вкласти свої ресурси у справу. Розвиток потенціалу веде до розробки політики та заходів, що ґрунтуються на потенціалі, навичках і активах людей та громад.

**Відомості про традиції та культуру громади** – включають в себе відомості про наявні традиції та звичаї громади, її культуру, їх еволюцію, основні проблеми та перспективи розвитку. Відомості про традиції та культуру громади повинні враховуватися при здійсненні планування розвитку громади.

**Інформація про потреби та бажання громади** – включає в себе

відомості про потреби та бажання громади. Збір інформації у членів громади щодо визначення потреб та бажань громади потрібно здійснювати у комфортній, невимушеній обстановці, що сприяє відвертим відповідям на поставлені питання та чіткому формулюванню свого бачення пріоритетів громади її потреб та бажань.

**Детальний опис потенціалу громади** здійснюється членами кореневої групи та громадою, можна також залучити сторонніх фахівців з економічного розвитку громади або фасилітаторів. Визначення потенціалу громади здійснюється за кількома напрямками:

1. **Природний потенціал громади** (стосується насамперед територіальних громад): характеристика природних ресурсів на території громади, характеристика транспортної інфраструктури у громаді, характеристика інженерно-технічних мереж у громаді.

2. **Соціальний потенціал громади**: соціальні комунікації між членами громади, мікроклімат у громаді, зв'язки та співпраця громади із іншими громадами, попередній досвід у спільній діяльності щодо реалізації проектів та здійсненні заходів з економічного розвитку громади, співпраця громади і влади.

3. **Духовний потенціал громади**: спільна історія, вплив релігійних общин на членів громади, сімейні цінності, які домінують у громаді, взаємовідносини між різними поколіннями, бажання змінити життя громади на краще, рівень єдності громади, традиції та звичаї громади.

Природний, соціальний та духовний потенціал громади повинні враховуватися разом, а їх об'єктивна оцінка є запорукою майбутнього успіху плану громади на практиці, під час реалізації окремих його положень.

**Інформація про лідерів і активістів громади та їх взаємовідносини** – включає в себе відомості про лідерів і активістів громади та їх взаємовідносини.

Одним із способів визначення лідерів громади – це провести розмову з



різними людьми, які мають різні погляди. Важливо узнати думку людей, які займають відповідальні посади в громаді, та думку пересічних громадян. Одним з методів визначення лідерів в громаді є **метод сніжки**. За допомогою цього методу можливо визначити формальних та неформальних лідерів громади, тих, чия думка є найбільш вагомою.

#### **Етапи даного методу:**

1. Необхідно скласти список людей, які займають керівні посади в громаді. До цього списку можуть увійти політичні лідери, менеджери програм, працівники підприємств громадського обслуговування, закладів охорони здоров'я, голови різних правлінь та рад.

2. Необхідно відвідати тих людей, яких було включено до списку, та розказати їм про ті зміни, що плануються в громаді. Необхідно попросити вибраних людей проаналізувати ситуацію в громаді щодо поставленого завдання; порадити чого слід та чого не слід робити, з ким ще вони б порадили поспілкуватися.

#### **У процесі цих пошуків можливо отримати три різних списки лідерів:**

- **Офіційні** – ті, хто офіційно займає керівні посади.
- **Неофіційні** – менш помітні лідери, до думки яких прислухаються і яких поважають, і підтримка яких необхідна у більшості нових заходів.
- **Функціональні** – люди, на яких тримаються ключові організації та групи не тому, що вони багато говорять, а тому, що вони багато роблять. Ці люди є рушійною силою громади.

3. Необхідно відвідати всіх, хто увійшов до другого списку за порадою офіційних лідерів. З кожним співрозмовником необхідно обговорити ті самі питання, які обговорювалися з іншими, а також з'ясувати з ким іще слід поговорити.

4. Необхідно постійно долучати до списку нові імена і зустрічатися з

людьми, аж поки названі імена почнуть співпадати з тими, що вже є у списку. Це означає, що сніжка зробила повний оберт.

З приводу взаємозв'язків між лідерами та активістами громади, слід зазначити наступне. Взаємозв'язки будуть тільки тоді налагодженими, якщо лідер громади буде прислухатися до думки активістів громади та надаватиме їй пріоритет. Важливо, щоб висновки, зроблені в ході даних взаємовідносин, співпадали з бажаннями громади.

**Інформація про ресурси громади** – включає в себе відомості про різні види ресурсів громади.

Для отримання важливої інформації, необхідної для економічного розвитку громади слід проаналізувати наявні природні ресурси (корисні копалини, наявність водойми, ландшафт та ін.), економічні ресурси (інфраструктуру, розвиток бізнесу, комунікації, наявність фінансово-кредитних установ) та соціальні ресурси (соціально-демографічна характеристика населення, зв'язки між членами громади, взаємовідносини між владою та бізнесом, зв'язки між бізнесом та громадою).

**Інформація про інфраструктуру громади** – включає в себе відомості про фізичну, економічну та соціальну інфраструктуру громади.

**Інформація про стан комунікацій у громаді** – включає в себе відомості про наявність певних видів комунікацій у громаді, сучасний їх стан, основні проблеми в їх експлуатації та перспективи їх розвитку. Комунікації у громаді відіграють важливу роль для забезпечення процесу сталого розвитку громади та підвищення її інвестиційної привабливості.

**Джерела інформації** – це об'єкти, що містять відомості про ті чи інші обставини. Основними видами джерел інформації є:

- звіти й дослідження, що проводяться з ініціативи органів місцевого самоврядування та органів державної влади та управління;
- відомості органів статистики;

- відомості університетів, інститутів та інших навчальних закладів;
- статті в газетах і журналах;
- особисті інтерв'ю;
- матеріали фокус-груп;
- неофіційні дискусії.

Експертами, які найкращим чином орієнтуються у справах громади, є самі члени громади та громадські організації. Якщо необхідно є інформація про суспільні тенденції, необхідно звернутися до організацій та людей, які займаються наданням соціальних послуг. Якщо цікавлять економічні тенденції, необхідно звернутися до людей, які працюють у приватному секторі та профспілок.

Економічний розвиток громади – це підхід, який передбачає визнання громади головним учасником процесів її власного розвитку або відновлення, а тому залучення громади в процес створення інформаційної бази є важливим та необхідним.

## РОЗДІЛ 3

### Методи збору інформації в громаді. Дослідження шляхом участі.

*Традиційні методи збору інформації. Дослідження шляхом участі: написання історії громади, складання карти громади, «фокус-груп», вправи з бачення майбутнього, інтерв'ю, анкетування*

**Традиційні методи збору інформації** – це методи збору інформації, що застосовують при здійсненні традиційних досліджень. До них, зокрема, належать: інтерв'ювання, анкетування, статистичні дослідження та інші.

#### **Характерні ознаки традиційних методів збору інформації:**

- **Здійснюється експертами** – зовнішні експерти визначають стратегію планування, інструментарій. Члени громади беруть у цьому участь, як правило, шляхом надання необхідної інформації.
- **Об'єктивність** – відсутній суб'єктивний вплив на процес планування з боку членів громади.
- **Вимірювання у кількісних (числових) показниках** – присвоїти числові відповідні показники соціальним категоріям людей та їх поведінці, де це можливо, для кращого підбиття статистичних підсумків.
- **Точність** досягається шляхом аналізу різних експериментальних моделей при розробці елементів планування.
- **Дослідження здійснюється шляхом випадкової вибірки** – уникнення

надмірного представництва однієї групи або частини громади шляхом випадкового вибору.

Традиційні методи збору інформації мають важливе значення у процесі дослідження. Окремі з цих методів, які адаптовані до принципів економічного розвитку громади, застосовуються й при дослідженні шляхом участі – інтерв'ю та анкетування.

### **Дослідження шляхом участі**

Дослідження шляхом участі є важливим інструментом для визначення потреб громади, формування кореневих груп, а також для планування, реалізації та оцінювання програм.

Дослідження шляхом участі, яке розробляється та впроваджується самими людьми, допомагає членам громади зрозуміти та проаналізувати їхні проблеми краще ніж це зроблять дослідники ззовні. Дослідження, яке проводять члени громади, є більш практичним та спрямоване на подальший розвиток. Це один із основних способів описати ключові процеси та динаміку розвитку громади.

**Особливостями дослідження шляхом участі є наступні:**

**1. Дослідження в контексті громади.** Це те, що люди роблять разом. Якщо справжньої громади не існує, першим кроком у процесі дослідження шляхом участі є налагодження зв'язків на основі колективної поваги, мети, зобов'язання та відчуття унікальної своєрідності. Завдяки цьому створення громади стає можливим.

**2. В дослідженні шляхом участі люди беруться за потреби, які постають у повсякденному житті громади.** Такі потреби разом зі спільним бажанням їх задовольнити, утворюють початкову точку дослідження шляхом участі.

**3. В дослідженні шляхом участі люди накопичують знання і поглиблюють своє розуміння теперішньої ситуації з тим, щоб перейти до дії.** Накопичення інформації в дослідженні шляхом участі передбачає отримання та перевірку інформації з різних джерел. Дослідження шляхом участі – це дослідження підґрунтя теперішньої ситуації, основних причин проблеми і наслідків їх вирішення.

**4. Дослідження шляхом участі завжди веде до дії або впливає з неї.** Люди щось роблять для того, або змінити теперішню ситуацію. Вони разом аналізують те, що було зроблено, а потім переходять до наступних дій. Без дії «дослідження» стає відірваним від реальності.

**5. В дослідженні шляхом участі люди розробляють організовану структуру для змін у громаді.** У громаді люди весь час щось роблять і говорять про те, що відбулося. Дослідження шляхом участі може бути способом свідомого поєднання в одну структуру діяльності та аналізу задля здійснення змін.

**6. Дослідженні шляхом участі збільшує потенціал громади.** Громада накопичує дослідницький потенціал для аналізу основних причин своєї ситуації і для розвитку стратегій, притаманних для даного місця застосування.

**7. Дослідження шляхом участі – органічний процес, пов'язаний з ритмом життя громади.** Тут є свої злети і падіння. Можуть бути періоди великого ентузіазму та поступу, і відповідно, періоди розчарувань та застою. Процес може бути дуже повільним, але коротких шляхів немає. Процес дослідження шляхом участі не розгортається у відповідності з певним графіком. З часом люди створюють рушійну силу: вони більше вірять у процес осмислення, переходять до дій та разом проводять аналіз. Одна зміна поступово породжує іншу.

**8. Дослідження шляхом участі часто набуває форми зовнішнього втручання.** Даний процес починається, коли група людей налагоджує між

собою стосунки і стає дослідниками свого власного життя. Дослідники зі сторони не можуть цього зробити самі, хоча вони й можуть відігравати життєво важливу роль у створенні умов для дослідження шляхом участі.

## **Історія громади**

Одним з методів дослідження шляхом участі є складання історії громади.

**Історія громади** – це метод дослідження з метою організації певних дій за участю зацікавлених членів громади. Цей метод був розроблений, щоб допомогти громадам побачити себе в дзеркалі й на основі побаченого охарактеризувати нинішню ситуацію та визначити напрямок руху на майбутнє. В процесі дослідження громада повинна відповісти на такі питання:

**Минуле:** Як виглядало життя людей і громаді в далекому минулому? Недавньому минулому? Що змінилося? Яким воно було для дітей? Молоді? Дорослих жінок? Дорослих чоловіків? Літніх людей? Яким воно було в політичному плані? Культурному? Економічному? Соціальному? Якого роду зміни сталися у цих сферах протягом року? Що ці зміни принесли? Як ці зміни вплинули на людей сьогодні?

**Сьогодення:** Яким є нинішнє життя для дітей (розумово, емоційно, фізично та духовно)? Молоді? Дорослих жінок? Дорослих чоловіків? Літніх людей? Яким є реалії нинішнього політичного життя? Культурного? Економічного? Соціального? З якими основними питаннями і проблемами стикається громада? Можливостями? Вимогами?

**Майбутнє:** Яким буде життя, якщо все буде складатися добре і якщо справдяться найсміливіші ідеї щодо розвитку членів громади? Для окремих груп людей, наприклад, для дітей? Молоді? Дорослих? Літніх людей? Як виглядає здорова людина (показники)? Якою має бути громада політично, економічно, соціально, культурно? Що таке здорова громада (показники)?

Прийоми написання історії громади розглядають громаду як таку, що складається з багатьох різних груп людей, які мають різні інтереси, різні потреби і різний досвід. Життєвий цикл людини можна розбити як 4 окремих етапи:

1. Діти (від народження до 12 років);
2. Молодь (від 12 до 25 років);
3. Дорослі (чоловіки і жінки);
4. Літні люди (55 років і старші)

Для складання плану розвитку громади можна проаналізувати різні виміри життя громади, а саме

- родинне життя;
- політичне життя;
- економічне життя;
- соціальне життя;
- культурне життя.

**Процес складання історії громади складається з декількох етапів.**

**Перший етап:**

1. **Формується невелика команда з дослідження громади.** Вона складається з людей, які знають громаду і яким більшість людей довіряє. В команді мають бути представлені групи людей, на яких спрямовується програма (молодь, жінки, а часом і загальні групи – літні люди, молодь, чоловіки, жінки, люди при владі і ті, хто її немає). Там, де це можливо, команду з дослідження громади зміцнюють одною чи кількома особами, які мають навички фасилітатора, а також мають досвід з ведення документації.

2. **Проводиться тренінг і планується дослідження.** Мета цього етапу полягає у :

- визначенні проблем розвитку, які будуть вирішуватися в процесі;



- визначені конкретних питань, на які має дати відповідь дослідження;
- визначенні основних зацікавлених сторін та інформаторів, чия допомога необхідна;
- створенні схеми шляхом перегляду карт, принципів та інструментів, щоб розглянути розвиток кожної окремої людини і громади в цілому;
- розробці стратегії дослідження (тобто збирання даних, методи, тощо);
- розробці плану дослідження;
- перегляді процесу історії громади.

**3. На загальних зборах або шляхом зібрання фокусних груп обговорити основні питання.** (Що відбувається сьогодні? Чого учить нас минуле? Яким буде поліпшене майбутнє? І що нам слід зробити задля досягнення кращого майбутнього?). Кожна невелика група розглядає різні теми.

**4. Групи виносять свої розробки на загальний семінар.** Всі члени дослідження повинні уважно вислухати кожен звіт. Після кожного звіту можна пропонувати зміни і висловлювати ідеї доки не буде досягнуто консенсусу. Щойно учасниками буде досягнуто згоди, можна виробляти перший проект документу.

#### **Другий етап:**

Проект документу необхідно поширити та обговорити в громаді. Після близько місяця обговорення (громадські зустрічі, громадське радіо, кухонні дискусії тощо), необхідно зібрати великі збори громади. На порядку денному цього зібрання поставити два значні питання:

- Затвердження змін і доповнень до виробленого документа.
- Початок роботи.

На цьому етапі визначальним моментом є концентрація зусиль на створенні команди - кореневої групи для проведення дослідження. Визначальним для всього, що буде робити команда з дослідження, буде їхній

потенціал і їхні знання, рівень ефективності людських стосунків і рівень ініціативного духу. Етап дослідження і розробки програми не є чимось відокремленим від розвитку громади. Усе це само по собі є розвитком громади.

### **Третій етап:**

Третій етап зосереджується на навчанні. Тут розробляється план навчання для зміцнення потенціалу громади.

### **Четвертий етап:**

Робота з розбудови громади на цьому етапі повинна зосередитися на створенні громадських організацій та об'єднання різних дієвих груп у широкий громадський рух.

Приблизно через рік процес складання історії громади застосовується знову для оцінювання поступу і планування наступних етапів. Інформація і аналіз зі звіту першого етапу використовуються як база (відправна точка) для порівняння, щоб побачити, що змінилося за рік роботи. Таким чином, громада може оцінити, чи не були марними їхні зусилля і чи досягли вони того, чого прагнули.

Дослідження розвитку громади можливе завдяки зібраній інформації, яка стосується даної громади.

### **Серед методів збору інформації традиційними є:**

- Анкетування
- Інтерв'ю
- Складання карти громади
- Напівструктуровані дискусії
- Транс-сектні прогулянки
- Матриці
- Часові діаграми
- Розпорядок занять та календар

- Кругові (секторні) діаграми
- Діаграма Венна
- Діаграма зв'язків

**Складання карти громади** полягає в тому, що членам громади пропонується «нанести на карту» різні елементи своєї громади. Для відображення різних характеристик елементів застосовуються умовні позначення (наприклад, церква позначається хрестиком, оселі людей різного достатку позначаються більшими чи меншими квадратами, залежно від рівня доходів). У такий спосіб можна скласти різні типи карт:

- **демографічні карти** – визначають, якими є характеристики різних груп населення та в яких частинах громади вони проживають (наприклад, літні люди, певні соціально-економічні та культурні групи);
- **карти владних відносин** – визначають відносини влади між групами, а також між громадянами та соціальними інституціями;
- **фізичні карти** – відображають особливості природного середовища;
- **соціальні карти** – відображають розподіл громадських служб та інфраструктуру громади;
- **карти фокусних груп** – відображають елементи громади, пов'язані з окремими її сегментами, наприклад, місця, які активно використовуються молодими людьми із зазначенням для яких занять вони використовуються.

**Напівструктуровані дискусії** полягають в тому, що запитання, які будуть обговорюватися, в остаточному вигляді заздалегідь не формулюються, а готується лише контрольний список основних тем. Це дає змогу в процесі обговорення піднімати теми, запропоновані самими учасниками. Прикладом напівструктурованої дискусії може служити схема складання історії громади,

яка використовується для оцінки реалій та потреб цієї громади і пропонується у вигляді окремого матеріалу для попереднього ознайомлення.

**Транс-сектні прогулянки** – цей метод передбачає відвідання різних місць в межах громади, як правило, у супроводі групи місцевих жителів. В процесі прогулянки провадяться спостереження і відбуваються дискусії. Цей метод дає змогу одержати великий обсяг корисних даних про громаду, він дає змогу поспілкуватися з членами громад, він може бути використаний для перехресної перевірки інформації (триангуляції інформації), одержаної за допомогою карти або з інших джерел.

Після завершення прогулянки результати спостережень представляються у вигляді діаграми, яку можна використати для реєстрації одержаної інформації, а також як точку відліку для подальшого обговорення. Один із способів складання такої діаграми полягає у поділі оглянутої місцевості на «зони». Наприклад, на діаграмі можуть бути зображені зона роздрібної торгівлі, пам'ятники архітектури, зона відпочинку, квартал, де проживають більш багатші люди чи де проживають більш бідніші люди.

**Інтерв'ю** – полягає в тому, що одна особа отримує інформацію від іншої особи шляхом відповідей на запитання, більшість з яких підготовлена наперед. Інтерв'ю відбувається у такій обстановці, коли особа може відверто відповідати на запитання, без наявності зовнішніх перешкод. Для проведення інтерв'ю заздалегідь визначаються питання, які стосуються конкретної громади, проблем, які існують в даній громаді. Отримані результати мають бути доступними для громади та її представників. За результатами інтерв'ю можна виробити конкретні пропозиції для громади з окремих питань.

**Анкетування** – це метод збору базової інформації, який характеризується тим, що заздалегідь визначені питання формулюються в спеціальних опитувальних формах (анкетах), де учасникам пропонується дати відповідь на окремі питання.

Отримані результати мають бути доступними для громади та її представників. За результатами анкетування можна виробити конкретні пропозиції для громади з тих питань, щодо яких здійснювалося дослідження.

## РОЗДІЛ 4

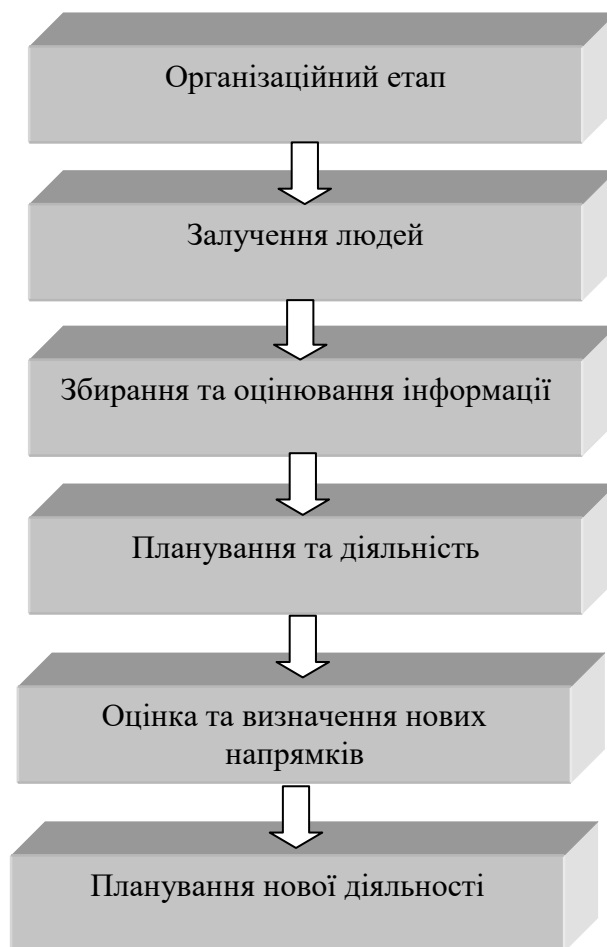
### Процес планування шляхом участі: етапи та методи

*Етапи процесу планування шляхом участі. Циклічний характер процесу планування. Інноваційні методи планування.*

#### Етапи процесу планування шляхом участі

В процесі планування шляхом участі виділяють наступні етапи (рис. 3.1).

### Етапи процесу планування шляхом участі



**1. Організаційний етап** полягає в тому, що формується коренева група із представників громади, можливо за участю фасилітатора (зовнішнього помічника). Члени громади, які є об'єктом вивчення залучаються до процесу як рівноправні партнери та співдослідники. З цього випливає, що зовнішні помічники, хоч би якими компетентними вони були, складають лише частину

команди, а також, що баланс сил у команді забезпечується громадою, а не професіоналами. Підхід участі вимагає, щоб усі фази дослідження та планування здійснювалися представниками громади. Зовнішні учасники можуть допомагати і надавати певну процедурну та матеріально-технічну підтримку (таку як технічне сприяння або складання документації), але формулювати запитання, провадити діалог у пошуках відповідей, обробляти дані та робити висновки повинні робити насамперед члени громади.

Ідеальна коренева група складається з представників усіх головних фракцій та груп за інтересами. Члени кореневої групи вважають свою участь у групі неупередженою діяльністю, спрямованою на сприяння розвитку людини. Поступово члени групи формулюють своє бачення того, де вони досі знаходились і куди вони йдуть, і домовляються про взаємну підтримку в трансформуванні особистих сфер впливу, щоб їхнє бачення стало реальністю.

Розвиток кореневої групи – це зменшена модель процесу розбудови громади. Коренева група громади є основним колективним учасником процесу розбудови громади.

**Процес розвитку кореневої групи можна зрозуміти, розділивши його на чотири стадії:**

**Перша стадія** – початок формування групи, а також довіри та консенсусу на базі основної цілі групи та правил її діяльності.

**Друга стадія** – поглиблення довіри і навчання особи, які необхідні для нормальних відносин в групі та в громаді.

**Третя стадія** – група починає звертати увагу не тільки на власних членів, а й на потреби всієї громади. На цій стадії бачення майбутнього і планування охоплює ширше коло учасників.

**Четверта стадія** – у центр уваги ставиться трансформування умов



життя громади. За ініціативою кореневої групи або на зустрічах між групами здійснюється ретельне планування та оцінка наявних цінностей громади, потреб та бажаних форм майбутнього, застосовуючи при цьому метод консенсусу та консультацій. На основі цього процесу розробляються плани дій і програми.

**2. Залучення людей** – це процес реального залучення широкого кола людей, які представляють різні суспільні групи, на місцевому рівні до процесу економічного розвитку їх громад. Для того, щоб досягти загальної і сталої згоди стосовно фактичних потреб, пріоритетів та проектів громади, кореневій групі доведеться витратити чимало часу та зусиль.

**3. Збирання та оцінювання інформації** – полягає в тому, що коренева група, за допомогою залучених людей – членів громади, волонтерів, фахівця з економічного розвитку громади, організовує здійснення збирання інформації та проводить оцінювання зібраної інформації. Прийняття рішення про збирання інформації та про конкретні методи збирання інформації приймається колегіально членами кореневої групи.

Оцінювання інформації відбувається неупереджено членами кореневої групи, за участю представників громади, які були залучені, за їх бажанням. При оцінюванні інформації беруться до уваги не тільки традиційні числові чи кількісні виміри, але й соціальні показники.

**4. Планування та діяльність** – полягає в тому, що члени кореневої групи разом із залученими представниками громади безпосередньо планують свою діяльність і складають стратегічний та поточний плани, а також здійснюють безпосередню діяльність пов'язану із реалізацією окремих проектів, заходів, спрямованих на досягнення мети та завдань визначених у планах.

Стратегічний план полягає у формуванні довгострокового плану діяльності громади, а поточний план полягає у формуванні короткострокового

плану діяльності громади. Наприклад, у стратегічному плані зазначено, що громада бажає реалізувати п'ять проектів. А поточний план стосуватиметься конкретних заходів по реалізації одного з цих п'яти проектів.

Здійснюючи планування важливо обрати для реалізації той проект, який має можливість спричинити синергетичний ефект – розвиток інших ініціатив, інших проектів. Реалізація таких проектів має найбільший позитивний вплив на громаду.

Громада повинна мати можливість впливати на процес планування, а стратегічний план діяльності повинен затверджуватися або узгоджуватися із громадою. Побажання громади, її специфіку, традиції і культуру необхідно враховувати при розробці відповідних планів. Важливо скласти графік робіт, а також розподілити обов'язки між волонтерами та іншими працівниками щодо здійснення окремих заходів та дій, визначити ресурси, необхідні для такої діяльності. Останнє дозволяє оптимізувати роботу та раціонально використати час та ресурси.

**5. Оцінка та визначення нових напрямків** – полягає в тому, що представники кореневої групи за участю представників громади здійснюють оцінювання проведеної роботи, а також визначають нові напрямки діяльності.

Оцінювання проведеної роботи потрібно здійснювати із залученням громади, якщо це невелика громада у кількісному відношенні, то це оцінювання можна провести на загальних зборах громади. Якщо велика громада то це оцінювання можна провести шляхом анкетування спеціальним опитувальником, в якому відображається оцінка діяльності членом громади, а також її позитиви та негативи, пропозиції для її покращення в майбутньому.

Важливо толерантно відноситися до критики та пропозицій, які надходять від громади щодо оцінки даної діяльності.

Визначення нових напрямків діяльності є важливим елементом даного етапу. Визначення нових напрямків діяльності здійснюється членами кореневої

групи та громадою як правило на спільному засіданні, зборах. При цьому остаточне рішення щодо визначення нових напрямків діяльності приймає громада, навіть, якщо це займає багато часу.

Якщо громада хоче одночасно реалізувати два або більше проектів, і на цій основі можливе виникнення конфліктної ситуації або дестабілізація роботи кореневої групи, то доцільно поділити кореневу групу на ту кількість корневих груп, яка буде відповідати кількості відповідних проектів громади. При цьому потрібно залучити до участі в нових корневих групах представників громади, які відстоюють відповідні нові проекти, а також тих членів громади, які готові працювати над їх реалізацією.

**6. Планування нової діяльності** – полягає в тому, що члени кореневої групи разом з залученими представниками громади здійснюють планування нової діяльності на основі визначених нових напрямків діяльності. Члени кореневої групи разом із залученими представниками громади безпосередньо планують свою діяльність і складають стратегічний та поточний плани.

При плануванні нової діяльності важливо враховувати попередні проблеми, недоліки та труднощі, які виникали при плануванні попередньої діяльності. Це дає змогу покращити роботу кореневої групи, зекономити час та ресурси громади, підвищити взаєморозуміння та взаємоповагу у кореневій групі. Громада повинна мати можливість впливати на процес планування, а стратегічний план діяльності повинен затверджуватися або узгоджуватися із громадою.

**Планування носить циклічний характер.** Після закінчення строку чи виконання поточних планів громада, за участі кореневої групи, формує нові поточні плани, а після закінчення строку чи виконання стратегічних планів громада, за участі кореневої групи, формує нові стратегічні плани.

Залежно від громади і змісту попередньої діяльності цей цикл планування буде мати свою тривалість у часі. Головне не прискорювати ці цикли, а

намагатися якісно виконувати поставлені плани, щоб і процес Економічного розвитку громади теж був якісним і забезпечував сталість розвитку громади.

При новому циклі планування громаді потрібно враховувати свій попередній досвід планування – як негативний, так і позитивний. Адже врахування своїх попередніх недоліків, труднощів, перешкод, проблем громадою на новому циклі планування значно спростить діяльність кореневої групи та громади, оптимізує їх роботу, зекономить їх час та ресурси.

### **Інноваційні методи планування**

Інноваційні методи планування полягають у тому, що здійснюється цілеспрямований вплив на поведінку членів громади та кореневої групи у процесі планування. Такі інноваційні методи сприяють широкому залученню простих членів громади у процес планування.

**Планування реальності** полягає в тому, що члени кореневої групи та громади складають певний реалістичний план того, щоб вони хотіли бачити у своїй громаді. Це може бути планування таких дій, які вже хтось здійснив у сусідніх чи інших громадах, тобто планування чогось реалістичного, що усвідомлюють і можуть собі уявити члени кореневої групи та громади.

**Складання карти громади** полягає в тому, що члени кореневої групи із залученням членів громади малюють карту майбутньої громади – нові елементи, які вони хочуть зробити та реалізувати, і таким чином здійснюється планування.

**Вправи з бачення** полягають в тому, що члени кореневої групи із залученням фасилітатора проводять спеціальні вправи для членів громади з метою визначення їх бачення майбутнього чи бачення окремих проблем чи перспектив сьогодення. Завдяки такому інноваційному методу планування формується спільне бачення членів громади і на його основі проводиться

планування дій громади. Наприклад, майже всі члени громади у своєму баченні майбутнього побачили відремонтований дитячий садок, який так потрібен громаді. Тому однією з основних дій у плануванні діяльності громади буде ремонт дитячого садочка.

**Збір базових даних** полягає в тому, що члени кореневої групи із залученням членів громади збирають у громаді необхідну інформацію про проект, який вони реалізують. На основі цієї зібраної інформації здійснюють узагальнення і відповідні аналітичні висновки, а потім здійснюється планування. Збір базових даних потрібно здійснювати коли коренева група не має достатньо інформації про ресурси громади, соціальні комунікації чи інше, що є необхідним для успішної реалізації проекту.

Інноваційні методи планування (планування реальності, складання карти громади, вправи з бачення, збір базових даних) мають важливе значення у процесі планування у різних громадах, і сприяють ефективному залученню членів громади до планування у процесі економічного розвитку громади.

## **РОЗДІЛ 5**

# **Планування шляхом участі та організаційні потреби громади**

*Оцінка організаційної бази громади. Визначення пріоритетів громади. Визначення пріоритетів у розбудові організаційної бази. Відбір найбільш адекватних організаційних структур до пріоритетів та потреб громади. Планування розвитку підтримуючих структур.*

### **Оцінка організаційної бази громади**

Оцінка організаційної бази громади відбувається, як правило, на основі результатів мозкового штурму представників громади (членів фокус-групи чи кореневої групи), а також наявної інформації про організації громади. У рамках визначення наявної організаційної бази громади члени громади мають зазначити всі наявні організації як недержавні, комерційні, так і органи місцевого самоврядування чи місцеві органи державної влади. Кожна з цих складових має важливе значення і не можна недооцінювати жоден з цих компонентів організаційної бази громади.

Важливе значення має не тільки кількісна оцінка організаційної бази громади (статистичні відомості), а насамперед якісна оцінка організаційної бази громади, які з цих організацій мають вплив на громаду, які з них реально працюють, які з них мають авторитет серед членів громади.

Визначення пріоритетів громади здійснюється на основі аналізу

фасилітатором, членами кореневої групи чи представниками громади, думки громади, на основі результатів збору відповідної інформації.

### **Визначення пріоритетів у розбудові організаційної бази**

Визначення пріоритетів у розбудові організаційної бази здійснюється на основі аналізу думки громади та наявної організаційної бази громади фасилітатором, членами кореневої групи чи представниками громади, на основі результатів збору відповідної інформації. Визначення пріоритетів у розбудові організаційної бази повинно здійснюватися на основі відповідного рішення громади.

Для людей ззовні, зокрема для фасилітатора, пріоритетом у розбудові організаційної бази громади може здаватися, якась ідея чи проект, що є найбільш життєздатним, і може приносити найбільше фінансової користі чи соціальної користі. Наприклад, ідея заснування житлово-будівельного кооперативу на новому масиві, який роздано під житлове будівництво у даному населеному пункті, оскільки між жителями цього нового району виникають численні конфлікти щодо оплати робіт по проведенню комунікацій та освітленню вулиць, це є найбільш привабливою ідеєю для фасилітатора, який приїхав з іншого міста на цей семінар з громадою.

Однак, для громади на даний момент пріоритетним у розбудові організаційної бази громади є створення фінансової установи у даному населеному пункті – відділення банку чи кредитної спілки, або заснування власної кредитної спілки, а також відкриття дитячого садку. Для людей ззовні така ідея може видаватися не пріоритетною, але вони не мають права втручатися у процес визначення пріоритетів у розбудові організаційної бази громади самою громадою.

**Відбір найбільш адекватних організаційних структур до пріоритетів та**

## **потреб громади**

Після того як громада визначила пріоритети та потреби, в тому числі і пріоритети у розбудові організаційної бази, розпочинається процес вибору найбільш адекватних організаційних структур до пріоритетів та потреб громади.

Відбір найбільш адекватних організаційних структур до пріоритетів та потреб громади здійснюється фасилітатором, членами кореневої групи чи представниками громади, як правило, на основі результатів мозкового штурму представників громади (членів фокус-групи чи кореневої групи), а також наявної інформації про громаду та її ресурси. Відбір найбільш адекватних організаційних структур до пріоритетів та потреб громади здійснюється із врахуванням можливостей громади для подальшої підтримки діяльності цих структур.

Наприклад, громада хоче створити фінансову установу: відділення банку чи кредитної спілки, але жоден банк не хоче відкривати своє відділення у даному населеному пункті, створити власну кредитну спілку вимагає багато часу та ресурсів, у громаді нема людей з досвідом робот у подібних установах. Разом з тим, одна з кредитних спілок великого сусіднього міста хоче відкрити своє відділення у даному населеному пункті. У даному випадку найбільш адекватною організаційною структурою до пріоритету та потреби громади є створення відділення кредитної спілки у даному населеному пункті, а тому її відбір є правильним рішенням.

## **Планування розвитку підтримуючих структур**

Планування розвитку підтримуючих структур є важливою складовою процесу економічного розвитку громади. Планування розвитку підтримуючих структур здійснюють члени кореневої групи разом з залученими



представниками громади або громада, як правило, на основі визначених пріоритетів громади, пріоритетів у розбудові організаційної бази, відбір найбільш адекватних організаційних структур до пріоритетів та потреб громади, із врахуванням результатів мозкового штурму представників громади (членів фокус-групи чи кореневої групи), а також наявної інформації про громаду та її ресурси, про наявні підтримуючі структури у громаді.

Планування розвитку підтримуючих структур здійснюється із врахуванням можливостей громади для подальшої підтримки діяльності цих структур. Члени кореневої групи разом із залученими представниками громади безпосередньо планують діяльність щодо майбутнього розвитку підтримуючих структур і складають стратегічний та поточний плани. При цьому можуть створюватися нові підтримуючі структури, або вдосконалення діяльності діючих підтримуючих структур. Такими підтримуючими структурами є технічні ресурсні групи, бізнес-інкубатори, асоціації місцевого та регіонального розвитку, центри сприяння підприємницькій діяльності та інші.

При плануванні нової діяльності важливо враховувати попередні проблеми, недоліки та труднощі, які виникали при плануванні попередньої діяльності щодо розвитку підтримуючих структур. Це дає змогу покращити роботу кореневої групи, зекономити час та ресурси громади, підвищити взаєморозуміння та взаємоповагу у кореневій групі. Громада повинна мати можливість впливати на процес планування розвитку підтримуючих структур, а стратегічний план розвитку підтримуючих структур повинен затверджуватися або узгоджуватися із громадою.

## РОЗДІЛ 6

### Операційний план та план громади

*Поняття операційного плану. План громади.*

#### Операційний план

**Операційний план** – це план діяльності та заходів на найближчий час (як правило від 6 місяців до трьох років) щодо економічного розвитку громади. Він складається у рамках стратегічного плану економічного розвитку громади у відповідності до нього та з метою досягнення стратегічних цілей економічного розвитку громади.

Такі плани визначають строки виконання тих чи інших заходів, відповідальних за їх виконання. Оскільки операційний план стосується безпосередньо громади і вона повинна виконувати найбільшу його частину, то саме вона повинна його затверджувати.

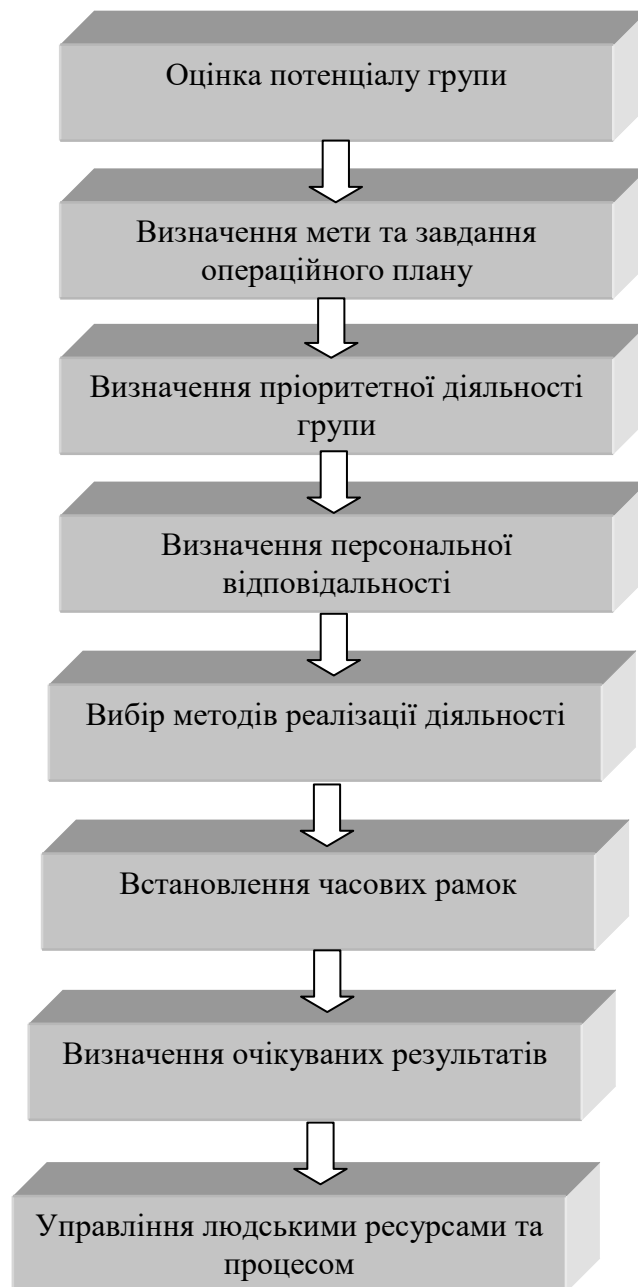
Операційні плани мають важливе значення для визначення подальшого розвитку громади. Зокрема, у рамках україно-канадського проекту економічного розвитку громад 10-15 травня 2005 р. громади-партнери проекту представили операційні плани діяльності своїх громад, які передбачали залучення широкої кількості членів громад до процесу їх розробки та ухвалення. В операційних планах громади було відображено їх діяльність на наступні три роки. На зборах представники громади підготували свої пропозиції, побажання та зауваження щодо соціального та економічного

розвитку громади.

В операційних планах подаються пропозиції щодо вирішення нагальних проблем з життя громади. Важливим є і те, що громади системно підійшли до підготовки операційних планів, зокрема, намагались в комплексі вирішувати проблеми економічного, соціального та культурного розвитку.

Рис. 3.2

### Процес розробки операційного плану



**Оцінка потенціалу групи.** Оцінка потенціалу групи здійснюється членами кореневої групи та громадою, можна також залучити сторонніх фахівців з економічного розвитку громади. Оцінка потенціалу групи здійснюється за кількома критеріями:

**1. Фаховий рівень підготовки членів групи:** чи їхні спеціальності можуть допомогти їм у виконанні конкретних завдань, реалізації проектів та здійсненні заходів з економічного розвитку громади. Фаховий потенціал групи бажано оцінювати загалом для операційного плану громади, а також для кожного із заходів у рамках операційного плану. У випадку якщо фаховий потенціал групи є недостатнім для реалізації окремих заходів операційного плану, то бажано залучити інших членів громади, які володіють відповідними фаховими знаннями, для роботи у групі на волонтерських засадах.

**2. Соціальний потенціал членів групи:** соціальні комунікації між членами групи, їхні особисті взаємини, мікроклімат у кореневій групі, зв'язки та співпраця кореневої групи із рештою громади, попередній досвід у спільній діяльності щодо реалізації проектів та здійсненні заходів з економічного розвитку громади. Соціальний потенціал групи бажано оцінювати загалом для операційного плану громади, а також для кожного із заходів у рамках операційного плану. У випадку якщо соціальний потенціал групи є недостатнім для реалізації окремих заходів операційного плану, чи всього операційного плану, то бажано залучити інших членів громади для роботи у кореневій групі внаслідок заміни найбільш конфліктних людей цієї групи які дестабілізують її роботу, або провести навчання по зміцненню команди для кореневої групи.

Фаховий та соціальний потенціал групи повинні враховуватися разом, а їх об'єктивна оцінка є запорукою майбутнього успіху операційного плану громади на практиці, під час реалізації окремих його положень.

**Визначення мети та завдань операційного плану** здійснюється громадою

за участю представників кореневої групи та фасилітатора. **Мета операційного плану** – це те, що ми хочемо досягти внаслідок реалізації операційного плану. Як правило, мета операційного плану – це здійснення взаємоузгодженої системи заходів, спрямованих на економічні та соціальні зміни у громаді, забезпечення сталого розвитку громади та економічного розвитку громади, зростання добробуту громади.

**Завдання операційного плану** – це ті конкретні позитивні результати внаслідок здійснення відповідних заходів операційного плану, які разом забезпечують досягнення мети операційного плану. Наприклад, завданнями операційного плану можуть бути: створення Асоціації місцевого розвитку; розвиток соціальних комунікацій у громаді; заснування дитячого садку; будівництво дитячого майданчику.

**Визначення пріоритетної діяльності групи** здійснюється громадою за участю представників кореневої групи та фасилітатора. Визначення пріоритетної діяльності групи має на меті сконцентрувати діяльність групи на досягнення основних завдань операційного плану. Це забезпечує такий режим оптимізації діяльності кореневої групи, коли вона не витрачає свої зусилля, час та ресурси на вирішення другорядних завдань, які не впливають на досягнення основних завдань операційного плану.

**Визначення персональної відповідальності** здійснюється громадою за участю представників кореневої групи та фасилітатора. Визначення персональної відповідальності полягає в тому, що за реалізацію кожного пункту чи заходу операційного плану громади призначається громадою особа, яка несе персональну відповідальність.

Осіб, які несуть персональну відповідальність за виконання окремих пунктів та заходів операційного плану громади слід призначати з кола відповідальних осіб, які цінують та поважають свою громаду і відповідально відносяться до роботи у громаді.

**Методи реалізації діяльності** залежать від того чи іншого виду діяльності, зазначеного в операційному плані. Одним із пріоритетних методів реалізації діяльності є залучення якнайбільше членів громади, метод діяльності шляхом участі. В окремих випадках, коли для даного виду діяльності потрібні фахові чи експертні знання, то найкращим методом реалізації даної діяльності є залучення до реалізації цієї діяльності особу, яка має відповідні фахові чи експертні знання.

Наприклад, якщо громада хоче створити соціальне підприємство, яке надаватиме соціально-важливі послуги, то для розробки його статуту потрібно залучити юриста, який є фахівцем у цій сфері, якщо у кореневій групі немає юриста, а громада не може його знайти на волонтерських засадах. То потрібно залучити юриста ззовні для підготовки та реєстрації статуту цього соціального підприємства.

**Встановлення часових рамок** здійснюється громадою за участю представників кореневої групи, іноді також за участі фасилітатора. Встановлення часових рамок повинно здійснюватися щодо кожного пункту та заходу, які зазначені в операційному плані. Встановлення часових рамок допомагає оцінювати ефективність роботи кореневої групи та громади, а також дозволяє оптимізувати час на виконання положень операційного плану.

При встановленні часових рамок потрібно реально оцінювати можливості та потенціал осіб, які відповідальні за виконання відповідних положень операційного плану, а також наявності у них відповідних ресурсів (також кількісну та якісну характеристику таких ресурсів) для виконання відповідних положень операційного плану.

**Визначення очікуваних результатів** здійснюється громадою за участю представників кореневої групи, іноді також за участі фасилітатора. Кожне положення операційного плану громади повинно спричинити якийсь результат, який очікує громади. На основі положень операційного плану визначаються

очікувані результати.

Якщо на основі положень операційного плану визначаються як очікувані результати, які не задовольняють громаду, чи не відповідають меті та завданню операційного плану громади, то громада може прийняти рішення про внесення змін і доповнень до операційного плану громади.

Чимало громад відчують труднощі з оцінюванням очікуваних результатів у систематичний спосіб. Це часто трапляється, тому, що вони не обмірковують, яким повинен бути успішний результат або яка інформація може бути потрібна для оцінювання результатів їхніх зусиль. Ці речі слід зробити ще в межах процесу планування. Інакше кажучи, перед тим як ви реалізуєте свій план, ви повинні збирати інформацію, необхідну для визначення очікуваних результатів плану. Визначення очікуваних результатів плану, яке спирається на неповну або упереджену інформацію, яка випадково трапилася під час роботи не викликає довіри і не є значущим.

**Управління людськими ресурсами та процесом.** Загальне управління людськими ресурсами та процесом здійснюється громадою за участю представників кореневої групи, іноді також за участі фасилітатора. А поточне управління людськими ресурсами та процесом здійснюється відповідною кореневою групою, іноді також за участі фасилітатора.

Управління людськими ресурсами та процесом для виконання окремих положень операційного плану громади, реалізація яких потребує фахових або експертних знань, може доручатися відповідним фахівцям чи експертам. Управління людськими ресурсами та процесом має важливе значення, це є необхідним елементом для реалізації операційного плану громади.

## **План громади**

**План громади** – це план розвитку громади на певний період часу. У даному розумінні ми розглядаємо план громади як план економічного розвитку громади.

Основну участь у розробці плану громади беруть члени кореневої групи із залученням представників громади шляхом їх участі. Оскільки план громади стосується безпосередньо громади і громада повинна виконувати найбільшу його частину, то саме вона повинна його обговорити та затвердити. План громади обов'язково затверджується громадою.

Плани громади мають важливе значення для визначення подальшого економічного розвитку громади. Вони відображають бачення громадою свого майбутнього, її потреби та пріоритети.



# ЧАСТИНА ЧЕТВЕРТА

## **Підприємства, організації та інші ініціативи громади**

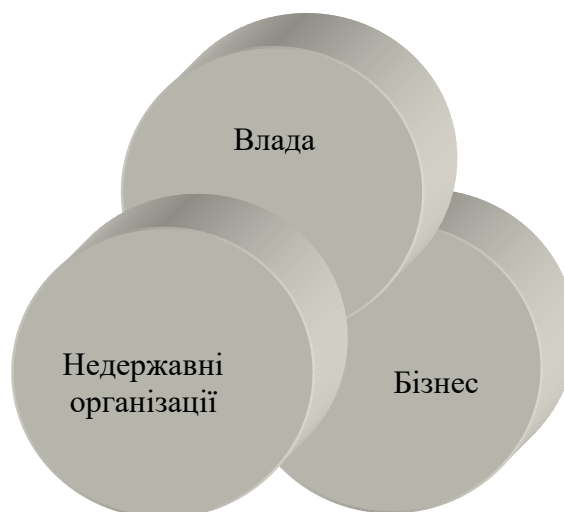
### **РОЗДІЛ 1**

## **Види та характеристика організаційних структур в громаді**

*Організації громади. Неформальні об'єднання. Асоціації. Релігійні організації. Професійні організації. Бізнес-клуби. Групи самопомоги. Місцеві ініціативні групи. Благодійні організації. Корпорації з економічного розвитку. Молодіжні організації. Політичні організації. Державні установи та організації. Органи місцевого самоврядування. Комерційні структури. Індивідуальний бізнес. Приватні підприємства. Сімейні підприємства. Підприємства з обмеженою відповідальністю. Акціонерні товариства. Кооперативи. Комунальні підприємства. Державні підприємства.*

Головним пріоритетом для органів місцевого самоврядування і громадських структур в Україні було і залишається вирішення соціальних проблем жителів області, району, села, селища та міста, а також підвищення життєвого рівня населення. Це неможливо здійснити без активного діалогу і співробітництва органів місцевого самоврядування, громадських і бізнесових структур, а також без мобілізації громад та без їх залучення до вирішення місцевих проблем.

### Партнерство для реалізації процесу ЕРГ



Нормативно-правовими актами України передбачено існування в державі різноманітних форм організаційних структур, які можуть використовуватися членами громади для досягнення своїх соціальних, політичних, економічних та культурних цілей. Сюди входять асоціації, громадські та релігійні організації, групи самопомоги, корпорації з економічного розвитку, політичні організації, місцеві ініціативні групи, організації за віковим, професійним та політичним орієнтуванням, установи й організації державної, колективної та приватної форми власності, органи місцевого самоврядування та самоорганізації населення, підприємства різних форм власності, а також об'єднання відповідних підприємств.

Право громадян на свободу об'єднання є невід'ємним правом людини, закріпленим Загальною декларацією прав людини, і гарантується Конституцією та законодавством України. Держава, в свою чергу, сприяє розвитку політичної

та громадської активності, творчої ініціативи громадян і створює рівні умови для діяльності їх об'єднань.

**Об'єднанням громадян** є добровільне громадське формування, створене на основі єдності інтересів для спільної реалізації громадянами своїх прав і свобод.

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

**Громадською організацією** є об'єднання громадян з метою задоволення та захисту своїх законних соціальних, економічних, творчих, вікових, національно-культурних, спортивних та інших спільних інтересів.

**Політичною партією** є об'єднання громадян – прихильників певної загальнонаціональної програми суспільного розвитку, які мають головною метою участь у розробці державної політики, у формуванні органів влади і місцевого та регіонального самоврядування, а також представництво в їх складі.

**Релігійні організації** утворюються з метою задоволення релігійних потреб громадян у сповіданні та поширюванні віри і діють відповідно до власної ієрархічної та інституційної структури, обирають, призначають і замінюють персонал згідно зі своїми статутами (положеннями).

Важливу роль в організації життя на місцях відіграють **територіальна громада та органи місцевого самоврядування**.

Сам термін «**територіальна громада**» означає мешканців, 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.

**Місцеве самоврядування в Україні** – це гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади (жителів села чи членів добровільного об'єднання у сільську громаду мешканців кількох сіл, селища, міста) самостійно

або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України.

Місцеве самоврядування здійснюється територіальними громадами сіл, селищ, міст як безпосередньо, так і через сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи, а також через районні та обласні ради, які представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст.

**Органи місцевого самоврядування є такими:**

- Сільські, селищні, міські ради, які репрезентують відповідні територіальні громади та здійснюють від їх імені та в їхніх інтересах функції і повноваження місцевого самоврядування, визначені Конституцією та законами України;
- Обласні та районні ради, які репрезентують спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст у межах повноважень, визначених Конституцією України та законами, а також повноважень, переданих їм сільськими, селищними, міськими радами;
- Представницькі органи місцевого самоврядування – виконавчі комітети, відділи, управління та інші створювані радами виконавчі органи;
- Сільські, селищні, міські голови, які діють за принципом розподілу повноважень у порядку і межах, визначених законами.

Крім того, важливу роль в організації населення відіграють органи самоорганізації населення.

Такими органами є створені жителями – з дозволу сільських, селищних, міських, районних у місті (у разі їх існування) рад – будинкові, вуличні, квартальні та інші органи самоорганізації населення. Вони наділені відповідними радами частиною власної компетенції, фінансів, майна.

Органи місцевого самоврядування з метою більш ефективного здійснення своїх повноважень, захисту прав та інтересів територіальних громад можуть

об'єднуватися в асоціації та інші форми добровільних об'єднань, які підлягають реєстрації відповідно до законодавства в органах Міністерства юстиції України.

Органи місцевого самоврядування та їх асоціації можуть входити до відповідних міжнародних асоціацій, інших добровільних об'єднань органів місцевого самоврядування. Асоціаціям та іншим добровільним об'єднанням органів місцевого самоврядування не можуть передаватися повноваження органів місцевого самоврядування.

У громадах діє велика кількість організацій, які займаються різноманітною економічною діяльністю, тобто виробництвом продукції (товарів та послуг) шляхом використання певних ресурсів: сировини, матеріалів, устаткування, робочої сили, технологічних процесів тощо. В Україні основними суб'єктами економічної діяльності є підприємства (чи інші юридичні особи) та місцеві одиниці.

Юридичні особи можуть створюватися у формі товариств, установ, а також в інших формах, встановлених законом.

**Товариством** є організація, створена шляхом об'єднання осіб (учасників), які мають право участі у цьому товаристві. Товариство може бути створеним однією особою, якщо законом не встановлено іншого. Товариства поділяються на такі:

- **Підприємницькі товариства.** Товариства, які здійснюють підприємницьку діяльність з метою одержання прибутку та подальшого його розподілу між учасниками (підприємницькими товариствами), можуть бути створеними лише як господарські товариства (повне товариство, командитне товариство, товариство з обмеженою чи додатковою відповідальністю, акціонерне товариство) або виробничі кооперативи.
- **Непідприємницькі товариства.** Непідприємницькими товариствами є товариства, які не мають на меті одержання прибутку для його

подальшого розподілу між учасниками. Непідприємницькі товариства (споживчі кооперативи, об'єднання громадян тощо) та установи можуть паралельно зі своєю основною діяльністю здійснювати підприємницьку діяльність, якщо законом не встановлено іншого і якщо ця діяльність відповідає меті їхнього створення та сприяє її досягненню.

Основною формою господарювання в Україні визнається підприємство.

**Підприємство** – це самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади чи органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності.

Підприємства можуть створюватись як для здійснення підприємництва, так і для некомерційної господарської діяльності.

**Залежно від форм власності**, передбачених законом, в Україні можуть діяти підприємства таких видів:

- **Приватне підприємство**, що діє на основі приватної власності громадян чи суб'єкта господарювання (юридичної особи);
- **Підприємство, що діє на основі колективної власності** (підприємство колективної власності);
- **Комунальне підприємство**, що діє на основі комунальної власності територіальної громади;
- **Державне підприємство**, що діє на основі державної власності;
- **Підприємство, засноване на змішаній формі власності** (на базі об'єднання майна різних форм власності);
- **Підприємство з іноземними інвестиціями**, в статутному фонді якого закордонна інвестиція становить не менше десяти відсотків;

- **Іноземне підприємство**, в статутному фонді якого закордонна інвестиція становить сто відсотків.

Основною формою підприємства в Україні можливо назвати господарське товариство.

**Господарським товариством** є юридична особа, статутний (складений) капітал якої поділений на частки між учасниками.

Господарські товариства можуть бути створеними у таких формах:

- Повне товариство;
- Командитне товариство;
- Товариство з обмеженою відповідальністю;
- Товариство з додатковою відповідальністю;
- Акціонерне товариство.

**Повним товариством** є товариство, учасники якого відповідно до укладеного між ними договору здійснюють підприємницьку діяльність від імені товариства і солідарно несуть додаткову (субсидіарну) відповідальність за його зобов'язаннями усім майном, що їм належить.

**Командитне товариство** – це товариство, в якому разом з учасниками, які здійснюють від імені товариства підприємницьку діяльність і солідарно несуть додаткову (субсидіарну) відповідальність за зобов'язаннями товариства усім своїм майном (повними учасниками), є один чи кілька учасників (вкладників), які несуть ризик збитків, пов'язаних із діяльністю товариства, у межах сум зроблених ними вкладів та не беруть участі в діяльності товариства.

**Товариством з обмеженою відповідальністю** є засноване одним або кількома особами товариство, статутний капітал якого поділений на частки, розмір яких встановлюється статутом. Учасники товариства з обмеженою відповідальністю не несуть відповідальності за його зобов'язаннями, а несуть

ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, у межах вартості своїх вкладів.

**Товариством з додатковою відповідальністю** є товариство, засноване однією або кількома особами, статутний капітал якого поділений на частки, розмір яких визначений статутом. Учасники товариства з додатковою відповідальністю солідарно несуть додаткову (субсидіарну) відповідальність за його зобов'язаннями своїм майном у розмірі, який встановлюється статутом товариства і є однаково кратним для всіх учасників до вартості внесеного кожним учасником вкладу. У разі визнання банкрутом одного з учасників, його відповідальність за зобов'язаннями товариства розподіляється між іншими учасниками товариства пропорційно їхнім часткам у статутному капіталі товариства.

**Акціонерним є товариство**, статутний капітал якого поділений на визначену кількість акцій однакової номінальної вартості. Воно буває таких видів:

- Відкрите акціонерне товариство;
- Закрите акціонерне товариство.

Акціонерне товариство самостійно відповідає за своїми зобов'язаннями усім своїм майном. Акціонери не несуть відповідальності за зобов'язаннями товариства, а несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, у межах вартості акцій, що їм належать.

В Україні Господарським кодексом України (стаття 94) передбачений такий вид господарської діяльності як **кооператив** (виробничий та сільськогосподарський кооператив), заснований на колективній формі власності.

**Кооперативи** – як добровільні об'єднання громадян з метою спільного вирішення ними економічних, соціально-побутових та інших питань – можуть створюватися у різних галузях (виробничі, споживчі, житлові тощо).



**Виробничим кооперативом** є добровільне об'єднання громадян на засадах членства для спільної виробничої або іншої господарської діяльності, яка базується на їхній особистій трудовій участі та об'єднанні його членами майнових пайових внесків. Члени виробничого кооперативу несуть субсидіарну відповідальність за зобов'язаннями кооперативу у розмірах та порядку, встановлених статутом кооперативу і законом.

В свою чергу, **споживча кооперація в Україні** – це система самоврядних організацій громадян (споживчих товариств, їх спілок, об'єднань), а також підприємств та установ цих організацій, яка є самостійною організаційною формою кооперативного руху.

Первинною ланкою споживчої кооперації є **споживче товариство** – самоврядна організація громадян, які на основі добровільного членства, майнової участі та взаємодопомоги об'єднуються для спільної господарської діяльності з метою колективного організованого задоволення своїх економічних і соціальних інтересів. Кожний член споживчого товариства має свою частку в його майні.

**Держава** діє у цивільних відносинах на рівних правах з іншими учасниками цих відносин.

Держава для реалізації своїх функцій і повноважень створює юридичні особи публічного права (державні підприємства, навчальні заклади тощо) та юридичні особи приватного права (підприємницькі товариства тощо) і бере участь в їхній діяльності на загальних підставах.

**Державне унітарне підприємство** утворюється компетентним органом державної влади в розпорядчому порядку на базі відокремленої частини державної власності, як правило, без поділу її на частки, і входить до сфери його управління.

Державні унітарні підприємства діють як державні комерційні підприємства або казенні підприємства.

**Державне комерційне підприємство** є суб'єктом підприємницької діяльності, діє на основі статуту і несе відповідальність за наслідки своєї діяльності усім належним йому на праві господарського відання майном згідно з законами України.

**Державною установою** є організація, створена однією або кількома особами (засновниками), які не беруть участі в управлінні нею, шляхом об'єднання (виділення) державного майна для досягнення мети, визначеної засновниками, за рахунок цього майна.

**Територіальні громади** діють у цивільних відносинах на рівних правах з іншими учасниками цих відносин.

Територіальні громади можуть створювати юридичні особи публічного права (комунальні підприємства, навчальні заклади тощо) та юридичні особи приватного права (підприємницькі товариства тощо), брати участь в їхній діяльності на загальних підставах.

Управління господарською діяльністю у комунальному секторі економіки здійснюється через систему організаційно-господарських повноважень територіальних громад та органів місцевого самоврядування щодо суб'єктів господарювання, які належать до комунального сектору економіки і здійснюють свою діяльність на основі права господарського відання або права оперативного управління.

Суб'єктами господарювання комунального сектору економіки є суб'єкти, що діють на основі лише комунальної власності, а також суб'єкти, у статутному фонді яких частка комунальної власності перевищує п'ятдесят відсотків чи становить величину, яка забезпечує органам місцевого самоврядування право вирішального впливу на господарську діяльність цих суб'єктів.

Правовий статус окремого суб'єкта господарювання у комунальному секторі економіки визначається уповноваженими органами управління.

Відносини органів управління між зазначеними суб'єктами у випадках, передбачених законом, можуть здійснюватися на договірних засадах.

Отже, **комунальне підприємство** – це підприємство, що діє на основі комунальної власності територіальної громади.

**Комунальне унітарне підприємство** утворюється компетентним органом місцевого самоврядування в розпорядчому порядку на базі відокремленої частини комунальної власності й входить до сфери його управління.

Орган, до сфери управління якого входить комунальне унітарне підприємство, є представником власника – відповідної територіальної громади – і виконує його функції у межах, визначених законодавчими актами.

Майно комунального унітарного підприємства перебуває у комунальній власності й закріплюється за таким підприємством на праві господарського відання (комунальне комерційне підприємство) або на праві оперативного управління (комунальне некомерційне підприємство).

Статутний фонд комунального унітарного підприємства утворюється органом, до сфери управління якого воно входить, до реєстрації його як суб'єкта господарювання. Мінімальний розмір статутного фонду комунального унітарного підприємства встановлюється відповідною місцевою радою.

Комунальне унітарне підприємство не несе відповідальності за зобов'язаннями власника та органу місцевого самоврядування, до сфери управління якого воно входить.

Комунальне унітарне підприємство очолює керівник підприємства, що призначається органом, до сфери управління якого входить підприємство, і є підзвітним цьому органу.

**Об'єднанням підприємств** є господарська організація, утворена у складі двох або більше підприємств з метою координації їхньої виробничої, наукової та іншої діяльності для вирішення спільних економічних та соціальних завдань.

Об'єднання підприємств утворюються підприємствами на добровільних засадах або за рішенням органів, які мають право створювати об'єднання підприємств. В об'єднання підприємств можуть входити підприємства, утворені за законодавством інших держав, а підприємства України можуть входити в об'єднання підприємств, утворені на території інших держав.

Залежно від порядку заснування об'єднання підприємств можуть утворюватися як такі:

- Господарські об'єднання;
- Державні господарські об'єднання;
- Комунальні господарські об'єднання.

**Господарське об'єднання** – це об'єднання підприємств, утворене за ініціативи підприємств (незалежно від їх виду), які на добровільних засадах об'єднали свою господарську діяльність.

**Господарські об'єднання утворюються як такі:**

- Асоціації;
- Корпорації;
- Консорціуми;
- Концерни;
- Інші об'єднання підприємств.

**Асоціація** – це договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності підприємств, що об'єдналися, шляхом централізації однієї або кількох виробничих та управлінських функцій, розвитку спеціалізації і кооперації виробництва, організації спільних виробництв на основі об'єднання учасниками фінансових та матеріальних ресурсів для задоволення переважно господарських потреб учасників асоціації.

**Корпорацією** визнається договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств, що

об'єдналися, з делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників органам управління корпорації.

**Консорціум** – це тимчасове статутне об'єднання підприємств для досягнення його учасниками певної спільної господарської мети (реалізації цільових програм, науково-технічних, будівельних проектів тощо). Консорціум використовує кошти, якими його наділяють учасники, централізовані ресурси, виділені на фінансування відповідної програми, а також кошти, що надходять з інших джерел, в порядку, визначеному його статутом. У разі досягнення мети його створення консорціум припиняє свою діяльність.

**Концерном** визнається статутне об'єднання підприємств, а також інших організацій, на основі їх фінансової залежності від одного або групи учасників об'єднання, з централізацією функцій науково-технічного і виробничого розвитку, інвестиційної, фінансової, зовнішньоекономічної та іншої діяльності. Учасники концерну наділяють його частиною своїх повноважень, включно з правом репрезентувати їхні інтереси у відносинах з органами влади, іншими підприємствами та організаціями. Учасники концерну не можуть бути водночас учасниками іншого концерну.

Державні і комунальні господарські об'єднання утворюються переважно у формі корпорації або концерну, незалежно від найменування об'єднання (комбінат, трест тощо).

Підприємство може бути учасником промислово-фінансової групи (або транснаціональної промислово-фінансової групи, якщо до складу групи входять українські та іноземні юридичні особи).

**Промислово-фінансова група** є об'єднанням, яке створюється за рішенням Кабінету Міністрів України на певний строк з метою реалізації державних програм розвитку пріоритетних галузей виробництва і структурної перебудови економіки України, включно зі створеними за міжнародними договорами України програмами, а також задля виробництва кінцевої продукції.

До складу промислово-фінансової групи можуть входити промислові та інші підприємства, наукові й проектні установи, інші установи і організації усіх форм власності. У складі промислово-фінансової групи визначається головне підприємство, яке має виключне право діяти від імені промислово-фінансової групи як учасника господарських відносин.

Крім того, громадянин визнається суб'єктом господарювання у разі здійснення ним підприємницької діяльності за умови державної реєстрації його як підприємця без статусу юридичної особи.

Громадянин-підприємець несе відповідальність за своїми зобов'язаннями усім своїм майном, на яке відповідно до закону може бути накладене стягнення.

Громадянин може здійснювати підприємницьку діяльність безпосередньо як підприємець або через приватне підприємство, що ним створюється; із залученням або без залучення найманої праці; самостійно або спільно з іншими особами.

Всі зазначені організаційні структури можуть перешкоджати або сприяти економічному розвитку певної громади. Тому дуже важливо на початку здійснення певних змін в громаді дослідити всі наявні організаційні ресурси та з'ясувати, кого з них можна буде назвати потенційними партнерами та активними учасниками даних змін.

## РОЗДІЛ 2

### Комерційні підприємства та ЕРГ

*Значення бізнесу для ЕРГ. Соціально відповідальний бізнес. Обмежений вплив комерційних підприємств на економічний розвиток громади.*

Комерційне підприємництво та бізнес відіграють величезну роль у становленні економічного розвитку громади з багатьох причин. Проте, основним фактором цього явища є те, що участь груп населення у різних формах комерційної діяльності сприяє зростанню насамперед економічного добробуту цих груп зокрема та громади у цілому.

Налагодження роботи бізнесових структур у громаді сприяє забезпеченню товарами та послугами її членів, місцевим інвестиціям у громаді, створенню нових робочих місць, збільшенню грошового та товарного обігу в громаді, наповненню місцевого бюджету, а також розвитку соціально відповідального бізнесу.

Залежно від способу утворення (заснування) та формування статутного фонду члени громади можуть відкривати підприємства унітарні та корпоративні.

**Унітарне підприємство** створюється одним засновником, який виділяє необхідне майно, формує відповідно до закону статутний фонд, не поділений на частки (паї), затверджує статут, розподіляє доходи, безпосередньо (або через керівника, який ним призначається) керує підприємством, формує його робочий колектив шляхом трудового найму, вирішує питання реорганізації та ліквідації підприємства.

Унітарними є підприємства державні, комунальні, а також підприємства, засновані на власності об'єднання громадян чи релігійної організації або на приватній власності засновника.

**Корпоративне підприємство** створюється, як правило, двома або більше засновниками за їх спільним рішенням (договором); воно діє на основі об'єднання майна та/або підприємницької чи трудової діяльності засновників (учасників), їх спільного управління справами, корпоративних прав, у тому числі через утворені ними органи, участі засновників (учасників) у розподілі доходів та ризиків підприємства.

Корпоративними є кооперативні підприємства, підприємства, що створюються у формі господарського товариства, а також інші підприємства, включно із заснованими на приватній власності двох або більше осіб.

Такі підприємства, залежно від кількості працюючих та обсягу валового доходу від реалізації продукції за рік, можуть бути віднесені до малих, середніх або великих підприємств.

**Малими** (незалежно від форми власності) визнаються підприємства, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік не перевищує п'ятдесяти осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за цей період не перевищує суми, еквівалентної п'ятистам тисячам євро за середньорічним курсом Національного банку України щодо гривні.

**Великими** визнаються підприємства, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік перевищує тисячу осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за рік перевищує суму, еквівалентну п'яти мільйонам євро за середньорічним курсом Національного банку України щодо гривні.

Усі інші підприємства визнаються **середніми**.



Проте, реалії українського сьогодення показують, що громада має обмежений вплив на розвиток комерційних підприємств, оскільки громада, як організаційна структура, не має впливу на внутрішню діяльність та прибутковість комерційної структури, заснованої на приватному капіталі. Це випливає з принципів підприємницької діяльності в Україні. Приватне підприємство перш за все керується принципами власних потреб, а не потреб всієї громади. Проте, подібний стан справ є традиційним для періоду накопичення капіталу та розвитку комерційного приватного руху в країні.

Для економічного розвитку громади важливо, щоб комерційні підприємства, які функціонують в громаді, діяли у соціально-відповідальний спосіб: робили грошові пожертви на користь некомерційних організацій, відмовлялися займатися певними видами бізнесу, використовували екологічно безпечні матеріали і методи роботи, ставилися до власних працівників з повагою. Тобто, крім задоволення особистих інтересів, намагалися враховувати потреби та можливості громади, в якій вони працюють.

Однак, особливу увагу слід звернути на те, що в Україні існують форми підприємництва, роль громади в контролі діяльності яких є високою. Це **кооперативні підприємства**, засновані на колективній формі власності.

До них відносяться виробничі кооперативи, підприємства споживчої кооперації, громадських та релігійних організацій, інші підприємства, передбачені законом.

Кооперативи, як добровільні об'єднання громадян з метою спільного вирішення економічних, соціально-побутових та інших питань, можуть створюватися у різних галузях (виробничі, споживчі, житлові тощо). Діяльність різних видів кооперативів регулюється законом.

## РОЗДІЛ 3

### Соціальні підприємства та їх роль в ЕРГ

*Концепція соціального підприємства. Подвійна місія (виробництво товарів та послуг і соціальна місія). Етичні норми. Підзвітність громаді. Демократичні принципи управління. Види соціальних підприємств (навчальні організації, кооперативи, народні промисли, майстерні для соціально вразливих груп, громадські роботи тощо). Спрямування прибутків на соціальні цілі. Соціальне підприємство як засіб та результат ЕРГ. Створення, підтримка та фінансування соціальних підприємств.*

Термін «соціальне підприємство» виник у американських некомерційних колах у 70-х роках милого століття, коли недержавні організації (НДО) почали організовувати власні бізнесові структури як засіб створення можливостей для працевлаштування малозабезпечених, безпритульних, інвалідів та інших людей, що належать до групи ризику.

З розбудовою України як незалежної, демократичної і соціальної держави, цей термін став усе частіше використовуватись і у нашій країні разом з поняттям «соціальної економіки».

І хоча в законодавстві України не визначений правовий статус інституту соціального підприємства, дослідження деяких науковців підтверджують, що такі підприємства на українській території вже існують і успішно реалізують свої соціальні завдання та цілі.

У дослідженні Сутії Кім Алтер «Ситуаційні приклади у сфері соціального підприємництва» (2002), зазначено, що «соціальне підприємство» – це загальний термін, який використовується для позначення бізнесових підприємств, створених некомерційними організаціями, або заходів для

отримання доходів з метою позитивного соціального впливу, які водночас фінансово окупаються. Фінансові цілі соціального підприємства можуть варіюватися від простої диверсифікації грантових коштів з доданням невеликої частки власного доходу до отримання прибутку, хоча здебільшого одержання прибутку є складовою стратегії забезпечення сталості конкретної програми або інституції у цілому. Спільною рисою є те, що соціальні підприємства прагнуть забезпечити «подвійну окупність», тобто виконати свою соціальну місію і досягти певних фінансових цілей. Соціальні підприємства відповідають за досягнення обох результатів; це вимагає управління пріоритетами, ресурсами та цілями програм у спосіб, який дає змогу збалансувати обидва напрями. Для працівників некомерційних організацій, що займаються реалізацією соціальних програм, це, як правило, означає інтеграцію у їхню сферу діяльності бізнес-навичок, прийомів та практики підприємництва.

#### **Цілі соціальних підприємств є такими:**

- **Економічний розвиток.** Створення економічних можливостей, що сприяють розвиткові ринків для малих і неприбуткових підприємств, або забезпеченню самозайнятості та створенню робочих місць для малозабезпечених верств населення, даючи їм змогу досягти економічної безпеки для самих себе та своїх сімей.
- **Розвиток трудових ресурсів.** Створення можливостей працевлаштування для соціально-незахищених верств населення або представників груп ризику, яким важко знайти роботу, здатне забезпечити їм засоби для існування й розвинути їхні навички, необхідні для інтеграції на ринку праці. З цією метою до створення соціальних підприємств вдаються програми професійного навчання, програми для інвалідів та інші програми надання соціальних послуг.
- **Забезпечення сталості некомерційних організацій.** Збільшення здатності некомерційних організацій отримувати власний дохід з

метою підтримки своїх соціальних програм дає їм змогу уникнути постійної залежності від донорського фінансування. Такий підхід можуть різною мірою застосовувати всі види некомерційних організацій; сталість забезпечується широким спектром видів комерційної діяльності, наприклад, продажем продукції, наданням платних послуг, виконанням замовлень державного сектора, здаванням майна в оренду, приватним підприємництвом, стягуванням членських внесків та плати за участь в асоціації. Основним критерієм, що відрізняє цей вид соціальних підприємств, є не мета, а структура – дохід утворюється внаслідок реалізації спрямованих на виконання місії заходів, інтегрованих у межах соціального підприємства, наприклад, комерціалізації соціальних послуг, або навпаки, через діяльність відокремлених підприємств та філій, коли отриманий ними дохід використовується для субсидування соціальних програм.

Соціальне підприємство може мати різні форми, що робить його вагомим рушієм програм або стратегією отримання доходу для некомерційних організацій, які працюють у різних секторах. Отже, **соціальне підприємство може набирати таких форм:**

- Роботодавець для представників груп ризику, соціально незахищених та малозабезпечених верств населення. Наприклад, організація, що надає послуги у сфері підводного екотуризму на Чорному морі, в якій працюють цигани-сироти.
- Споживач товарів, виготовлених підприємцями з числа малозабезпечених та соціально незахищених верств населення. Наприклад, крамниця, що продає товари народних промислів.
- Продавець продуктів або послуг, які продукують власники бізнесу з числа малозабезпечених та соціально незахищених осіб, з метою допомоги їм у поліпшенні роботи та підвищенні рівня доходів.

Наприклад, магазин канцелярських і господарчих товарів «Аліса» (місто Київ), де працюють інваліди, або літнє кафе у Києві, персонал якого також складають інваліди.

- Комерційна філія некомерційної організації, доходи якої використовуються для субсидування некомерційних програм материнської організації. Наприклад, готель у Вірменії, власником якого є некомерційний центр позбавлення алкогольної та наркотичної залежності. Цей готель забезпечує тимчасовою роботою колишніх наркоманів та алкоголіків, а прибутки від його діяльності використовуються центром для покриття витрат на реалізацію програм лікування.
- Неприбуткова організація, яка отримує дохід, продаючи товари та надаючи послуги. Такий дохід повністю використовується для досягнення соціальних цілей організації.

**Основною ознакою соціального підприємства є спрямування прибутків на соціальні цілі.** Воно може фінансуватися самостійно або використовувати кошти донорських організацій. Однак, провідною ідеєю такого виду підприємства є забезпечення роботою соціально незахищених верств населення та підняття рівня розвитку відповідної громади.

До економічних переваг соціальних підприємств можливо віднести такі:

- Допомога в покращенні основних навичок місцевої робочої сили;
- Зменшення нерівності в питаннях отримання доступу до послуг охорони здоров'я та соціальних служб;
- Будівництво якісного житла для тих, хто мешкає в неприйнятних умовах (стосується соціальних підприємств, що залучені до розвитку житлового будівництва);

- Зменшення соціального виключення звільнених та непрацевлаштованих;
- Створення добробуту (додаткові переваги завдяки примноженому ефекту);
- Поліпшення продуктивності праці завдяки інвестуванню в знання та навички;
- Збільшення прибутку від сплати податків та одночасне зменшення соціальних виплат;
- Надання можливості відновлення та поновлення громади.

Втім, існують також чимало проблем, з якими стикаються соціальні підприємства та соціальні підприємці.

Можливо, найбільш очевидна проблема становлення соціальних підприємств спричинена тим фактом, що особи, які мають на меті розпочати діяльність у сфері соціального підприємництва, повинні оволодіти інформацією та навичками менеджменту неприбуткового бізнесу. Якщо соціальні підприємства не знають необхідних основоположних принципів цього бізнесу, то можуть зіткнутися з проблемами ще на початковій стадії.

Ось перелік **основних проблем**, з якими стикаються соціальні підприємства:

- У неприбуткових організаціях часто виникає проблема з розвитком прибуткового мислення, оскільки звичайно вони діють на основі зобов'язання надавати послуги безкоштовно.
- Ті соціальні підприємства, що на 100% залежать від прибутків (наприклад, річний бюджет яких в основному складають благодійні внески або гранти), або ж ті, що націлені на самоокупність, звикли до умов, коли заради виживання необхідно заробляти гроші. Тому для них може бути складно зосередитися на якісному обслуговуванні

клієнтів.

- Соціальне підприємство, як правило, має неприбуткове, а не бізнесове підґрунтя. Тому представникам таких організацій бракує знань та навичок стосовно важливих аспектів, пов'язаних з бізнесом (розробка бізнес-плану та маркетингової стратегії, практичні навички у сфері фінансового менеджменту та накопичення капіталу).
- Для того, щоб успішно працювати в умовах конкурентної боротьби на відкритому ринку, товари та послуги, які репрезентуються широкій аудиторії, повинні мати найвищу якість. А соціальні підприємства, внаслідок своєї посиленої соціальної зосередженості на пріоритетних потребах клієнтів, часто не звертають достатньої уваги на стандарти продукції.

## РОЗДІЛ 4

### Неприбуткові організації в контексті ЕРГ

*Неприбуткові організації. Їх роль в процесі ЕРГ. Види неприбуткових організацій. Спрямованість на досягнення цілей громади. Неприбуткова організація як інструмент реалізації планів громади. Управління на громадських засадах.*

Неприбуткові організації відіграють важливу роль в економічному розвитку громад і є основною альтернативою у забезпеченні великої кількості суспільних благ. Процес ЕРГ не може починатися і здійснюватися сам по собі. Саме неприбуткові організації виступають своєрідними провідниками цього процесу. Також, неприбуткові організації можуть виступати посередниками між членами громади та державою, інформувати громадськість, виконувати різноманітні соціальні функції: захист прав людини, робота з маргіналізованими групами, охорона навколишнього середовища, збереження та розвиток культури та мистецтва тощо. Можна сказати, що неприбуткові організації беруть на себе велику кількість функцій та завдань, які повинна виконувати держава, і виконують їх іноді значно ефективніше.

Поняття некомерційного господарювання й неприбуткової організації визначені в Господарському кодексі України та інших нормативних актах України.

**Некомерційне господарювання** – це самостійна систематична господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання, спрямована на досягнення економічних, соціальних та інших результатів без мети одержання прибутку.

**Серед неприбуткових організацій можливо виділити такі види:**



- Установи, організації, створені органами державної влади України, що утримуються за рахунок коштів відповідних бюджетів;
- Установи, організації, створені органами місцевого самоврядування, що утримуються за рахунок коштів відповідних бюджетів;
- Благодійні фонди і благодійні організації, створені у визначеному законом порядку для проведення благодійної діяльності;
- Громадські організації, створені з метою проведення екологічної, оздоровчої, аматорської спортивної, культурної, освітньої та наукової діяльності;
- Творчі спілки;
- Політичні партії, громадські організації інвалідів та їх місцеві осередки, створені згідно з Законом України «Про об'єднання громадян»;
- Пенсійні фонди, кредитні спілки, утворені у порядку, визначеному законом;
- Спілки, асоціації та інші об'єднання юридичних осіб, створені для репрезентації інтересів засновників, що утримуються лише за рахунок внесків таких засновників і не проводять господарської діяльності, за винятком отримання пасивних доходів;
- Релігійні організації, зареєстровані у порядку, передбаченому законом;
- Науково-дослідні установи та вищі навчальні заклади III-IV рівнів акредитації, внесені до Державного реєстру наукових установ, яким надається підтримка держави, заповідники, музеї-заповідники;
- Житлово-будівельні кооперативи, об'єднання співвласників багатоквартирних будинків, створені в порядку, визначеному законом;
- Професійні спілки, їх об'єднання та організації профспілок, утворені в порядку, визначеному законом;

- Інші юридичні особи, діяльність яких не передбачає одержання прибутку згідно з нормами відповідних законів.

Головною метою неприбуткової організації є надання послуг її членам або громаді, а не отримання прибутку. За своєю суттю неприбуткова організація є інструментом реалізації планів громади, який має вплив на управління та контроль над такою організацією.

Поширеним видом неприбуткової організації в Україні на сьогодні стала кредитна спілка.

**Кредитна спілка** – це неприбуткова організація, заснована фізичними особами, професійними спілками, їх об'єднаннями на кооперативних засадах з метою задоволення потреб її членів у взаємному кредитуванні та наданні фінансових послуг за рахунок об'єднаних грошових внесків членів кредитної спілки.

Необхідною умовою для ефективної діяльності неприбуткових організацій є залучення достатніх коштів для здійснення власних проектів та програм. Основними джерелами фінансування діяльності неприбуткових організацій є внески вітчизняних та міжнародних некомерційних організацій та фізичних осіб, пряме державне фінансування у вигляді контрактів і грантів, доходи від власної діяльності.

## РОЗДІЛ 5

# Громадські організації та «організації на основі громади»

### *Громадські організації. Організації на основі громади.*

Орієнтація громадської організації на специфічні інтереси обумовлена специфікою її створення та функціонування. Громадські організації України утворюються і діють із всеукраїнським, місцевим та міжнародним статусом.

До всеукраїнських об'єднань громадян належать об'єднання, діяльність яких поширюється на територію всієї України, і які мають місцеві осередки у більшості її областей.

До місцевих об'єднань належать об'єднання, діяльність яких поширюється на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці або регіону. Територія діяльності самостійно визначається об'єднанням громадян.

Громадська організація є міжнародною, якщо її діяльність поширюється на територію України і хоча б однієї іншої держави.

Громадські організації економічного розвитку мають свою специфіку і особливості, які відрізняють їх від інших організаційних утворень, від неурядових організацій.

Діяльність громадських організацій охоплює усі сектори та аспекти громади (тобто молодь, незаможних літніх людей тощо), і такі організації підзвітні усій громаді. Вони активно створюють санкціонований план розвитку співробітництва у громаді, мобілізують людей і ресурси, а також визначають основні пріоритетні напрямки своєї діяльності.

Громадські організації практично є джерелом комунікації та інформатором, забезпечуючи громаду загальною і стратегічною інформацією. Суспільна місія громадських організацій полягає у тому, що вони об'єднують людей заради досягнення спільних цілей, координують і створюють мережу зв'язків як усередині громади, так і за її межами, діють як фасилітатори процесів побудови довіри та залучення до співпраці, а також беруть на себе зобов'язання заохочувати і підтримувати місцеві ініціативні групи.

З великого числа організацій третього сектору української економіки можливо виділити і таке громадське формування, як **«організація на основі громади»**. Подібні організації мають певні ознаки, характерні риси, які виділяють їх з-поміж числа громадських організацій в Україні. У контексті Проекту економічного розвитку громади виділяють такі ознаки організацій на основі громади:

- Організації мають бути відкритими для участі усіх дорослих членів громади, які висловлюють бажання стати їх членом;
- Приєднатися до організації має бути досить просто;
- Організації повинні мати певні механізми заохочення до участі молоді;
- Засновники організації мають бути представниками громади у цілому, включно з уразливими групами;
- Число засновників має бути більшим за три – мінімальну кількість згідно із законодавчими вимогами;
- Рада директорів повинна широко представляти громаду, в якій знаходиться організація;
- Задля посилення громадської участі організація, де це потрібно, повинна використовувати один чи більше дорадчих комітетів, складених з представників громади;

- Організація має засвоїти і застосовувати на практиці принципи незалежного керівництва: співучасть, прозорість, відкритість і підзвітність;
- Статут, члени, засновники та керівники організації мають бути загальновідомими.

**Підприємство на основі громади** – це організація, що є власністю місцевої громади або ж контролюється нею, яка здійснює виробничу чи торговельну діяльність. Підприємство покликане вирішити проблему створення сталих і фінансово самоокупних робочих місць для місцевого населення у сфері своєї діяльності, а також забезпечити вигоди громаді. Отримані в результаті своєї діяльності прибутки підприємство має використовувати як для розширення своєї діяльності та підвищення рівня зайнятості, так і для надання послуг місцевому населенню чи для підтримки місцевих благочинних акцій. Бізнес на основі громади може мати на меті досягнення декількох цілей. Він може створюватися громадою, що мешкає на одній території («географічна» громада), або ж громадою за інтересами (група людей зі спільними інтересами, які проживають на різних географічних територіях і об'єдналися задля досягнення спільних цілей і виконання колективних завдань) (Джерело: Community Business Scotland).

Можливо навести такі **основні характеристика підприємства на основі громади:**

1. Підприємство на основі громади – це бізнесове підприємство, метою якого є створення сталих робочих місць та відповідних можливостей для навчання місцевого населення і/або надання послуг на комерційних засадах.

2. Метою громадського підприємства є отримання прибутку і досягнення власної фінансової самодостатності, а також використання прибутку лише для інвестування у власні бізнесові операції, для виплати обмежених бонусних платежів власним працівникам, а також для забезпечення вигод для громади.

3. Членство або акціонування у громадському підприємстві має бути організованим на демократичних засадах за принципом «одна людина – один голос».

4. Підприємство на основі громади має бути зареєстрованим як компанія, або як кооперативна спілка з використанням моделі або юридичної структури, яка вважається прийнятною.

5. Підприємство на основі громади володіє своїми активами від імені громади, або ж вони перебувають у довірчому управлінні його директорів таким чином, щоб ці активи неможливо було використати для отримання фінансових вигод окремими членами підприємства або його керівництвом.

6. Членство у підприємстві на основі громади має бути відкритим для всіх осіб, які мешкають на обумовленій території поширення вигод від його діяльності. За певних обставин може бути створена «громада за інтересами» або «громада за потребами».

7. Підприємство на основі громади зобов'язується бути добросовісним роботодавцем стосовно таких аспектів, як рівень заробітної плати, умови праці, рівні можливості та участь найманих працівників у процесах ухвалення рішень.

8. Підприємство на основі громади зобов'язується щороку проводити оцінювання і звітувати про результативність свого впливу на місцеву громаду (Джерело: The Plunkett Foundation Oxford; 1992).

Особливу роль у розвитку громади відіграють освітні заклади комунальної, тобто громадської, форми власності, а також активізація діяльності неурядових організацій в громадах та утворення громадських закладів освіти.

## РОЗДІЛ 6

### Інші засоби реалізації ініціатив громад

*Неформальні групи. Заходи реалізації ініціатив громад. Значення неформальних об'єднань та заходів для ЕРГ.*

Ініціативи громади можуть також реалізовуватися засобами, що є відмінними від вже описаних автором. Серед таких засобів реалізації місцевих ініціатив можливо виділити так звані «неформальні групи» – добровільні об'єднання членів відповідних громад з метою досягнення поставлених цілей та виконання завдань.

**Можливо виділити такі види неформальних груп:**

- Коренева група;
- Ініціативна група;
- Коло друзів;
- Клуб інтересів.

Члени громади за віковим відбором або цільовим спрямуванням створюють певну групу, яка діє в їхніх інтересах на місцевому неформальному рівні, використовуючи різні засоби спілкування та вирішення проблем громади.

Значення таких неформальних об'єднань та заходів для економічного розвитку громади є безперечним, адже все починається з «малого» – виявлення проблеми певною групою людей, окреслення шляхів вирішення проблем та підшукування відповідних засобів для досягнення поставлених цілей.

**Коренева група** – група, до якої входять небайдужі люди, зацікавлені у якісно нових змінах. Ці люди можуть бути представниками будь-яких громад та

організацій. Мотивом діяльності такої групи є прагнення вирішити проблеми, які впливають на кожного з її членів.

Будь-який процес в громаді розпочинається з об'єднання громадян і визначення напрямків роботи, а потім і до утворення сильної та сталої громади. Корінь розбудови громади становлять люди, які об'єднані спільним баченням майбутнього і віддані справі розвитку, проявляють себе як лідери, формують певну модель, до якої, в процесі позитивних змін у громаді, приєднуються і інші. Щоб процес змін відбувався, члени кореневої групи повинні бачити зв'язок між їх особистими турботами і добробутом усієї громади. Ефективна робота в групі відбувається тоді, коли в ній представлені різні рівні людей, що належать до громади, і які, відповідно мають різні зацікавлення. Різноманітність кореневої групи допоможе описати і розв'язати питання більш ефективно, враховуючи усі аспекти життя громади.

Саме робота кореневої групи має слугувати прикладом для усієї громади і демонструвати, якими ж повинні бути стосунки всередині цілої громади.

За ініціативою жителів громади і з дозволу відповідних сільських, селищних, міських, районних у місті (у разі їх існування) рад можуть створюватися будинкові, вуличні, квартальні та інші групи самоорганізації населення, яких відповідні ради наділяють частиною власної компетенції, фінансів, майна.

Загальним правилом тут також є те, що такі органи будуть дієві й потрібні лише тоді, коли їхня поява викликана ініціативою самих мешканців, а не вказівкою зверху.

Органи самоорганізації створюються на зборах мешканців за місцем проживання, які обирають склад цих органів та затверджують положення, що визначають їхню організаційну структуру та засади діяльності. Важливим



принципом є те, що у зборах мають брати участь не менше половини жителів відповідної території, що мають право голосу.

Правове регулювання щодо органів самоорганізації населення за місцем проживання регулюється відповідно до Закону «Про органи самоорганізації населення» та місцевих нормативних актів, що ухвалюються місцевою владою.

За умов, коли органи самоорганізації населення створено за потребою мешканців, коли до їхнього складу входять активні, авторитетні люди, тоді ці органи, можуть стати важливим інструментом для впровадження позитивних змін в своїй громаді.

## РОЗДІЛ 7

# Правові аспекти реалізації ініціатив громади та ЕРГ в Україні

*Національне законодавство щодо місцевих громад. Правове регулювання в сфері громадських ініціатив та об'єднань громадян. Законодавче регулювання комерційної та некомерційної діяльності. Місцеві регуляторні акти. Законодавчі обмеження ЕРГ та шляхи їх подолання.*

Законодавством України передбачене визначення організаційно-правової структури, правового статусу, механізмів створення, основних засад функціонування різних форм суб'єктів господарювання на національному та місцевому рівнях.

Головними нормативно-правовими актами найвищої юридичної сили в галузі цивільних і господарських правовідносин є Цивільний кодекс України від 16.01.2003, № 435-IV та Господарський кодекс України від 16.01.2003, № 436-IV.

Цивільним законодавством регулюються особисті немайнові та майнові відносини (цивільні відносини), засновані на юридичній рівності, вільному волевиявленні, майновій самостійності їх учасників.

Господарський кодекс України встановлює, відповідно до Конституції України, правові основи господарської діяльності (господарювання), яка базується на різноманітності суб'єктів господарювання різних форм власності.

Галузеві акти, які здійснюють правове регулювання в сфері громадських ініціатив та об'єднань громадян, є такими:

- Закон України «Про господарські товариства», який визначає поняття і види господарських товариств, правила їх створення, діяльності, а також права і обов'язки їх учасників та засновників;
- Закон України «Про об'єднання громадян», дія якого визначає правовий статус добровільних громадських формувань, створених на основі єдності інтересів заради спільної реалізації громадянами своїх прав і свобод;
- Закон України «Про свободу совісті та релігійні організації»;
- Закон України «Про об'єднання співвласників багатоквартирного будинку», який регулює порядок створення, реєстрації, реорганізації, діяльності і ліквідації об'єднань співвласників багатоквартирного будинку;
- Закон України «Про звернення громадян», яке регулює питання практичної реалізації громадянами України наданого їм Конституцією України права вносити в органи державної влади, об'єднання громадян відповідно до їх статуту пропозиції про поліпшення їхньої діяльності, викривати недоліки в роботі, оскаржувати дії посадових осіб, державних та громадських органів. Закон забезпечує громадянам України можливості для участі в управлінні державними і громадськими справами, для впливу на поліпшення роботи органів державної влади і місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій незалежно від їх форм власності, для відстоювання своїх прав і законних інтересів та відновлення їх у разі порушення.
- Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», який відповідно до Конституції України визначає систему та гарантії місцевого самоврядування в Україні, засади організації та діяльності,

правового статусу і відповідальності органів та посадових осіб місцевого самоврядування;

- Закон України «Про благодійність та благодійні організації»;
- Закон України «Про професійних творчих працівників та творчі спілки»;
- Закон України «Про дитячі та молодіжні організації»
- Закон України «Про кредитні спілки»;
- Закон України «Про органи самоорганізації населення»;
- Інші нормативно-правові акти, передбачені законодавством України.

Законодавче регулювання комерційної, некомерційної та громадської діяльності крім вищенаведених актів здійснюється актами Президента України, постановами Кабінету Міністрів України та відповідними нормативно-правовими актами інших органів державної влади України, органів влади Автономної Республіки Крим.

Основною прогалиною законодавства України в галузі економічного розвитку громади є відсутність відображення в нормативно-правових актах України таких інститутів, як «соціальне підприємство», «коренева група», «соціальна економіка», а також безпосередньо терміну «економічний розвиток громади», хоча де-факто такі правовідносини в Україні вже існують та успішно розвиваються.

Основними шляхами подолання даної проблеми є розробка суб'єктами законодавчої ініціативи відповідного закону, який врегулював би правовий статус інституту економічного розвитку громади та інституту соціального підприємництва.

Особливу увагу необхідно звернути на статтю 9 Закону «Про місцеве самоврядування в Україні». Важливість цієї статті полягає в тому, що вона дає право територіальній громаді ініціювати розгляд у місцевій раді будь-якого

питання, що відноситься до її компетенції, яке є важливим для громади, але яке не виноситься на розгляд з певних причин. Порядок внесення ініціативи на розгляд ради визначається нормативним актом: рішенням ради або статутом місцевої територіальної громади. Тобто, місцева рада сама встановлює правила, що регулюють порядок ініціювання, оформлення ініціативи та порядок участі членів ініціативної групи в розгляді ініціатив радою. Але, в більшості громад України немає реального регулювання права на реалізацію місцевої ініціативи, хоча потреба у реалізації такого права виникає досить часто. Отже, територіальна громада повинна зробити все для того, щоб місцева рада ухвалила Положення про місцеві ініціативи.

# ЧАСТИНА П'ЯТА

## Створення та функціонування підприємств громади

### РОЗДІЛ 1

#### Підприємницький підхід до розвитку громади

*Концепція підприємництва. Здатність визначати ресурси та можливості. Використання ресурсів, потреб громади та навичок мешканців. Здатність ризикувати. Наявність «мрії», основи для підприємництва. Ідея як потенційна можливість. Вплив підприємницького підходу на політику, економіку та людей. Оцінка та розкриття підприємницького потенціалу.*

#### Концепція підприємництва

Поняття «підприємництво» надзвичайно широке та ємне. У ньому переплітається сукупність економічних, юридичних, політичних, історичних і психологічних відносин. Складалося воно протягом тривалого часу, поступово змінюючись під впливом багатьох факторів.

**Підприємництво** – це здатність побудувати і створити те, чого інші не бачать навіть як потенційну можливість (Звіт «Глобальне підприємництво, 2003»).

Можливо визначити такі дуже **важливі елементи підприємництва:**

- Спонтанне виявлення існуючих можливостей (наприклад, мотивація, навички, ресурси);
- Здатність людини ініціювати створення нових підприємств, у разі існування таких можливостей;
- Орієнтація на отримання підприємницького доходу.

**Основі функції підприємництва є такими:**

- Організаторська – самостійний підхід підприємця до організації власної справи, внутрішнє управління фірмою, зміна стратегії господарювання;
- Ресурсна – пов'язана з розширенням власної справи шляхом використання як відтворюваних, так і індивідуальних ресурсів;
- Творча – передбачає не лише реалізацію нових ідей, але й продукування найрізноманітніших засобів досягнення поставлених цілей;
- Соціальна – можливість кожної дієздатної особи стати власником справи (бізнесу) і таким чином якнайкраще проявити свої таланти та здібності;
- Особистісна – самореалізація підприємця, отримання задоволення від власної роботи.

Підприємництво можливо розглядати з двох точок зору: як вид діяльності, і як тип господарської поведінки.

**Як вид діяльності підприємництво передбачає таке:**

- Самостійність у виборі напрямків діяльності;
- Існування факторів ризику;
- Інноваційний, творчий характер.

**Як тип господарської поведінки підприємництво передбачає таке:**

- Ініціативність і пошук нетрадиційних рішень;
- Готовність йти на обґрунтований ризик;
- Гнучкість у процесі господарювання;

- Цілеспрямованість і наполегливість підприємця.

**Підприємець** – це людина, яка здійснює самостійну, систематичну, ініціативну, ризикову діяльність, що спрямована на виробництво товарів та надання послуг з метою одержання прибутку або особистого доходу і передбачає здійснення нововведень.

**Підприємництво на основі громади** – це функціонування торгівельної чи бізнесової організації, що належить місцевій громаді та контролюється нею. Головна мета підприємництва на основі громади – створення надійних робочих місць в даному регіоні та отримання вигод. Одержані внаслідок комерційних операцій прибутки використовуються для забезпечення нових можливостей та зайнятості, для підтримки сервісного обслуговування на місцях або ж для місцевого благодійництва.

### **Здатність визначати ресурси та можливості**

Дуже важливими елементами підприємництва є спонтанне виявлення існуючих можливостей і здатність людини ініціювати створення нових підприємств за наявності таких можливостей.

Перед тим, як визначати ресурси та можливості громади, необхідно відповісти на запитання: **«Що необхідно знати про громаду?»**. Сюди входить таке:

- Демографічна та соціально-економічна ситуація
- Історія
- Традиції та культура
- Потреби та бажання громади
- Лідери
- Ключові особи та їхні відносини

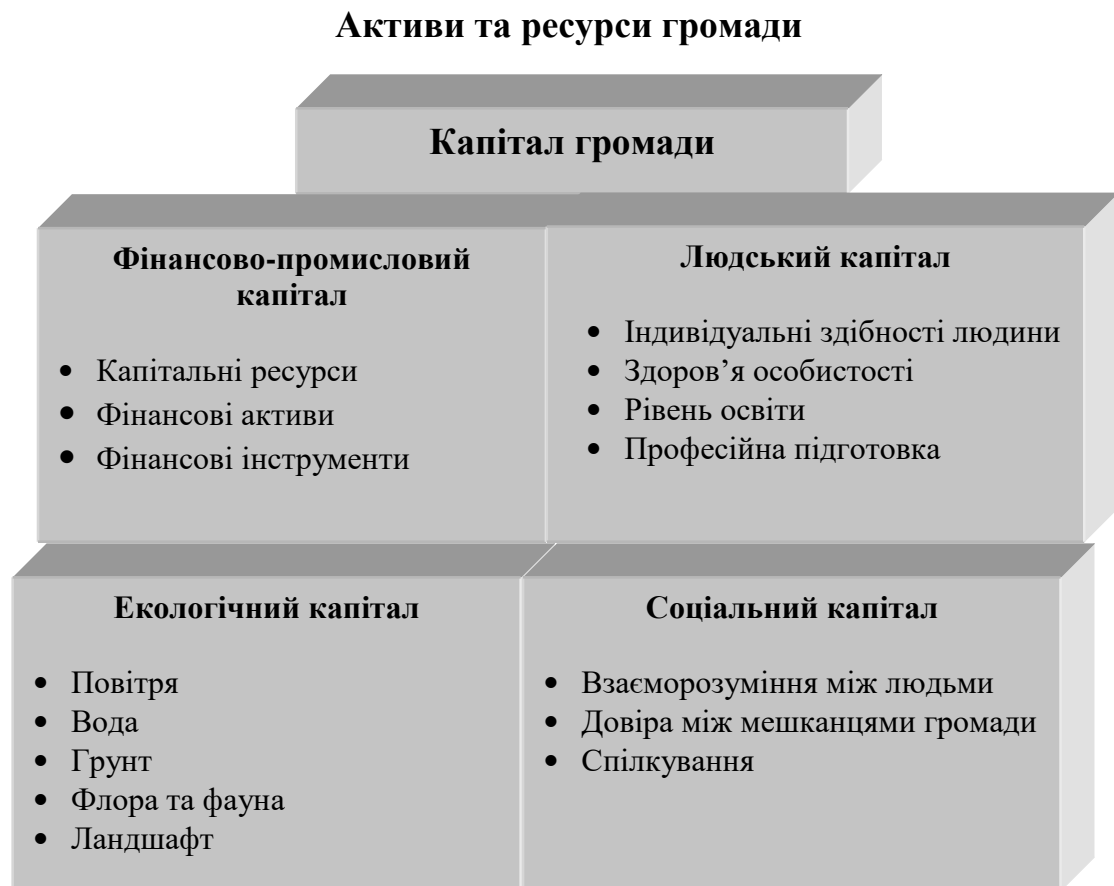


- Ресурси громади
- Економічна база
- Інфраструктура
- Стан комунікацій у громаді

**До активів і ресурсів громади можливо віднести таке:**

- Фінансово-промисловий капітал
- Людський капітал
- Екологічний капітал
- Соціальний капітал

Рис. 5.1



**Фінансово-промисловий капітал** у громаді складається з приватних та державних капітальних ресурсів та фінансових активів. Цей вид капіталу охоплює такі фінансові інструменти, як: акції, цінні папери та кредитні ресурси, а також будівлі, системи каналізації та водопостачання, електростанції, доходи державного бюджету і банківські депозити.

Поняття «**людський капітал**» це набуті людьми знання, навички та вміння, які використовуються для продуктивної діяльності. Людський капітал формується свідомо (шляхом тренінгу та освіти) або несвідомо (шляхом набуття досвіду). Він охоплює індивідуальні здібності, підготовку, здоров'я людей, цінності та лідерство. Традиційно людський капітал вимірюють за формальним рівнем освіти. Останнім часом дедалі більше уваги приділяють навичкам лідерства, як важливій складовій людського капіталу, необхідній для забезпечення розвитку громади. Людський капітал також охоплює неформальні навички, пов'язані з досвідом виконання окремих завдань і вродженими знаннями про певну місцевість. Ще одним аспектом людського капіталу, який має особливе значення для забезпечення розвитку та сталості громади є стан здоров'я.

Поняття «**природний (екологічний) капітал**» включає будь-який набір природних активів (повітря, воду, ґрунт, флору та фауну, ландшафт), що забезпечують потік цінних товарів та послуг у майбутньому. Наприклад, поле, певна порода риб чи водоймище можуть забезпечити врожай, певну кількість продуктів харчування або потік води, які потенційно можуть залишатися сталими з року в рік. Таким чином, поле або певна порода риб є природним капіталом, а сталий «врожай» продуктів харчування – «природним доходом» на цей капітал.

Для зручності загальну сукупність екологічних активів, з яких складається цей природний капітал можна поділити на три категорії:

- Невідновлювані ресурси, наприклад, мінерали та викопне паливо;

- Обмежена здатність природних систем виробляти «відновлювані ресурси», наприклад, врожаї харчових сільськогосподарських культур, продукти лісу та прісну воду - які можна вважати відновлюваними лише за умови, що природні системи, з яких вони вилучаються, не підлягають надмірній експлуатації;
- Здатність природних систем абсорбувати наші викиди та забруднення без істотних побічних ефектів, що передбачає перенесення значних витрат на майбутні покоління (наприклад, застосування хімічних сполук, що сприяють зменшенню товщини озонового шару, та вироблення у великій кількості двоокису вуглецю, яке може спричинити серйозні кліматичні дисбаланси).

**Соціальний капітал** - це спільні знання, інформація та моделі взаємодії, які група людей застосовує в процесі будь-якої продуктивної діяльності..

Кожна форма капіталу здатна підвищити продуктивність інших його форм. Надмірний розвиток однієї з форм капіталу може призвести до занепаду інших форм. Наприклад, надмірна увага до розвитку фінансово-промислового капіталу без урахування рівня забруднення, який при цьому утворюється, може зменшити цінність людського капіталу внаслідок негативного впливу на здоров'я людей та екологічного капіталу внаслідок забруднення і знищення ґрунту та погіршення якості води, а також соціального капіталу внаслідок руйнування місцевих мереж і заміни їх знеособленими бюрократичними структурами з вертикальною ієрархічною організацією. Надмірна увага до екологічного капіталу може призвести до марнування людського капіталу і знецінення фінансово-промислового.

Для того, щоб визначити можливості та ресурси громади, можливо застосувати метод геосоціального аналізу.

Суть даного методу полягає в аналізі наявних ресурсів та можливостей громади (зовнішніх і внутрішніх факторів).

## **Здатність ризикувати**

**Ризик** – невід’ємна складова людського життя. Він породжується невизначеністю, браком достатньої інформації про подію чи явище, а також неможливістю прогнозувати розвиток подій. Ризик виникає у разі, коли рішення вибирається з кількох можливих варіантів, а впевненості у тому, що саме воно є найефективнішим, немає.

Ризикованій ситуації притаманні такі **основні ознаки**:

- Наявність невизначеності
- Існування альтернатив і необхідність вибору
- Можливість оцінити наявні альтернативи
- Зацікавленість у результатах вибору

**Здатність ризикувати** – це основна риса характеру, що веде до успіху в будь-якій справі. Лише професіоналізм, самовідданість, здатність ризикувати та відвага можуть допомогти людям у їхній біді.

## **Наявність «мрії» – основа підприємництва. Ідея як потенційна можливість**

**Можливо дати декілька різних визначень поняттю «мрія»:**

1. Мрія – основа будь-якого починання. Здатність мріяти передбачає постійний пошук нового. Це основа підприємницької діяльності. Мріяти – означає уявляти собі те, чого немає насправді (думати про щось добре).

2. Мрія – не самообман чи туман, який спливе з часом, а уявний опис віддаленої перспективи, таких обставин, стану чи ситуації, до яких прагне людина, група людей або ціла громада.

3. Мрія – це перший крок до визначення бачення, на якому будується план розвитку (перспективний план).

4. Мрія частіше базується на можливостях і значно рідше – на проблемах. Проблеми спонукають до їх негайного вирішення, або ж (у гіршому випадку) до уникання чи перекладення на інших людей. Мрія не надто обмежена у часі; вона сконцентрована на стані, який видається приємним та комфортним, на ситуації, яка є віддаленою, хоча й бажаною, і тому дає достатньо часу для руху в напрямі, вказаному цією мрією.

5. З другого боку, мрія – це код, який спрацьовує у той момент, коли з'являються більш-менш сприятливі умови для втілення ідеї, колись закладеної в підсвідомість людини як мрія.

6. Мрія – це малопомітне зовні позначення шляху, яким ти рухаєшся впродовж тривалого часу або й усього життя. Коли людина про щось мріє, вона на підсвідомому рівні докладає певних зусиль до матеріалізації цієї мрії. Процес усвідомлення реалістичності мрії є першим неписаним планом втілення чогось у реальність. Коли ти реалізуєш ідею, про яку мріялось давно (а то й зовсім недавно), то відкриваються приховані творчі можливості. І навпаки, коли ми робимо те, що аж ніяк не збігається з жодною з наших мрій, то процес видається обтяжливим, виникає чимало перешкод, а результат (навіть позитивний) однаково не приносить такого задоволення, як омріяна справа.

Наявність мрії передбачає планування і щодня наближає громаду до досягнення поставленої мети. Метою, як правило, є здійснення мрії: мрії про те, якою стане власна громада; мрії про те, настільки зміниться якість та рівень життя.

### **Ціннішою за гроші чи інші ресурси є ідея.**

1. Ідея – це творчий підхід до вирішення проблеми чи втілення мрії. Йдеться про ідею, яка передбачає щось нове – те, що «лежить на поверхні», але є непомітним для багатьох. Людей, здатних народжувати ідеї, небагато, але у групі (колективі) чи громаді процес придумування чогось нового відбувається частіше і є більш успішним. Спрацьовує й досі належним чином не досліджене

поняття колективного розуму (в нашому випадку – один з прихованих потенціалів громади).

2. Ідея, подібно до мрії, на початковому етапі не повинна мати жодних обмежень. Ми перш за все висловлюємо свої бажання, вкладаємо їх у цілісну картину (прелюдія бачення), а вже потім аналізуємо здійсненність.

3. Мрія, яка породжує ідею чи серію ідей, і яка підсилена великим бажанням людини (а ще краще – цілої групи людей), майже напевне стає дійсністю. Ми зможемо жити краще, якщо, насамперед, припинимо вбивати в собі мрії. Мріяти здатна кожна людина, але частіше це властивість людей творчих, тобто вільних (не обмежених надуманими чи навіть реальними бар'єрами).

4. Ідеї не виникають на голому місці: ми про це мріяли; ми це (або подібне) вже десь бачили чи чули; ми цього просто прагнемо.

Процес, що веде до втілення базованої на мрії ідеї і здатний забезпечити результат – це, мабуть, і є найкраща формула підприємництва. Будь-яка цілеспрямована діяльність призводить до певних результатів, тобто плодів чи продуктів цієї діяльності. Якщо ці продукти комусь потрібні ще комусь, окрім вас (а втім, і вам самим як громаді) – то це товар. А товар чи послуги – це ті самі гроші, якими ми вимірюємо прибутки та вигоди в економічному сенсі. Отже, мріємо, ділимося мріями і приходимо до спільної ідеї, розроблюємо бачення і вибираємо шлях до втілення цієї ідеї, беремося за процес втілення – і це вже діяльність, або ж, інакше кажучи, **підприємництво**.

### **Оцінка та розкриття підприємницького потенціалу**

Для кожного нового підприємства потрібен підприємець, який повинен мати набір певних характеристик та якостей для цього. «Технічна підготовка має важливе значення, проте її внесок до успіху людини становить менше 20%.

Понад 80% відсотків припадає на розвиток особистих якостей, таких як: ініціатива, ретельність, концентрація, рішучість, здатність адаптуватися, організаційні здібності, спостережливість, старанність і лідерство» (К.П. Кох).

Можна навести декілька базових характеристик підприємців.

- Наполегливість та енергія
- Впевненість у своїх силах
- Довготермінове залучення
- Гроші – не самоціль
- Наполегливість у розв'язанні проблем
- Здатність і прагнення до визначення цілей
- Помірна готовність іти на ризик
- Невдача – як можливість для навчання
- Прагнення і використання зворотного зв'язку
- Ініціатива та особиста відповідальність
- Готовність сприймати сторонні поради, критику
- Господарі власної долі
- Незалежність та індивідуалізм
- Оптимізм
- Інновативність і творчість
- Позитивне ставлення до інших
- Гнучкість
- Орієнтація на прибутки
- Наполегливість, стійкість, рішучість
- Чесність
- Передбачливість та проникливість
- Прагнення долати труднощі

Використовуючи перелік даних характеристик кожен може оцінити рівень розвитку цих характеристик, визначити свої сильні та слабкі сторони, оцінити здатність бути підприємцем.



## РОЗДІЛ 2

# Методи відбору місцевих ініціатив та підприємств громади

*Критерії відбору місцевих ініціатив та підприємств громади. Таблиця відбору.*

### Критерії відбору місцевих ініціатив та підприємств громади

В громаді може існувати велика кількість бізнесових ідей та ініціатив, які направлені на поліпшення життя громади. Але громада не може робити все одразу. Основна причина цього – це обмежені ресурси: людські, природні, фінансові. Існує така ситуація, що громади іноді виявляються «зацикленими» на якійсь одній, до того ж часто не найкращій, бізнесовій ідеї. Подібне підприємство – улюблене дітище тієї чи іншої впливової особи – поглинає увесь час, енергію та кошти громади, не забезпечуючи їй належних вигод. Щоб уникнути такої прикрої ситуації, слід – перш ніж виділяти ресурси на проведення докладного планування – зробити систематичний і загальний огляд наявних бізнесових можливостей. Громада має відібрати для виконання ті проекти, що узгоджуються з її пріоритетами і здатні допомогти в розбудові організаційного потенціалу.

Кожну можливість або ідею створення підприємства слід оцінити згідно з критеріями відбору підприємств. Це не обов'язково має бути докладне або точне оцінювання. Воно має спиратися на легкодоступні дані.

Один із систематичних методів оцінювання можливостей підприємств полягає у визначенні суми балів за кожним з критеріїв. Оцінка за кожним з

критеріїв може коливатися від 0 (коли підприємство абсолютно не відповідає критерієві) до 5 (коли даний критерій є однією із сильних сторін підприємства). Загальна сума балів, виставлена по кожному варіантові, дозволяє грубо оцінити, який з них найбільше відповідає місцевим потребам і планам. Підприємства, що набрали найменшу суму балів, можна відкинути.

Критерії відбору підприємств мають впливати з формулювань місії та стратегічних цілей і з оцінювання головних чинників, які спрямовуватимуть процес місцевого економічного розвитку. Належним чином визначені критерії дають змогу громадським організаціям, членам громади або корпорації з розвитку відібрати підприємства, що інтегрують чинники, важливі з точки зору стратегії економічного розвитку.

Наведемо приклад таких критеріїв відбору підприємств з точки зору громади.

**Якою мірою пропонуване підприємство:**

- Забезпечує залучення членів громади до процесу ухвалення рішень?
- Сприяє задоволенню особистих потреб і враховує особливі обставини членів громади?
- Надає право власності громади на ресурси, гарантуючи таким чином кращий контроль за їх використанням і розподілом отриманого доходу?
- Купуватиме місцеві товари?
- Забезпечуватиме кошти на реалізацію програм соціальних послуг і виплати в межах системи перерозподілу доходу?
- Поліпшує ситуацію у сфері зайнятості членів громади, розвиває їхні трудові навички і сприяє підвищенню загальної доступності привабливих робочих місць?
- Інше.

Кожна громада може розроблювати власні критерії відбору підприємств для більш ефективного досягнення поставлених цілей.

### Таблиця відбору

Для того, щоб з декількох альтернативних варіантів створення підприємств на основі громади вибрати найнеобхідніший, потрібно скористатися таблицею відбору.

Таблиця 5.1

#### Таблиця відбору (аналіз вибору за критеріями)

Варіанти → Критерії	1	2	3	тощо			
а	0	2					
б	5	3					
в	3	5					
г	5	5					
Разом	13	15					

Застосування критеріїв у розглянутий вище спосіб дає змогу відібрати п'ять або шість можливостей створення підприємств.

### Матриця «Місія-ринок-гроші»

Чимало некомерційних організацій розпочинають підприємницький процес з ретельного, спрямованого на виявлення нових можливостей одержання заробленого доходу аналізу своїх поточних програм та програм-кандидатів на розширення або згортання, а також з пошуку нових або новостворених можливостей на ринку.

Корисним інструментом для багатьох з них є матриця МРГ («Місія/ринок/гроші»®).

У процесі аналізу матриці "Місія/ринок/гроші" некомерційним організаціям необхідно дати відповіді на три основні запитання:

• **Яким чином та чи інша програма пов'язана з місією організації? (питання місії)**

Чи має програма стратегічне значення для місії організації, або чи є вона:

– Чимось таким, що було б «добре» зробити?

– Чимось таким, що ми завжди робимо?

– Чимось таким, що краще доручити кому-небудь іншому?

– Спробою викачати з нас гроші?

• **Яким є попит на цю програму? (питання ринку)**

– Наскільки містким є ринок?

– Скільки людей дійсно хочуть брати участь у цій програмі або потребують її послуг?

– Хто ці люди, і якими є їхні характеристики (вік, дохід, освіта, місцева специфіка тощо)?

– В якому стані перебуває ринок: зростає, скорочується, залишається стабільним?

– Хто ще надає подібні послуги, і яким є наше становище порівняно з ними?

– Які є вирішальні фактори успіху, пов'язані з наданням послуг (ціна,

зручність, якість, обсяг, репутація, відносини тощо)?

–Які існують сили, пов'язані із середовищем (політичним, технологічним, соціологічним тощо), що їх ви не можете контролювати, але які впливають на вашу здатність до реалізації програми?

• **Якими будуть фінансові наслідки реалізації цієї програми? (питання грошей)**

–Хто готовий і/або здатний платити за цю програму або послугу?

–Які кошти доступні зараз і будуть доступними в майбутньому для фінансування подібних програм?

–Яким є рівень окупності програми? Який рівень прибутковості можливий?

Таблиця 5.2

## Матриця «місія – ринок – гроші»

<i>Місія</i>								
	ОСНОВНИЙ ЕЛЕМЕНТ МІСІЇ	ІСТОТНО ПІДТРИМУЄ МІСІЮ	ПРЯМО ПОВ'ЯЗАНА З МІСІЄЮ	ПЕВНОЮ МІРОЮ ПОВ'ЯЗАНА З МІСІЄЮ	СУПЕРЕЧИТЬ МІСІЇ			
	5	4	3	2	1			
ЗАБЕЗПЕЧУЄ ЗНАЧНИЙ ПРИБУТОК	5	РЕАЛІЗОВУ- ВАТИ	РЕАЛІЗОВУ- ВАТИ	РЕАЛІЗОВУ- ВАТИ	ТРЕБА ПОМІРКУВАТИ	ВІДМОВИТИСЯ	5	КРИТИЧНА ПОТРЕБА, ЯКА СТРІМКО ЗРОСТАЄ
ЗАБЕЗПЕЧУЄ ПЕВНИЙ ПРИБУТОК	4	РЕАЛІЗОВУ- ВАТИ	РЕАЛІЗОВУ- ВАТИ	РЕАЛІЗОВУ- ВАТИ	ТРЕБА ПОМІРКУВАТИ	ВІДМОВИТИСЯ	4	ЗНАЧНА ПОТРЕБА, ЯКА ЗРОСТАЄ
ДОХОДИ ПОКРИВАЮТЬ ВИТРАТИ	3	РЕАЛІЗОВУ- ВАТИ	РЕАЛІЗОВУВА ТИ	РЕАЛІЗОВУВА ТИ	ТРЕБА ПОМІРКУВАТИ	ВІДМОВИТИСЯ	3	СТАБІЛЬНА ПОМІРНА ПОТРЕБА
ПРИЗВОДИТЬ ДО ПЕВНОГО ДЕФІЦИТУ	2	ТРЕБА ПОМІРКУВАТИ	ТРЕБА ПОМІРКУВАТИ	ТРЕБА ПОМІРКУВАТИ	ВІДМОВИТИСЯ	ВІДМОВИТИСЯ	2	ГРАНИЧНА ПОТРЕБА, ЯКА ЗМЕНШУЄТЬСЯ
ПРИЗВОДИТЬ ДО ЗНАЧНОГО ДЕФІЦИТУ	1	ТРЕБА ПОМІРКУВАТИ	ВІДМОВИТИСЯ	ВІДМОВИТИСЯ	ВІДМОВИТИСЯ	ВІДМОВИТИСЯ	1	НЕЗНАЧНА ПОТРЕБА АБО ВІДСУТНІСТЬ ПОТРЕБИ
		5	4	3	2	1		

## РОЗДІЛ 3

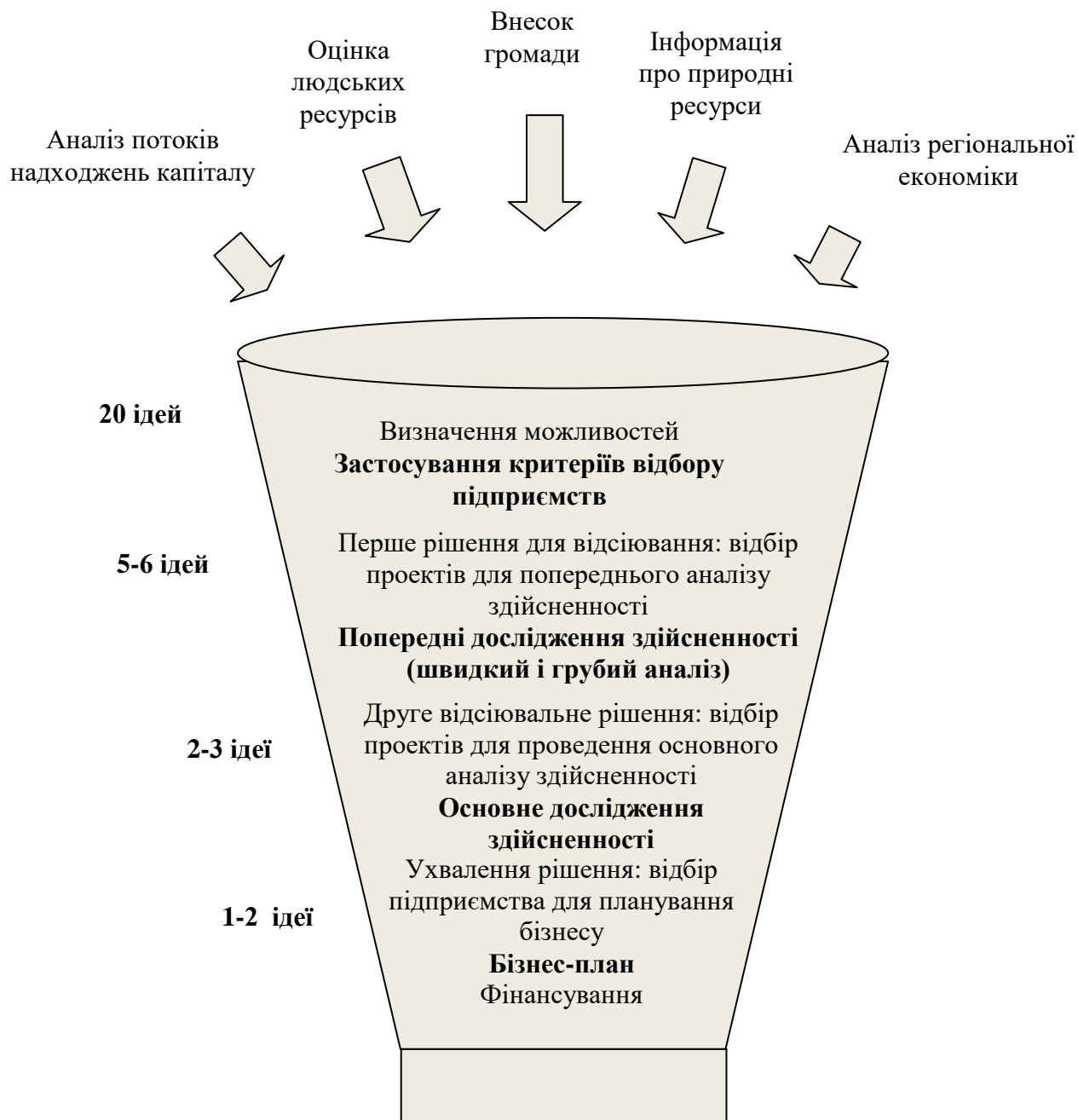
### Аналіз здійсненності та бізнес-планування

*Попередній аналіз здійсненності. Аналіз здійсненності. Поняття бізнес-плану та його види. Складові бізнес-плану. Правила розробки бізнес-плану.*

#### **Попередній аналіз здійсненності, аналіз здійсненності**

Кожна підприємницька ідея має право на існування, але обов'язковим є виявлення доцільності та пріоритетності створення того чи іншого підприємства в рамках існуючих ресурсів та можливостей громади. Для визначення необхідного бізнесу громади використовують модель «Лійка розвитку підприємства».

## Лійка розвитку підприємств



Відібрані п'ять або шість підприємницьких можливостей із «скороченого переліку» підлягають докладнішому вивченню в межах попереднього аналізу здійсненності. На цьому рівні аналізу ще немає потреби в усіх деталях розглядати геть усі аспекти майбутнього підприємства. Пам'ятайте, збирати



інформацію й проводити аналіз слід тією мірою, якою вони відповідають рівневі рішення, що ухвалюються. Попередній аналіз здійсненності дає змогу грубо оцінити можливість успіху кожного з підприємств і в такий спосіб відібрати ті підприємства, що заслуговують на повномасштабне дослідження здійсненності. Попередній аналіз здійсненності покликаний дати відповідь на запитання, чому те або інше підприємство може зазнати невдачі, а не чому воно може досягти успіху. Цей прийом допомагає виключити з подальшого розгляду деякі підприємства.

З цією метою у процесі попереднього дослідження здійсненності аналізу підлягають п'ять аспектів кожного майбутнього підприємства: продукт або послуга, ринок, конкуренція, організація та фінанси. Таке дослідження уособлює «швидкий і грубий» рівень аналізу і має тривати 2-10 днів для кожного з видів бізнесу залежно від його складності.

Зазначений рівень аналізу є зручною можливістю для навчання членів громад.

Після цього настає другий етап ухвалення рішення у процесі розвитку підприємства. Він передбачає відбір двох або трьох бізнесових можливостей і відкидання решти. При цьому можна знову скористатися критеріями відбору підприємств, щоб уточнити результати попереднього аналізу здійсненності. Цінність бізнесових можливостей можливо порівняти, записуючи аргументи «за» і «проти» кожного з них на окремих аркушах паперу.

Важливо, щоб у цьому процесі брали участь особи, що відповідають за ухвалення рішень.

Якщо попередній аналіз здійсненності покликаний з'ясувати, які з бізнесових можливостей доцільні, то основне дослідження здійсненності має забезпечити цього разу вже докладну інформацію про п'ять елементів: продукт або послуга, ринок, конкуренція, організація та фінанси. Цей рівень аналізу

передбачає вивчення варіантів роботи підприємства і визначення того, чи буде дане підприємство приносити прибуток.

## **Поняття бізнес-плану та його види. Складові бізнес-плану. Правила розробки бізнес-плану**

У процесі дослідження здійсненності обговорюють різні шляхи функціонування бізнесу і з'ясовують, чи вартий той або інший варіант підприємства вкладення інвестицій з фінансової точки зору.

Зміст та структура бізнес-плану не мають жорсткої регламентованої форми, але, як правило, у ньому передбачаються розділи, в яких розкривається концепція і мета бізнесу, характеризується специфіка продукту підприємства та задоволення ним потреб ринку, оцінюється ємність ринку та встановлюється стратегія поведінки підприємства на певних ринкових сегментах, визначається організаційна і виробнича структура, формується фінансовий проект бізнесу, включно зі стратегією фінансування та пропозиціями по інвестиціях, описуються перспективи зростання підприємства.

Типова структура бізнес-плану, орієнтованого на залучення інвестицій, повинна мати такий вигляд:

1. Титульний лист бізнес-плану.
2. Зміст бізнес-плану.
3. Заява про конфіденційність бізнес-плану.
4. Резюме.
5. Опис підприємства та галузі.
6. Опис проекту.
7. Опис продукції (послуг).
8. Ринок проекту.

9. Маркетинг-план.
10. Виробничий план.
11. Організаційний план.
12. Фінансовий план.
13. Ефективність інвестицій.
14. Оцінка ризиків проекту.
15. Додатки до бізнес-плану.

Наведена структура бізнес-плану є лише зальною схемою і допускає зміни назв та порядку розташування розділів, а також більшу деталізацію окремих розділів з розбивкою їх на підрозділи.

**Титульний лист** повинен містити таку інформацію:

- назва проекту плану;
- відомості про загальну вартість проекту;
- назва підприємства;
- адреса підприємства;
- офіційні атрибути підприємства;
- імена та адреси засновників підприємства;
- для кого підготовлений бізнес-план;
- дата його підготовки;

– інколи рекомендується вносити до титульного листа застереження про те, що інформація, яка міститься в документі, не підлягає розголошенню.

**Резюме** фактично є стислою версією плану, своєрідним «повідомленням про наміри». Хоча резюме подається на самому початку бізнес-плану, складати його слід після закінчення роботи. Лише після того, як план повністю продуманий та написаний, можливо в короткій формі викласти його зміст.

У цьому розділі подається така інформація:

- повна назва, адреса підприємства, форма власності, власники

(засновники);

– короткий опис концепції та суті вашого бізнесу, який пояснює його переваги на ринку;

– опис можливостей підприємства та стратегій їх реалізації;

– характеристика цільового ринку (основні споживачі, особливості їх обслуговування, обсяги продажу, ваша майбутня доля ринку);

– найбільш значні конкурентні переваги підприємства;

– основні економічні показники вашої майбутньої фірми (дохід, прибутковість, часовий термін досягнення беззбитковості, строки повернення інвестицій тощо);

– коротка характеристика знань та досвіду основних керівників фірми;

– інформація про загальні фінансові потреби (скільки коштів ви вкладаете у розвиток свого бізнесу і скільки вам необхідно позичити, як буде здійснено повернення інвестицій партнерам та кредиторам);

– гарантії повернення коштів та забезпечення позики.

У розділі «**Опис підприємства та галузі**» необхідно детально описати підприємство. Інформація, яка міститься в цьому розділі, буде різною для бізнес-плану вже функціонуючого підприємства та для бізнес-плану щойно створеного підприємства. У другому випадку певна інформація може не наводитися.

Розділ повинен містити таку інформацію:

– повна та скорочена назва підприємства;

– місцезнаходження підприємства (юридична адреса, адреса головного офісу, адреса виробничих приміщень, телефони, факс);

– статус бізнесу (починається, розширюється, придбавається);

– причини і цілі створення підприємства;

– історія підприємства (опис основних етапів розвитку підприємства, відомості про реєстрацію (перереєстрацію), назва органу державної реєстрації,

дата реєстрації, номер свідоцтва про реєстрацію);

– результати діяльності підприємства за останні 3 роки, обсяг продажу, прибуток та податки, рентабельність тощо;

– фінансовий стан підприємства (балансові дані на останню звітну дату, аналіз динаміки змін за останні три роки, сума активів, сума власних коштів);

– правовий статус (форма власності, частка недержавної власності);

– зареєстрований статутний фонд підприємства, сплачений статутний фонд;

– перелік засновників, їх роль у створенні та діяльності підприємства, форма внеску до статутного фонду (по кожному із засновників);

– апарат управління і персонал (схема організаційної структури компанії);

– основні види діяльності;

– обсяги виробництва в натуральних і грошових одиницях, частка в загальному обсязі по різних видах діяльності (продукції);

– обсяги продажу в натуральних і грошових одиницях, частка в загальному обсязі продажу по різних видах діяльності (продукції);

– конкурентоспроможність та переваги підприємства (кількість підприємств, що випускають аналогічний продукт: в регіоні, в Україні).

До цього розділу входить також характеристика галузі та можливостей для розвитку її бізнесу. При складанні бізнес-плану вивчаються та аналізуються особливості галузі.

В «**Опис проекту**» розділі необхідно розкрити концепцію бізнес-проекту та описати таке:

– ідею проекту (бізнесу);

– головну мету проекту;

– завдання проекту.

Розробка розділу бізнес-плану, присвяченого **опису продукту** (послуги), для виробництва якого власне і був задуманий проект, потребує особливої чіткості. Він повинен містити такі основні показники:

- характеристику продукції, що випускається (послуг, що надаються), включно з характеристикою принципово нового продукту (послуги);
- тривалість життєвого циклу продукції;
- технологічні особливості випуску продукції (надання послуг);
- визначення продукції (послуг), призначеної для продажу на зовнішньому ринку.

Основна мета розділу **«Ринок проекту»** – переконати можливих інвесторів у тому, що проект (бізнес) має перспективний ринок збуту продукції (послуг). Для цього необхідно дослідити таке:

- споживачів, на яких орієнтована продукція (Хто є споживачем продукції? Де знаходяться ці споживачі? Яка кількість споживачів зможе придбати продукти, що пропонуються для ринку);
- рівень конкуренції (виявлення потенційних конкурентів і збір інформації про їхню діяльність; оцінка потенційних конкурентів і визначення найбільш активних; з'ясування стратегії активних конкурентів; визначення «ключових факторів успіху» діяльності конкурентів.

Дослідження привабливості продукції (послуг), призначеної для випуску і реалізації, нерозривно пов'язане з маркетинговими дослідженнями ринку. Саме тому в бізнес-плані виділений розділ **«Маркетинг-план»**, в якому необхідно спланувати комплекс маркетингу, до якого входить усе, що підприємство може впровадити для підвищення попиту на свої товари і послуги, а саме:

- схема розповсюдження товарів і послуг;
- принципи ціноутворення;
- методи стимулювання обсягів продажу;

- рекламна діяльність підприємства;
- сервісні послуги підприємства (гарантійне обслуговування тощо);
- формування суспільної думки про впроваджені товари і послуги.

Розділ бізнес-плану «**Виробничий план**» розроблюється лише для проектів (підприємств), які передбачають виготовлення продукції.

У виробничий план має входити таке:

- обсяг виробництва продукції (послуг) та обсяг її реалізації (у кількісних показниках);
- характеристика виробничих цехів;
- виробнича програма цехів;
- загальна характеристика технологічних ліній та обладнання робочих місць у цехах;
- розрахунок устаткування;
- розрахунок площі цехів;
- характеристика джерел постачання сировини, напівфабрикатів тощо;
- розрахунок чисельності робітників виробництва;
- прогноз сумарних витрат на виробництво, включно з їх розподілом на постійні та змінні.

Привабливість проекту (підприємства), віра в його успіх багато в чому залежать від ділових навичок і професіоналізму персоналу та команди менеджерів. Досвідчені керівники і кваліфіковані виконавці є запорукою успіху будь-якого починання. Тому **організаційний план**, в якому розглядаються кадрові питання, займає особливе місце серед інших розділів бізнес-плану.

Організаційний план, як правило, складається з таких підрозділів:

- організаційно-правова форма бізнесу;
- потреби (проекту) бізнесу у персоналі;
- ключовий управлінський персонал і оплата його праці;

- консалтингові потреби бізнесу (проекту);
- організаційна схема управління;
- кадрова політика і стратегія.

**Фінансовий план** є ключовим розділом бізнес-плану. Він становить особливий інтерес як для керівників проекту (підприємства), так і для інвестора, оскільки його метою є узагальнення результатів усіх попередніх розділів бізнес-плану (шляхом зведення їх у єдине ціле у вартісній формі), обґрунтування загальних потреб проекту (бізнесу) в інвестиціях, обґрунтування доцільності реалізації даного підприємницького проекту з економічної точки зору.

Фінансовий план повинен чітко і ясно показати, звідки і коли підприємство буде отримувати гроші, на що ці гроші будуть витрачені, як співвідносяться поточні потреби в коштах із рухом грошових коштів, яким буде фінансовий стан проекту (фірми) на кінець планового періоду.

Як правило, фінансовий план розроблюється на 3-5 років, з помісячною розбивкою в перший рік проекту, а поквартальною – в другий-третій роки проекту.

Фінансовий план містить такі основні елементи:

- план доходів і видатків (план прибутків та збитків);
- план грошових надходжень та виплат (план руху грошових коштів);
- плановий баланс.

Для обґрунтування показників цих підрозділів у фінансовому плані мають бути наведені припущення, на підставі яких ці показники розраховані. Чітко і стисло викласти всі ці припущення й передбачення необхідно в текстовій частині фінансового плану.

Фактор ризику обов'язково існує в будь-якій підприємницькій діяльності. Щоб заручитися підтримкою інвесторів, необхідно не лише показати потенційні вигоди вкладення коштів у ваш проект, але і вказати на труднощі, з якими може



зіткнутися даний проект, та які загрожують його існуванню. Все це визначає перелік питань, які мають бути висвітлені у розділі «**Оцінка ризиків**»: типи потенційних ризиків та проблеми, які можуть виникнути при реалізації проекту; способи реагування на небезпеку та загрози у випадку їх виникнення; заходи по нейтралізації чи мінімізації можливих негативних наслідків.

Безпосередньо в бізнес-плані необхідно навести найбільш ймовірні для вашого бізнесу типи ризиків, вказати, як ви будете реагувати на них, які типи страхових полісів і на які суми ви плануєте придбати.

## РОЗДІЛ 4.

### Залучення ресурсів і фінансування місцевих ініціатив та підприємств громади

*Види і типи ресурсів (людські, природні, матеріальні, фінансові; відновлювані та невідновлювані) та шляхи їх залучення. Джерела фінансування: кредитні спілки, банки, міжнародні та національні донори, місцевий фандрейзинг, каса самопомоги, фонди громад.*

#### **Види і типи ресурсів та шляхи їх залучення**

Для розвитку економіки міста, селища або регіону вирішальне значення має наявність певних ресурсів. Існує декілька класифікацій ресурсів. Виділяють такі види ресурсів громади:

**Людські** – до них відносяться статевий, віковий, освітній, кваліфікаційний та культурний склад громади. Вирішальне значення має наявність у відповідній місцевості освітньої системи, здатної навчити людей задовольняти місцеві економічні потреби та реалізувати можливості.

**Природні** – геополітичне розташування міста, селища чи регіону (ландшафт, кліматичні умови).

**Матеріальні** – наявність засобів виробництва і предметів праці, існування необхідних будівель, споруд та землі, системи постачання і підтримання в належному стані доріг, водопостачання, електричної енергії, телефонної та каналізаційної мереж. До інфраструктури входять такі аспекти, як ставлення до бізнесу мешканців і органів місцевого самоврядування, інформаційні послуги та

бізнесові організації, тобто суспільний клімат, в якому працює підприємство у громаді.

**Фінансові** – власні та позичкові кошти. Позичкові фонди необхідні для того, щоб допомогти підприємствам розпочати свою роботу або розвиватись. Підприємства можуть мати індивідуальних приватних власників або ж належати громаді. Заради забезпечення необхідного фінансування вони можуть залучати різні джерела, найвідомішими з яких є такі: банки, кредитні спілки, окремі індивіди та державні програми. Гроші, надані підприємству у вигляді позики, підлягають поверненню зі сплатою відсотків. Для багатьох підприємств вирішальне значення має доступ до інвестиційного капіталу або просто «власного капіталу» – людей та організацій, готових іти на ризик і стати частковими співвласниками підприємства. У малих підприємствах у ролі інвесторів можуть виступати самі підприємці, члени їхніх сімей та друзі. Для великих підприємств значні обсяги власного капіталу здатні забезпечити банки, корпорації та сторонні організації. Нестача власного капіталу є серйозним бар'єром, який заважає прагненню людей до започаткування нового бізнесу або громадського підприємства.

Серед ресурсів, що належать громаді, можливо виділити відновлювальні та невідновлювальні ресурси.

До відновлюваних ресурсів належать ресурси, які можуть бути відновлені (робоча сила, устаткування тощо).

До невідновлюваних належать природні ресурси.

### **Джерела фінансування**

**До основних джерел фінансування підприємницьких ініціатив в громаді можливо віднести такі:**

- Кредитні спілки;

- Банківські установи;
- Міжнародні та національні донори;
- Місцевий фандрейзинг;
- Каси взаємодопомоги.

**Кредитна спілка** – це громадська організація, головною метою якої є фінансовий та соціальний захист її учасників шляхом залучення їхніх особистих заощаджень до взаємного кредитування. Здебільшого кредитні спілки надають споживчі позички.

**Кредитна спілка пропонує таке:**

- Різноманітні форми забезпечення кредиту;
- Спрощене оформлення документів;
- Швидке надання кредиту;
- Людяний підхід у складних життєвих ситуаціях.

**Характерні ознаки кредитної спілки є такими:**

- Кредитна спілка поєднує в собі ознаки громадської організації і фінансової інституції.
- Кредитна спілка працює у вузькому секторі фінансового ринку, маючи справу здебільшого з дрібними позичками.
- Кредитну спілку створюють як юридичну особу за ініціативою групи людей, об'єднаних за певними (територіальними, професійними тощо) ознаками. Такі ознаки визначають самі особи-засновники відповідно до законодавства та статуту.
- Кредитна спілка об'єднує лише фізичних осіб.
- Кредитній спілці, як кооперативній формі господарювання, властива демократичність самоврядування (рівноправність спілчан незалежно від величини внеску та часу вступу до кредитної спілки; можливість брати участь в управлінні у разі обрання до керівних органів; право на повну

фінансову та іншу інформацію про діяльність кредитної спілки; право контролювати діяльність виборних керівних органів).

- Філософія кредитної кооперації передбачає мінімізацію фінансового ризику, завдяки якій кредитна спілка більш-менш стійко реагує на постійну мінливість ринку.

Нині в Україні зареєстровані близько 400 кредитних спілок, які об'єднують 40 тисяч членів. Їх грошові кошти становлять понад 10 млн. грн.

**Інститути кредитної системи поділяються на три великі групи:**

- 1) Центральний банк;
- 2) Комерційні банки;
- 3) Спеціалізовані кредитно-фінансові установи.

Центральний банк виступає основним координатором діяльності кредитних інститутів і виконує функції управління грошово-кредитними і фінансовими процесами в економіці. Він, як правило, не вступає у взаємовідносини з підприємствами і населенням.

Комерційні банки акумулюють основну частку кредитних ресурсів і надають своїм клієнтам повний комплекс фінансових послуг, включно з кредитуванням, прийомом депозитів, розрахунковим обслуговуванням, купівлею-продажем і збереженням цінних паперів, іноземної валюти тощо.

**Крім банків, до кредитної системи входять спеціальні фінансово-кредитні інститути (ФКІ).** У країнах з розвиненими ринковими відносинами небанківськими ФКІ є пенсійні фонди, страхові, лізингові, інвестиційні, фінансові компанії. В Україні до небанківських кредитних установ належать каси взаємодопомоги, ломбарди, пенсійний фонд, органи державного та акціонерного страхування.

**Донор (багатосторонній чи двосторонній)** – це агентство чи організація, що є джерелом надання позик та грантів (безповоротної фінансової допомоги у великих розмірах) для фінансування програми підтримки країни-реципієнта

шляхом поширення ноу-хау та реалізації проектів розвитку. Можливо виділити декілька типів донорських інституцій. Наприклад, можливо виокремити донорські установи за формою власності: державні, приватні, утворені комерційними структурами, громадські. Важливу роль має територіальний рівень: місцевий, національний, міжнародний. Окрім цього, існує ще й галузевий розподіл донорських інституцій: екологічні, з підтримки демократичних реформ, з розвитку економіки або підприємництва, з інституційної підтримки неприбуткового сектору, медичні тощо.

Але це ще не остаточний перелік відмінностей між донорськими установами. До їх різновидів належить ще й вид підтримки. Зокрема, є донори, що надають лише технічну допомогу у вигляді інформації чи консультацій. Інші забезпечують надходження гуманітарної допомоги необхідними речами або технічними засобами. Ще інші підтримують наукові обміни, короткотермінові навчання або стажування за кордоном. Немало й таких, що фінансують проекти, перераховуючи гранти на благодійні рахунки або вносячи свій внесок готівкою.

Уряди деяких країн, бажаючи підтримати свій позитивний імідж на міжнародному рівні, утворюють спеціальні програми, що фінансують неприбуткові проекти від громадських і благодійних організацій за кордоном. Яскравим прикладом цього є діяльність Агенцій з міжнародного розвитку США, Канади, Швеції, Бюро співробітництва Швейцарії та інших держав. Сюди можливо також віднести амбасади ряду країн в Україні, наприклад, Делегацію Європейської комісії для України, посольства Молдови, Білорусі, Королівства Нідерланди, Великобританії, США, Канади, Японії тощо, які мають свої програми грантів для неприбуткового сектора. Слід враховувати, що державні донори завжди діють виключно в інтересах своєї держави.

Окрім названих типів донорів, варто виокремити програми чи фонди прямої дії, які проводять дослідження або надають консультаційну чи навчальну підтримку неприбутковим організаціям. До таких належать Проект

Європейської комісії «Розвиток громадянського суспільства у Києві та обраних регіонах України», Програма підтримки громад та соціального розвитку для України, Білорусі та Молдови Каунтерпарт Інтернешнл тощо. Як зазначалося вище, подібні донори можуть власним коштом провести навчання, або надати у розпорядження неприбутковим організаціям інші ресурси, якими володіють. Проект «Гармонія» (фінансований урядовими програмами США), організовує стажування українських фахівців у Сполучених Штатах. Існують ще чимало спеціалізованих донорів прямої дії. Одним із них є Український фонд соціальних інвестицій, заснований спільними зусиллями Уряду України та Представництвом Всесвітнього банку в Україні, Молдові та Білорусі.

На Заході розвинуті, а віднедавна розпочали утворюватися також і в Україні, фонди місцевих громад. На відміну від вищеназваних, ці донорські організації створюються мешканцями певної територіальної одиниці (села, міста, району, рідше регіону) для забезпечення потреб та вирішення проблем місцевої громади. Найчастіше локальні фонди надають підтримку місцевим громадським організаціям або ініціативним групам громадян. Вони збирають кошти від громади (рідше самі отримують гранти від більш потужних донорів) та реінвестують їх у громаду.

**Фандрейзинг** – це стратегія пошуку коштів для здійснення місії організації.

Для того, щоб віднайти фінансові ресурси, громадська організація може звернутися до спонсорів або меценатів, організувати надання платних послуг, зібрати членські внески чи домогтися фінансування своїх програм державою, зокрема за допомогою «соціального замовлення». Найперспективнішим напрямком, з точки зору громадської організації, є участь у різноманітних програмах та отримання грантів для реалізації своїх проектів. Але якщо ви хочете зробити свою проектну пропозицію успішною – шукайте кілька джерел фінансування. Використовуйте також інші форми поповнення ресурсів: працю

волонтерів, безкоштовне користування офісною технікою, консультування, забезпечення транспортом, підвищення кваліфікації, видавничу діяльність, рекламу тощо.

Для того, щоб знайти партнерів серед громадських організацій, треба звернутись до певних джерел інформації: періодичних видань громадських організацій та благодійних фондів («Центри плюралізму», «НУО – новини» тощо) або до Інтернет-ресурсів. На сайті громадської організації «Гурт» ([www.gurt.org.ua](http://www.gurt.org.ua)), у розділі «Інформація», можливо дізнатися про події, які відбуваються в третьому секторі України, знайти чимало корисної інформації стосовно різноманітних програм, конкурсів, проєктів. Можливо також завітати до Ресурсних центрів для громадських організацій або безпосередньо відвідати громадські організації, відомості про які подаються в довідниках громадських організацій. Для пошуку донорів можливо використати Інтернет, завітавши на веб-сайти благодійних фондів та програм.

Заявка з пропозиціями має бути надіслана до тієї донорської організації чи фонду, які працюють у тому ж напрямку, що й ваша організація. Якщо ви зробили свій вибір, вивчіть докладніше напрямки і тематику проєктів, що підтримувались. У цьому вам допоможуть довідники, річні звіти, періодичні видання фондів. Чітко дотримуйтеся усіх вимог щодо написання попередніх листів-запитів, якщо вони вимагаються, та заповнення аплікаційних форм:

–Пропонуйте лише те, що ви реально можете здійснити і що відповідає ресурсам та можливостям вашої організації.

–Стисло охарактеризуйте поточну ситуацію та сформулюйте проблему, яку ваша організація збирається вирішити. Проаналізуйте, що було зроблено вашою організацією для вирішення проблеми, доведіть, що саме ви можете вирішити цю проблему.

–Дайте чіткий та короткий опис того, які позитивні, соціально значущі зміни відбудуться в результаті вирішення вами цієї проблеми та яким шляхом



ви будете її вирішувати.

–Завдання проекту мають бути спрямовані на досягнення мети (використовуйте слова, які характеризують завершеність: підготувати, збільшити, організувати тощо).

Дотримуйтеся певних принципів. А саме:

- конкретності (як, коли і де зміниться ситуація);
- реалістичності (чи приведе це до змін, зазначених у проекті);
- обчислювання (скільки становить збільшення, яка кількість людей тощо);
- врахування місцевої специфіки (слід окреслити район чи групу населення);
- часових меж (визначеність щодо періоду, впродовж якого мають бути досягнуті цілі).

Робочий план проекту. Надайте календарний робочий план виконання проекту на кварталній основі або поетапно із зазначенням видів діяльності, терміну виконання, виконавців.

Розподіл обов'язків між партнерами. Якщо проект передбачає залучення партнерів, окремо зазначте ті види діяльності, які вони мають виконувати.

Результати проекту. Наведіть очікувані конкретні кількісні та якісні результати і довгострокові результати, зазначте вплив проекту на громадськість. Як ви збираєтесь оцінити успіх виконання проекту, його ефективність? Окресліть коло людей, які зможуть скористатися результатами проекту.

**Каса взаємодопомоги** – це громадська кредитна установа, яка створюється на добровільних засадах і акумулює кошти громадян з метою надання їм матеріальної допомоги.

Кошти каси взаємодопомоги формуються за рахунок вступних і членських внесків, пені за несвоєчасне повернення довгострокових позик, дотацій профспілкових органів та інших грошових надходжень.

За рахунок цих коштів надаються довго- (до шести, в окремих випадках до десяти місяців) та короткострокові (до чергового одержання заробітної плати) позики. Граничні розміри позик встановлюються правлінням каси, зокрема довгострокових – залежно від суми внесків, накопичених членами каси.

Позики надаються без стягнення відсотків за їх використання. У разі несвоєчасного повернення позики стягується пеня у розмірі 1% суми залишку боргу за кожний прострочений місяць. Тому, хто вибуває з членів каси, повертають його членські внески з відрахуванням його заборгованості за позики.

## РОЗДІЛ 5

# Застосування в Україні іноземного досвіду залучення ресурсів

### *Фонд громади як новий підхід до залучення ресурсів в Україні.*

**Фонди громади** – це незалежні філантропічні організації, основна місія яких полягає в підвищенні якості життя громад, на території яких поширюється їхня діяльність. Фонди громад реалізують цю мету зусиллями місцевих громадян та за допомогою формування фінансових ресурсів (збір добровільних внесків, що жертвують численні донори). Ці добровільні внески дають змогу фондам громади розподіляти гранти та задовольняти довгострокові потреби місцевої громади.

Чому створення фондів громади є важливим інструментом для економічного розвитку громади?

Фонди громади – це організації, що:

- націлені на поліпшення якості життя всіх людей на визначеній географічній території (місто, регіон);
- незалежні від контролю чи впливу з боку інших організацій, урядів чи донорів, зареєстровані як фонди;
- керуються радою громадян, що широко представляють громаду, в якій живуть;
- надають гранти іншим неприбутковим об'єднанням задля вирішення широкого кола потреб громади;

- націлені на створення постійного ресурсу для громади, найчастіше за все через створення так званого ендаументу (фондів недоторканого капіталу) за рахунок коштів широкого кола донорів, включаючи місцевих жителів, корпорації, уряди, та інші фонди і неприбуткові організації;
- надають послуги донорам задля досягненнями ними своїх філантропічних цілей;
  - приймають участь в різноманітних громадських лідерських та членських заходах, виступаючи в ролі каталізаторів та фасилітаторів в розв'язанні проблем та розробки рішень важливих громадських питань.

**Існують декілька характерних ознак, притаманних усім фондам громад.** Фонди громад є такими:

- **Незалежні**

Фонди громад є окремими юридичними установами, які працюють виключно на благодійні цілі та є незалежними від контролю та впливу інших організацій, уряду або донорів. Фонд самостійно ухвалює рішення на зібраннях рад, в складі яких широко представлена громада, яку він обслуговує. Хоча фонди здійснюють інвестиції за рахунок своїх активів, використовують прибуток за відсотками на покриття витрат та надання грантів, все ж, фонди – це некомерційні організації, операційна діяльність яких виключно спрямована на доброчинність.

Питання самостійності надзвичайно важливе для фондів громади. З одного боку, більшість фондів громад потребують підтримки з боку місцевих органів влади на етапах становлення та реалізації своїх планів дій. З другого боку, вони також усвідомлюють, що іноді владі хотілося б скористатися спроможністю фондів розподіляти гранти на свою користь, в своїх політичних інтересах й відтак, поставити під загрозу підзвітність/прозорість, незалежність організації.

- **Грантодавці**

Фонди громади користуються доходами за відсотками, які вони отримують в результаті здійснення інвестицій, для надання грантів та реалізації програм, спрямованих на забезпечення потреб громад. Надання грантів – це важлива характерна риса Фондів громад, здебільшого тому, що фонди не обмежуються однією окремою сферою. Натомість, вони надають підтримку будь-якому проекту або програмі, що сприятиме розвитку громади, – стосується це освіти, охорони здоров'я, довкілля, підтримки людей старшого віку та інвалідів, забезпечення економічного розвитку, розвитку мистецтва та культури, збереження історичної спадщини, захисту прав етнічних меншин та прав жінок тощо. Зусилля фонду спрямовані насамперед на покращення якості життя громади та впровадження будь-якої діяльності, вартої уваги та інвестицій.

- **Географічно окреслені**

Фонди громад працюють в чітко визначеному географічному регіоні, а грошові кошти, які вони залучають, мають здебільшого місцеве походження і тому, повинні використовуватися на місцевому рівні. Саме це робить їх одними з основних рушійних сил місцевого розвитку.

Сконцентрованість на інтересах громади також означає, що фонд створюються для обслуговування кожної окремо взятої групи людей (багатих і бідних, молодих та літніх, чоловіків та жінок, різних за інтересами груп людей, соціальні/демографічні меншини тощо) та окремі території.

- **Відкриті**

Аби добре знати свій регіон (потреби, можливості, рівні достатку, провідних місцевих діячів тощо), фонди повинні бути відкритими для всіх та залучати всі категорії людей та установ до своєї діяльності. Керівний орган (або органи) фонду громад повинні представляти громаду в усьому її розмаїтті. Питання полягає не тільки в тому, що ми «повинні» робити; насправді, фонди громад є також чудовим інструментом відкрити двері навстіж кожному члену громади, який виявив бажання щось привнести.

Відкритість дуже тісно пов'язана з підзвітністю. Оскільки фонд громади відкритий для кожного та належить кожному, він повинен бути прозорим в тому, що стосується встановлених процедур. Фонд громади повинен постійно забезпечувати широку спільноту та її донорів інформацією про мету, діяльність, порядок надання грантів та фінансове положення (через публікацію щорічного звіту).

- **Обізнані**

Завдяки співпраці з мешканцями міста або регіону, фонди громад є осередками глибоких знань про потреби громад та їхні інтереси, про місцеві організації та ініціативи і про потенційні та необхідні шляхи допомоги.

- **Всеохоплюючі**

Фонди громад залучають до своєї діяльності представників різних верств населення, які є членами рад директорів і дорадчих комітетів, а також є донорами, добровольцями, місцевими активістами та грантерами.

- **Постійно діючі**

Фонди громад повинні мати серйозний намір постійно працювати у даній сфері. Ця мета може бути досягнута завдяки фінансовій стабільності, головним чином внаслідок формування ендаументу, прибуток від якого буде використаний на покриття програмних витрат та управління, а також шляхом поступового збільшення ендаументу.

- **Надають підтримку донорам**

Фонд громади – це організація, діяльність якої спрямована на обслуговування донорів. Фонд громад не може існувати без внесків, і щоб їх отримувати фонд повинен розвивати стосунки з ймовірними донорами всередині громади. Розвивати стосунки означає професійно та гнучко задовольняти потреби донорів, забезпечувати ефективність способів здійснення внесків, виявляючи при цьому бажання служити інтересам донорів. Жоден донор не захоче робити внесок тому фонду громади, який не дослухається до

його потреб і не намагається зробити процес здійснення внесків донорами якомога простішим.

#### • **Каталізатори життя громад**

Роль, які відіграють фонди громад, можна з легкістю порівняти з роллю посередника, який полегшує здійснення проекту. Фонди громад об'єднують людей з різним рівнем освіти, сприяють встановленню партнерських стосунків між громадськістю та приватним сектором, підтримуючи в такий спосіб відвертий діалог та забезпечуючи успішну спільну діяльність. Оскільки фонди громад добре знають специфіку громади, яку вони обслуговують, вони можуть ініціювати впровадження нових проектів та відкривати нові горизонти перед представниками організацій та перед окремими особами, які мають бажання сприяти розвитку своєї місцевої громади; фонд перетворюється у справжній «каталізатор» розвитку, дійсно прискорюючи реакцію на рівні громади.

#### • **Інноваційні**

Фонди громад повсякчас віднаходять нові ідеї та підходи у пошуку вирішення проблем своїх громад. Фонди громад заохочують творчий підхід до впровадження проектів і роботи волонтерів та шукають нових шляхів співпраці з донорами, партнерськими неприбутковими організаціями, державними установами та широкою громадськістю.

#### • **Гнучкі**

Фонди громад пропонують різноманітні форми фінансової та нефінансової співпраці, роботу з різними донорами, а також підтримують рішення проблем з широкого кола питань.

#### • **Фінансово відповідальні**

Фінансова робота фондів громад повинна щорічно перевірятися аудитом. Фінансовий статус та баланс фондів громад повинен відображатися у річних звітах. Слід зазначити, що фонди громад мають певні характерні особливості, що відрізняють їх від низки інших благодійних фондів.

У фондах громад кошти виділяються на конкурсних засадах. А в інших благодійних фондах кошти або використовуються самим фондом, або розподіляються без конкурсу на фінансування певних ініціатив.

У фондах громад відсутня прив'язка до певної теми. Існує лише прив'язка до певної громади, території. Діяльність же інших благодійних фондів, як правило, присвячена якійсь темі/проблемі (діти, екологія тощо).

Особливості тієї чи іншої країни відіграють вкрай важливу роль при створенні та започаткуванні фондів громад.

Характерною особливістю є те, що фонди громад України, на відміну від інших країн, створюються громадянами виключно за принципом «знизу–вгору». Зрозуміло, що ці організації більш зорієнтовані на впровадження конкретних видів діяльності, оскільки у їх створенні безпосередню участь беруть приватні особи. Частина організацій, що позиційнують себе як фонди громад, розвинулися на базі благодійних фондів, які вже існували певний час і займалися конкретними цільовими групами. Тому дуже важко уявити, що роль фондів громад України зводиться до ролі виключно фандрейзера або організації, яка надає гранти. Прямий соціальний діалог – дуже важливий аспект їхньої діяльності, оскільки в такий спосіб формуються тісні зв'язки з державними установами, які усе частіше звертаються до фондів громад із закликом допомогти у вирішенні соціальних проблем.

Фондам громад України бракує професійних структур, в яких працювали б спеціалісти, що займаються фінансовим менеджментом (натомість у фондах громад інших країн, за виключенням Німеччини, такі структури є). Ось чому фонди громад України часто змушені робити вибір – чи займатися інтенсивно проектною діяльністю і при цьому потерпати від фінансових проблем, чи зосередитися на фінансовому аспекті й відтак нехтувати соціальним аспектом діяльності. В усякому разі, чого конче бракує фондам громад України – це професіоналізму; також їм слід дбати про необхідність розширення активів.



Лише у такий спосіб їм вдасться досягти ефективності, яку демонструють їхні колеги в інших країнах.

Робочі методи американських, британських та італійських фондів громад схожі. Україна в цьому сенсі від них відрізняється, скоріш стоячи ближче до Німеччини та Словаччини. В Італії фонди громад здійснюють виключно надання грантів, визначаючи умови та розроблюючи процедури фінансування. Персонал фонду не обтяжують складним завданням впровадження проєктів. Втім, обмеження діяльності виключно впровадженням політики надання грантів спрощує формування «лімітованих фондів», оскільки за рахунок цих фондів надаються грошові кошти на виконання визначених донором цілей.

## РОЗДІЛ 6

# Підтримка місцевих ініціатив та підприємств громади. забезпечення їхньої сталості

*Організації з підтримки бізнесу, місцева політика, маркетинг громади. Застосування реплікаційної моделі.*

### Організації з підтримки бізнесу. Місцева політика

До організацій з підтримки бізнесу належать бізнес-центри, бізнес-асоціації, бізнес-інкубатори та організації, які співпрацюють у галузі підтримки малого та середнього підприємництва, а також органи місцевого самоврядування.

Місцева влада, у процесі створення умов для економічного розвитку на території своєї громади, виступає в трьох ролях – постачальника послуг, регулятора і каталізатора. Оптимальне співвідношення цих ролей сприяє створенню конкурентних переваг території, залученню вітчизняних та іноземних інвесторів.

Базові послуги самі по собі не можуть привабити інвесторів, але нездатність їх надавати може відштовхнути потенційні капіталовкладення.

Актуальною стає потреба в установі, яка б регулювала дії інших інституцій на благо всіх мешканців території.

Одна з найбільш важливих та значних ролей, яку в будь-якому випадку відіграє місцева влада, має неофіційний характер, який не може бути пояснений в жодному законі. Це здатність спрямувати громаду, як єдине ціле, на роботу

над досягненням стратегічних цілей. Жодна інша установа у межах даного регіону нездатна це зробити. Лише місцева влада може спиратися на підтримку всієї громади. І тут важливо створити єдину мету діяльності усіх представників влади – тобто сформуванню команду фахівців, які готові працювати заради вирішення місцевих проблем.

## **Маркетинг громади**

**Маркетинг громади** – це система заходів по залученню в громаду нових економічних агентів, які сприяють процвітанню міста, села тощо. Він може здійснюватися у вигляді маркетингу землі, житла, зон господарської забудови, інвестицій, туристичного маркетингу тощо. До конкретних заходів маркетингу громади належать публікація і поширення друкованих матеріалів про регіон або місто, цілеспрямовані візити керівників адміністрації, зустрічі з керівниками організацій, готових відкрити в регіоні новий вид бізнесу, кампанії, що проводяться спільно з торгово-промисловою палатою тощо. Маркетинг громади є дієвим інструментом соціально-економічного розвитку регіону в цілому.

**Маркетинг громади досліджує таку інформацію про місцевий економічний розвиток (Таблиця 5.3)**

**Інформація про місцевий економічний розвиток**

Економічна географія	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Географічне розташування території;</li> <li>• Функції та місце території в регіоні, країні;</li> <li>• Переваги та недоліки географічного розташування території;</li> <li>• Рекреаційні зони;</li> <li>• Водні ресурси;</li> <li>• Лісові масиви.</li> </ul>
Інфраструктура міста	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стан систем водо- та електропостачання, каналізації у районах економічної діяльності;</li> <li>• Оцінка наявності земель, нерухомості/робочих приміщень для діяльності з економічного розвитку (з ринками включно);</li> <li>• Наявність та якість доріг, інших шляхів сполучення з найближчими та основними ринками.</li> </ul>
Демографія	<p>Населення: чисельність, вік, темпи зростання, прогнозовані темпи зростання, розмір домогосподарств, компактність населення, характеристика мігрантів.</p> <p>Зайнятість:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• працівники за виробничою діяльністю – порівняння регіонального та загальнонаціонального рівнів;</li> <li>• вікова структура працюючих;</li> <li>• структура зайнятості (повна/часткова/чоловіки/жінки) – порівняння із загальнонаціональним рівнем та за часом;</li> <li>• середній місячний заробіток;</li> <li>• дані про безробітних – кількість, вік, період;</li> <li>• приблизне число зайнятих у неофіційному секторі.</li> </ul> <p>Освіта:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• кількість та види шкіл;</li> <li>• вузи за видами та за числом студентів;</li> <li>• освітній рівень за кількістю та видами – порівняння із загальнонаціональним рівнем.</li> </ul> <p>Навчання: кількість, категорії, вікові групи кваліфікованих фахівців та інших осіб, що проходять навчання. Оцінка місцевих осередків, які забезпечують таке навчання.</p>
Економіка	<ul style="list-style-type: none"> <li>• кількість та розмір фірм за секторами та числом працівників;</li> <li>• кількість та види фірм, що останнім часом закрились – розмір, сектор, дата;</li> <li>• розмір внутрішніх капіталовкладень, іноземних та вітчизняних інвестицій – за числом працюючих, сектором, часом;</li> <li>• кількість нових суб'єктів підприємництва – розмір, сектор/вид діяльності, тривалість;</li> <li>• кількість компаній, що експортують свою продукцію – куди/у якому секторі/розмір компанії;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• основні компанії – за числом працюючих та/або обсягом обороту: сектор та назва;</li> <li>• доходи підприємців;</li> <li>• орендна/купівельна вартість вільних об'єктів виробничої та невиробничої сфер;</li> <li>• кількість вільних площ виробничого та комерційного призначення – розмір, місце, тривалість перебування вільними;</li> <li>• статистика щодо роботи портів/аеропортів/залізничних вантажних перевезень/пасажирських потоків;</li> <li>• оціночна кількість неофіційних підприємницьких структур – сектор, число працюючих, місце тощо.</li> </ul>
<p style="text-align: center;">Умови для підприємницької діяльності</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• оподаткування підприємців;</li> <li>• кількість бюрократичних перепон, наскільки легко їх можливо подолати;</li> <li>• наявність організацій з підтримки підприємництва, таких як торгові палати тощо;</li> <li>• підтримка економічного розвитку з боку місцевої влади – послуги, що надають або субсидують органи влади;</li> <li>• доступ до фінансування (гранти на навчання, стимули розвитку підприємництва).</li> </ul>

## Застосування реплікаційної моделі

**Реплікація – це процес створення і підтримки в синхронному стані певної кількості корисних для громади нововведень.** Як правило, реплікаційні моделі зберігають інформацію, практичний досвід та напрацювання членів громади. Реплікація базується на процесі розповсюдження оновлень.

Розповсюдження оновлень – це процес запозичення та практичного застосування успішних процесів економічного розвитку громади. До реплікаційної моделі можуть вноситись певні коригування.

## РОЗДІЛ 7

# Методи оцінки ефективності місцевих ініціатив та підприємств громади. Соціальний аудит

*Підходи до оцінки ефективності. Метод оцінки шляхом участі: поняття та значення. Соціальний аудит: поняття та значення. Визначення успішності діяльності, досягнення мети та виконання завдань. Оцінка ролі, участі, ефективності та внеску кожного.*

**Підходи до оцінки ефективності. Метод оцінки шляхом участі: поняття та значення**

**Оцінка ефективності** – це оцінка результатів діяльності громади в цілому та кожного її члена зокрема.

**Оцінювання виконує такі функції:**

- Визначає досягнення на шляху до досягнення цілей, виконання завдань та реалізації діяльності.

- Дає можливість визначити, чи кожен виконує те, що погодився робити.

- Оцінює ефективність діяльності та досягнення цілей проекту.

- Оцінює роль, участь, ефективність та внесок кожного.

**Оцінювання шляхом участі:**

- Створює навчальне середовище для кращого розуміння плану та діяльності.

- Навчає учасників оцінювати специфічні деталі.

- Надає впевненості стосовно визначення ролі, цінності внеску та створення власності.
- Розглядає можливості використання визначених напрямків та методів діяльності.
- Визначає індивідів, групи та організації, що не використовують усього свого потенціалу та зовнішньої підтримки.
- Дозволяє презентувати нові інструменти та техніки, які можуть бути корисними.
- Вимагає розуміння плану.
- Потребує готовності учасників бути відкритими та чесними.
- Вимагає відкритого діалогу.

#### **Фільтри-виміри, що використовуються при оцінюванні:**

- Участь;
- Представництво;
- Спілкування;
- Культура та цінності;
- Децентралізація лідерства;
- Дієвість та виконання;
- Організація;
- Партнерство;
- Сталість.

#### **Соціальний аудит: поняття та значення**

**Корпоративна соціальна відповідальність** – це постійна готовність бізнесу вести справи на основах етики і робити свій внесок до економічного

розвитку, водночас покращуючи якість життя власних працівників та їхніх сімей, а також суспільства у цілому.

**Соціальна відповідальність** – це відповідальність підприємства перед усіма людьми та організаціями, з якими воно співпрацює в процесі діяльності, а також перед суспільством у цілому.

**До соціальної відповідальності належить таке:**

1. Відповідальність компанії у взаєностосунках з партнерами;
2. Відповідальність стосовно споживачів;
3. Відповідальна політика стосовно працівників;
4. Екологічна відповідальність;
5. Відповідальність компанії перед суспільством у цілому.

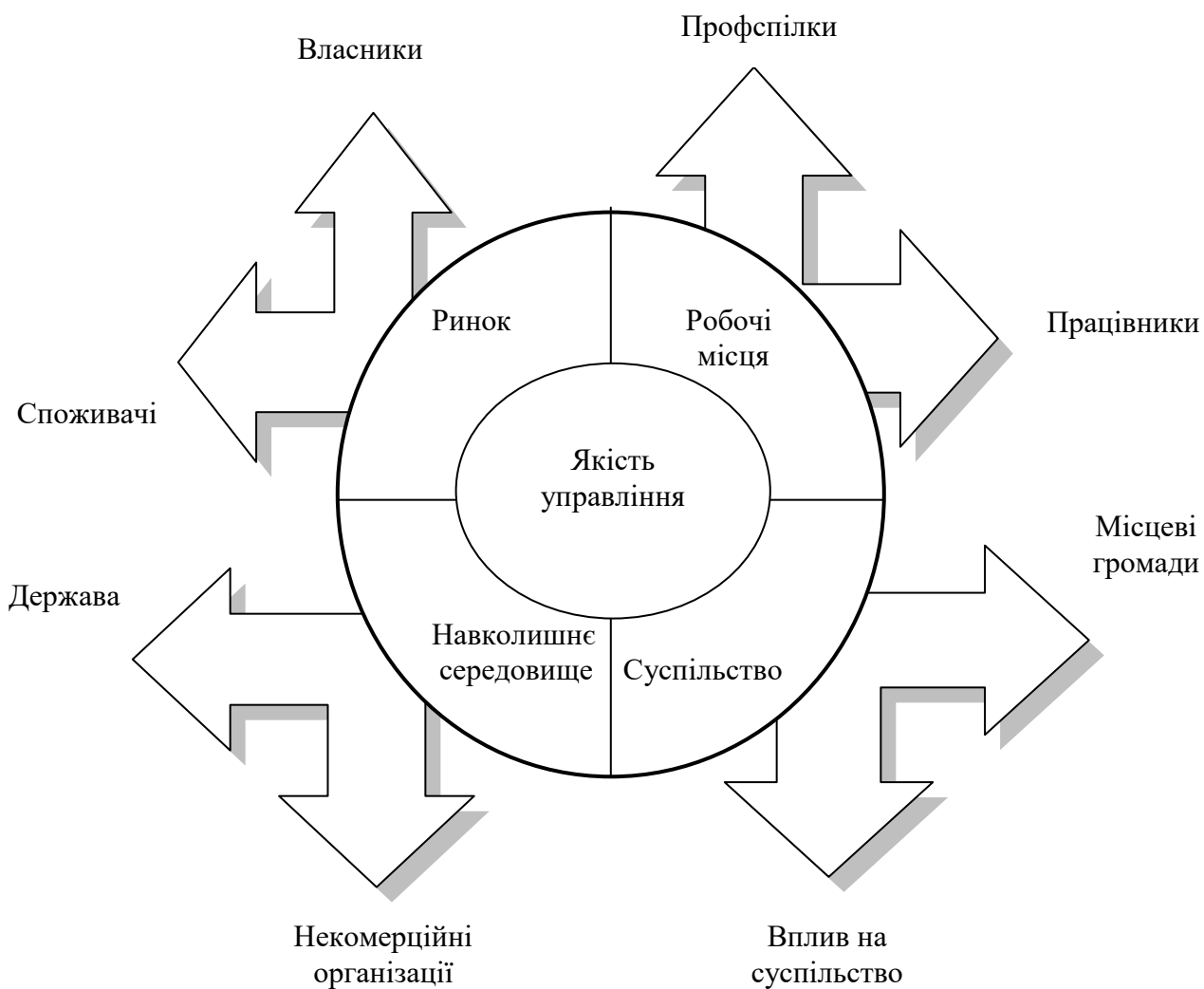
В Україні також розпочинає впроваджуватися концепція соціальної відповідальності, яка містить усі п'ять вищезгаданих елементів, хоча українські підприємства поки що приділяють особливу увагу насамперед відносинам з працівниками і взаємодією з суспільством.

Останнім часом чимало підприємств дійшли розуміння цінності регулярної незалежної оцінки їхньої соціальної відповідальності. Виникло навіть поняття «соціальний аудит», й існують підприємства, які його здійснюють. Регулярний соціальний аудит проходить, наприклад, компанія British Petroleum; цього також прагнуть й інші нафтові компанії, чия діяльність привертає пильну увагу громадськості – як у зв'язку з відносинами з суспільством, так і з точки зору екологічної політики. Деякі підприємства регулярно (щорічно) публікують звіти про соціальну відповідальність.

Сталий розвиток презентує концепцію корпоративної соціальної відповідальності у вигляді такої моделі (рис. 5.3).



Модель корпоративної соціальної відповідальності



До якісного соціального звіту (звіт про втілення політики корпоративної соціальної відповідальності), як правило, **включене таке:**

- Політика генерального директора або президента компанії;
- Дані про економічну політику підприємства і взаємовідносини з партнерами та споживачами, про витрачені ресурси і результати соціальних програм підприємства, про заходи щодо екологічної безпеки і охорони навколишнього середовища;

- «Добрі та погані новини» – зміни порівняно з попереднім роком;
- Перелік завдань на майбутнє;
- Зворотний зв'язок від акціонерів, партнерів, співробітників, споживачів, одержувачів благодійної допомоги.

Якщо компанія пройшла соціальний аудит, то звіт незалежних аудиторів також уводиться в соціальний звіт.

### **Визначення успішності діяльності, досягнення мети та виконання завдань**

**Важливі фактори успішності діяльності, досягнення мети та виконання завдань є такими:**

- Число відкритих у громаді соціально орієнтованих підприємств;
- Кількість створених робочих місць;
- Орієнтованість на довготермінову перспективу існування;
- Максимальне задоволення потреб громади;
- Оптимальне використання ресурсів громади;
- Обов'язкова екологічна відповідальність;
- Неодмінне інформування громади;
- Максимальне залучення громади до різних процесів діяльності.

### **Оцінка ролі, участі, ефективності та внеску кожного**

Речі, про які слід постійно пам'ятати під час проведення оцінки кожного, є такими:

**Зміцнення** – застосовується до організації або громади, яка «зміцнилась» з точки зору кількості учасників, а також наявності й доступності обладнання та ресурсів (людських і фінансових).

**Розвиток потенціалу** – стосується здатності організації/громади досягати своїх цілей та виконувати власні завдання завдяки нагромадженню технічного досвіду, збільшенню уваги та зусиль, які учасники віддають виконанню проекту, а також підвищенню потенціалу розвитку.

**Застосування навчання** – стосується вираженої спроможності учасників проекту застосовувати на практиці теорію та знання у сфері економічного розвитку громади.

**Сталість** – стосується здатності організації/громади продовжувати свою діяльність та роботу в сфері розвитку громади після закінчення терміну дії проекту.

# ЧАСТИНА ШОСТА

## Оцінка та сталість процесу ЕРГ

### РОЗДІЛ 1

## Оцінювання ЕРГ як постійний процес

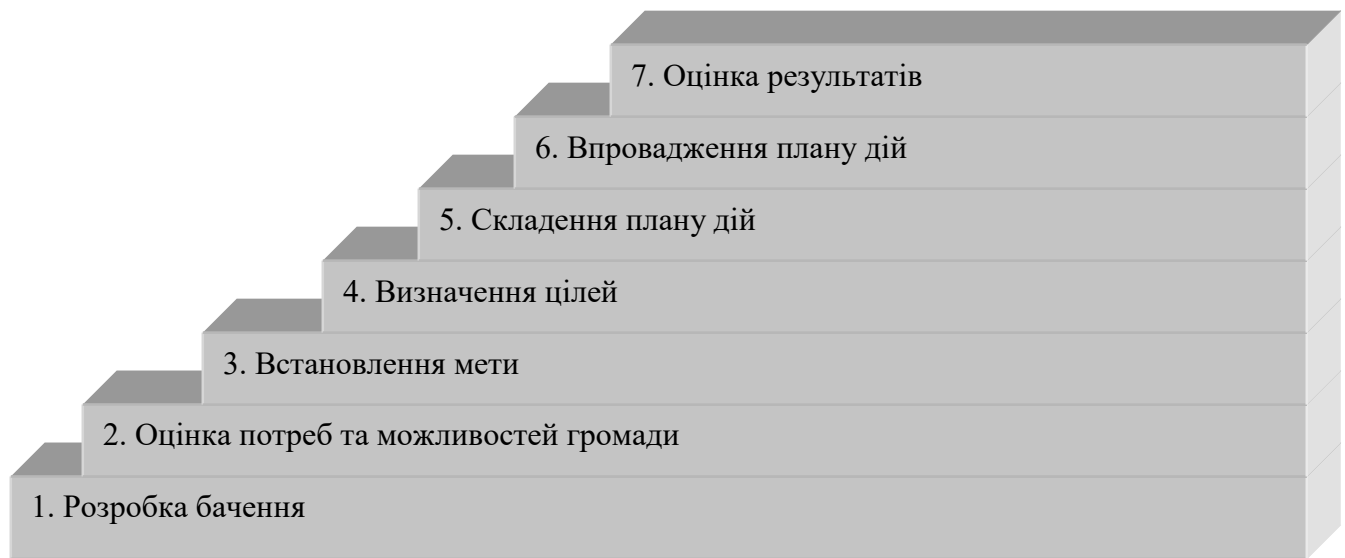
*Навіщо необхідно оцінювати процес ЕРГ. Основні напрями оцінювання. Обсяги і ефективність досягнення цілей.*

Складність процесу полягає у тому, що до нього необхідно залучити якомога більшу кількість членів громади, задіяти різноманітні ресурси громади; крім цього, він дуже чутливий до певних змін, що виникають всередині громади та за її межами. Будь-який негативний фактор (наприклад, неготовність членів громади до змін, неякісна оцінка наявних ресурсів громади, неправильна постановка цілей, невміння планувати дії та виконувати плани) здатний привести до того, що процес може відхилитися від свого „шляху” і, відповідно, поставлені цілі не будуть досягнуті у повній мірі. Процес розвитку громади є надзвичайно відповідальним процесом. Іноді недосягнення поставлених цілей може призвести до дуже негативних наслідків, таких як зневіра людей, спад громадянської активності, апатія. Таке є характерним для ЕРГ. Тому процес розвитку громади повинен постійно переглядатися, переосмислюватися, оцінюватися – щоб побачити, чи розгортається процес належним чином, чи до нього необхідно внести певні зміни.

Для виконання проекту з розвитку громади необхідно провести низку заходів: осмислити потреби, оцінити результати (і, можливо, повторно оцінити потреби громади), спланувати дії, виконати плани, оцінити процес та одержані результати. Вважається, що ці заходи є окремим кроками такого поступального процесу:

Рис. 6.1

### Заходи по впровадженню проектів з економічного розвитку громади



Втім, слід зауважити, що у реальному житті ці кроки накладаються один на одного і їх неможливо відокремити. Наприклад, для ефективного виконання проекту з розвитку громади необхідним є постійне надходження свіжої інформації про реалії та потреби громади. Зміни в поточній ситуації громади здатні призвести до необхідності коригування загальної мети та цілей. Для планування діяльності також потрібен періодичний і неперервний процес оцінювання ефективності заходів. Тому правильніше вважати таку діяльність єдиним і неперервним процесом, аніж розглядати ці етапи як низку окремих послідовних кроків. Подана нижче діаграма має форму кола, аби показати, що цей процес можливо розпочати з будь-якої точки, і що на кожен складову частину впливає і змінює її усе, що здійснюється в кожній іншій частині.

## Неперервний процес впровадження проектів з економічного розвитку громади



Отже, не слід вважати, що оцінка проводиться лише наприкінці програми розвитку. Оцінювання можливо назвати зворотнім поглядом на процес, а тому воно має здійснюватися постійно на будь-якому етапі виконання проекту з розвитку громади.

Оцінювання означає осмислення того, що відбулось, з метою визначення його цінності.

Поширеною помилкою при оцінюванні орієнтованих на людей програм є ситуація, коли для визначення ефективності беруться цілі, встановлені на початку програми, або лише економічні чи фінансові цілі. Зібрані таким чином дані характеризують виключно кінцевий результат, оскільки для оцінки виконання якоїсь частини плану (з урахуванням її цілей) часто доводиться чекати завершення усєї програми. У таких випадках оцінювання не дає змоги виявити цінну інформацію про процеси, які відбувалися впродовж реалізації

програми, з'ясувати характер і ступінь залучення її учасників, пересвідчитися у наявності навчання. Як наслідок, неможливо дізнатися, чи наблизилася реалізація стратегії (а якщо наблизилася, то наскільки) дану громаду до її бачення майбутнього з урахуванням поставлених цілей.

У процесах розвитку громади стандарти оцінювання мають бути тісно пов'язаними з першоджерелами процесу. **Вирізняють три обов'язкові напрями у ході оцінювання програм з розвитку громади, що стосуються такого:**

**1. Первинне бачення майбутнього, а також цілі, завдання та стратегії, що з нього випливають.** Чи забезпечує процес розвитку досягнення цілей та реалізацію бачення майбутнього? Цей напрям оцінювання передбачає пошук відповіді на запитання «Що треба зробити?»

**2. Принципи розвитку.** На початку процесу розвитку громади люди повинні визначити принципи, відповідно до яких вони хотіли б скеровувати свої заходи з розвитку. Основне питання у цьому напрямку полягає у тому, наскільки процес, що відбувається, відповідає заздалегідь узгодженими принципам. Цей напрямок оцінювання передбачає пошук відповіді на запитання «Як?»

**3. Організація процесу «за принципом участі».** Люди, що беруть участь у внутрішній (індивідуальній) та зовнішній (громадській) роботі, повинні оцінити засвоєне ними у ході реалізації програми розвитку, осмислити свою роль, участь та внесок в процеси розвитку, тобто оцінити розвиток потенціалу людей в процесі впровадження змін.

Отже, чому необхідно оцінювати ЕРГ? **Оцінювання ЕРГ надає можливості для такого:**

- Визначити ефективність діяльності та досягнення цілей проекту розвитку громади;
- Виявити успіхи на шляху до досягнення цілей та виконання завдань;

- Встановити, чи кожен виконує те, що погодився робити;
- Оцінити роль, участь, ефективність та внесок кожного.



## РОЗДІЛ 2

# Оцінювання як процес управління змінами та забезпечення сталості ЕРГ

*Усвідомлення процесу ЕРГ та постійних змін. Оцінювання готовності громади до процесу ЕРГ. Оцінка потреб та можливостей громади. Врахування у ході оцінки однаковою мірою економічних, соціальних та природних ресурсів. Оцінка участі, мотивації, лідерства.*

### Усвідомлення процесу ЕРГ та постійних змін. Оцінювання готовності громади до процесу ЕРГ

Економічний розвиток громади – це зміни. Зміни в економічній, соціальній, політичній, культурній сфері громади, а найперше і найголовніше – в свідомості людей. Громада повинна розуміти, що розвиток завжди призводить до певних змін. Іноді це бажані зміни, але у ході процесу також можуть виникати й зміни непередбачені. Розвиток громади може призвести до значної трансформації в громаді: реструктуризації, зміни влади, побудови нових взаємозв'язків, виникнення нових економічних або громадських видів діяльності тощо. Навіть позитивні зміни здатні викликати стрес і потребують керування ними. Тому перед тим, як спричиняти певні зміни в громаді, слід оцінити, чи готова вона до цих змін, чи розуміє наслідки, до яких можуть призвести ці зміни, чи є в ній ресурси та навички, необхідні для здійснення таких змін.

Готовність – це ключовий момент. Сила розвитку громади полягає в тому, що це довготерміновий та сталий підхід. І дуже важливо розпочати економічний розвиток громади з міцного фундаменту.

**Оцінювання готовності громади до впровадження програм розвитку можливо провести за такими складовими:**

- Лідери;
- Залучення громади;
- Підтримка громадян та волонтерство;
- Організації, які працюють разом;
- Планування на основі громади;
- Контакти громади.

**Для оцінювання за цими критеріями необхідно відповісти на такі запитання:**

1. Чи є в громаді мрійники та особи, націлені на отримання результату, яких можливо залучити до роботи у команді з керівництва проекту?
2. Чи є в громаді люди з уміннями і навичками, необхідними для керування планами та програмами економічного розвитку?
3. Чи є в громаді організація, скерована на економічний розвиток?
4. Чи є в громаді організація, яка візьме на себе провідну роль у здійсненні проекту?
5. Чи багато членів громади залучені до економічного розвитку громади?
6. Чи готові члени громади до колективних дій для блага громади?
7. Чи існують приклади колективних дій членів громади заради досягнення спільних цілей?
8. Чи залучені громадяни до організації та реалізації проектів у цій громаді зараз?

9. Чи залучені люди з різних верств населення і громадські проекти з економічного розвитку зараз?

10. Чи наявна в громаді міцна волонтерська сила?

11. Чи існує активна підтримка економічного розвитку громади з боку муніципалітету?

12. Чи існує активна підтримка економічного розвитку з боку певних громадських організацій?

13. Чи були успішними громадські проекти, які залучили громадські групи до досягнення спільної мети?

14. Чи має ваша громада якісь економічні зв'язки з іншими громадами та закладами з розвитку громади?

15. Чи має громада поточну всебічну стратегію розвитку (з планом заходів)?

16. Чи має громада загальне бачення того, якою вона хоче бути у майбутньому?

17. Чи працює громада у напрямку впливу на власне майбутнє?

18. Чи має діяльність з економічного розвитку громади ефективну систему організації та управління?

19. Чи знають і розуміють члени громади загальне бачення та план?

20. Чи існує постійне спілкування між громадськими групами з метою обопільного інформування й залучення?

21. Чи повідомляють лідери організаціям, волонтерам та членам громади про позитивні зрушення?

Якщо на більшість вищенаведених запитань дана відповідь „так”, то громада має сильні позиції для започаткування ініціативи з економічного розвитку.

Якщо ж на більшість або на всі запитання дана відповідь «ні», то необхідно ретельно зважити, чи дійсно настав час для початку змін в громаді, або ж слід вжити додаткових заходів для покращення передумов для таких змін.

**Нижче наведені кілька індикаторів, які вказують на те, що громада ще не готова до застосування підходу з економічного розвитку громади:**

- Громада використовує різноманітні підходи або процеси з метою вирішення важливих проблем, але не цікавиться підходом з економічного розвитку громади;
- Серед членів громади існує конфлікт інтересів;
- Члени громади протидіють змінам або не сприймають їх необхідності;
- Лідери громади та волонтери залучені до численних проектів і не беруть участі в процесах розвитку громади.

### **Оцінка потреб та можливостей громади**

Початком будь-якої ініціативи є оцінка потреб та можливостей громади. Вона повинна здійснюватися за обов'язкової участі громади, тобто громада має сама визначати власні потреби. **Це дає два важливих для успішного здійснення проектів з розвитку громади наслідки:**

- Гарантію визначення саме тієї проблеми (потреби), яка дійсно непокоїть громаду;
- Розвиток почуття відповідальності та підтримки в громаді стосовно усієї роботи, яку виконуватимуть її члени заради розв'язання визначеної проблеми.

Визначення потреб створює активний діалог, у ході якого люди можуть обговорити наявну ситуація та мобілізуватися для того, щоб розпочати процес змін.

З метою започаткування процесу визначення потреб потрібно зібрати членів громади для аналізу поточної ситуації і того стану справ, якого вони прагнуть досягти в майбутньому. Аналіз ситуації проводиться з метою оцінки економічних, соціальних, екологічних умов відповідної громади, а також для визначення тенденцій розвитку, основних проблем розвитку та причин виникнення цих проблем. **Результати, які очікуються від оцінки поточної ситуації, є такими:**

- Створення бази даних на підставі отриманої інформації;
- Якісна і кількісна оцінка тенденцій розвитку та системи параметрів громади;
- Визначення основних проблем та причин їх виникнення;
- З'ясування процесів, які негативно впливають на сталість громади, і навпаки – тих, які позитивно впливають на сталий розвиток громади;
- Висновки про поточну ситуацію в громаді та рекомендації щодо змін, які дозволять забезпечити сталий розвиток громади.

**Для одержання даних результатів, при проведенні оцінки поточної ситуації необхідно дотримуватися таких умов:**

- Оцінка має бути повною і охоплювати всі сфери життя громади: економічну, соціальну, політичну, екологічну та культурну;
- Оцінка повинна бути вибірковою, тобто не надміру деталізованою, а сконцентрованою на головних питаннях;
- Оцінка мусить бути інтегрованою і висвітлювати взаємозв'язки та взаємозалежність між різними аспектами життя громади;

- Оцінка має бути глибокою і розкривати суть явища (тобто у ході оцінювання факти повинні не лише перераховуватись, але й пояснюватися – для подальших висновків та рекомендацій);
- Оцінка не повинна обмежуватися лише теперішнім та минулим, а має також орієнтуватися на майбутнє, тобто враховувати тенденції подальшого розвитку в громаді;
- Оцінка має використовувати належні методи аналізу та оцінювання;
- Оцінка має бути представлена в оптимальному обсязі та форматі (стисло і зрозуміло).

### **Враховання у ході оцінки однаковою мірою економічних, соціальних та природних ресурсів**

При оцінці можливостей (ресурсів) громади дуже важливо однаковою мірою враховувати всі види ресурсів, які наявні у громаді: економічні, соціальні, культурні, природні.

Зрозуміло, виникає питання: навіщо для економічного розвитку громади враховувати, наприклад, традиції, цінності, взаємовідносини в громаді? Як вони можуть вплинути на поліпшення економічних умов в громаді? В минулому (та навіть інколи й тепер) під економічним розвитком громади розумілося лише створення робочих місць і збільшення обсягу місцевих податків. **Але ігнорування цінностей і традицій громади здатне призвести до певних труднощів, а саме:**

1. Недостатньої підтримки в громаді певних напрямків розвитку, які вибрали лідери громади (включно з відкриттям певних підприємств).
2. Руїнацій в громаді, виникненню соціальних проблем в результаті негативного впливу однобічного напрямку розвитку.

Коли соціальні та культурні цінності при розробці планів розвитку громади не беруться до уваги, то це може призвести до конфлікту між різними системами цінностей, підвищення рівня злочинності, розколу в громаді, зменшення дефіцитних ресурсів громади тощо.

Важливо розуміти, що в громаді існує система цінностей, і при розробці програм розвитку необхідно враховувати інтереси різних груп. У такому разі з'явиться можливість ширшої підтримки процесу планування в громаді. Люди охочіше залучатимуться до процесу економічного розвитку громади, якщо будуть відчувати, що їхні цінності поважаються і враховуються.

Цінності громади можуть одночасно розглядатися як ресурси і як перешкоди для економічного розвитку громади. Вони є ресурсами, адже відкривають можливості для розвитку, допомагають зрозуміти, що має значення для громади. Але вони є й перешкодами – у разі несумісності з певними стратегіями розвитку. Називаючи цінності перешкодами, ми не маємо на увазі, що вони негативні. Просто один напрямок розвитку може бути прийнятним з точки зору соціальних і культурних цінностей громади, а інший ні.

**Для того, щоб зрозуміти, які саме різноманітні цінності існують в громаді, нам потрібно зробити таке:**

- Дослідити, як організована громада, тобто які сегменти чи групи населення в ній представлені (вікові, культурні, гендерні, соціоекономічні, релігійні тощо);
- З'ясувати, чи мають різні сегменти чи групи специфічну систему цінностей і чи надають вони перевагу певному напрямку економічного розвитку в громаді.

Традиції тісно пов'язані з цінностями. Традиції – це глибоко вкоріненні звички та практика груп або громад, які відображаються в їхній культурі. Традиції можуть дуже цінуватися, і тому є надзвичайно важливими при визначенні прийнятності різноманітних шляхів розвитку.

**Дуже важливим аспектом є аналіз та дослідження відносин влади в громаді.** Чому це так важливо для процесу економічного розвитку громади? Насамперед тому, що основна мета економічного розвитку громади – ініціювати та здійснити зміни заради більш ефективного задоволення потреб громади. Якщо ми намагатимемося здійснити їх без розуміння відносин влади в громаді, тобто так званого політичного процесу, то збільшимо наші шанси на поразку. Єдиний шлях спричинення змін – співпраця з існуючою структурою влади, навіть у випадку, коли одним з результатів процесу економічного розвитку буде зміна існуючих відносин та структури влади.

Ми повинні розуміти механізми функціонування громади: формальні процеси, які відбуваються в громаді (тобто, як приймаються рішення), а також неформальні процеси (тобто, що або хто впливає на ухвалення рішень). У ході цього аналізу нам слід відповісти на такі запитання:

- Хто або які групи є виключеними з процесу прийняття рішень, тобто, хто на нього не впливає?
- Хто або які групи є найбільш впливовими і чому?
- Як ці групи організовані? Які вони мають інтереси? Яку мету? Яке рішення вони можуть прийняти стосовно економічного розвитку громади?

**Дуже важливим аспектом оцінювання ресурсів громади є дослідження того, яким чином відбувається спілкування в громаді.** Спілкування – це обмін, передача та розуміння інформації. Але не лише її поширення. Для процесу економічного розвитку громади дуже важливо, щоб спілкування було двостороннім, щоб у громаді існував зворотній зв'язок. Економічний розвиток громади неможливий без зворотного зв'язку, адже він є одним з основних принципів побудови такого процесу розвитку.

Комунікаційний процес у громаді відбувається через мову, традиції, порядок і владні відносини, а також через інші соціальні та культурні аспекти громади. Тому важливо розуміти соціальну і культурну структуру громади, а



також владні відносини. Спілкування вимагає від нас розуміння людей та груп, з якими ми хочемо контактувати. Один з ключових підходів ЕРГ – «достукатися» до різних сегментів та груп населення, які не залучені до процесу економічного розвитку громади. Відповідно, дуже актуально ідентифікувати ці групи та сегменти і зрозуміти, як у кожній з них спілкуються (як отримують та відсилають інформацію).

**Вагомим для економічного розвитку громади ресурсом є трудовий потенціал.** Праця – це найголовніший фактор виробництва. Саме доступність праці – як у межах громади, так і ззовні – може бути привабливою для визначених типів розвитку, або ж може розглядатися як перешкода. Існують кількісний та якісний аспекти трудового потенціалу, і обидва вони повинні враховуватися в процесі планування розвитку громади.

З точки зору кількісного аспекту необхідно дослідити різницю між трудовим потенціалом людей, що живуть в громаді, і доступністю праці в громаді. Також необхідно проаналізувати, скільки людей є зайнятими повний час, хто працює неповний робочий день, якою є кількість сезонних трудівників. Якісний аспект трудових ресурсів також має неабияке значення. Тут необхідно проаналізувати і оцінити рівень освіти, навичок, досвіду членів громади. Як якісні, так і кількісні аспекти трудових ресурсів громади можуть змінюватися. Тому для розробки програм розвитку дуже важливо розуміти, чому саме відбуваються ці зміни. Вони можуть мати причиною демографічний процес (відповідно до рівня народжуваності та смертності, рівня міграції, витрат на проживання) або зміни економічної структури.

**Інформація – це також стратегічний ресурс для економічного розвитку громади.** Стратегічне планування та процес економічного розвитку громади базується на достовірних даних та інформаційній базі. Інформація повинна отримуватися з різноманітних джерел:

- Статистичні дані;

- Документи, що стосуються місцевого та регіонального розвитку;
- Мапи;
- Інтерв'ю;
- Опитування;
- Обговорення в групах (робота фокус-груп);
- Зустрічі з членами громади.

Втім, інформація для використання у процесі стратегічного планування і для встановлення мети та цілей плану економічного розвитку громади повинна стосуватися лише сильних та слабких сторін громади.

Аналіз поточної ситуації та тенденцій розвитку громади повинен охоплювати такі основні сфери: контекст локального розвитку, місцеві умови та культура, людські ресурси і соціальний розвиток, економічний розвиток, інфраструктура, природне середовище, поточна діяльність, фінансові можливості розвитку.

Для детального аналізу потреб і можливостей громади слід зібрати таку інформацію:

#### **Соціальний і культурний аспект:**

- Кількість та щільність населення, динаміка змін населення;
- Вікова та статева структура населення, співвідношення між віковими групами;
- Етнічний склад населення;
- Тенденції змін економічно активного населення;
- Еміграція та імміграція;
- Освітній та професійний рівні населення;
- Рівень доходів та витрат населення;
- Структура та стабільність зайнятості;
- Рівень, динаміка та структура безробіття

- Розподіл зайнятості між різними соціальними групами;
- Характеристика освітніх послуг за рівнями освіти;
- Соціальна інтеграція і гендерна рівність.

#### **Економічний аспект:**

- Структура місцевої економіки по секторах;
- Розвиток приватного сектору;
- Конкуренцездатність;
- Оцінка підприємницького клімату;
- Структура промислового виробництва;
- Розвиток сільського господарства;
- Розвиток зеленого туризму;
- Розвиток інфраструктури на підтримку бізнесу та фінансової сфери.

#### **Інфраструктура громади:**

- Системи водопостачання;
- Системи і мережі відведення стічних вод;
- Транспортна система;
- Комунікаційні мережі;
- Іригація;
- Звалища твердих побутових відходів;
- Системи та мережі енергопостачання.

#### **Екологічний аспект:**

- Обсяг водних ресурсів;
- Водокористування;
- Якість питної води;
- Якість поверхневих і підземних вод;
- Основні забруднювачі води;
- Кліматичні та метеорологічні фактори;

- Чистота повітря;
- Основні забруднювачі повітря;
- Домінуючі види місцевих ґрунтів;
- Сільськогосподарська земля;
- Забруднення ґрунтів;
- Відходи;
- Інше.

### **Оцінка участі, мотивації, лідерства**

Для оцінювання економічного розвитку громади дуже важливо є також оцінити такі аспекти:

- Лідерство;
- Мотивація;
- Участь.

Багатьом громадам властиві характеристики, які сприяють розвитку громади, але вони й досі не мають жодної ініціативи або плану з економічного розвитку громади. Головна причина – це те, що сприятливих умов самих по собі недостатньо. Для ЕРГ потрібен каталізатор, лідер – особа або група людей, які вірять у те, що зміни можливі, і бажають зробити перші кроки, необхідні для стимулювання інтересу та підтримки.

Такими лідерами можуть бути працівники неприбуткових організацій чи органів самоврядування, бізнес-лідери, практики та консультанти з економічного розвитку громади, які надають технічну допомогу, члени громади зі специфічними інтересами або ж просто особи, що бажають діяти.

Беручи на себе роль громадського лідера, необхідно добре подумати: чи здатен ти виконувати цю роль? Слід оцінити свою спроможність бути лідером економічного розвитку громади.

Як фізична особа чи організація, ви повинні відповісти на наступні запитання:

- Чи сумісні з характеристиками розвитку громади ваші персональні цінності (або цінності вашої організації)?
- Чи маєте ви (ваша організація) бачення власної громади, яким ви можете поділитися з іншими?
- Чи існують інші особи (інші організації), які постійно виконують цю роль, і з якими ви могли б співпрацювати?
- Чи здатні ви (ваша організація) мотивувати людей і чітко висловлювати свої ідеї?
- Чи спроможні ви (ваша організація) поєднувати роль лідера з іншими особистими та робочими обов'язками?
- Чи зможете ви (ваша організація) знайти достатньо вільного часу на участь у зустрічах, що відбуватимуться не в робочий час?
- Чи розумієте ви (ваша організація), що економічний розвиток громади буде досить тривалим, і що ви можете й не побачити суттєвих результатів?

Для досягнення ефективних результатів процесу економічного розвитку громади необхідно залучити до нього якомога більше людей: членів громади, політиків, представників влади, церкви, бізнесу, мас-медіа, профспілок, неприбуткових організацій, фінансових установ, закладів освіти та охорони здоров'я тощо. Для цього потрібно провести аналіз зацікавлених осіб. Основна мета даного аналізу є такою:

- Виділити з усіх зацікавлених осіб коло основних учасників;

- Розподілити ролі між основними учасниками;
- Розробити стратегію залучення зацікавлених сторін.

Визначення ключових учасників передбачає два кроки:

- З'ясування інтересів;
- Виявлення груп, що є носіями цих інтересів.

Для вірного встановлення інтересів зацікавлених сторін необхідно розуміти таке:

- Інтереси чи мотиви зацікавлених сторін стосовно певного питання. Їх можливо встановлювати за такими критеріями: вірогідність того, що стратегія вплине певним чином на дану групу; здатність сприяти чи перешкоджати досягненню очікуваного результату;

- Права, ресурси та інші засоби і повноваження, наявні (або не наявні) для реалізації своїх інтересів та мотивів;

- Зовнішній тиск, що спонукає їх до змін;

- Ступінь сприйняття ними необхідних змін, або ступінь їхнього опору змінам;

- Законодавчі, регуляторні, бюрократичні та ресурсні обмеження процесу запровадження змін.

Не усі зацікавлені особи мають (чи хочуть) бути залученими до виконання завдань, пов'язаних з виконанням програм розвитку. Тому аналіз зацікавлених сторін повинен допомогти оцінити і зрозуміти таке: позицію різних за інтересами груп; напрямки стратегії, до яких ці групи воліють бути залученими; їхні очікування, сподівання, а також знання, досвід та навички, які вони можуть привнести в економічний розвиток громади.

**Індивіди та організація у цілому є зацікавленими в підтримці розвитку громади у випадку, коли вони:**

- вірять, що діяльність є важливою і принесе користь громаді;

- відчують, що їх цінять і поважають;
- упевнені, що вони роблять внесок;
- розуміють, що їхній внесок бачать і схвалюють.

## РОЗДІЛ 3

# Підходи та інструменти процесу оцінювання ефективності ЕРГ

*Техніка оцінювання (використання якісних та кількісних показників).  
Визначення очікуваних результатів і постійне співставлення реального стану речей зі сподіваним. Інструменти моніторингу та оцінки.  
Самооцінка як основна складова оцінювання. Розробка доцільного анкетування. Оцінювання шляхом участі.*

### Техніка оцінювання

Для того, щоб щось оцінити, потрібні певні стандарти. Інакше кажучи, аби стверджувати, що це добре, а це погане, ми повинні чітко уявляти, що означає поняття «добре» в тій чи іншій конкретній ситуації. Зазначений стандарт часто характеризується за допомогою чітко визначених показників успіху, які пов'язують сформульоване громадою бачення її бажаного майбутнього з метою реалізації цього бачення. Для оцінювання потрібні адекватні й практичні засоби моніторингу, які можливо було б використовувати для відстеження повсякденної роботи, щотижневого та щомісячного руху у напрямку заздалегідь узгоджених показників успіху.

**Ефективний механізм оцінювання та моніторингу процесів розвитку громади повинен бути складений з таких елементів:**

1. На самому початку роботи необхідно розробити план проведення регулярних засідань з метою моніторингу та оцінювання на управлінському



рівні (оптимальна періодичність – щомісячна) і на рівні громади (принаймні, раз на квартал).

2. Слід створити координаційну групу з моніторингу та оцінювання, завданням якої є відстеження процесу та виконання функцій механізму зворотного зв'язку й коригування напрямку роботи.

3. Увесь персонал проекту та усі волонтери повинні разом із командою оцінювачів брати участь у визначенні структури оцінювання, формулюванні спрямовуючих запитань і визначенні показників успіху.

4. Для спрямування процесу необхідно підготувати простий контрольний лист, перелік спрямовуючих запитань та інші засоби, які члени громади моли б легко зрозуміти і використати.

5. До моніторингу та оцінювання слід залучати усі „зацікавлені сторони” програми розвитку. До „зацікавлених сторін” можливо віднести кореневі групи громад, ключових осіб, представників груп, у чийх інтересах складався проект, активних спонсорів, допоміжні агенції, місцевий уряд. Дуже важливо проконсультуватися з опонентами програми та людьми, які виступили з її критикою; вони можуть звернути вашу увагу на моменти, непомічені іншими.

6. Кожний етап процесу (щомісячного) моніторингу і (щоквартального) оцінювання має бути задокументований, щоб у разі необхідності забезпечити можливість коригування вашої діяльності. Окрім цього, необхідно фіксувати на папері всі здійснені зміни. Що було сказано? Що змінилось? Що спрацьовує? Що не спрацьовує? Що треба змінити? Що додати? Що вилучити? Яка потрібна підтримка?

7. Після кожного сеансу моніторингу та оцінювання група з реалізації проекту має глибоко проаналізувати ситуацію, свої поточні стратегії, способи та навички роботи, коло осіб, з якими група співпрацює, та її перспективні плани. Усі внесені зміни слід задокументувати і передати до системи моніторингу та оцінювання, аби врахувати їх у наступному робочому циклі.

У процесі оцінювання застосовують показники. **Показники** є специфічними вимірами виконання, відібраними внаслідок того, що вони надають цінні, зручні, практичні та порівняльні виміри, які дозволяють зрозуміти, чи були досягнуті очікувані результати. **Розрізняють такі види показників:**

- **Кількісні показники.** Кількісні показники є вимірами кількості. Наприклад, кількість нових робочих місць; число людей, що були залучені до процесу стратегічного планування громади тощо.

- **Якісні показники.** Це враження та відчуття, одержані внаслідок суб'єктивного аналізу. Якісні показники, як правило, формулюються з вживанням таких термінів, як «наявність (чого-небудь)», «ступінь відповідності (чому-небудь)» тощо. Наприклад: наявність зацікавленості молоді в проведених заходах; ступінь достовірності зібраної інформації тощо.

При відборі та використанні показників велике значення має концепція триангуляції. Основне правило: мати три показники для кожного очікуваного результату (один кількісний, другий якісний, а третій – якогось з цих видів). Необхідно дотримуватися балансу кількісних та якісних показників.

### **Визначення очікуваних результатів і постійне співставлення реального стану речей зі сподіваним**

**Основним підходом до оцінювання ефективності ЕРГ** є визначення очікуваних від процесу економічного розвитку громади результатів та постійне співставлення реального стану речей зі сподіваним. Наприклад, очікуваним результатом певного проекту розвитку було створення в громаді шести робочих місць для її членів. При завершенні терміну реалізації проекту необхідно порівняти фактичні результати з очікуваними і відповісти на запитання: Чи

досягли ми очікуваних результатів? Якщо ні – то чому саме, що не спрацювало, і що слід зробити, аби досягти бажаного?

Порівняння може відбуватися у табличній формі.

Таблиця 6.1

**Порівняльна таблиця**

Захід	Термін виконання	Очікувані результати	Фактичні результати	Рівень виконання

**Рівень виконання можливо виразити таким чином:**

- **У відсотковому відношенні.** Його можливо вирахувати, якщо для виміру результативності використовуються кількісні показники. Наприклад, одним із заходів реалізації проекту розвитку було залучення волонтерів. Очікувалося залучення 40 волонтерів. Фактично були залучені 25. Тобто, рівень виконання становить 62,5%.

- **У термінах «виконано» або «не виконано».** Подібне використовується у разі оцінки якісних показників. Наприклад, очікуваним результатом заходу було зібрання інформації стосовно певної проблеми. Відповідно, оцінка виконання буде такою: «виконано» або «не виконано».

Порівняння очікуваних і фактичних результатів (за кількісними показниками), або ж базисного і досягнутого внаслідок виконання проекту рівнів, можливо також робити за допомогою графіків, діаграм, схем, на яких рівень виконання буде наочно видимим.

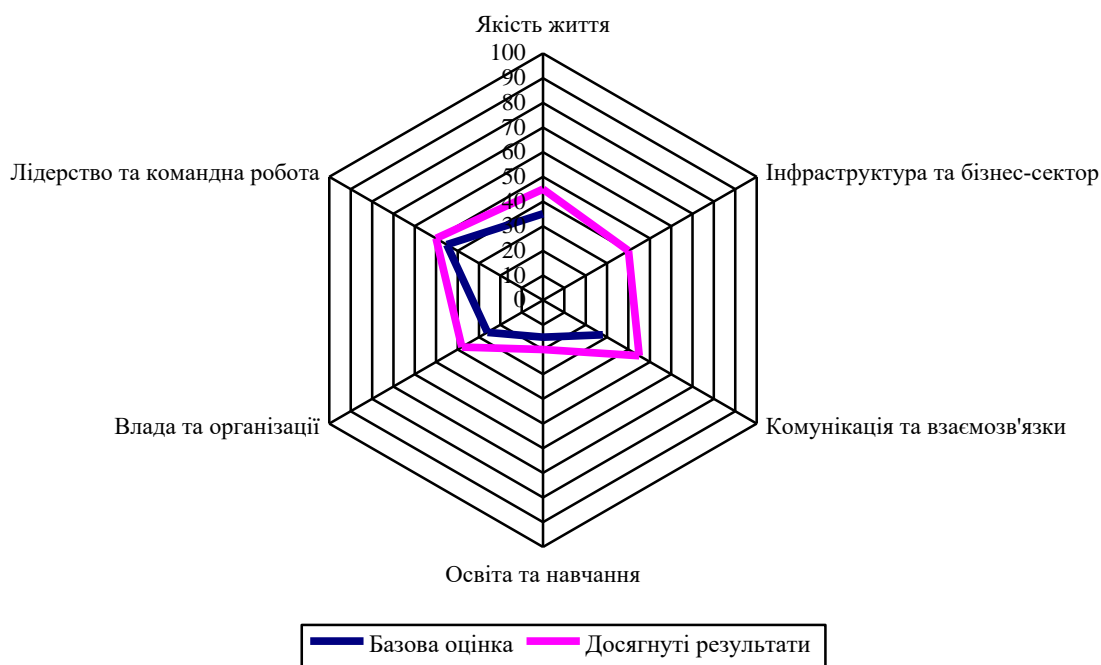
Наприклад, громада хоче оцінити, наскільки покращився її потенціал внаслідок впровадження певного проекту розвитку за такими категоріями:

- Якість життя;
- Лідерство та командна робота;
- Інфраструктура та бізнес-сектор;
- Влада та організації;
- Комунікація та взаємозв'язки;
- Освіта та навчання.

Громада має початкову оцінку свого потенціалу (до реалізації проекту з економічного розвитку) і оцінку потенціалу після впровадження проекту. Порівняти, наскільки покращився потенціал громади, можливо за допомогою спеціальної схеми.

Рис. 6.3

### Оцінка потенціалу громади



За допомогою цієї схеми можливо порівняти не лише досягнуті результати з базовою оцінкою, але й фактичний потенціал з «ідеальним» рівнем (на даній схемі він відповідає позначці 100).

### **Інструменти моніторингу та оцінки**

До основних інструментів моніторингу та оцінювання (як для встановлення очікуваних, так і для визначення фактичних результатів) ефективності ЕРГ можливо віднести такі:

- Самооцінювання;
- Анкетування;
- Інтерв'ю;
- Фокус-групи.

У процесі **самооцінювання** члени громади повинні самостійно визначити таке: як вони особисто сприймають процес змін, як він вплинув на їхнє життя, чи вважають вони його корисним для себе особисто; що вони засвоїли і якого досвіду набули; які здібності розвинули (лідерські, командні, партнерські) тощо.

Для проведення самооцінювання необхідно, щоб на початку реалізації проекту або при спричиненні певних змін члени громади відповіли на таке запитання: Що ви очікуєте від даного проекту або змін?

Наприкінці терміну реалізації проекту вони повинні порівняти свої сподівання з фактичним впливом проекту.

Цей підхід дозволить не лише оцінити ефективність процесу ЕРГ у його ході, але й надасть змогу оцінити потреби та очікування громади на початку реалізації проекту. Це, в свою чергу, зможе покращити процес планування, а саме встановлення цілей і розробку відповідних заходів.

### **Анкетування має кілька етапів:**

- Розробка опитувальника;
- Формування вибірки;
- Співставлення та аналіз даних;
- Висновки та результати.

Для проведення анкетування необхідно розробити спеціальні опитувальники. Опитувальники містять запитання у письмовій формі, на які люди (респонденти) дають відповіді без сторонньої допомоги. Анкета повинна стосуватися конкретної проблеми, тому всі запитання повинні складатися відповідно до неї.

Запитання можуть бути закритими чи відкритими. Закриті запитання пропонують набір конкретних відповідей, з яких респондент може вибрати найбільш підходящу. Відкриті запитання пропонують респонденту написати власну відповідь.

**При складанні опитувальника необхідно дотримуватися таких правил:**

- Запитання повинні бути сформульовані в теперішньому часі;
- Вони мають бути написані простою і зрозумілою мовою (тобто слід враховувати різні рівні освіти людей, не використовувати сленг та технічні терміни);
- Кожне запитання має стосуватися лише однієї ідеї;
- Слід уникати подвійних запитань, розпливчастих формулювань, абстракцій та натяків;
- Необхідно бути лаконічним;
- Потрібно уникати дискримінаційних або упереджених запитань (щодо етнічних меншин, жінок, людей старшого віку тощо);
- Опитувальник не повинен бути дуже великим;

- Бажано попередньо провести пілотне опитування (для невеликої групи), яке може виявити проблеми, невраховані при розробці опитувальника.

Інструкції щодо відповідей мають бути простими і чіткими. Можливо запропонувати респонденту позначити хрестиком одну чи більше (необмежену кількість) відповідей. Або ж можливо розробити шкалу для деяких закритих запитань. Шкали дають людям можливість більш детально відповісти на запитання, а вам – більш точно виміряти їхню відповідь. Наприклад:

Рівень інформування членів громади органами самоврядування високий.

Цілком згоден	Згоден	Не можу відповісти	Не згоден	Абсолютно не згоден
5	4	3	2	1

Вибірка – це частина населення, яка бере участь в опитуванні, результати якого будуть узагальнені та репрезентуватимуть думку всього населення. Існує чимало переваг проведення дослідження саме з вибіркою, а не з усім населенням. Вибірка зберігає час і кошти. Окрім того, обробляючи великий обсяг інформації, легше допустити помилку.

Існують два види вибірки: репрезентативна та нерепрезентативна. Репрезентативна – це вибірка, при якій кожен представник досліджуваного населення має рівні з іншими шанси бути обраним до вибірки. Одним з видів репрезентативної вибірки є територіальна вибірка. Нерепрезентативна – це вибірка, де ймовірність включення невідома (тобто не можна стверджувати, що вибірка представляє усе населення). Але даний вид вибірки є менш складним, і дослідження можливо провести у будь-який момент.

Розмір вибірки залежить від кількості населення та мети дослідження.

Для співставлення та аналізу даних необхідно подати відповіді у цифровій формі та обробити їх із застосуванням арифметичних можливостей. Якщо запитання в анкеті передбачали відповіді, складніші за «так» чи «ні», то до

обробки необхідно запросити спеціаліста, оскільки процес обробки даних є досить складним і вимагає використання спеціальних комп'ютерних програм.

На підставі проведеного аналізу робляться висновки, які повинні бути написані чіткою і простою мовою – для можливості представлення членам громади та усім зацікавленим групам.

Можливо також проводити **інтерв'ю**, тобто безпосереднє опитування членів громади стосовно певної проблеми.

**Фокус-групи** – це інтерв'ю з невеликими групами населення (підібраними за принципом однорідності) стосовно питань, які цікавлять усю громаду. Принцип однорідності означає, що у фокусну групу підбираються громадяни однієї категорії, наприклад, жінки, підприємці, пенсіонери тощо. Причому ці категорії не є випадковими – у своїй сукупності вони повинні репрезентувати якомога ширшу частину громади. Фокусні групи, як і опитування, призначені для збору інформації стосовно побажань або поглядів населення. Однак, вони також є інструментом уникнення конфліктів з цілими категоріями громади, дають можливість з'ясувати шляхи досягнення згоди населення стосовно вирішення питань. Одна і та ж тема має обговорюватися у різних фокус-групах. Робота у фокусній групі повинна нагадувати обговорення нової покупки чи наміру щось придбати. Фіксуються моменти згоди та розбіжності у точках зору; питання, вирішення яких є істотно важливим для рішення цілої проблеми; пропозиції кожного учасника групи. Засідання груп не повинне бути тривалим. Як правило, оптимальною є так звана “природна реакція” на проблему та шляхи її вирішення. Ініціатором фокус-груп є переважно організація, яка займається даним питанням. Фокусні групи – це оперативний і недорогий метод з'ясування інтересів типових груп громадськості.

У ході оцінювання процесу ЕРГ в громаді важливо, щоб застосовувалися ті схеми оцінювання, які надходять від самих людей. Такий метод оцінювання



називається оцінювання шляхом участі (ОШУ). **Можливо навести такі етапи оцінювання шляхом участі:**

Етап 1. Створення спеціальної групи, до складу якої входять члени громади або представники організації. Ця група відбирає обмежену кількість (не більше за 8) зразків подій, досягнень, питань, проблем або невдач, що на їх погляд є найбільш характерними для їхньої громади.

Етап 2. Для кожної з цих вибраних сфер формулюється запитання або низка запитань, що спрямовані на заохочення участі групи в оцінюванні діяльності.

Етап 3. Група аналізує запитання на спеціальних зборах, скликаних з метою збору даних для оцінювання. У процесі формулювання відповідей учасники групи роблять таке:

- Досягають згоди щодо стандарту, який визначатиме досягнення на рівні «відмінно»;
- Характеризують успіхи або невдачі, пов'язані з обговорюваною темою;
- Виставляють бал 0, 1, 2, 3 залежно від своєї оцінки події, заходу або питання за такою шкалою: (0) – неприйнятно, (1) – незадовільно, (2) – досить добре (добре), (3) – дуже добре (відмінно). Допускаються також бали від 1 до 4; від 2 до 5 тощо.
- Ведуть дискусію у групі доти, доки не будуть розглянуті всі вибрані теми і не будуть сформульовані відповіді на всі пов'язані з ними запитання.

Етап 4. Учасники записують найважливіші моменти свого оцінювання, а також виставлені групою бали. Ці записи опрацьовуються, і на їх основі громада розробляє рекомендації щодо наступних кроків.

## РОЗДІЛ 4

# Основні показники ефективності процесу ЕРГ

*Поняття індикаторів. Необхідність застосування індикаторів. Розробка системи індикаторів для оцінки процесу ЕРГ. Індекс «якості життя».*

### **Поняття індикаторів. Необхідність застосування індикаторів**

**Індикатор (показник)** – це те, що показує певну якість, характеристику чи властивість системи.

**Індикатори допомагають відповісти на низку важливих запитань, зокрема на такі:**

- Чи просуваємося ми у виконанні завдань?
- Чи призводять наші зусилля до очікуваних результатів?
- Чи досягли ми такого стану справ, щоб відійти від активного

втручання у процес розвитку?

Для того, щоб відповісти на такі запитання, необхідно на кожному рівні ієрархії завдань розробити спеціальні вимірники або індикатори. Недостатньо знати тільки те, чого ми хочемо досягти загалом, важливо також знати, чи досягли ми поставлених завдань на конкретний момент часу.

Індикатори є змінними або поточними показниками, що дозволяють виміряти конкретні заходи за певний проміжок часу. Вони можуть бути об'єднаними у три групи, які характеризують таке:

- **Ефективність:** проведення заходів призводить до очікуваних результатів;
- **Результативність:** правильні результати призводять до очікуваного ефекту та проведення конкретних заходів;
- **Сталість:** виконання конкретних завдань сприяє досягненню загальної мети.

Індикатори, які застосовуються на рівні результативності та сталості, називаються «індикаторами сталості». Вони показують, чи призводить реалізація плану до очікуваного результату сталого розвитку і чи стає громада самостійною та стабільною спільнотою. Індикатори, що застосовуються на рівні ефективності, вимірюють такі аспекти, як відношення витрат до вигод, відношення запланованого часу до використаного тощо.

«Індикатори сталості» можуть бути різних типів: соціальні індикатори, економічні індикатори, екологічні індикатори тощо.

**Характерні ознаки будь-якого показника ефективності ЕРГ є такими:**

- Простота (він має бути якомога простішим, але точним);
- Валідність (він має бути показовим для проблеми, якої стосується, і здатним використовуватися як кількісний показник);
- Чутливість (він має бути придатним для вимірювання змін);
- Можливість інтерпретації (необхідно хоча б у загальних рисах розуміти, що саме характеризує індикатор);
- Рентабельність (витрати на його моніторинг повинні бути якомога нижчими, без шкоди для якості чи результативності вимірювання);

- Достовірність (для його отримання і моніторингу повинні бути наявними достатні та достовірні дані);
- Надійність (результат має бути однаковим, навіть коли вимірювання ведеться різними способами);
- Своєчасність (дані мають отримуватися вчасно).

## **Розробка системи індикаторів для оцінки процесу ЕРГ**

Оскільки процес економічного розвитку громади направлений на покращення економічного, соціального та культурного розвитку, можливо навести ряд таких показників ефективності процесу ЕРГ (даний перелік показників не є повним, його можливо доповнювати або замінювати залежно від встановлених цілей економічного розвитку):

### **Економічні індикатори:**

- Середньорічні темпи приросту обсягів виробництва;
- Середньорічні темпи приросту обсягів виробництва промислової продукції;
- Середньорічні темпи приросту обсягів виробництва сільськогосподарської продукції;
- Виробництво на душу населення;
- Середньорічні темпи приросту інвестицій в основний капітал;
- Бюджетна забезпеченість населення;
- Кількість сплачених податків з розрахунку на одного працюючого;
- Обсяг інвестицій в основний капітал;
- Кількість відкритих підприємств;
- Кількість створених робочих місць;
- Тощо.

### Соціальні індикатори:

- Грошові доходи на душу населення;
- Середня заробітна плата;
- Реальна заробітна плата;
- Частка заробітної плати в грошових доходах;
- Індекс реальної заробітної плати;
- Частка населення з грошовими доходами, нижчими за прожитковий мінімум;
- Платні послуги на душу населення;
- Частка працездатного населення у загальній чисельності населення;
- Рівень фіксованого безробіття населення;
- Середня тривалість життя однієї людини;
- Загальна захворюваність;
- Коефіцієнт народжуваності;
- Коефіцієнт смертності;
- Коефіцієнт дитячої смертності;
- Демографічне навантаження;
- Рівень зовнішньої міграції;
- Частка розкритих злочинів серед зареєстрованих;
- Частка економічних злочинів серед загальних;
- Інше.

### Індекс «якості життя»

Індикатор, який поєднує у собі декілька складових, називається **індексом**.

Один з індексів, який можливо застосовувати для оцінки ефективності процесу ЕРГ – це **індекс «якості життя»**. Поняття «якість життя»

використовується дуже широко, але воно не має загальної формалізованої структури та стандартного набору індикаторів. Пріоритети залежать від потреб людей, які тісно пов'язані з рівнем розвитку країни та регіонів, тому критерії оцінки якості життя є різними для різних регіонів. Найбільш повний перелік компонентів «якості життя», що використовується в розвинутих країнах, містить такі блоки:

- Доходи населення;
- Бідність та нерівність;
- Безробіття та використання робочої сили;
- Динаміка демографічних процесів;
- Освіта та навчання;
- Здоров'я та харчування;
- Стан житла, інфраструктура, зв'язок;
- Ресурси і стан природного середовища;
- Культура, соціальні зв'язки, сімейні цінності;
- Політична та соціальна стабільність;
- Політичні та громадянські інститути.

Оцінка якості життя є досить складною внаслідок багатомірності цього поняття та різниці в уявленнях населення про якість життя (які є досить суб'єктивними).

Співробітники Московського державного університету запропонували розрахунок індексу «якості життя», виходячи з найгостріших проблем перехідного періоду. В перехідний період для більшості громад на передній план виходять такі проблеми:

- Рівень життя (низькі доходи та значна нерівність доходів);
- Зайнятість (безробіття);

- Здоров'я населення (низька розрахункова тривалість життя та здоров'я дітей).

Ці компоненти включені до складу «кризового» індексу «якості життя». За допомогою цього індексу можливо проводити моніторинг соціальної ситуації в громадах.

Цей інтегральний індекс розраховується як середнє арифметичне з чотирьох окремих індексів. Значення кожного індексу знаходиться в діапазоні від 0 до 1.

$$\text{"Кризовий" індекс якості життя} = \frac{A + B + C + \frac{D + E}{2}}{4}, \text{ де}$$

A – індекс співвідношення грошових доходів на душу населення до прожиткового мінімуму;

B – індекс частки населення з доходами вище за прожитковий мінімум;

C – індекс рівня зайнятості населення;

D – індекс розрахункової тривалості життя;

E – індекс дитячої смертності.

## РОЗДІЛ 5

### Сталість як принцип, процес та результат ЕРГ

*Поняття сталого розвитку громади. Сталість як принцип, процес та результат ЕРГ. Поняття культурної спадщини та вплив культури на сталість. Збереження культурної спадщини як засіб підтримки сталості.*

**Поняття сталого розвитку громади. Сталість як принцип, процес та результат ЕРГ**

**Однією з найважливіших складових успішного економічного розвитку громади є його сталість. Сталість визначається як збереження результатів впродовж тривалого часу.**

Сталість сама по собі є комплексним поняттям і містить три основних елементи. Перший – це прагнення до розв’язання соціальних проблем і відданість ідеї соціальної рівності. Другий – це те, що розвиток як поняття є ширшим, аніж просте економічне зростання. Третій – це врахування екологічних міркувань (охорона довкілля). **Сталий розвиток означає „задоволення потреб сучасності без заподіяння шкоди здатності майбутніх поколінь задовольняти власні потреби”** (звіт Світової комісії з питань екології та розвитку “Our Common Future”).

**Сталість можливо розглядати як таке:**

- Принцип ЕРГ;
- Процес ЕРГ;
- Результат ЕРГ.



Один з найважливіших принципів ЕРГ – забезпечення сталості. Надати чомусь сталості означає зробити так, щоб це тривало довго. **Коли йдеться про економічний розвиток громади, можливо виділити кілька варіантів сталості.**

- **Процесна або програмна сталість.** Мова йде про можливість процесу навчання й розвитку в громаді. Головним питанням при розгляді програм розвитку громади є те, як громада буде підтримувати процес після закінчення фінансування. Процес, який відбувається лише поки надходять гроші, не є сталим. Громади, які залежать від урядових чи інших зовнішніх фондів, або ж від професіоналів, які розпочинають, здійснюють і підтримують процеси розвитку в громаді, не можуть бути сталими.

- **Екологічна (або біосистемна) сталість.** Йдеться про добрий стан природного середовища. Якість повітря, води і ґрунтів, збереження популяції риби та диких тварин, лісів, внутрішніх водостоків тощо – усе це проблеми, пов'язані зі сталістю природного середовища.

- **Суспільна і культурна сталість.** Йдеться про те, як саме діяльність з розвитку впливає на суспільний світ людей. Існують чимало видів розвитку, що приносять громадам користь разом із певною шкодою. Наприклад, отримання фінансування на конкретний проект розвитку може призвести до розбрату в громаді внаслідок бажання контролювати процес одержання прибутків.

- **Економічна сталість.** Мова йде про безперервне створення активів та благ. Економічна сталість має стосунок не лише до створення активів, а також і до справедливого розподілу цих статків, аби усі члени громади могли задовольнити свої основні потреби.

- **Політична сталість.** Йдеться про процеси, шляхом яких ухвалюються рішення і організується та розподіляється влада. Процес розвитку

громади неможливо вважати сталим, якщо спрямовані проти нього політичні сили є сильнішими за політичні сили, які його підтримують. З цієї точки зору дуже важливо здобути підтримку політичних лідерів та організацій, що контролюють політичне та економічне середовище, в якому відбувається розвиток громади.

Важливою проблемою громад, що розвиваються, є гармонізація своїх екологічних, суспільних, економічних, політичних та культурних потреб.

Водночас, сталість – це процес. Процес використання ресурсів громади таким чином, щоб нинішні та майбутні її члени могли досягти високого рівня економічного, соціального та екологічного життя. Для цього громадам необхідно усвідомити таке: хто ми є, що ми маємо, що ми здатні зробити і хто нам може допомогти.

## **Поняття культурної спадщини та вплив культури на сталість**

**Вагому роль у розвитку сталості відіграє культурний фактор.** Причиною цього є те, що культура формує усю духовну поведінку людей: як вони думають, як навчаються, як розв'язують проблеми, що цінують і шанують, що їх приваблює, що ображає тощо.

Було б недоцільним розпочинати свою діяльність з того, чого люди не розуміють або розуміють хибно. Слід розраховувати лише на тих людей, які вас оточують, а також на те, що ви насправді маєте. Це означає, що ефективні підходи до розв'язання актуальних економічних та соціальних проблем в різних культурних спільнотах можуть виглядати зовсім по-різному. Досить часто пропонувані проекти розвитку суперечать місцевій культурі. Коли громада розпочне впроваджувати подібний проект, то виниклі суперечності можуть негативно вплинути на процеси, що відбуваються всередині неї, а це в свою чергу негативно впливатиме на сталість розвитку. Якщо повністю відкинути

усе, що ми маємо, і прийняти виключно поведінку, яка приноситься ззовні, то може виникнути ситуація, коли люди не знатимуть, на що спиратися. Ми повинні будувати своє майбутнє такими, які ми є. Звичайно, це не означає, що культури не можуть і не повинні змінюватися чи розвиватися, але починати треба з того, що має громада. **Можливо навести декілька ключових зон, які мають керуватися внутрішньою культурою кожної громади:**

- Процес консультацій, ухвалення рішень та досягнення консенсусу;
- Аналіз поточної ситуації та потреб;
- Інтерпретація того, як минуле сформувало повсякденне життя і як на ньому відбилися зовнішні впливи;
- Опис майбутнього (бажане та можливе);
- Чіткий перелік цінностей та принципів, які керуватимуть діяльністю розвитку;
- Вибір і пріоритетна постановка цілей розвитку;
- Вибір програмних стратегій;
- Опрацювання планів;
- Відбір показників успіху;
- Оцінка процесів та його результатів;
- Інтерпретація досвіду розвитку і запровадження його у новий аналіз та нові зусилля.

**Водночас, сталість є результатом економічного розвитку громад. ЕРГ як механізм розвитку сталих громад виконує такі функції:**

- Забезпечує населення інформацією та знаннями;
- Визначає потреби, ресурси та можливості;
- Розвиває процес збалансування потреб та ресурсів, будуючи таким чином фундамент для бачення майбутнього;
- Виявляє лідерів та сприяє поглибленню їхніх знань;

- Створює базу для розвитку організацій у громаді, які накопичують та передають знання кожному в громаді;
- Впроваджує приклади та позитивний досвід інших громад – для того, щоб місцеве населення їх наслідувало (реплікабельність);
- Допомагає громаді сприймати нові ідеї та концепції, а також відшукувати і застосовувати нові шляхи і засоби для зміни законодавства;
- Забезпечує просвіту, навчання та впевненість (“знання підштовхують прогрес”);
- Забезпечує основу для постійної підтримки розвитку;
- Допомагає розвивати підприємницький дух.

**Для розвитку сталої громади необхідно робити таке:**

- Розвивати лідерські навички із залучення громади;
- Виявляти бажання брати участь в усіх заходах громади та підтримувати їх;
- Знати, розуміти і поважати місцеву історію та культуру;
- Цінувати позитивні аспекти історії і робити мудрі висновки з помилок;
- Пишатися своєю громадою;
- Дивитися у майбутнє з надією та оптимізмом;
- Довіряти, бути відкритим і готовим до співпраці з місцевою владою, бізнесовими установами, НДО та іншими інституціями.

## РОЗДІЛ 6

### Перешкоди забезпеченню сталості

*Основні проблеми, які виникають у процесі розвитку громади. Поява конфліктних ситуацій. Створення захисних механізмів сталого розвитку. Спричинення позитивних змін.*

Процес розвитку сталої громади – це дуже складний і вразливий процес, який призводить до змін в громаді. Він забирає чимало часу, втягує у себе велику кількість людей, що перебувають на всіх можливих рівнях особистого розвитку, мають різний рівень добробуту та різноманітні власні інтереси. Тому процес розвитку громади досить часто входить у протидію з існуючими особистими інтересами, з усталеними звичками мислити і працювати, з наявними структурами розподілу влади. І це призводить до опору змінам.

**Можливо виділити такі найпоширеніші проблеми, що виникають в процесі розвитку громади і стають на заваді його сталості.**

**1. Фундаментальна роз'єднаність.** Це відсутність взаєморозуміння між головними особами, зацікавленими в процесі розвитку. Хоч би якою була причина, це завжди призводить до появи негативних емоцій (страх, образа, заздрощі тощо) і до руйнівних для розвитку громади процесів.

**2. Розлад людських стосунків.** Те, як ми спілкуємось з іншими людьми, як ми з ними взаємодіємо (розмовляємо, слухаємо, сприймаємо інших; ставимось до конфліктів; виходимо з колізійних ситуацій тощо), має неабиякий вплив на появу певного виду людських стосунків. Тип спілкування, що призводить до розладу людських стосунків – один з найперших руйнівників ефективного розвитку громади.

**3. Атаки.** Атаки на сам процес або на ключових гравців процесу розвитку можуть спричинити роз'єднаність, недовіру і відкритий опір зусиллям, спрямованим на розвиток громади. Ці атаки можуть відбуватися у різних формах, наприклад, у таких:

- Обмова ключових фігур та лідерів процесу розвитку громади;
- Атаки на процес у пресі та на публічних зборах з метою ослаблення підтримки процесу громадою;
- Спроби дискредитувати процес в очах засновників та зовнішніх помічників, щоб позбавити його зовнішньої підтримки;
- Атаки на фундаторів або зовнішніх помічників, звинувачення їх у тому, що шляхом втручання у справи громади вони намагаються підкорити її своєму впливу, зруйнувати її цінності або просто заробити на цьому гроші;
- Відкритий опір, який можуть чинити процесу інші групи, часто у формі спроб переконати громаду, що процес лише завдасть їй шкоди.

**4. Негативний вплив тих людей, що кажуть „ні”.** Йдеться про людей, які негативно ставляться до усього процесу або до якихось окремих його частин. Часто вони виявляють своє ставлення у формі постійних нарікань чи виступів проти загального напрямку розвитку подій, або ж постійно віддають перевагу якимось конкретним стратегіям та напрямкам. Основна проблема тих, хто каже «ні», полягає у тому, що вони не бажають брати участь у процесі консультацій, якщо загальний напрямок розвитку суперечить їхнім поглядам. Ситуація погіршується у разі, коли дана особа має великий вплив у громаді.

**5. Політичний вплив.** Під політичним впливом мається на увазі спроба обмежити й контролювати думки, висловлювання та дії тих, чий погляд не збігається з переконаннями окремої групи, яка має великий вплив у громаді (церква, група однакових культурних уподобань чи бізнесових інтересів тощо). Це може завдати великої шкоди процесу розвитку громади.

**6. Відкидання усього зовнішнього.** При подібному типі поведінки громада вважає, що завжди має рацію, що усі „зовнішні” ідеї, моделі та інструменти лише зашкодять її самовдосконаленню, що в процесі розвитку громади індивідуальному лідерству немає місця і усе має вирішуватися колективом. Таке досить часто призводить до неодноразових обговорень проблеми усім колективом громади – без відшукування способів її прийняттого вирішення. У такій громаді блокуються будь-які ініціативи, спрямовані на заохочення членів громади до навчання, вдосконалення або змінення.

**7. Заздрість до успіху інших.** Індивідуальна ініціатива та наполегливість – це основні вимоги до тих, хто бере участь у розвитку громади. У деяких громадах успіх одного може тлумачитися як невдача інших, і щоразу, як хтось намагається зробити щось корисне, чимало людей намагаються перешкодити йому.

**Отже, процеси розвитку людини і громади для забезпечення сталості потребують створення захисних механізмів.**

- **Будьте готовим до зустрічі з протидією.** У громаді виділіть групи, які можуть здійснювати різні види опору вашим діям, виходячи з власних інтересів, і які мають найбільший політичний вплив. З’ясуйте, чи існують у громаді люди, які говорять „ні”. Проаналізуйте людські взаємини всередині громади; стиль поведінки, що найбільш розповсюджений у громаді; її відношення до зовнішнього впливу і до змін загалом.

- **Розповідайте про потенційні джерела протидії.** Не замовчуйте того, що хтось схильний чинити опір вашим діям. З’ясуйте, чому вони збираються чинити цей опір. Зустріньтеся з цими людьми і вислухайте їх. Спробуйте зрозуміти, чого вони бояться і чого вони хочуть.

- **Сприймайте критику позитивно.** Не ставтеся вороже до людей, які чинять опір процесу розвитку. Майте на увазі: тих, хто сьогодні чинить опір,

завтра можливо буде переконати, а в тих, хто критикує, можна багато чому навчитися.

- **Якщо викає проблема, то відразу її розв'яуйте.** Негайно скликайте людей і консультуйтеся з ними, щоб знайти найкращий вихід із ситуації.

- **У випадку внутрішньої роз'єднаності зробіть усе можливе, щоб поновити позитивні взаємини.** Один з основних принципів економічного розвитку громади – це єдність. Якщо в громаді немає єдності, то її розвиток припиняється.

- **Лишайтеся вірним своїм принципам.** Основні принципи розвитку є такими: кожен член громади повинен залучатися до процесу; до кожної особи слід ставитися з повагою; єдність має неабияке значення; потрібно шанувати мораль, етику, цінності всіх людей у громаді. Намагайтесь не відступати від цих принципів – навіть стосовно людей, які чинять опір та ставлять бар'єри процесу розвитку та змінам у громаді.

- **Рухайтесь до позитивного.** Необхідно спрямовувати свої зусилля та енергію на позитивні заходи, а не розпочинати боротьбу з негативними явищами. За наявності будь-якого опору чи опозиції процесові розвитку найкраща стратегія – спокійно прийняти це як реальність, а потім подвоїти свої зусилля, спрямовані на спричинення позитивних змін у громаді.

- **Часто погіршення є передвісником близького поліпшення.** У процесі вирішення надзвичайно важливих проблем громади (убогість, зловживання наркотиками або алкоголем тощо) часто настає дуже відповідальна фаза – спалах опору людей, зацікавлених у тому, щоб усе лишилося таким, як є. Такий спротив має тенденцію посилюватися і ставати дедалі агресивнішим – це реакція на зростання впливу процесу розвитку та на завоювання ним усе більшого числа прихильників. Але у певний момент настає



злам, і в громаді розпочинається процес „зцілення”. Втім, деяким членам громади може здаватися, що подібні процеси завдають більше шкоди, ніж користі, і тому вони не бажають таких змін. Найкращий спосіб переконати цих людей – говорити їм про всі складнощі як на початку процесу, так і впродовж нього.

# **ЧАСТИНА СЬОМА**

## **Зовнішнє середовище та ЕРГ**

### **РОЗДІЛ 1**

## **Регіональні, національні та міжнародні фактори впливу на ЕРГ**

*Регіональні (місцеві) фактори впливу на ЕРГ. Національні фактори впливу на ЕРГ. Міжнародні фактори впливу на ЕРГ.*

Економічний розвиток громади зазнає впливу ряду факторів регіонального, національного та міжнародного рівнів. Серед них слід виділити такі як:

- соціальні;
- економічні;
- політичні;
- культурні;
- технологічні;
- інші.

### **Регіональні (місцеві) фактори впливу на ЕРГ**

Навіть найменші громади, безумовно, знаходяться в системі факторів, які справляють значний вплив на їх розвиток. На місцевому або регіональному рівні до них можна віднести наступні:

- адміністративна інфраструктура;
- інформаційна інфраструктура;
- наукова і технологічна інфраструктура;
- державна політика;
- нормативна база;
- соціокультурні особливості [14];
- успадковані особливості розвитку (path dependency).

Розглянемо для прикладу останній з факторів: успадковані особливості розвитку. Тут мається на увазі свого роду «залежність від пройденого шляху». Це залежність людей та громад від структури економіки, що склалася в регіоні, рівня освоєння території, демографічної ситуації, соціокультурних особливостей населення та неформальних інститутів (традицій та норм), що впливають на форми зайнятості, доходи, мобільність населення, а в більш широкому плані – на людський та соціальний капітал. Цей фактор доволі часто ігнорується або недооцінюється, оскільки все ще сильною залишається переконання, успадковане з радянських часів, про те, що вольовим рішенням можна створити будь-що на «пустому місці». Створені в такий спосіб підприємства є яскравим прикладом важливості вищезгаданого фактору. Значна частина таких підприємств виявилася нежиттєздатною в перехідний період: монопромислові (монопрофільні) міста-заводи, так і не стали містами з диверсифікованою структурою зайнятості і міським способом життя, деградують. Значна кількість підприємств, розміщених без врахування реальних витрат (транспортні тарифи, стан інфраструктури, якість робочої сили тощо) не спромоглися адаптуватися до нових умов. В ринковій економіці вплив

успадкованих особливостей розвитку є надзвичайно великим і в значній мірі визначає «коридор можливостей» для розвитку регіону або громади [26].

Наслідки нехтування цим фактором можна легко проілюструвати на прикладі цілої мережі підприємств електронної промисловості, збудованих за радянських часів в населених пунктах Карпатського регіону. Підприємства, покликані своїм існуванням сприяти вирішенню цілого ряду соціальних проблем, зокрема безробіття, своїм банкрутством на початку 1990-х рр. лише загострили цю проблему.

### **Національні фактори впливу на ЕРГ**

Всі вище значені фактори відіграють важливу роль і на загальнонаціональному рівні. Відмінність полягає в тому, що якщо місцеві фактори є свого роду умовами, тлом, на якому відбуваються процеси економічного розвитку громади, то національні – виступають скоріше в якості правил, меж, якими процес ЕРГ є обмеженим. На нашу думку слід виділити чотири найбільш важливі групи національних факторів:

- Законодавче поле
- Політичні фактори
- Економічні фактори
- Соціальні фактори

Наприклад, економічні фактори включають до себе курс національної валюти, митні тарифи та збори, інфляційні процеси, податки, міжбюджетні відносини, урядові субсидії, інвестиції тощо.

Нескладно прослідкувати те, як, скажімо, курс національної валюти може впливати на ЕРГ. Дешева національна валюти є надзвичайно вигідною для великих виробників-експортерів. Водночас, робить роботу соціальних

підприємств, підприємств на основі громади та просто дрібних та середніх виробників, орієнтованих на внутрішній ринок, малорентабельною.

Слід зазначити, що різного роду фактори не слід розглядати окремо, оскільки вони, зазвичай, є тісно пов'язаними між собою та справляють комплексний вплив. Наприклад, на думку дослідників, загальнодержавні органи можуть і повинні підтримувати ЕРГ шляхом розробки законодавства, розробки і запровадження системи заходів та процедур, а саме:

- Роз'яснення прав громадян на рівний доступ до можливостей та на самоорганізацію для колективних дій;
- Зміцнення правового статусу добровільних об'єднань та громад;
- Визнання ролі об'єднань громадян в управлінні та наданні послуг;
- Вдосконалення правових, податково-бюджетних, політико-економічних та управлінських норм діяльності органів місцевого самоврядування;
- Забезпечення сумісності галузевої політики та систем з принципом розширення повноважень органів місцевого самоврядування та об'єднань громадян.

## **Міжнародні фактори впливу на ЕРГ**

Останнім часом все частіше для позначення цілого комплексу міжнародних факторів вживається поняття «глобалізація». Неоднозначність впливу процесів глобалізації вже достатньо очевидна, особливо в країнах, що розвиваються та країнах перехідного типу. Глобалізація по різному впливає і на об'єкти меншого масштабу – регіони, окремі громади.

В результаті глобалізації зовнішні фактори в значній мірі визначають успіх або невдачу зусиль, які здійснюються країнами, що розвиваються або

країнами перехідного типу, на національному і, навіть, місцевому рівнях. Розрив між розвинутими країнами та тими, що розвиваються свідчить про те, що для підтримки темпів глобального прогресу в напрямку сталого розвитку необхідно забезпечити сприятливі та динамічні міжнародні економічні відносини, що сприяють міжнародному співробітництву в таких галузях як: фінанси, передача технологій, проблема заборгованості, ринок робочої сили, торгівля.

Таким чином, основними міжнародними факторами, що впливають на процес ЕРГ є:

- Міжнародні фінанси (доступ до джерел фінансування, притік/відтік фінансів);
- Технології (доступність та доступ до технологій, технологічна нерівність та технологічне відставання);
- Заборгованість (тісно пов'язана з попередніми факторами);
- Ринок робочої сили (визначає кількість та якість робочої сили);
- Торгівля (асиметричний, нерівнозначний обмін, який зазвичай нав'язується менш економічно та політично впливовим країнам, регіонам, громадам);
- Часткова втрата державою свого суверенітету (згідно з позицією неолібералів, уряди не повинні займатися підтримкою охорони здоров'я, освітою, житловим фондом, питаннями зайнятості населення).

## РОЗДІЛ 2

### Правовий та політичний вплив на ЕРГ

*Правовий вплив на ЕРГ. Політичний вплив на ЕРГ.*

#### Правовий вплив на ЕРГ

Економічний розвиток громади відбувається в правовому полі, визначеному національним законодавством. Як і в будь-якій іншій сфері діяльності, законодавство може як сприяти економічному розвитку громади, так і створювати обмеження для цього процесу. Практика ЕРГ в Україні вказує на ряд обмежень, закладених у вітчизняне законодавство, а саме:

- Одностороннє тлумачення поняття громада (під громадою мається на увазі тільки територіальна громада);
- Обмеження для громадських організацій, особливо неприбуткових, щодо надання ними платних послуг (суттєво ускладнює забезпечення сталості організацій);
- Відсутність можливості створювати соціальні підприємства та підприємства на основі громади у «чистому вигляді»;
- Обмеження у забезпеченні фінансування ЕРГ (зокрема, проведення різного роду фандрейзингу, реінвестування коштів, одержаних шляхом надання комерційних послуг тощо);
- Складності, пов'язані із залученням громадських організацій до виконання державних, регіональних або місцевих програм;
- Недосконалий механізм фінансування об'єднань громадян, відсутність пільг для донорів.

Водночас, не слід розглядати законодавство як обмеження у процесі ЕРГ. Вітчизняне правове поле надає значну кількість можливостей для процесу ЕРГ.

### **Політичний вплив на ЕРГ**

Процес економічного розвитку громади зазнає політичного впливу на різних рівнях, але, безумовно, політична ситуація «на місцях», позиція та практика місцевої влади є визначальними. Доволі складно здійснювати ЕРГ за умов протидії місцевої влади. Натомість за підтримки місцевої влади та органів самоврядування ЕРГ може буди більш ефективним та динамічним. За всієї різноманітності шляхів взаємодії ЕРГ з політичним середовищем, можна виділити їх дві основні стратегії:

- Конкуренція
- Співпраця

За умов реалізації конкурентної стратегії, основні політичні гравці та інститути розглядають ЕРГ як альтернативу існуючому стану речей, загрозу стабільності (часто удаваній), своїй владі та авторитету. Така стратегія є можливою у тому випадку, коли основні політичні гравці розглядають громаду як власний ресурс, поле конкурентної боротьби, джерело та засіб збагачення (примноження власної влади, авторитету, матеріального статку). Основними політичними гравцями в громаді виступають:

- Підприємці, що представляють малий та середній бізнес
- Директори – представники великого державного та недержавного бізнесу
- Банкіри
- Губернатори, представники обласних адміністрацій
- Регіональні та місцеві депутати



- «Силовики» - міліція, СБУ, митниця, податкова інспекція
- Вчені – науковці та представники освітніх закладів
- Засоби масової інформації
- Духовенство
- Судді

Цілком очевидним є той факт, що реалізація конкурентної стратегії не є ефективною як для ЕРГ, так і для самих політичних гравців, оскільки суттєво знижує ефективність проектів і програм, розпилює матеріальні та людські ресурси, підриває стабільність та привабливість громади.

Реалізація стратегії, пов'язаної зі співпрацею вимагає зусиль як з боку основних політичних гравців, так і з боку організацій, що представляють ЕРГ.

**Зусилля з боку організацій, що представляють ЕРГ, повинні спрямовуватися на підтримку місцевого розвитку шляхом висунення ініціатив що:**

- Легітимізують соціальний капітал та місцеві колективні дії в різних формах з метою надання громадянам права голосу та вибору
- Сприяють ствердженню демократичних норм та громадянських інститутів з метою підтримки прозорості та підзвітності
- Сприяють ствердженню таких суспільних цінностей, як рівноправність, соціальна справедливість та відповідальність на місцевому рівні [20]

**Налагодження реальної співпраці потребує розв'язання цілого ряду проблем:**

- Проблема зміни поглядів, установок та практики, як в організаціях державного сектору, так і в громадянському суспільстві з метою узаконення таких цінностей, як справедливість, гнучке реагування, підзвітність та відповідальність;

- Проблема управління складними процесами за участю багатьох зацікавлених організацій, як державних, так й неурядових, на різних рівнях;
- Проблема подолання інституційних меж, що розділяють галузеві відомства, органи місцевого самоврядування й організації на основі громад через відмінності в їх інтересах та цінностях;
- Проблема перерозподілу владних повноважень на користь місцевих, а не загальнонаціональних інститутів та надання переваги скоріше громадам та громадянському суспільству ніж державним чиновникам.

## РОЗДІЛ 3

### Технологічний вплив на ЕРГ

*Технологічні фактори. Значення технологій в сучасному світі. Наявність людей, здатних застосовувати технології.*

До технологічних факторів відносять глобалізацію досліджень, запроваджень і технологій. Феномен техноглобалізму можна розглядати в трьох категоріях: як глобальну експлуатацію технологій, глобальну технологічну співпрацю, глобальне генерування технологій. Технологічний процес спричинив те, що світ, замість того щоб розширитися, у свідомості людей зменшився, став «глобальним селищем». Здійснюється перехід від економіки, в якій стратегічним багатством був капітал, до економіки, де таким багатством є знання та інформація. Так, як транспортна система переміщувала продукти в індустріальному суспільстві, зараз телекомунікаційна мережа, Інтернет, електронні банки «пересувають» продукти постіндустріального суспільства.

Про виняткове значення технологій говорить той факт, що цілий ряд вчених і філософів схильні визначати різні етапи в історії людства саме за домінуючими в них технологіями. Особливо виняткове значення технології відіграють в сучасному світі. Якщо в давнину технологічне відставання могло бути подоланим протягом десятиліть чи століть, то в наш час це зробити надзвичайно важко. Причиною цього є швидка еволюція, безперервна виникнення нових, більш досконалих технологій. Водночас, технології самі по собі стали цінністю в нашому суспільстві, а тому й відбувається їх постійне подорожчання. Все частіше сучасні технології стають недоступними через свою ціну. Технології стали однією з причин зростаючої нерівності між різними країнами, континентами, регіонами та громадами. Мова не йде лише про

сучасні інформаційні технології, але про більш широке поняття. Наприклад, відсутність вітчизняної сучасної сільськогосподарської техніки змушує закуповувати її за кордоном. При цьому ціна техніки (засобу) значно перевищує вартість врожаю (продукту). За таких умов фермери потрапляють в боргову залежність. Для того, щоб виплатити кредит, потрібні іноді десятиліття, а техніка змінюється значно швидше. Тому досить часто трапляються ситуації, коли фермер не виплатив ще одного кредиту, а вже змушений брати новий, щоб купити новішу техніку, оскільки це необхідно для того, щоб витримати конкуренцію на ринку.

Ще один приклад виняткової важливості технологічного фактору для ЕРГ, пов'язаний з фінансуванням ініціатив громади. Не секрет, що переважна більшість інформації щодо можливостей фінансування знаходиться в мережі Інтернет. Організації та цілі громади, що не мають можливості користуватися електронним зв'язком, практично позбавлені доступу до цих джерел фінансування. Навіть наявність зв'язку не завжди допомагає. Міжнародні та вітчизняні донорські організації іноді розміщують інформацію у великих за розміром файлах, які практично неможливо завантажити не маючи високошвидкісного електронного зв'язку.

Важливим елементом технологічного фактору є наявність людей, здатних використовувати ці технології. А тому освіта тут відіграє не меншу роль, ніж доступність самих технологій. На думку дослідників, в сучасній економіці успішним може бути той, хто:

- Зможе застосувати інформацію, щоб дізнатися про ринок фактів виробництва та збуту: адже тільки він буде в змозі одержати користь від співвідношення недоліку та надлишку ресурсів та здійснити вибір місця та способів їх використання
- Знає, що конкурентна перевага визначається інтелектуальним капіталом та піклуванням про його продуктивність, краще за все

шляхом його об'єднання з факторами, що присутні на глобальному ринку [3].

## РОЗДІЛ 4

### Вплив зовнішніх та внутрішніх ринків на ЄРГ

*Особливості впливу зовнішнього ринку на ЄРГ. Вплив внутрішнього ринку на ЄРГ.*

#### Вплив зовнішнього ринку на ЄРГ

Під зовнішніми маються на увазі міжнародний (глобальний) та національний ринки. Вплив першого пов'язаний зі стратегіями глобальної конкуренції та виникненням такого поняття як «світовий продукт». З'являється все більше товарів, про які можна сказати: вироблено в світі. Створюється свого роду спільний простір, який стирає національні, регіональні і міжнародні виміри. Про глобалізацію ринку свідчать два фактори. По-перше, проектування, розвиток, виробництво, розподіл і споживання в світовому масштабі товарів та послуг, створених з використанням інструментів, в свою чергу розроблених та доступних в світових масштабах, серед яких: патенти, бази даних, технології, транспорт, засоби комунікації. По-друге, створення світової організації фірм, що діють в усьому світі, капітал яких належить в значній мірі акціонерам, що проживають в різних країнах. Їх культура відкрита, спрямована на весь світ та підпорядковується світовій стратегії. Важко визначити їх територіальну, господарську, правову, технологічну специфіку через сильні взаємозв'язки, що виникають між підприємствами, інфраструктурами та приписами на різних фазах проектування, виробництва, розподілу і споживання товарів та послуг. Глобалізація ринку стосується всіх сфер його функціонування. Змінам підлягають всі пов'язані з ним інститути. Еволюції зазнають спосіб мислення, правила і норми поведінки. Функціонування на глобальному ринку накладає на поведінку учасників якісно відмінні обмеження, ніж ті, які пов'язані з логікою

функціонування на національному чи регіональному ринках. Важливим елементом, а також одночасно і фактором глобалізації ринку є динамічний розвиток транснаціональних корпорацій (ТНК). ТНК не пов'язані з конкретною країною, регіоном. Вони так само легко уходять з регіонів чи ринків, як і приходять туди. Світовий ринок не тільки створює світовий продукт, який знищує місцевого виробника через конкурентну боротьбу, але й формує масову культуру споживання, в якій місцевому продукту часто не залишається місця. Тому вже не виглядає дивним, що в сувенірних магазинах канадських індіанців продаються індіанські «традиційні» речі, вироблені в Китаї, або в магазинчику на вершині другої по величині гори Шотландії – гірське каміння з Мексики.

Однак, не слід розглядати світовий ринок як фатальне, для місцевої економіки, явище. Уніфікація та гонитва за обсягами, характерні для глобального ринку, залишають істотну нішу для оригінального місцевого продукту. Навіть, до певної міри, підсилюючи його значущість та конкурентну спроможність.

За умов ретельного аналізу ринку, планування та маркетингу, місцева продукція та послуги здатні конкурувати. Прикладом може стати виробництво соку з дикоростучих ягід в Естонії. Кілька років тому невеликому виробнику вдалося налагодити випуск соку, і тепер по всій країні поряд з автоматами Кока-Коли можна побачити машини, де продається сік, вироблений з дикоростучих ягід, який користується великою популярністю серед споживачів.

З міжнародним ринком тісно пов'язаним є національний ринок. Саме через нього світовий ринок справляє свій вплив на місцеву економіку. Національний ринок, через складні процеси взаємодії глобального ринку та національної політики, формує курс національної валюти, митні тарифи та збори, визначає рівень інфляції, оподаткування, міжбюджетні відносини, рівень урядових субсидій, інвестицій, іноземної допомоги.

Національний ринок, як і глобальний, поряд з загрозами, несе і можливості для місцевого виробника товарів і послуг. Наприклад, поява в населеному пункті мереженого супермаркету знищує місцеві крамниці, але водночас дає можливість місцевому виробнику продовольчих товарів значно розширити свій збут.

## **Вплив внутрішнього ринку на ЕРГ**

### **Внутрішній ринок впливає на процес ЕРГ через:**

- Формування місцевих ресурсів (робочої сили, інфраструктури шляхів сполучення і зв'язку, доступності вільних виробничих потужностей, офісних приміщень, ринкових ніш);
- Встановлення критеріїв економічної ефективності (рівень зайнятості, рівень бідності, екологічні та соціальні умови);
- Встановлення рівня життєздатності (рівень капіталовкладень, темпи появи та закриття підприємств, зростання торгівельного сектору);
- Визначення потенціалу зростання (середній освітній рівень робочої сили, дослідження, що проводяться місцевими науковими установами, розвиток місцевої інфраструктури);
- Податково-фіскальні межі (важкість та обґрунтованість місцевих податків).



## РОЗДІЛ 5

### Вплив природного середовища на ЕРГ

*Місце природного середовища в системі ЕРГ. Природне середовище як передумова розвитку ЕРГ. Основні ресурси природного середовища.*

Природне середовище справляє безпосередній вплив на процес економічного розвитку громади, оскільки є його невід'ємною складовою. Природне середовище в процесі ЕРГ можна розглядати як:

- Складову капіталу громади;
- Умову економічного розвитку громади;
- Ресурс для ЕРГ;
- Одну з цілей ЕРГ.

Природне середовище, як складова капіталу громади, більш детально розглядається в темі 5 «Потенціал громади: поняття, оцінка, розбудова».

На переконання багатьох дослідників, природне середовище виступає одним з головних передумов як економічного розвитку громади, так і класичного економічного розвитку. Досить часто саме природне середовище визначає не тільки тип і вид можливої господарської діяльності, але й культурні особливості громад, соціальну та політичну структури та навіть особливості релігійних вірувань. На думку Н.М.Межевича, «успішний господарський розвиток ... можливий за умови адаптації ряду видів господарської діяльності до базових характеристик ландшафту»[11].

Водночас природне середовище виступає одним з основних ресурсів для економічного розвитку громади [14]. В даному контексті розглядаються такі ресурси як:

- Мінеральні
- Енергетичні
- Рекреаційні
- Інші

Між тим, слід пам'ятати, що однією з цілей економічного розвитку громади є господарювання в такий спосіб, який здатен забезпечити прийдешнім поколінням обсяг природних ресурсі на тому ж рівні, яким користуємося ми.

## РОЗДІЛ 6

# Вплив історичного та культурного середовища на ЕРГ

*Аспекти історичних та культурних факторів економічного розвитку громади. Складові культурного капіталу громади. Культура як потенціал громади.*

Історичний та культурний фактори економічного розвитку громади, в значній мірі як і природне середовище, можна розглядати з різних аспектів. Історія і культура громади є одним з найважливіших ресурсів, необхідною складовою капіталу громади (детальніше див. тему 5 «Потенціал громади: поняття, оцінка, розбудова»).

Спеціалісти з економічного розвитку громади називають наступні складові культурного капіталу громади:

- Традиції;
- Система цінностей;
- Культурна спадщина і її значення;
- Мистецтво;
- Розмаїття;
- Соціальна історія.

Культура може розглядатися не тільки як капітал, але і як потенціал громади. Термін «культурний капітал» використовується для того, щоб привернути увагу до того факту, що нова економіка вимагає врахування економічного компонента в культурно-виробничій сфері.

Цей термін не повинен асоціюватися з поняттям культурний потенціал окремої особистості, яка володіє цілим рядом творчих здібностей. Скоріше, він підкреслює економічний контекст, в який вписані культурно-виробничі відносини. Термін пов'язаний як з матеріальними формами цінностей (будинки, витвори мистецтва тощо), так і з нематеріальними (інтелектуальний потенціал, ідеї, концепції, переконання тощо). Термін стосується економічної цінності культурної творчості але, в рівній мірі, він передбачає, що культурні принципи справедливості (стабільності) та розмаїття, що об'єднують різні покоління, стають основними принципами, що регулюють культурне виробництво в межах економіки.

Водночас, слід зважати на трансформаційні зміни в системі культури, пов'язані з процесами глобалізації. Під культурними факторами глобалізації маються на увазі процеси змін стилів життя та моделей споживання в світовому масштабі, а також універсалізація свідомості і культури. В наш час основні стандарти масового споживання, хоч і стають все більш складними і непостійними, є доступними для всіх бажаючих. Проявляється так звана модель споживання постіндустріального суспільства, де поряд з потягом до досягнення матеріальних цінностей ставляться цілі нематеріального характеру (здоров'я, відпочинок, освіта тощо). Процес глобалізації стилів життя посилюється «ідеологічною промисловістю», яка бере на себе роль виробника і дистриб'ютора ідеологічних елементів – уявлень, образів та переконань, що проникають в усі соціальні групи та зосереджуються довкола загальних цілей та цінностей. Уніфікація світу, яка доволі далеко просунулася в економіці та політиці, по відношенню до культури відбувається повільно, темпи цього процесу до того ж сповільнюються нерівністю в розподілі благ та ресурсів між окремими людьми, прошарками суспільства та народами, існуючими системними або релігійними поділами. Характерною рисою сучасних світових відносин є наявність двох протилежних чітко акцентованих тенденцій, що

стосуються практично кожної сфери: стремління, з одного боку, до уподібнення (уніформізації), а з іншого – до диференціації. Першій з них сприяє перш за все розвиток науки і техніки, в результаті якого відбувається швидке та широке розповсюдження так званої масової культури. Це призводить до того, що мешканці всього світу мають подібні нахили, моду, звичаї та навіть погляди. Друга тенденція полягає в тому, що окремі громади хочуть зберегти та поглибити свої етнічні відмінності, традиції та культурні ознаки. З цим процесом пов'язана значна кількість проявів расової та релігійної неприязні, маніфестації ксенофобії, які парадоксально витікають з процесів уніформізації.

## РОЗДІЛ 7

# Вплив людського фактору та освітнього середовища на ЕРГ

*Роль інвестицій в людей в економічному розвитку громади. Індекс людського розвитку. Роль освіти в ЕРГ.*

Інвестиції в людей відіграють фундаментальну роль в економічному розвитку громади, тому інвестиції в технології можуть лише в до певної міри скоротити бідність або покращити життя малозабезпечених верств суспільства, якщо вони не супроводжуються зусиллями з розширення здібностей даних груп громадян. Освіти та підвищення кваліфікації – два найважливіші елементи, що допомагають окремим людям, громадам і навіть цілим країнам досягнути успіху в сучасній економічній системі. Саме тому вони повинні бути складовою частиною будь-яких проектів економічного розвитку.

ООН розроблено спеціальний показник, індекс людського розвитку, який допомагає до певної міри виміряти людський фактор. Цей показник було розроблено внаслідок визнання того факту, що поняття людського розвитку ширше простого підвищення доходів населення. Індекс людського розвитку (ІЛР) враховує три параметри: тривалість життя, рівень освіти та логарифм доходу на душу населення. Логарифм використовується тому, що кожний наступний долар доходу несе меншу надбавку до якості життя, ніж попередній долар. Склад ІЛР виправданий, оскільки тривалість життя це, напевно, найбільш значний показник людського добробуту, середній дохід на душу населення відображає матеріальний статок, а якість освіти – окрім того, що є самоціллю – принципово необхідна для збереження та створення нового

людського капіталу. Крім того, за наявності мережі освітніх закладів, освіта може прискорити створення та розповсюдження технологій. Більше того, освіта, а особливо жіноча, є ключовим фактором в розповсюдженні знань про питну воду, санітарні норми, особисту гігієну, правильне харчування та інші оздоровчі заходи, що допомагають суспільству покращити здоров'я, знизити смертність та подовжити тривалість життя.

Людський потенціал, його розвиток, є тісно пов'язаними з освітою. В процесі економічного розвитку громади це проявляється з повною очевидністю. Важливим фактором будь-якої ділової активності є наявність розвинутої мережі освітніх закладів (формальних та неформальних), дослідницьких установ. Освітні заклади є не тільки джерелом висококваліфікованих кадрів, але й виступають ініціаторами конференцій та семінарів, стимулюють різного роду інновації, які знаходять своє продовження в підприємницьких проектах. Наявні наукові та освітні заклади є важливим фактором підтримки бізнесу в регіоні або громаді.

Ще одним важливим фактором розвитку громади є створення та підтримка високого рівня кваліфікації кадрів. Зрештою, розвиток громади залежить від рівня кваліфікації людей, що в ній працюють, а цей рівень залежить в значній мірі визначається регіональною політикою в сфері освіти, а також якістю життя та навколишнього середовища, що приваблює людей. Важливим є намагання створювати нові робочі місця таким чином, щоб вони були високооплачуваними, вимагали високої кваліфікації і через це сприяли б економічному розвитку.

Виняткове значення освіти для економічного, та й будь-якого розвитку, особливо помітне в наш час. Поряд з поняттями економічної нерівності, матеріальної, політичної тощо, останнім часом з'явилося поняття «інформаційної нерівності». Це поняття можна розглядати як в широкому так і в вузькому розумінні. В широкому контексті цим терміном позначають

відмінність (нерівність) у доступі до інформації, до накопичених в суспільстві знань, що в значній мірі пов'язано з відмінностями у рівні освітньої підготовки. Останнім часом явища, що помічаються в сфері освіти, особливо середньої, свідчать про серйозні протиріччя між декларованою демократизацією та диференціацією, що реально відбувається. Вона пов'язана з процесом розширення суспільства. Водночас, посилюються відмінності у рівні і якості освіти між центром та периферією. Одним із шляхів вирішення цієї проблеми, поряд з загальним зміцненням системи освіти та поширенням освітніх послуг, може стати широке запровадження сучасних інформаційних технологій в освітнє середовище.

У вузькому значенні інформаційну нерівність слід розуміти новий різновид соціальної диференціації, що витікає з різних можливостей використання новітніх інформаційних та телекомунікаційних технологій. Доступність останніх є тісно пов'язаною з різними розмірами доходів, рівнем освіти тощо.

**Слід зазначити, що всі різновиди освіти мають важливе значення для економічного розвитку громади:**

**Обов'язкова початкова освіта.** Обов'язкова безкоштовна початкова освіта для всіх дітей відіграє вкрай важливу роль, оскільки допомагає дітям одержати базові навички грамотності, які допоможуть досягти успіху в суспільстві. Це також буде сприяти економічному розвитку громади, регіону, країни завдяки наявності кваліфікованої, продуктивної робочої сили.

**Доступна середня та професійна освіта.** Все більше галузей економіки вимагають високого рівня освіченості та кваліфікації від зайнятих в них людей. Все важче стає знайти роботу, або створити бізнес маючи лише початкову освіту. А тому компаніям та організаціям слід сприяти розширенню доступу до середньої освіти, особливо для маргінальних та малозабезпечених груп.



**Можливості одержання вищої освіти.** Не секрет, що в більшості країн світу саме університети є джерелом знань, які потім лягають в основу бізнес-проектів. Крім того, саме вищі навчальні заклади готують висококваліфікованих фахівців, без яких неможливо вже уявити більшість галузей економіки.

**Підвищення кваліфікації.** Підвищення кваліфікації повинне стати безперервним процесом, оскільки він здатен забезпечити як для окремих людей так і для організацій можливість в повному обсязі використовувати потенціал сучасних технологій. Нестача кваліфікованих робітників призводить до того, що такі підприємства менше інвестують, їх можливості є доволі обмеженими. Це завдає, зрештою, збитків конкурентній спроможності не тільки підприємства, але й усїєї громади.

Для вирішення проблем, пов'язаних з підвищенням рівня освіти в громаді необхідно:

- Розробити стимули для одержання освіти та проходження практичного навчання
- Покращити якість освіти на всіх рівнях
- Вдосконалювати освіту та практичне навчання в сфері бізнесу

Освітнє середовище для економічного розвитку громади має і дещо інший контекст. Освіта виступає в ньому не тільки як фактор, капітал, чи необхідна умова, але і як одна з цілей ЕРГ. При цьому процес навчання відбувається не поза, а в процесі розвитку громади. Існує цілий ряд порад, які покликані сприяти налагодженню ефективної системи навчання в процесі економічного розвитку громади:

- Якщо навчання є чимось новим для вашої групи, треба починати з малого
- Попросіть поради від інших, дізнайтеся про їх успіхи та невдачі в процесі навчання

- Переконайтеся, що ви маєте достатньо навичок для того, щоб організувати процес навчання
- Якщо навичок не вистачає, то включіть їх до плану навчання
- Перевірте людей на відповідність тій роботі, яку вони виконують (чи відповідають цінності, інтереси та навички людей тій роботі, що вони виконують)
- Деякі люди сприймають навчання легко, інші побоюються його. Цих людей слід заохочувати та підтримувати
- Навчання не може бути ізольованим процесом. Воно повинно відбуватися в контексті минулої та наступної діяльності
- Якщо вам потрібна допомога з поза меж групи/ громади, знайдіть її. Спробуйте перейняти необхідні навички від людей з поза меж громади
- Не бійтеся задавати запитання та змінювати напрямок навчання, якщо викладач, зміст або спосіб викладання не відповідають тому, що ви очікували
- Не забувайте оцінювати навички, які здобули в процесі навчання, а не тільки те чи сподобалося навчання, чи ні
- Дізнайтеся про різні доступні можливості навчання (викладачів, ціни, методи тощо)
- Знайдіть розумний баланс обсягу навчального матеріалу
- Якість навчання не визначається його формою. Навіть через гру можна одержати винятково важливі навички
- Під час навчання використовуйте різні методики та підходи. Люди навчаються та сприймають інформацію по різному
- Навчання може бути тривалим процесом. Відслідкуйте його. Визначайте його позитивні сторони та слабкі місця

## РОЗДІЛ 8

### Можливі реакції громади на зовнішні впливи

*Культурний релятивізм. Культурний конформізм. «Басейн» громад. Базові стратегії ЕРГ.*

Можливі реакції громади на зовнішні впливи знаходяться між двома крайнощами. З одного боку, це, так званий, **культурний релятивізм**, з іншого – **культурний конформізм**.

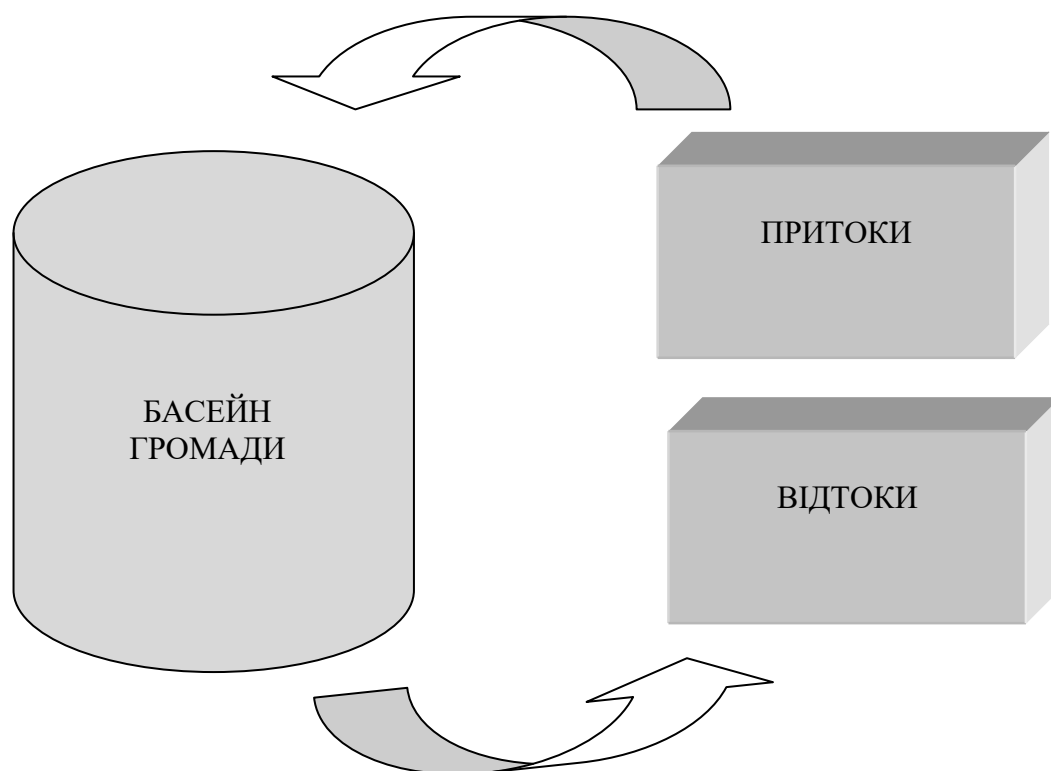
**Культурний релятивізм** передбачає «сліпе» запозичення та пристосування до норм, взірців поведінки та цінностей привнесених із зовні. Пристосування відбувається зазвичай за рахунок відкидання норм власної культури. Приклади подібної взаємодії культур відомі як на рівні окремих громад, так і на рівні цілих країн. Взяти б хоча б приклад реформ Петра I, коли монарх примушував підданих дворян голити бороди, пити каву та палити тютюн, вважаючи, що це допоможе модернізувати російське суспільство. Подібні приклади відомі з історії Туреччини, Єгипту, багатьох інших країн. Зазвичай подібний підхід призводить не до пристосування до навколишніх умов і тим більше не до модернізації суспільства, а до імітації зовнішніх проявів. Наприклад, носіння джинсового одягу в різних країнах не робить ці країни рівними ні в політичному, ні в економічному, ні в соціальному плані.

**Культурний конформізм** є, свого роду, зворотнім процесом і передбачає повне нехтування зовнішніх впливів та суворе дотримання норм власної культури. Пагубність та не конструктивність такого підходу доведена історією таких великих країн як Китай, Японія, США. Спроби ізолюватися від навколишнього світу закінчувалися суттєвим, іноді катастрофічним відставанням цих суспільств, а в деяких випадках і втратою незалежності.

Таким чином, оптимальними є реакції громади, які знаходяться між цими крайнощами. Нижче приведено лише деякі стратегії та методи, які можливо використати для перетворення зовнішніх впливів на можливості для розвитку громади.

Цілий ряд стратегій відомі під назвою «Басейн» громади. Уявіть собі громаду, як басейн з двома трубами, через одну з яких вода наливається, а з іншої – витікає. Басейн ніколи не буває порожній, навіть якщо приплив води мінімальний, оскільки всі громади мають чимало активів, таких як природні ресурси (мальовничі краєвиди, а також вхідні ресурси для промисловості), таланти мешканців, фізичні будівлі та інфраструктуру (каналізаційні мережі, дороги тощо). Такі активи ми називаємо капіталом громади. Головна мета ЕРГ полягає у збереженні та примноженні капіталу громади.

### Басейн громади



Розгляньмо тепер динамічний аспект «басейнової» моделі. Найбільший приплив ресурсів до громадського «басейну» забезпечує експортний продаж: що більше експорту, то більше доходу і більше ресурсів будуть доступні для місцевих послуг. У такий спосіб дохід та ресурси помножуються. Економісти називають це явище «ефектом множення». У здоровій економіці громади «ефект множення» утримується на рівні 4–9 разів.

Натомість, імпорт ресурсів уособлює трубу, якою вода витікає, оскільки він забирає дохід громади і зменшує ефект множення.

За відсутності каналів витікання, басейн завжди повний. Більше того, у разі збільшення експорту, він переповнюватиметься внаслідок дії «ефекту множення». Проте у будь-якій місцевій економіці завжди існують «канали

витікання» (наприклад, деякі потрібні продукти виробляють лише за межами громади, постачання енергії, як правило, також здійснюється ззовні, мешканці громади виїжджають на відпочинок та в інших справах тощо).

Таким чином, мета зміцнення і забезпечення сталості місцевої економіки полягає в утриманні «басейну» в наповненому або навіть переповненому стані, щоб скористатися ефектом множення. Якщо ваша місцева шахта або, наприклад, металургійний завод закриваються, це скорочує приплив ресурсів до «басейну». Якщо громадський бізнес і домогосподарства імпортують великі обсяги товарів та послуг, це збільшує вплив ресурсів з «басейну».

З цієї «басейнової» моделі випливають дві базові стратегії ЕРГ:

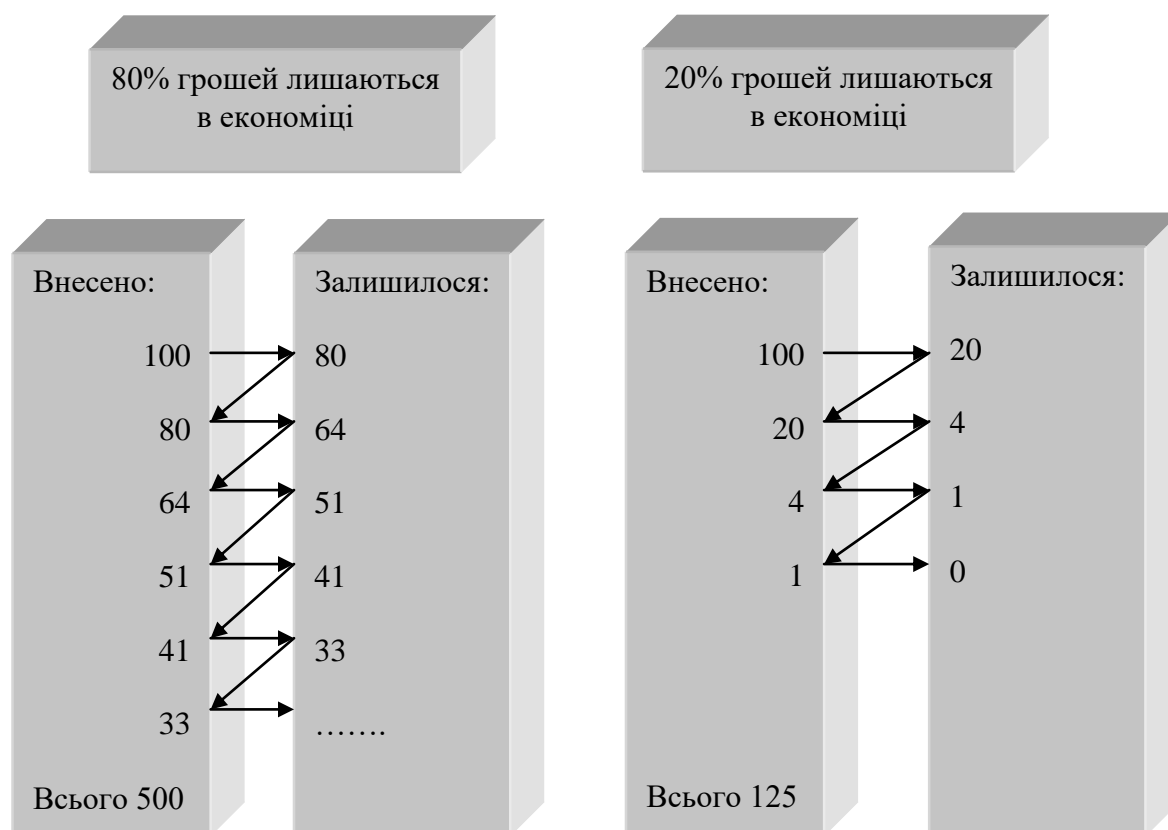
**«Перекривання каналів витікання»** – це стратегія, орієнтована на зменшення потоку ресурсів за межі громади. Один з підходів передбачає зменшення обсягів імпорту, що надходить до економіки громади. Іноді цей підхід називають **заміщенням імпорту**. Ідея полягає в заохоченні мешканців та компаній купувати товари й послуги **місцевого виробництва**, а не отримувати їх іззовні. Такий підхід не лише зменшує вплив грошей з економіки громади, а й зміцнює позиції місцевих виробників товарів та надавачів послуг. Прикладом стратегії перекривання каналів витікання є програми типу «Купуй місцеве», покликані заохотити споживачів купувати товари в місцевих крамницях. Ці програми також спонукають виробників та інші компанії купувати вхідні ресурси у громаді. Іншою важливою моделлю збереження утримання грошей у громаді якомога довше є місцеві кооперативи: коли працівники є власниками свого бізнесу, прибутки лишаються у громаді; крім того, коли пайовики кооперативної крамниці купують продукти, вони повертають гроші у свій власний бізнес. Пам'ятайте, що довше гроші обертаються в громаді, то більшим буде ефект множення.

**«Збільшення припливу надходжень»** – це стратегія, спрямована на збільшення обсягу доходу, отриманого від товарів та послуг, які на сьогодні

експортуються. Збільшити обсяг експортованих товарів або послуг буває неможливо, але вартість цих продуктів часто можна збільшити. Цей принцип передбачає **додання вартості** перед тим, як експортувати продукти. Наприклад, експортування готових дощок замість необроблених колод дозволяє принести у громаду більше грошей. Ще більше доданої вартості можна отримати, якщо експортувати не дошки, а готові меблі.

Рис.7.2.

### Додання вартості



Збільшенню наповнення громадського «басейну» сприяють дві інші стратегії:

«**Убезпечення кранів**» – це стратегія, що допомагає наявним бізнесовим підприємствам та організаціям працювати ефективніше і/або розширювати масштаби своєї діяльності. Стратегія заміщення імпорту відкриває місцеві ринки для місцевих компаній, але чи зможуть вони скористатися їхніми

перевагами? Ми знаємо, що більшість нових робочих місць створюється внаслідок розширення або модернізації підприємств та організацій, які уже працюють у громаді, тож важливо їх підтримувати. Їхній успіх забезпечить, як додатковий дохід для громади, так і диверсифікацію й зміцнення її економіки.

Нові підприємства потребують підтримки, оскільки саме вони найчастіше зазнають невдачі. Ми знаємо, що двома основними причинами економічних невдач є відсутність досвіду управління та недостатність фінансування. Програми підтримки бізнесу, такі як горизонтальне кредитування, громадські гарантійні фонди для отримання позик, наставництво з метою надання допомоги у сфері управління, обліку, планування, маркетингу та з правових питань – усе це шляхи, які допомагають громадам зміцнити свою громадську інфраструктуру.

**«Укріплення басейну»** – це стратегія зміцнення сильних сторін громади. Часто у громадах є ресурси або активи, якими або нехтують, або використовують неповною мірою. Це можуть бути природні ресурси (такі як дикий рис, що його вирощують деякі представники аборигенних народів) або навички, притаманні лише мешканцям громади (як, скажімо, виготовлення строкатих стьобаних ковдр майстрами з Нової Шотландії), які можуть стати основою для організації нового бізнесу. Крім того, в кожній громаді є фінансові активи, які можна об'єднати для потреб громадських інвестицій і використати для залучення та регулювання інших каналів фінансування.

Всі ці стратегії передбачають розвиток елементів, які уже існують у економіці громади. Вони не передбачають зовнішнього пошуку рішення; натомість в них використовують «запас» наявних у громаді навичок і талантів. Ці стратегії заохочують самодостатність громади замість залежності від сторонніх власників або капіталу. Ці стратегії допомагають громаді краще підготуватися (зміцнити свої життєві сили), щоб успішно протистояти негативному впливові ззовні.



У такий спосіб варто оцінити потенціал власної громади на предмет виявлення подібних можливостей, а також груп або індивідів, готових їх випробувати.

Крім того «басейн» громади дозволяє перейти від реагування до профілактики можливих негативних впливів із зовні. Цей аналіз передбачає три етапи. На першому етапі визначаються:

- Канали відпливу ресурсів
- Канали припливу ресурсів
- Здійснюється оцінка ефекту множення
- Оцінюється активів громади

На другому етапі проводиться аналіз того як:

- Збільшити приплив ресурсів
- Зменшити відплив ресурсів
- Зміцнити активи громади

Третій етап передбачає одержання підтримки з боку громади та визначення стратегій підтримки.

#### **Одержання підтримки:**

- Розвіюйте міфи та інформуйте громаду
- Розвивайте місцеву ідентичність
- Заохочуйте громаду до участі
- Створіть можливості для спільної роботи людей

#### **Визначення стратегій підтримки:**

- Місцеве екологічно чисте сільське господарство;
- Додана вартість
- "Купуй місцеве"
- Фінансування
- Нові критерії оцінювання. [12]

# ЧАСТИНА ВОСЬМА

## Гендерні аспекти ЕРГ

### РОЗДІЛ 1

## Концепція гендерного підходу

*Поняття гендеру. Відмінність понять «гендер» та «стать». Гендерний підхід. Гендерні ролі. Гендерні стереотипи. Гендерна рівність. Ключові принципи гендерної рівності. Повноваження чоловіків та жінок. Партнерські відносини між чоловіками та жінками.*

### Поняття гендеру. Гендерний підхід

До введення в обіг поняття «гендер» суспільство та наука використовували поняття «стать» (англ. sex). Традиційно це поняття застосовувалось для визначення морфологічних та фізіологічних відмінностей чоловіків та жінок. Термін «гендер» (англ. gender) до кінця 60-х років минулого століття використовувався в мовознавстві та мав відношення до граматичної категорії роду. В 70-х роках він з'явився у філософських та соціологічних працях, де було запропоновано розрізняти ці два поняття, виходячи з того, що крім біологічних відмінностей, між чоловіками і жінками існує поділ за:

- соціальними ролями;
- формами діяльності;
- розбіжностями в поведінці;

- ментальними характеристиками;
- емоційними характеристиками.

Уведення нового поняття було спричинене необхідністю подолання концепцій, які розглядали різні статеві риси і ролі як виявлення «природних» властивостей. Культурна антропологія довела – те, що в одному суспільстві оцінюється як жіноча характеристика, в іншому може вважатися ознакою чоловіків. Наприклад, такі характеристики жінок, як емоційність, схильність до самопожертви, орієнтованість на сім'ю та дітей, можливо презентувати не як природні властивості, а як характеристики, що були сформовані певним типом суспільства. Таким чином, поняття «жіночність» та «мужність» обумовлені культурою і мають різноманітні прояви.

Отже, термін «**стать**» необхідно використовувати, коли мова йде про фізіологічні ознаки людського тіла, а термін «**гендер**» – про психологічні, соціальні й культурні відмінності між чоловіками та жінками.

**Гендер** – соціальна особливість статі людини на відміну від біологічної статі (sex), соціально-рольовий статус, який визначає соціальні можливості людини, чоловіка та жінки в усіх сферах життєдіяльності.

У звіті Світового економічного форуму 2005 року дається таке визначення: «**гендер** – це не синонім слова «жінка», це не політика, спрямована проти чоловіків, це поняття, що охоплює стосунки жінок і чоловіків, а також їхній статус стосовно одне одного».

#### **Соціальні відмінності між чоловіками та жінками:**

- можливо вивчити;
- змінюються з часом;
- істотно відрізняються в різних культурах.

**Гендер** – соціально-економічна змінна для аналізу ролей, обов'язків, обмежень, можливостей, потреб чоловіків та жінок у визначеному контексті.

Важливим поняттям, що було сформульоване на основі терміну «гендер», є «гендерний підхід». За визначенням ООН, поняття «гендерний підхід» відображає процес оцінки будь-якого планового заходу, включно із законодавством, стратегіями та програмами в усіх сферах і на всіх рівнях, з точки зору його впливу на жінок та чоловіків. Дійсна стратегія ґрунтується на тому, щоб інтереси та досвід жінок, так само як і чоловіків, стали невід'ємним критерієм при розробці загальної концепції, при здійсненні моніторингу й оцінки загальних напрямків діяльності та програм в усіх політичних, економічних і суспільних сферах для того, щоб і жінки, і чоловіки могли одержувати рівну користь.

**Підставами для впровадження гендерного підходу в усі сфери життя є такі фактори:**

- Гендерний підхід – це прояв демократії. Ніхто не може бути дискримінованим за ознакою статі;
- Неможливо досягти сталого розвитку суспільства без проведення гендерного аналізу існуючих умов.

## **Гендерні ролі**

**Гендерні ролі** – це моделі поведінки в певному суспільстві, громаді або іншій соціальній групі, які обумовлюють діяльність, завдання і обов'язки чоловіків та жінок.

Гендерні ролі різняться за різних умов, а також змінюються з часом. **На формування та зміну гендерних ролей можуть вплинути такі фактори:**

- Вік;
- Клас;
- Раса;

- Етнічна приналежність;
- Релігія;
- Географічне розташування;
- Економічна ситуація;
- Політична ситуація.

Гендерні ролі, як правило, пов'язані з розподілом праці в громадах та суспільстві. Їх можливо визначити як такі:

- **Репродуктивна роль.** Дітонародження, виховання і домашня робота, яка виконується для підтримки та відтворення робочої сили. Тобто, сюди входить не лише біологічне відтворення, але й турбота та підтримка нинішньої робочої сили (наприклад, чоловіка чи дітей, що працюють) або майбутньої робочої сили (немовлят та дітей шкільного віку).
- **Продуктивна роль.** Робота, яка виконується за оплату в грошовій або натуральній формі.
- **Громадська роль.** Діяльність, яка проводиться на рівні громади. Як правило, вона здійснюється на волонтерських засадах, у вільний час, тобто має неоплачуваний характер.
- **Політична роль.** Діяльність, яка проводиться в громаді, на формальному політичному рівні, досить часто в рамках національної політики. Це, як правило, робота, яка оплачується прямо або ж непрямо – через набуття статусу чи влади.

І чоловіки, і жінки в своєму житті виконують декілька ролей. Головна різниця полягає у тому, що для чоловіків типово відігравати свої ролі послідовно, спрямовуючи увагу насамперед на продуктивну роль. Жінки, як правило, повинні відігравати свої ролі одночасно, намагаючись виконати усі обов'язки в умовах обмеженого терміну.

Вивчення гендерних ролей призводить до кращого розуміння такого: як чоловіки та жінки використовують свій час; якій роботі надають перевагу; як витрачають вільний від роботи час; які фактори впливають на саме такий розподіл гендерних ролей; які проблеми виникають у чоловіків та жінок у тій чи іншій ситуації тощо.

## **Гендерні стереотипи**

Цінності, норми поведінки, соціальні відносини, стосунки між статями, які вкорінені у культуру того чи іншого суспільства і передаються з покоління в покоління за допомогою мови та інших засобів комунікації, є значною мірою історично обумовленими.

Якщо при крос-культурному аналізі використовувати гендерний критерій, то різні суспільства та культури будуть багато в чому схожі. Практично в будь-якому суспільстві до сьогоднішнього тією чи іншою мірою дня зберігається таке: розподіл праці за статевою ознакою; стереотипи, пов'язані з різницею між чоловіками та жінками; нижчий статус жінок і наявність у них меншого обсягу влади.

Історично склалося так, що у будь-якій культурі жінки та чоловіки виконують різні види діяльності, а тому, відповідно, істотно відрізняються стереотипи відносно чоловічих та жіночих соціальних ролей. У їх формуванні історично важливу роль відіграє релігія. Наприклад, ставлення до жінок є кращим у країнах з традиційним поклонінням божествам жіночої статі, де жінкам дозволено брати участь у релігійних церемоніях.

Культурна специфіка та історичні особливості суспільства істотно впливають на динаміку гендерних стереотипів. Наприклад, західну культуру прийнято вважати індивідуалістичною. Для неї найвагомішими цінностями є незалежність, особисті права, кар'єра. У колективних культурах (наприклад,

японській) важливе значення має підпорядкування індивідуальних цілей спільним, що проявляється у посиленій турботі про потреби оточуючих.

Традиційно більшість культур орієнтовані на те, що роль чоловіка визначається незалежністю, впевненістю в собі; роль жінки пасивна і зводиться, головним чином, до ведення домашнього господарства та виховання дітей. Вже з раннього дитинства люди вчаться усвідомлювати себе хлопчиками або дівчатами, у них формуються поняття про мужність та жіночність і уява про те, як слід себе поводити у даному суспільстві. Отже, спрямованість жінки на дім, а чоловіка на роботу є історично та культурно визначеною і сформованою впродовж тисячоліть.

Але далеко не кожна жінка реалізує себе у народженні та вихованні дитини, і не кожен чоловік – у зароблянні грошей. Усе залежить від конкретної людини, від того, що для неї є важливим та значущим.

## **Гендерна рівність. Ключові принципи гендерної рівності**

Усі подібності та відмінності між чоловіками та жінками, різноманітність ролей, які вони відіграють, необхідно визнавати й оцінювати рівною мірою, тобто слід дотримуватися гендерної рівності.

**Гендерна рівність** передбачає однаковий статус для чоловіків та жінок. Гендерна рівність означає, що жінки та чоловіки мають однакові умови для реалізації своїх людських прав і однаковий потенціал для здійснення свого внеску у національний, політичний, економічний, соціальний та культурний розвиток, а також рівні права на користування досягненнями цього розвитку.

**Метою гендерної рівності** є сприяння досягненню рівності між жінками та чоловіками з метою забезпечення сталого розвитку.

**Завдання стратегії та практики гендерної рівності є такими:**

- Підтримка рівноправної участі жінок, нарівні з чоловіками, у прийнятті рішень для забезпечення сталого розвитку суспільства;
- Допомога жінкам та дівчатам у реалізації їхніх людських прав;
- Зменшення гендерної нерівності у доступі до ресурсів та контролі над ними, а також у користуванні досягненнями розвитку.

### **Існують сім ключових принципів гендерної рівності:**

1. Гендерна рівність має розглядатися як невід’ємна частина всіх стратегій, програм та проектів;
2. Досягнення гендерної рівності вимагає визнання того, що кожна стратегія, програма чи проект по-різному впливає на чоловіків та на жінок;
3. Досягнення гендерної рівності не означає, що жінки стають такими ж, як чоловіки;
4. Чоловікам та жінкам повинні надаватися рівні повноваження;
5. Має забезпечуватися рівна участь жінок та чоловіків у прийнятті економічних, соціальних та політичних рішень;
6. Гендерна рівність може бути досягнутою лише внаслідок партнерства між чоловіками та жінками;
7. Досягнення гендерної рівності вимагає спеціальних заходів для усунення гендерної нерівності.

### **Повноваження чоловіків та жінок**

Повноваження для жінок та чоловіків означають здійснення ними контролю над своїм життям: побудову особистих планів, набуття навичок, виховання впевненості в собі, розв’язання проблем і розвитку вміння покладатися на власні сили. Це не лише колективний, соціальний та політичний процес, це також індивідуальний процес – і не лише процес, а й результат.



Сторонні люди не можуть надати повноважень жінкам чи чоловікам – лише вони самі здатні уповноважити себе робити вибір чи виступати від свого імені.

## **Партнерські відносини між чоловіками та жінками**

Взаємовідносини між чоловіками та жінками можливо звести до двох основних моделей:

- Партнерська;
- Домінантно-залежна.

Перша модель – **партнерські взаємовідносини** – характеризується таким: це стосунки двох рівноправних суб'єктів, кожен з яких має власну цінність. Попри наявність індивідуальних цілей, кожен бере до уваги цілі та інтереси іншого. Основою таких взаємовідносин є узгодження позицій та прагнень між партнерами. Суб'єкти мають особисті цілі, але готові до взаємних поступок; спілкування будується на рівних засадах; сторони вислуховують одна одну не перериваючи, передчасно не оцінюють судження та дії партнера і не нав'язують порад. Спілкування вирізняється повагою та коректністю, вмінням поставити себе на місце іншого, зрозуміти його проблеми. При цьому, готовність до взаєморозуміння повинні виявляти обидві сторони.

**Домінантно-залежна модель** характеризується тим, що не передбачає рівноправність позицій. У цьому випадку один суб'єкт відносин намагається підпорядкувати собі другого. Відповідно, і стиль спілкування у даному випадку відрізняється від того, який використовується в партнерській моделі: співрозмовники рідко підтримують один одного, ігнорують чужу точку зору, намагаються вирішити лише власні проблеми, принижують значимість партнера тощо.

Вчені пов'язують майбутнє людини з партнерським стилем взаємовідносин і взаємодії. Домінування та боротьба за владу дуже негативно впливають на розвиток на всіх рівнях суспільства.

## РОЗДІЛ 2

### Гендерний аналіз

*Концепція гендерного аналізу. Гендерна статистика. Методи гендерного аналізу.*

#### Концепція гендерного аналізу

Гендерні відносини пронизують усі сфери життя, що обумовлює необхідність гендерного аналізу в усіх програмах розвитку – як в культурі та економіці, так і в політиці. Соціально-гендерний аналіз є спробою поєднати техніки соціального та гендерного аналізу з використанням інтерактивних методів (участі людей). Участь розуміється як активне залучення найбільш вразливої, слабо захищеної категорії людей до процесу аналізу проблеми, прийняття рішень, контролю над ресурсами, посилення особистої значущості, віри в себе як в активних суб'єктів суспільства.

Гендерний аналіз оцінює один з видів відносин, що існують між чоловіками та жінками. Він визначає різницю між ролями, які відіграють жінки та чоловіки, дівчата та хлопці вдома, в громаді, на роботі, в політичних та економічних процесах.

Гендерний аналіз стосується методів, які використовуються для розуміння взаємовідносин між чоловіками та жінками, їх доступу до ресурсів, їх контролю над ними, їхньої діяльності, їхніх труднощів, що виникають у стосунках з людьми та в громаді.

**Мета гендерного аналізу в контексті розвитку** – зрозуміти, які існують відмінності в доступі до ресурсів і як ці відмінності впливають на участь жінок та чоловіків в проектах розвитку, з тим, щоб здійснити заходи по їх залученню.

В ідеалі гендерний аналіз повинен бути не відособленим, а інтегрованим у методи участі.

Гендерний аналіз не є набором якихось технік «участі». Скоріш, це сам підхід, постійне врахування факторів, що визначають взаємовідносини між чоловіками та жінками, а також їх наслідки для програм та проектів. Засоби, які для цього використовуються, залежать від контексту, досвіду та ресурсів.

Гендерний аналіз не є інструментом, призначеним лише для стадії проектування, аби забезпечити внесення гендерних потреб у планування програм розвитку. Він повинен бути включеним у стадію виконання, моніторингу та оцінки, аби визначити ефективність будь-якої діяльності з точки зору задоволення потреб жінок та чоловіків рівною мірою.

Можливо вважати, що проект розвитку покращує становище жінок та чоловіків у випадку наявності помітного прогресу за рядом таких параметрів.

- **Основні потреби:** забезпечення чоловіків та жінок їжею, водою, житлом, паливом, медичними послугами; пропорційний розподіл матеріальних благ між чоловіками та жінками.
- **Лідерські ролі:** пропорція жінок відносно чоловіків на керівних посадах у суспільстві; жінки як лідери вирішення жіночих проблем.
- **Свідомість:** з'ясування самими жінками та чоловіками своїх потреб і проблем; усвідомлення дискримінації жінок чи чоловіків; здатність аналізувати питання щодо інтересів та прав жінок.
- **Оцінка потреб:** залучення жінок та чоловіків однаковою мірою до встановлення пріоритетних потреб громади та визначення специфічних інтересів чоловіків та жінок.
- **Планування:** залучення жінок та чоловіків рівною мірою до розробки, виконання та оцінювання проекту.

- **Гендерний розподіл праці:** залучення жінок до виконання традиційно чоловічих завдань; залучення чоловіків до виконання традиційно жіночих завдань; кількість робочих годин у середньому на день для жінок порівняно з кількістю робочого часу чоловіків.
- **Контроль у сфері виробництва:** доступ жінок та чоловіків до землі, кредитів; контроль за розподілом доходу та накопиченням капіталу рівною мірою.

Порядок, у якому розміщені дані індикатори, зовсім не означає, що якісь фактори мусять розглядатися та покращуватися в першу чергу. Ідея полягає у тому, що успішний проект повинен призвести до прогресу за кількома показниками, і що до успішної програми мають бути включені проекти, направлені на покращення статусу жінок та чоловіків за усім спектром вказаних індикаторів.

#### **Гендерний аналіз складається з такого:**

- Визначення проблемних груп;
- Розмежування всередині групи за рівнем причетності до проблеми;
- Аналіз та визначення факторів управління проблемною ситуацією на основі досвіду окремих соціальних груп;
- Встановлення наявності ресурсів і стратегій для вирішення проблеми.

### **Гендерна статистика**

Гендерний аналіз завжди базується на інформації з гендерною розбивкою стосовно громади.

Статистика про стан жінок порівняно з чоловіками в усіх сферах суспільного життя називається гендерною статистикою. Втім, вона не обмежується лише наданням усіх показників за статевою ознакою. За

необхідності, статистичні дані повинні стосуватися вікових груп, місця проживання, приналежності до етнічних груп. Статистика, що враховує гендерну проблематику, необхідна для того, щоб:

- підвищувати рівень уваги до проблем, сприяти змінам;
- виявляти найбільш чутливі соціально-демографічні групи та звертати на них увагу громадськості;
- стимулювати ідеї, що ведуть до змін;
- забезпечувати об'єктивну базу для основних напрямків економічної, соціальної, культурної політики;
- контролювати хід обговорення політики та оцінювати її напрямки.

Дані для окремих розділів гендерної статистики збираються за традиційною методикою, але для одержання деяких даних використовуються вибіркові соціологічні дослідження.

Експертна група з питань статистики ООН розробила мінімальний набір соціальних даних, які рекомендуються для гендерного аналізу. Цей набір не є обов'язковим для усіх країн. Кожна країна може розширювати кількість показників залежно від особливостей власної економічної, політичної та соціальної ситуації. До переліку входять такі показники:

- Оцінка чисельності населення за статтю, віком, приналежністю до етнічних груп;
- Середня тривалість життя;
- Смертність немовлят за статтю;
- Дитяча смертність за статтю;
- Материнська смертність;
- Розповсюдження контрацептивних засобів;
- Середня кількість років навчання у школі, проживання в сільській/міській місцевості, співвідношення за статтю, рівнем доходів;

- Число проживаючих осіб на кімнату, виключно з кухнею та ванною кімнатою;
- Доступ до води, що може споживатися;
- Доступність методів оздоровлення, покращення санітарних умов;
- Вартість продовольчого кошика, достатнього для задоволення мінімальних потреб у харчуванні;
- Валовий національний дохід на душу населення;
- Середній дохід на члена родини (рівень та розподіл);
- Рівень безробіття за статтю;
- Відсоток зайнятого населення в загальній кількості населення за статтю, за участю у формальному та неформальному секторах.

Гендерна статистика складається з таких розділів:

- Населення;
- Сім'я та домашнє господарство;
- Використання часу;
- Трудова діяльність;
- Економіка;
- Освіта;
- Охорона здоров'я;
- Правопорушення;
- Органи влади.

Обов'язковою умовою гендерної статистики є порівняння становища жінок та чоловіків. Вважається, що позитивна дискримінація по відношенню до жінок часто призводить до негативних результатів, оскільки не беруться до уваги інтереси чоловіків. Наприклад, показники психічних захворювань серед чоловіків за останні роки різко підвищилися порівняно з жінками.

Найцікавішим є розділ «Використання часу». Необхідність дослідження використання часу диктується формуванням стратегії гендеру та сім'ї. Подібні дослідження вирішують такі завдання:

- Кількісне охарактеризування співвідношення між розподілом домашньої праці та участю жінок в економічній діяльності;
- Виявлення та дослідження проблеми поєднання роботи та сімейного життя;
- Кількісне та якісне охарактеризування оцінки навантаження по догляду за дітьми, інвалідами і хронічно хворими членами сім'ї та родичами.

Дослідження показали, що навіть в економічно розвинутих країнах жінки досить часто виконують більший обсяг неоплачуваної роботи, ніж чоловіки. Наявною є недооцінка трудового внеску жінок у життя сім'ї.

## **Методи гендерного аналізу**

**Для проведення гендерного аналізу розроблений ряд методів.**

**1. Складання мап.** Цей метод полягає у тому, що жителі однієї громади (місцевості) малюють мапу території. Як правило, об'єкти, що є більш важливими для тих, хто малює, виходять на мапі крупнішими, а менш важливі – меншими, або ж взагалі відсутні. Наприклад, у чоловіків чітко позначені дороги, місце роботи, інші об'єкти, де чоловіки проводять вільний час. На мапах жінок у першу чергу можливо розгледіти магазини, дитячі садки, школи, лікарні тощо. Порівняння мап дає можливість наглядно виявити різні пріоритети чоловіків та жінок, які відображають відмінність в їх робочому навантаженні й стилі життя, а також враховувати цю різницю в розробці проектів з економічного розвитку.



**2. Гарвардський метод аналізу.** Він складається з трьох основних елементів:

- Огляд видів діяльності, що базуються на гендерному поділі праці. Це список робіт, які виконуються чоловіками та жінками, що дозволяє здійснити поділ за віком, національною та класовою приналежністю, а також за місцем і часом виконання робіт. Діяльність розділяється на три групи: продуктивну, репродуктивну та громадську.

- Огляд доступу та контролю, до якого включені перелік ресурсів, необхідних для виконання цих робіт, і оцінка їх практичної користі. Ресурси можуть бути матеріальними, економічними, політичними та суспільними. Ресурсом може бути і час. Доступ до цих ресурсів та до їх практичної користі, а також контроль над ними, розглядаються окремо для кожної статі.

- Огляд факторів, що впливають на розподіл праці, доступ та контроль у громаді.

**3. Планування, що орієнтується на людей.** Даний метод розроблений і широко використовується Управлінням Верховного Комісара ООН у справах біженців. За цим методом вищеописані огляди проводяться двічі: до переселення та в поточній ситуації. При заповненні частини «доступ та контроль» вказується не лише те, що має чи мала група біженців, але й хто і що втратив та надбав. Цей метод дозволяє виявити дуже важливу для жінки проблему – потребу в захисті. Крім того, до цієї схеми аналізу входять такі ключові моменти:

- Диференціація доступу до ресурсів та контролю над ними, а також практичних переваг чоловічих/жіночих обов'язків;

- Розуміння значення ресурсів – не лише матеріальних, але й таких, як уміння та навички, соціальні організації, а також час (який є надзвичайно важливим як для чоловіків, так і для жінок).

Люди та групи з часом втрачають деякі ресурси, водночас зберігаючи одні та набуваючи інших (знання, навички, підходи, життєві цінності тощо), і це допомагає їм вирішувати власні проблеми.

**4. Аналіз можливостей та слабких сторін.** Даний метод розглядає те, як планувати та реалізовувати діяльність по задоволенню поточних потреб людей, які знаходяться в надзвичайній ситуації, водночас сприяючи довгостроковому розвитку. Схема дозволяє виявити слабкі місця в житті жінок, чоловіків та дітей в надзвичайних ситуаціях, а також відшукати можливості для виходу з цих ситуацій. Вона базується на матриці, яка описує різні категорії факторів, що впливають на життя людей, а також відношення між цими факторами. Маються на увазі такі категорії:

- Фізичні та матеріальні ресурси, які необхідні людям для життя: земля, клімат, здоров'я, навички, технології;
- Соціальні та організаційні ресурси: соціальні зв'язки, політичні організації, системи розподілу продуктів та послуг, соціальні ресурси (наприклад, освіта);
- Психологія та установки: комплекс переконань та вірувань, установок та очікувань, який обумовлює реакцію людей на ситуацію, що склалась.

Матриця дозволяє розрізнити дані категорії за статтю, класом, національною приналежністю та іншими соціальними факторами, або ж може бути використана для повторного аналізу через певний проміжок часу.

**5. Ієрархія потреб Лонгве.** Цей метод може застосовуватися для будь-якої ситуації, аби виявити основну направленість діяльності, що передбачається. Становище чоловіків та жінок розглядається стосовно таких ключових індикаторів розвитку:

- Контроль над ресурсами;
- Участь у прийнятті рішень;

- Справедливість/рівність чоловіків та жінок;
- Доступ до ресурсів;
- Матеріальний добробут.

Ці індикатори розміщені в ієрархічному порядку, починаючи з найважливішого. Метод передбачає, що рівний контроль над ресурсами не може бути досягнутий раніше, ніж буде досягнутою рівність у чотирьох інших сферах. Це дозволяє оцінити досягнення та визначити, що залишилося зробити.

#### **6. Матриця гендерного аналізу.** Застосовується з такою метою:

- Забезпечити інструментарієм для роботи на місцях з визначення та аналізу гендерних відмінностей;
- Оцінити різний вплив роботи з розвитку на чоловіків та жінок.

Метод дає початок процесу аналізу, який виявляє гендерні стереотипи, що існують серед місцевого населення, і конструктивно протиставляється їм. На відміну від традиційних методів, даний метод аналізу не вимагає обов'язкової оцінки поточного стану. Він, скоріш, дає можливість місцевим жителям висловити спектр своїх очікувань, пов'язаних з певним проектом – аби з плином часу збільшувалась вірогідність змін на користь гендерної рівності. Метод базується на трьох принципах:

- Усі знання, необхідні для гендерного аналізу, вже є в учасників, чие життя аналізується;
- Гендерний аналіз проводиться самими членами громади, адже в іншому випадку він не матиме потенціалу для спричинення змін;
- Аналіз здійснюється членами громади декілька разів впродовж тривалого періоду часу. Тим самим, фокус аналізу переводиться з інтересів вчених або донорів (які, як правило, проводять разові експертні оцінки) на інтереси місцевого населення.

**7. Практичні та стратегічні потреби.** Розрізнення практичних та стратегічних гендерних потреб є так само важливим при гендерному плануванні. Причинами подібного розділення є умови, в яких знаходяться жінки та чоловіки (тобто конкретні матеріальні обставини їхнього життя), і становище жінок у суспільстві по відношенню до чоловіків стосовно влади, статусу, контролю над ресурсами та здатності приймати рішення.

Практичні потреби пов'язані з умовами життя жінок та чоловіків та з їх реальним навантаженням. Задоволення практичних потреб націлено на покращення умов праці та умов проживання. Такі потреби можуть бути задоволені шляхом проведення короткострокових заходів, але самі по собі ці заходи нездатні призвести до зміни нерівноправного становища чоловіків та жінок. Більше того, якщо практичні гендерні потреби не розглядатимуться у контексті стратегічних, то в довгостроковій перспективі це може призвести до фактичного погіршення ситуації.

Стратегічні потреби впливають з аналізу підпорядкування жінок чоловікам і пов'язані зі змінами статусу жінок. До цих потреб можливо віднести таке: доступ до прийняття рішень; усунення інституційної дискримінації в сферах праці, володіння землею та освіти; розподіл відповідальності за виховання дітей між чоловіками та жінками.

Важливо, щоб чоловіки та жінки самі визначали свої стратегічні потреби і діяли у відповідному напрямі. Разом з цим, задоволення гендерних практичних потреб може бути солідним вихідним пунктом для визначення підходу до вирішення стратегічних гендерних завдань. Наприклад, розподіл продовольчої допомоги жінками зміцнює їхню звичну роль відповідальної за харчування сім'ї особи і водночас залучає їх до системи контролю над розподілом.

Якими б не були інструменти гендерного аналізу, майже всі вони мають такі елементи:

- Виявлення реального внеску жінок та чоловіків в усі сфери життя суспільства;
- Подолання сегрегації за статевою ознакою;
- Визнання існування проблеми гендерного розподілу праці;
- Визнання наявності проблеми недооцінювання думок жінок та їхнього внеску (праця, час, ресурси та навички) в розвиток.

До основних інструментів гендерного аналізу можливо віднести такі:

- Базові дослідження;
- Фокус-групи;
- Напівструктуровані інтерв'ю;
- Прямі спостереження;
- Конкретні приклади;
- Семінари для зацікавлених осіб.

Основний принцип використання всіх інструментів – не лише забезпечення можливості жінкам та чоловікам висловити власну думку, визначити свої труднощі та потреби, але й заохочення їх до аналізу своїх стосунків з протилежною статтю і, відповідно, позиції в суспільстві. Саме таким чином можливо віднайти найбільш ефективні способи залучення жінок та чоловіків.

## РОЗДІЛ 3

### Гендерний підхід до проектів ЕРГ

*Початок співробітництва. Розробка ідеї проекту. Планування проекту. Оцінка проектного плану. Фінансування проекту. Реалізація та моніторинг проекту. Оцінка проекту.*

Досягнення більш рівного статусу жінок та чоловіків є необхідною умовою для досягнення сталого розвитку. Необхідно приділяти увагу питанням рівності чоловіків та жінок в усіх проектах економічного розвитку, а не лише в тих, які конкретно займаються гендерними завданнями. У кожному проекті розвитку слід розглянути, як саме в ньому враховані інтереси чоловіків та інтереси жінок. Якщо не з'ясувати, як даний проект впливатиме на чоловіків та жінок, то це може призвести до дискримінації стосовно певних груп населення. Подібний проект може посилити нерівність між чоловіками та жінками. Проекти нездатні досягти своєї мети, якщо не приділятимуть уваги однаковою мірою ролі жінок та чоловіків, а також гендерному розподілу праці в громаді.

Ефективні результати впровадження проектів та програм розвитку вельми залежать від застосування гендерного підходу на всіх стадіях реалізації даних проектів: від планування до виконання.

**Початок співробітництва.** Нові проекти в області розвитку розпочинають будуватися по-різному. В основу може бути покладена ідея громади, організації в громаді, певного фонду, держави тощо. Початок співробітництва починається з розуміння культури суспільства. Існуюча гендерна система є частиною цієї культури. Тому перед початком співробітництва необхідно одержати таку інформацію про громаду:

- Які ролі відіграють жінки та чоловіки з врахуванням їх культурних та соціальних умов?
- Який існує розподіл праці між чоловіками та жінками?
- Хто і що повинен робити?
- Хто приймає рішення, і з приводу чого?

Крім цього, необхідно вивчити внутрішню роботу своєї організації та партнерів. Тут слід відповісти на такі запитання:

- Хто приймає рішення в організації, і яким чином ухвалюються ці рішення?
- Яку роботу виконують жінки? Що роблять чоловіки?
- Які питання обговорюються, а які не обговорюються?
- Яким чином в організації вирішуються суперечки?
- Чи є у вашій організації люди, які працювали з питаннями гендерної рівності та вивчали їх раніше?
- Чи зацікавлена ваша організація в питаннях гендерної рівності чоловіків та жінок?

Проблеми гендерної рівності в самій організації можуть бути перешкодою для забезпечення гендерної рівності в рамках проекту економічного розвитку. Вірогідно, що і чоловіки, і жінки беруть участь у проекті, але виключно чоловіки займають керівні посади, тобто пропозиції жінок можуть ігноруватися в процесі прийняття рішень. Тобто гендерна рівність є не лише питанням кількісної рівності чоловіків та жінок в організації, а й їх впливу на ухвалення рішень.

**Розробка ідеї проекту.** Основними цілями проектів розвитку є покращення економічного та соціального становища членів громади. Це можуть бути проекти, спрямовані на зменшення рівня бідності, підвищення освітнього

рівня, збільшення зайнятості тощо. Але всі ці проекти мають одну мету – **зменшення нерівності.**

На стадії розробки ідеї проекту дуже важливо пам'ятати саме про цю мету – досягнення рівного ефекту для усіх членів громади. Тому необхідно провести детальний аналіз усіх груп, на які тим чи іншим чином вплине впровадження даного проекту, тобто зробити таке:

- Визначити зацікавлені групи (для кого і з ким проект буде здійснюватися);
- Встановити зацікавлені групи, які братимуть участь у проекті;
- З'ясувати, як саме (позитивно чи негативно) даний проект вплине на чоловіків, жінок, хлопців, дівчат громади стосовно етнічних, вікових, професійних груп;
- Виявити різноманітні групи, які мають вплив на проект (посадовці, релігійні організації, інші недержавні організації, інші проекти).

На цьому етапі необхідно дослідити думки та почуття всіх зацікавлених осіб. Для отримання гендерного підходу дуже важливо, щоб були враховані точки зору чоловіків та жінок, хлопців та дівчат. Необхідно бути впевненим, що чоловіки та жінки можуть рівною мірою висловлювати власну думку. Для цього потрібно застосувати різноманітні інструменти гендерного аналізу: семінари, дискусії, інтерв'ю тощо. Слід врахувати, що іноді є необхідним організовувати зустрічі чоловіків та жінок окремо, а також окремі зустрічі осіб за віковими категоріями. Адже, наприклад, культурні гендерні ролі жінок можуть змусити їх мовчати в присутності чоловіків, або ж молоді дівчата не висловлюватимуть власну думку перед старшими жінками.

На цій стадії розробки проекту необхідно провести гендерний аналіз цільової групи, на яку направлена дія проекту. Тобто, зібрати інформацію про людей з урахуванням статі. Наприклад, якщо проект буде здійснюватися серед фермерів, слід з'ясувати кількість чоловіків та жінок. Потрібно знайти відповіді



на такі запитання: Яким є розподіл функцій на різних стадіях господарювання? Хто є власником землі? Чоловіки та жінки мають різні проблеми й потреби, і вимагають різних підходів до вирішення цих проблем.

Також необхідно здійснити уточнення гендерних ролей і виявити гендерні потреби.

Після того, як інформація зібрана, виникає потреба її ефективного застосування у ході планування проекту. Слід чітко з'ясувати таке: Яким чином заходи, що будуть здійснені в рамках проекту, вплинуть на різні групи? Хто виграє від проекту? Хто втратить від проекту?

Наприклад, проект, спрямований на підвищенням рівня освіти жінок або на діяльність, пов'язану з бізнесом, а не з домівкою та сім'єю, здатний викликати негативні відгуки з боку чоловіків даної громади через побоювання втратити владу. Якщо вірогідність такої загрози з'ясується ще до запуску проекту, і якщо чоловіки братимуть участь в його реалізації, то їхня недовіра до проекту може зменшитися.

**Планування проекту.** На стадії планування проекту необхідно використовувати інформацію, що була отримана на попередньому етапі.

Обов'язковою є рівна участь чоловіків та жінок у процесі планування. Таким чином можливо заздалегідь усунути певні проблеми, пов'язані з недовірою до проекту з боку різних членів громади.

Коли цілі та результати проекту починають набувати конкретної форми, а також вже розроблені конкретні кроки для досягнення бажаних результатів, слід перевірити, чи були узяті до уваги гендерні аспекти. Очікувані цілі та результати повинні бути визначеними окремо для чоловіків, жінок та інших цільових груп проекту, відібраних внаслідок аналізу. Необхідно також провести розподіл потреб на практичні та стратегічні.

У процесі планування проекту треба встановити певні індикатори (показники), які будуть мірилами успіху реалізації проекту. Необхідно

розробити такі показники, за допомогою яких можливо буде виміряти, як даний проект зменшить гендерну нерівність в громаді.

**Оцінка проектного плану.** Важливим етапом проекту є цикл оцінки плану проекту до його реалізації. Аналіз плану проекту дозволить вивчити техніко-економічне обґрунтування проекту та ризику. Стосовно гендерного аспекту в оцінці плану слід пам'ятати, що недостатньо розглянути технічний бік проекту, або ж витратний. Оцінка повинна стосуватися соціального впливу даного проекту, його стратегічних наслідків. Як проект може допомогти скоротити нерівність між чоловіками та жінками? Як він може покращити низький соціальний статус жінок? Аналіз проектних планів також здатний допомогти внести зміни в ті проекти, реалізація яких негативно впливає на життя чоловіків та жінок в громаді. У процесі оцінки проектного плану необхідно відповісти на такі запитання:

- Які гендерні стереотипи наявні в проекті?
- Чи чітко вони записані в плані проекту?
- Чи була забезпечена участь в розробці проекту основних груп людей?  
Чи приділялася увага ролі чоловіків та жінок?
- Чи вказані чоловіки та жінки чітко й окремо як учасники проекту?
- Чи розглядалися чоловіки та жінки при визначенні цілей та результатів проекту?
- Чи будуть чоловіки та жінки брати участь у реалізації даного проекту?
- Чи показники та індикатори були розроблені так, щоб за їх допомогою можливо було простежити участь чоловіків та жінок в самому проекті і в його результатах?
- Чи приділялась увага питанням забезпечення рівності чоловіків та жінок стосовно стимулювання виконання певної роботи?

**Фінансування проекту.** Фінансування проекту є одним з його найважливіших етапів. У зв'язку з впровадженням гендерних аспектів в усі сфери діяльності суспільства, донори також повинні заохочувати досягнення гендерної рівності в проекті.

Усі члени організації мають отримувати однакову заробітну плату за однакову роботу незалежно від статі. Пільги та інші заохочувальні виплати повинні розподілятися рівною мірою між чоловіками та жінками. Крім цього, чоловіки та жінки повинні брати однакову участь у навчанні, поїздках та інших заходах, пов'язаних з проектом.

**Реалізація та моніторинг проекту.** У процесі реалізації проекту та його моніторингу необхідно бути впевненим, що як чоловіки, так і жінки беруть у цьому участь впродовж усього проектного періоду. Участь всіх груп у проекті повинна контролюватися протягом усього життєвого циклу проекту. Якщо якісь групи чи певні особи, що були учасниками планування проекту, не братимуть участі в його реалізації, необхідно з'ясувати причини цього факту. Для цього слід одержати відповіді на такі запитання:

- Чи не були проти члени сім'ї або інші члени громади?
- Чи достатньо вмотивований проект, і чи його цілі є зрозумілими для учасників?
- Чи направлений проект на задоволення потреб різних груп населення?
- Чи змінилося робоче середовище в громаді у результаті змін інфраструктури або через політичні чи економічні причини?

Досить важливим є ставлення тих, хто реалізує проект, до гендерних питань. Навіть якщо цілі та очікувані результати проекту були розроблені з урахуванням потреб чоловіків та жінок, роль людей, які впроваджуватимуть цей проект, є вирішальною. Тому необхідно з'ясувати їхнє ставлення до гендерних питань.

**Оцінка проекту.** При оцінці проекту необхідно брати до уваги гендерну рівність та досвід людей, які здійснюють оцінювання. Важливо, щоб у ході оцінки всього циклу проекту значна увага приділялася тому, що було вирішено зробити для сприяння гендерній рівності.

## Рекомендована література

### Основна

1. Безпалько О.В. Соціальна робота в громаді: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів / Академія праці та соціальних відносин. К.: Центр навч. літератури, 2005. 172 с.
2. Введення у соціальну роботу: навчальний посібник / Бойко А.М., Грига І.М., Кабаченко Н.В., Кравченко Р.І., Полтавець Д.В., Семигіна Т.В. та ін. К.: Фенікс, 2001. 288 с.
3. Економічний розвиток громади. Навчальний посібник/ За заг. ред. Жиленко Р.В., Ільченко Н.В. Ужгород: ПП Данило С.І., 2007. 198 с.
4. Семигіна Т. В. Робота в громаді: практика й політика. К.: Вид. дім “КМ Академія”, 2004.
5. Слезанська, Г. І. Соціальна робота в територіальній громаді: теорії, моделі та методи: монографія / за наук.ред.д-ра пед. наук, проф. В. А. Поліщук. Тернопіль: ТНПУ імені В. Гнатюка, 2018. 382 с.
6. Соціальна робота / В.П. Андрущенко, В.П. Бех, М.П. Лукашевич, І.І. Мигович, І.М. Пінчук; Ін-т вищої освіти АПН України; Держ. центр соц. служб для молоді. К.: УДЦССМ, 2001. Кн. 1: Актуальні проблеми теорії і практики соціальної роботи на межі тисячоліть. 344 с.
7. Соціальна робота у громадах: методичні рекомендації до самостійної роботи / уклад. Т. В. Петренко. К.: НАУ, 2013. 52 с.
8. Слезанська Г. І. Соціальна робота в територіальній громаді: теорії, моделі та методи: монографія / за наук.ред.д-ра пед. наук, проф. В. А. Поліщук. Тернопіль: ТНПУ імені В. Гнатюка, 2018. 382 с
9. Технології соціальної роботи за місцем проживання: навч. посібник / уклад. Іващенко К. В., Коцур І. В. 2-ге вид., оновл. Умань: ФОП Жовтий О.О., 2016. 114 с.
10. Соціальна робота / В.П. Андрущенко, В.П. Бех, М.П. Лукашевич, І.І. Мигович, І.М. Пінчук; Ін-т вищої освіти АПН України; Держ. центр соц. служб для молоді. К.: УДЦССМ, 2001. Кн. 2: Навчальний посібник. 440 с.
11. Соціальна робота / В.П. Андрущенко, В.П. Бех, М.П. Лукашевич, І.І. Мигович, І.М. Пінчук; Ін-т вищої освіти АПН України; Держ. центр соц. служб для молоді. К.: УДЦССМ, 2001. Кн. 3: 36. навч. програм. 332 с.
12. Соціальна робота в Україні: Навч.посіб. / І.Д.Зверева, О.В.Безпалько, С.Я.Харченко та ін.; за заг.ред.: І.Д.Зверевої, Г.М.Лактіонової. К.: ДЦССМ, 2004. 256 с.
13. Соціальна робота: технологічний аспект: Навч. посіб. / А.Й. Кепська, О.В. Безпалько, Р.Х. Вайнола, О.В. Вакуленко, О.Г. Карпенко; Держ. центр соц. служб для молоді М-ва України у справах сім'ї, дітей та молоді; Ін-т соц. роботи та управління Нац. пед. ун-ту ім. М.П. Драгоманова. К.: ДЦССМ, 2004. 362 с.

### Додаткова

1. Безпалько, О. В. Соціальна робота в громаді. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. С. 28-40.
2. Іващенко, К. В. Соціальна робота в громаді. 2016.

3. Лисенко, І. М. Розвиток територіальних громад як умова формування громадянського суспільства в Україні (Doctoral dissertation, Лисенко ІМ). 2011.
4. Лиховид, Д. Соціальні чинники самоорганізації територіальної громади. 2014.
5. Мигович І.І. Соціальна робота ( вступ до спеціальності ). Ужгород: Патент, 1997. 166 с.
6. Мюлендер О., Уорд Д. Самокерована групова робота. К., 1996. 176 с.
7. Петренко, Т. В. Методичні засади підготовки майбутніх соціальних працівників до роботи у громаді. 2014.
8. Повідайчик О., Жиленко Р. Методи досліджень у соціальній роботі. Ужгород: ПП «АУТДОР-ШАРК», 2018. 162 с.
9. Понятійно-термінологічний словник з соціальної роботи / За ред. І. В. Козубовської, І. І. Миговича. Ужгород: УКМУ, 2001.
10. Попович Г.М. Соціальна робота в Україні і за рубежом: Навчально-методичний посібник. Ужгород: Гражда, 2000.