

ПОРАДНИК

З ІНТЕГРАЦІЇ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ У МІСЦЕВІ ГРОМАДИ

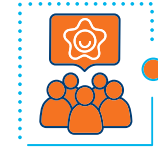
«Разом вдома: сильна громада,
ефективна адаптація ВПО»



Київ 2023



**[ПРОГРАМА
СТІЙКІСТЬ]**



ПЕРЕДМОВА

Авторський колектив:
Ірина Куропась, Любов Ропало, Анатолій Ткачук

Посібник «Порадник з інтеграції внутрішньо переміщених осіб у місцеві громади» підготовлений в межах програми «Стійкість», що виконується Фондом Східна Європа у межах консорціуму громадських організацій на чолі з ERIM (Франція) у партнерстві з Фондацією домів з прав людини, Домом прав людини – Тбілісі, Чорноморським фондом регіонального співробітництва та коштом Європейського Союзу.

Зміст цього видання є виключною відповідальністю авторського колективу – Ірини Куропась, Любові Ропало, Анатолія Ткачука, і не обов'язково відображає позицію Європейського Союзу, Фонду Східна Європа та організацій-партнерок консорціуму.

Поширюється безплатно. Продаж і комерційне використання цього видання заборонені.

Посібник покликаний допомогти вам краще розуміти виклики та можливості, що виникають у зв'язку зі змінами в складі вашої громади. Сподіваємось, що розкриті в ньому теми сприятимуть розробленню й впровадженню вами ефективних рішень із питань інтеграції внутрішньо переміщених осіб.

Ознайомившись із порадами фахівців у посібнику, ви глибше розумітимете потреби мешканців і мешканок, щоб надати їм ефективну допомогу та створити для них комфортні умови проживання. Ви дізнаєтесь про методи та інструменти виявлення потреб різних груп, про джерела даних, особливості збирання, верифікації та аналізу інформації, що допоможе вам вдосконалити фахову компетентність як представника органів місцевого самоврядування. Також ви побачите, як важливо створювати сталі програми підтримки внутрішньо переміщених осіб, які сприятимуть налагодженню їхнього життя в новому місці. Ви дізнаєтесь про ефективні способи комунікації місцевої влади громади з новими мешканцями, а також про те, як будувати успішне партнерство між громадами для підтримання та інтеграції внутрішньо переміщених осіб.

Посібник буде корисним для представників органів місцевого самоврядування як тих громад, де мешкають внутрішньо переміщені особи, так і тих, які вже опікуються поверненням своїх членів до звільнених населених пунктів; для представників місцевих військових адміністрацій, громадських організацій, зокрема релокованих; для всіх, кого цікавить тема інтеграції внутрішньо переміщених осіб в Україні, відновлення, розвиток громад і територій.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
ТЕМА 1. Породжені війною виклики та соціально-економічний вплив внутрішньо переміщених осіб на громади	7
ТЕМА 2. Розуміння потреб мешканців і мешканок як ключ до відновлення та розвитку громад	18
ТЕМА 3. Виявлення потреб різних груп мешканців і мешканок громади: кабінетні та польові дослідження	29
ТЕМА 4. Джерела, збирання, верифікація та аналіз даних: що варто знати та вміти представникам органів місцевого самоврядування	44
ТЕМА 5. Забезпечення сталої підтримки внутрішньо переміщених осіб через місцеві бюджетні цільові програми	49
ТЕМА 6. Принципи успішної комунікації місцевої влади громади з новими мешканцями	58
ТЕМА 7. Партнерство між громадами як один зі шляхів підтримання та інтеграції внутрішньо переміщених осіб	73



ВСТУП

Понад рік жакливого та неспровокованого повномасштабного вторгнення росії в Україну спричинив безліч втрат і породив численні виклики. Одним із них став плин шаленої кількості людей в межах України за короткий час. Чинник внутрішнього переміщення найбільше вплинув на соціально-економічне становище місцевих громад. Отже, виникає потреба як розуміти спричинені цими процесами проблеми, так і знаходити ефективні способи їх розв'язання.

Одним із трагічних наслідків цієї війни є внутрішнє переміщення, коли люди змушені залишати свої домівки та шукати нові місця проживання. Це створює багато труднощів як для самої людини та її сім'ї, так і для місцевих громад, які приймають нових мешканців і мешканок.

Соціально-економічний вплив повномасштабної війни росії проти України на громади є величезним та ресурсовитратним. Це, своєю чергою, потребує ефективних рішень, зокрема й у взаємодії з внутрішньо переміщеними особами та дотриманням їх прав.

Одним із ключових аспектів налагодження такої взаємодії є розуміння потреб, інтересів місцевих й новоприбулих мешканців і мешканок. Це водночас є критично важливим для розвитку та відновлення громад. Залежно від потреб різних за віком, статтю, соціальним статусом людей, що перебувають у різних життєвих ситуаціях, можна розробити стратегії, плани, програми, які закладатимуть основу ефективної роботи у таких сферах діяльності, як соціальні й, адміністративні послуги, планування, розвиток інфраструктури тощо.

Зрозуміти потреби мешканців і мешканок громад можна завдяки збиранню та дослідженню інформації про них. Водночас правильний аналіз даних допоможе органам місцевого самоврядування зрозуміти проблеми, із якими стикаються жителі громади, зокрема ВПО, і сформувані рішення, які допоможуть розв'язати проблеми різних груп населення.

Даними є практично все, що оточує нас: від відомостей про відвідування сайту до інформації від сенсорів у домашніх пристроях. Збирання та аналіз цих даних допомагає розв'язувати багато завдань, які постають перед громадами.

Для того щоб ефективно впроваджувати політику місцевого самоврядування та забезпечувати якісні послуги для громадян, представники місцевої влади мають розуміти, у яких джерелах варто збирати дані, які їх перевіряти й аналізувати. Фахова робота з інформацією дозволяє ухвалювати конструктивні рішення й упроваджувати їх на користь мешканців і мешканок, а також визначати пріоритетні напрямки розвитку громади.

Загалом, вміння виявляти, збирати, верифікувати та аналізувати дані є важливими компетенціями сучасних представників місцевого самоврядування, адже це дозволяє їм розробляти та ухвалювати конструктивні рішення. Так само для них важливо розуміти, що ВПО потребують сталої підтримки для успішної інтеграції в нове середовище. Органи місцевого самоврядування можуть запроваджувати спеціальні цільові програми, що передбачають, зокрема, надання житла, фінансову, медичну, правову та інші різновиди допомоги. Важливо також враховувати індивідуальні потреби ВПО, щоб забезпечити їм максимально ефективну підтримку.

Актуальним завданням місцевих органів самоврядування є ефективна комунікація, зокрема, з новими мешканцями та забезпечення їхньої інтеграції в громаду. Також не менш важливим є забезпечення сталої підтримки внутрішньо переміщених осіб і через партнерство між громадами.

Віriamo, що цей посібник допоможе вам краще розуміти виклики, що виникають у зв'язку зі змінами в складі вашої громади, та сприятимуть ефективному розв'язанню цих питань.



ТЕМА 1.

Породжені війною виклики та соціально-економічний вплив внутрішньо переміщених осіб на громади

Автор: *Анатолій Ткачук*

Воєнна агресія, яку розпочала росія проти України ще 2014 року, 24 лютого 2022-го перейшла на новий рівень: відбулось безпрецедентне масоване вторгнення російських військ в Україну, що призвело до тяжких наслідків практично для кожного українця, кожної громади, кожного підприємства.

Україна зіткнулась з викликами, які здавалися взагалі неймовірними в сучасному світі. Вони впливають і на територіальні громади, хоча часом громади, які розташовані далеко від фронту, вважають, що не всі з цих викликів їх стосуються зараз. На жаль, це лише оманлива думка. Насправді вплив є на всіх – і він дуже значний.

Саме тому варто знати ці глобальні виклики і враховувати їх у своїй ситуації.

ОКУПАЦІЯ УКРАЇНСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

Станом на травень 2023 року велика частина української території є окупованою, на певній частині тривають активні бої. У звільнених регіонах багато руйнувань, вони є частково замінованими.

На карті (Рис. 1) позначені деокуповані (зелений колір) та окуповані (червоний колір) території станом на 20.02.2023 р. Ця карта допоможе вам висувати таке:

- якщо у вашій громаді були традиційні експортні підприємства, спрямовані на росію і білорусь, вони сьогодні точно не в ліпшому стані;
- якщо у вас є залізничний вузол чи станція і там зупинялись транзитні потяги східних і південних напрямків, де зараз точаться бої, ця ваша перевага сьогодні не чинна;

- якщо у вашій громаді високорозвинене, орієнтоване на експорт у Азію чи Африку зернове товарне виробництво, то через блокаду морського експорту можливе його різке скорочення в поточному і наступному роках;
- якщо ваша громада розміщена близько до кордонів з росією, білоруссю чи лінією фронту, ваша місцева економіка під загрозою, а чисельність населення в громаді скорочуватиметься досить швидко.

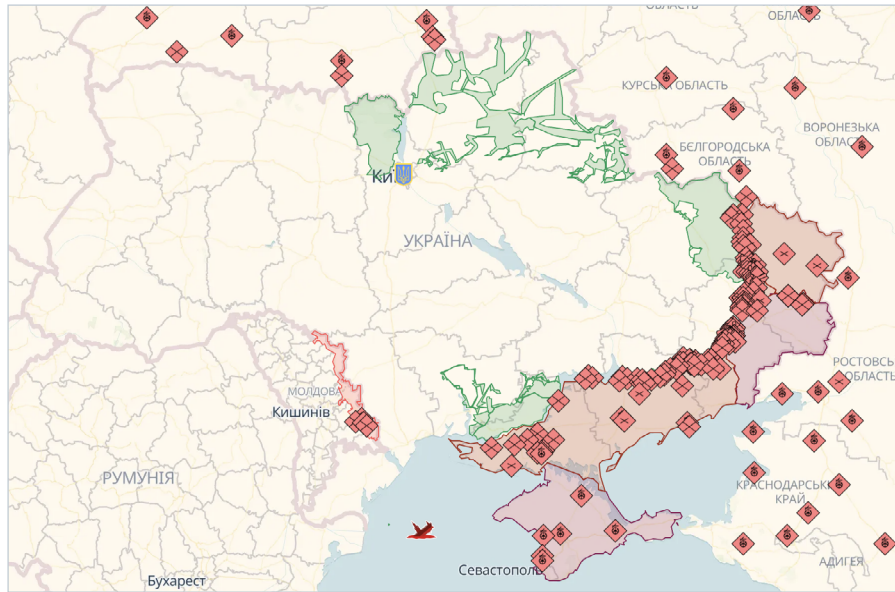


Рис. 1. Карта окупованих територій станом на 13.06.2023 року
Джерело: [DeepStateMAP](https://www.deepstate.com/).

МІНУВАННЯ ТЕРИТОРІЙ, ЗАБРУДНЕННЯ ЇХ БОЄПРИПАСАМИ, ЯКІ НЕ ВИБУХНУЛИ

Другим дуже загрозливим і довготривалим викликом для України загалом і територіальних громад зокрема є руйнування інфраструктури артилерійськими чи ракетними ударами, замінування територій, а також їх забруднення боеприпасами, що не вибухнули, чи різними залишками військової техніки.

Таких територій сотні тисяч гектарів, і їх розмінування триватиме роками. Тому громади, особливо розташовані досить близько до замінованих зон, мають подбати про безпеку своїх жителів і, плануючи певні роботи, з'ясувати ступінь небезпеки.



Рис. 2. Карта замінованих територій України
Джерело: [Сервіс протиміної діяльності ДСНС](https://www.dsc.com.ua/).

Ураховуючи масові обстріли різних українських регіонів ракетами та безпілотниками, навіть у тилкових громадах варто визначати місця падіння таких боеприпасів, щоб їх могли перевірити сапери ДСНС для безпеки жителів громади.

ВИМУШЕНА МІГРАЦІЯ І ДЕМОГРАФІЧНІ ПРОБЛЕМИ

Виклики, пов'язані з демографією, мають відмінності для різних громад: для певних – це виїзд громадян, а для інших – їхній приїзд. Обидві ситуації ми розглянемо детальніше згодом, а зараз звернімося до даних.

За різними джерелами, Україну з початку вторгнення покинуло 6–8 млн людей. ООН¹ наводить цифру – до 7,9 млн. Орієнтовно вважається, що повернулось 4 млн українців. На жаль, більш точних даних поки не існує. Проте однозначно можна стверджувати, що йдеться про кілька мільйонів людей.

Ситуація з ВПО в Україні також суттєво змінилась, як порівняти з періодом до 24.02.2022 року. Насамперед зросла їхня загальна кількість (4,8 млн людей 2022²

1 ООН: війна в Україні спричинила найбільшу хвилю біженців з часів Другої світової війни // Радіо Свобода, 2023. URL: <https://bit.ly/3J7MiaT>

2 В Україні офіційно зареєстровано майже 5 млн переселенців // Профспілка працівників освіти і науки України, 2023. URL: <https://bit.ly/45S3omL>

року проти 1,5 млн людей 2021 року) та суттєво змінилось їх розміщення в українських регіонах.

Якщо до початку вторгнення росії основна частина ВПО проживала в східних регіонах, то тепер це західні і центральні³. У багатьох громадах Заходу України частка ВПО становить 10-15% від кількості місцевого населення. 86% людей перемістилися з Півдня та Сходу. Усе це дозволяє припустити, що щільність населення східних і південних регіонів України буде падати, що суттєво ускладнюватиме їхнє відновлення.

Загалом ВПО зберігають бажання повернутися в місця свого постійного проживання, але для цього потрібним вважають настання певних умов:

- ✓ безпека в населеному пункті (40% усіх опитаних ВПО назвали таку умову);
- ✓ після завершення російського вторгнення (27%);
- ✓ робота критичної інфраструктури (25%);
- ✓ відсутність обстрілів (23%).

Варто при цьому зауважити, що 77% опитаних не збираються переїжджати зі свого нинішнього місця перебування. Найбільше тих, хто не збирається повертатись, – серед чоловіків 18–29 років.

Як свідчить міжнародний досвід, чим довше відсутні умови для повернення на попереднє місце проживання, тим менше людей це зроблять, якщо такі умови настануть. Тому припускаємо, що значна частина з тих, хто зареєструвався як ВПО за новим місцем проживання, можуть не повернутись у місця, звідки вони виїхали. Це суттєво вплине на систему розселення, а також розміщення продуктивних сил в українських регіонах.

Варто також зауважити, що серед тих, хто виїхав за межі України, значну частину становлять жінки фертильного віку та діти: їх повернення важливе для майбутнього України. Тож слід розуміти, куди вони можуть повернутись і як швидко.

В одному із досліджень складу українських біженців у Польщі є такі дані: їхній середній вік становить 38 років, 61% має вищу освіту і лише 56% планують повернутись в Україну після завершення війни⁴.

3 Всеукраїнське соціологічне дослідження «Місцеве самоврядування та територіальна організація влади (в контексті широкомасштабного російського вторгнення)». Аналітичний звіт // Київський міжнародний інститут соціології, 2022. URL: <https://bit.ly/3P3EPof>

4 Центр Східноєвропейських студій склав портрет українського біженця в Польщі // Інформаційна агенція "Гал-інфо", 2022. URL: <https://bit.ly/3WZ4SHS>

ЩО ЦЕ ВСЕ ОЗНАЧАЄ ДЛЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ?

Залежно від місця розміщення громади вплив війни на демографію може бути різним.

Як правило, громади, що розташовані ближче до зони бойових дій, утратили значно більше населення: у деяких з них залишилось менше ніж третина населення. Натомість громади на заході мають приріст населення завдяки ВПО.

Незалежно, де розташована громада, ви маєте оцінити демографічну ситуацію в ній. Люди – передусім, усе решта – це лише для людей і не є самоціллю.

01

Якщо ваша громада досить близько до фронту, кордонів з росією чи білоруссю, імовірно, у ній буде значне скорочення населення. Ви маєте оцінити, на скільки менше стало мешканців у поселеннях, які входять до складу громади, ураховуючи їхній вік та стать.

До такої роботи можна залучити старост та соціальних працівників, учителів, мешканців і мешканок. Бажано також скласти таблиці для визначення чисельності населення з кроком у 5 років та побудувати для кожного поселення статеві-вікові піраміди: до війни, якщо є така можливість, та станом на сьогодні. Такі діаграми розподілу мешканців і мешканок за віком і статтю у громаді та її поселеннях дають змогу прогнозувати ситуацію на середньострокову перспективу: скільки і де потрібно мати шкіл, дитячих садків, закладів догляду за літніми чоловіками та жінками, як планувати бюджет на соціальні видатки.

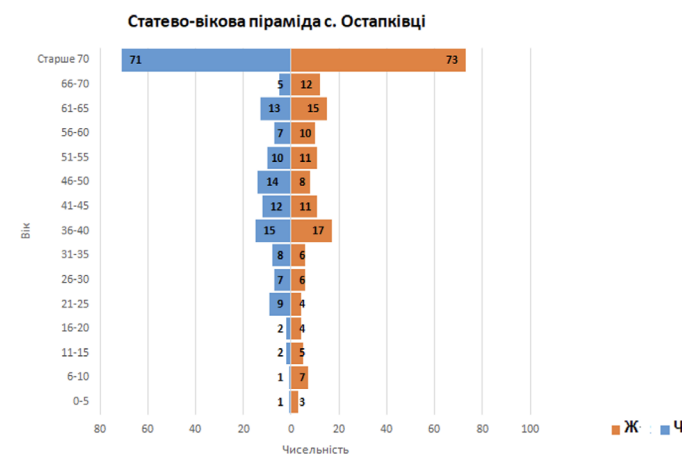


Рис. 3. Приклад статево-вікової піраміди
Джерело: власні напрацювання автора

Дуже важливо зрозуміти не тільки реальну кількість вибулих із громади, але й, хоча б орієнтовно, скільки людей планують повернутися і за яких умов.

Мешканці й мешканки громади можуть мати контакти тих, хто виїхав. Отже, варто підготувати анкету й опитати вибулих: наприклад, за допомогою смартфона вони можуть розповісти, чи хочуть повернутися і за яких умов.

Наявність такої інформації дасть вам можливість планувати відновлення інфраструктури громади: її обсяги, темпи та етапність.

02

Для територіальних громад, що розташовані в центральній чи західній частині України, зараз з'являється можливість покращити демографію завдяки переміщенню людей із інших регіонів.

Прийняття та розселення такої значної кількості ВПО вимагало значних зусиль органів місцевого самоврядування, мешканців і мешканок територіальних громад. Проте водночас ВПО є значним ресурсом для громади.

Тож завданням громад, які приймають ВПО, є максимально швидка їх інтеграція. Це може суперечити інтересам територіальних громад, із яких виїхали ці люди, проте остаточне рішення має залишатись, власне, за ВПО.

Ви самостійно можете порахувати мінімальний фінансовий ресурс, який приносять ВПО у громаду завдяки державним виплатам.

Приклад

Вихідні дані:

Допомога ВПО з боку держави⁵ на місяць становить 2 000 грн на дорослу людину і 3 000 грн на дитину чи особу з інвалідністю.

Середня пенсія в Україні – 4 539 грн.

Наприклад, у вашій громаді зареєстровано 3347 ВПО, із яких 938 – пенсіонери, 745 – діти, 144 – люди з інвалідністю, 1 520 – особи працездатного віку.

Розрахуємо виплати:

$938 \times (4,5 + 2,0)$ тис. грн – 6,097 млн грн/міс.

$745 \times 3,0$ тис. грн – 2,235 млн грн/міс.

$144 \times 3,0$ тис. грн – 0,432 млн грн/міс.

$1520 \times 2,0$ тис. грн – 3,04 млн грн/міс.

Разом виплати на місяць становлять: 11,74 млн грн/міс. або 140,88 млн грн/рік.

По суті, місцевий ринок може розраховувати на додаткові 140 млн гривень на рік купівельної спроможності. І це – без урахування інших фінансових ресурсів ВПО, як-от власні збереження чи заробітна плата працездатних переселенців.

Правда, слід розуміти, що внаслідок певних відмінностей у регіональній ідентичності можливі певні непорозуміння між ВПО і мешканцями громади. Щоби уникнути цього, варто заохочувати їх тісне співробітництво, створювати умови, щоби ВПО могли працювати в громаді, брати участь в її ініціативах й розповідали про свій регіон та його традиції місцевим жителям і жителькам.

Як покаже статистика, середньостатистичні показники статево-вікової структури та інших характеристик ВПО і жителів громад, що їх приймають, відрізняються: переселенці дещо молодші, із дещо кращою вищою освітою, але з меншим достатком.

Порівняльний показник	Постійні жителі громади	ВПО
Частка осіб молодше за 45 років	44%	58.5%
Частка осіб з вищою освітою	40.5%	47%
Частка осіб з середнім високим достатком	47%	41%
Частка зайнятих	54%	36%
Частка безробітних	5%	21%
Частка осіб, що проживають разом із партнером	58% (64%)	50% (65%)

Таблиця 1. Основні відмінності між жителями громади і ВПО⁶

5 Постанова Кабінету Міністрів України від 20 березня 2022 р. № 332 «Деякі питання виплати допомоги на проживання внутрішньо переміщеним особам» // «Законодавство України». Розділ офіційного вебпорталу парламенту України. URL: <https://bit.ly/43zEdUw>.

6 Всеукраїнське соціологічне дослідження «Міське самоврядування та територіальна організація влади (в контексті широкомасштабного російського вторгнення)». Аналітичний звіт // Київський міжнародний інститут соціології, 2022. URL: <https://bit.ly/3PzEPof>

Інтегруючи ВПО у свої громади, ви маєте розуміти, як вони можуть вплинути на місцеву ідентичність, цінності та традиції. Тут дуже важливо, аби формувались спільні позитивні цінності, на базі цінностей громади, яка прийняла нових жителів.

РУЙНУВАННЯ ІНФРАСТРУКТУРИ

За час війни росія зруйнувала⁷ тисячі об'єктів інфраструктури (їхнє нищення тривають, тому точну кількість зруйнованого зараз неможливо оцінити), зокрема тих, які є дуже важливими для відновлення регіонів, їхнього розвитку, для повернення людей: аеропорти, мостові переходи, житло та об'єкти соціального характеру тощо.

Для різних територіальних громад вплив на їхнє життя та майбутнє від руйнування інфраструктури може бути різним. Найбільше потерпають регіони, де такі об'єкти знищені, проте руйнування можуть позначитися і на житті віддалених від них територій. Наприклад, пошкодження мосту біля Білгород-Дністровського вплинуло на всю південно-західну Одещину.

Громади, які зазнали уражень від війни та мають зруйновані об'єкти, готуючи відповідні плани та визначаючи черговість та обсяги відновлення інфраструктури, мають урахувати його вплив на досягнення ключового результату – повернення людей у громаду, створення умов для відновлення місцевої економіки, що забезпечує зайнятість місцевого населення.

Натомість громади в тилкових регіонах, у яких поселилась значна кількість ВПО мають планувати певні дії з ремонту, модернізації чи будівництва інфраструктурних об'єктів з урахуванням нових умов – збільшення населення та необхідності прискорення місцевого економічного розвитку.

В обох випадках під час планування певних дій із інфраструктурними об'єктами слід враховувати кілька чинників. Чи сприятимуть вони поверненню людей або їх закріпленню в нових громадах? Чи створюватимуть вони умови для розвитку місцевої економіки, формуванню безпечного й комфортного простору для проживання людей?

ПАДІННЯ ЕКОНОМІКИ, ПРОБЛЕМИ БЮДЖЕТІВ

Унаслідок війни Україна втратила значну частину свого економічного потенціалу, відбулась деіндустріалізація на сході та півдні країни.

7 Мінфін: Звіт «Швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення України» надає висновки щодо втрат України від війни з росією з 24 лютого до 1 червня та окреслює потреби країни у реконструкції та відновленні // Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України, 2022. URL: <https://bit.ly/42EE3tA>

Найбільших руйнувань зазнали і зазнають промислові міста і регіони. Так, у Маріуполі знищені найбільші меткомбінати ім. Ілліча та «Азовсталь» групи «Метінвест». Загальні втрати податків від цього можуть сягати близько 50 мільярдів гривень. Зруйновано або сильно пошкоджено Лисичанський та Кременчуцький НПЗ, багато підприємств чи цехів підприємств Харкова, Києва, Чернігова, Миколаєва, Сум, Охтирки і багатьох інших міст. Рятуючись від війни та можливого захоплення, понад півтори тисячі підприємств пробують вивезти обладнання та працівників подалі від фронту – у центральні та західні частини України. Таким чином, деіндустріалізуються міста та регіони, які визначали промисловий потенціал України. Це суттєво впливає зараз та впливатиме в майбутньому на розміщення продуктивних сил по території країни та й визначатиме можливості повернення чи неповернення людей у ці промислові райони.

Блокування експорту українського зерна, мінування та забруднення сотень тисяч гектарів орних земель суттєво скоротило обсяги сільськогосподарської продукції, частка якої в загальному ВВП України є дуже високою.

Різке скорочення металургійної, хімічної, добувної промисловості та сільськогосподарського експорту призвело до різкого падіння ВВП держави (близько 30% у 2022 році, за оцінкою Мінекономіки України⁸).

Регіон	2004	2012	2015	2019
Донецька	13,2%	11,7%	5,8%	5,2%
Луганська	4,3%	3,8%	1,2%	1,0%
Львівська	4,1%	4,3%	4,8%	5,4%
Хмельницька	1,8%	1,8%	2,1%	2,1%
Київська	3,4%	4,8%	5,2%	5,5%
м. Київ	17,8%	18,9%	22,7%	23,9%

Таблиця 2. Частка деяких регіонів у ВВП України (Держстат)

Із цієї таблиці добре видно, що воєнна агресія 2014 року обвалила економічну спроможність найбільш індустріалізованих регіонів сходу. Можна стверджувати, що воєнні дії 2022 року суттєво знизили валовий регіональний продукт усіх прифронтових районів.

До війни Україна позиціонувала себе як потужна транзитна держава, міст між Європою та Азією. Через її територію проходила низка міжнародних тран-

8 Мінекономіки попередньо оцінює падіння ВВП в 2022 році на рівні 30,4% // Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України, 2023. URL: <https://bit.ly/3NmuxHk>

спортних коридорів, ще кілька планувалося збудувати. У нинішній ситуації цей потенціал втрачено, напевне, надовго. Це, своєю чергою, прирікає на суттєве скорочення економічних можливостей для розвитку більшість українських територій, прилеглих до російського та білоруського кордонів.

Втрата транзитного потенціалу, закриті кордони на схід та північ країни змінюють пріоритети планування, відновлення та будівництва доріг, відкриття нових транспортних коридорів.

Територіальні громади, плануючи свій розвиток мають ураховувати ці особливості.

Зараз умовно українські області можна згрупувати у певні макрорегіони на підставі передусім певних спільних безпечових ознак і економічних можливостей.



■ група I ▲ група II ● група III

Рис. 6. Нове умовне макрорайонування України.
Джерело: напрацювання автора

Залежно від того, у якій групі регіонів розташована ваша громада, можливості щодо її розвитку різнитимуться суттєво.

Якщо в **Зоні I** – максимальні безпекові ризики, мінімальні шанси для виробництва. Можливе функціонування секторів економіки, які не передбачають значної

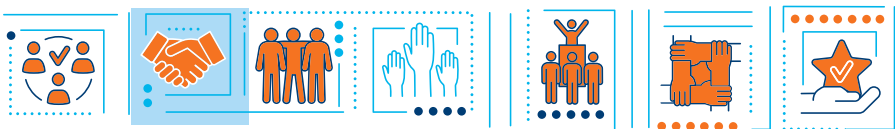
концентрації робочої сили та наявності великих виробничих приміщень. Наприклад, видобування корисних копалин, заготівля деревини, зернове господарство.

Якщо в **Зоні II** – є можливості розвитку економіки забезпечення фронту, ремонту техніки, логістики, виробництва харчових продуктів, розосереджених дрібних підприємств.

Якщо в **Зоні III** – є сприятливі умови для розгортання переміщених підприємств та розвитку виробництва товарів для внутрішнього ринку і на експорт.

Незалежно від розташування громади місцевим підприємствам і підприємцям досить важко працювати: порушені логістичні ланцюжки, ускладнився импорт-експорт. Але саме наявність у громаді місцевого бізнесу є запорукою її виживання, а також зайнятості людей та надходжень до місцевого бюджету. Ви маєте постійно комунікувати з місцевими підприємцями, допомагати їм заповнювати ніші на місцевих ринках, які вивільнились через війну та руйнування виробництва у регіонах, звідки традиційно надходили товари чи де вирощували певні види продовольства. Залучення ВПО до розвитку місцевого підприємництва також є важливим, адже вони можуть зайняти ніші, які є вільними і не були цікавими чи пріоритетними для членів громади.

Місцеві бюджети 2022 року загалом по країні ніби й не втратили надходжень. Але це стало можливим завдяки податку на доходи фізичних осіб (ПДФО) від військовослужбовців, чисельність і зарплати яких дуже сильно зросли. Водночас ці надходження не є стійкими, тому громади мають активно розвивати всі пріоритетні в цей непростий час економічні різновиди діяльності.



ТЕМА 2.

Розуміння потреб мешканців і мешканок як ключ до відновлення та розвитку громад

Авторка: *Любов Ропало*

ВСТУП

Після 24 лютого 2022 року перед усіма громадами постали надзвичайні виклики, зокрема й потреба ухвалювати швидкі, обґрунтовані і водночас непересічні рішення задля захисту найціннішого – життя й здоров'я своїх мешканців і мешканок.

Водночас є і ті громади, які вже занепокоєні тим, як повернути своїх мешканців і мешканок у понівечені війною, але звільнені від окупантів населені пункти. Цей розділ стане в пригоді всім самоврядцям: як тим, хто вже встиг побачити й розкрити потенціал новомістян на користь громад, які приймають ВПО, так і тим, хто розробляє стратегії й плани з повернення своїх людей додому, у свої громади⁹. А також він буде корисний широкому колу фахівців органів місцевого самоврядування адже допоможе зрозуміти переваги своєчасного і системного діагностування потреб різних цільових груп для формування конструктивних рішень.

Чи траплялося у вашому житті таке, що ви ловили себе на думці, «як добре, що хтось подумав про цю мою потребу»? Про вашу потребу перевести дух на комфортній лавці в тіні розкішного скверу, або отримати довідку, не виходячи з дому, завдяки цифровим технологіям та смартфону, або засвітити лампу, натискаючи вмикач біля входу, а не ген там, удаліні темного коридору? Усі ці зручності стали реальними тому, що їхні творці дослідили потреби своєї цільової аудиторії (тобто вас), а відтак змогли їх задовольнити, розробивши алгоритм.

9 Нотатки з дискусійної платформи: виклики й досвід ВПО та громад // Громадський Простір, 2023. URL: <https://bit.ly/43VP22O>

Дослідження потреб цільової аудиторії є звичним підходом у бізнесі, бо, якщо продукт не задовольнятиме потреб клієнтів, його не купуватимуть – і компанія збанкрутує. Звісно, публічне управління не бізнес, але цінність дослідження потреб мешканців і мешканок представниками органів місцевого самоврядування (далі – ОМС. – Авт.) також дуже вагома.

Величезні потоки українців, що були змушені втікати зі своїх домівок на Півночі, Сході, Півдні України від жахів війни у 2022 році дали можливість перевірити, наскільки громади, що приймають, є такими, що враховують потреби ВПО.

Наведемо такий приклад. Протягом жовтня–грудня 2022 року у Львові, Івано-Франківську, Полтаві було проведено серію воркшопів із представниками влади низки територіальних громад Заходу та Центру України від Фонду Східна Європа. Учасники й учасниці заходів зазначили, що в їхніх спільнотах або немає систем обліку приїжджжх й вони не виявляють і не досліджують їхні потреби, а також не долучають їх та місцеве населення до діалогу, або такі методи й підходи їм не відомі.



Фото воркшопу в Івано-Франківську в межах навчального компоненту програми «Стійкість»

На жаль, більшість громад не мають таких систем обліку, не запитують про потреби мешканців і мешканок, зокрема і ВПО, та не підтримують зворотний зв'язок.

Водночас в Україні та за кордоном уже накопичено великий досвід проведення заходів для ВПО та за їхньої участі, аналізуючи який, можна зробити висновки про його ефективність. Також за порадами щодо такої роботи можна звертатись до місцевих громадських організацій. Вони, як правило, уже мають досвід розроблення проєктів, заснованих на дослідженні потреб певних цільових груп. Звернення до громадських організацій є чудовим приводом започаткувати співпрацю.

ПРИКЛАД УСПІШНОЇ ІНІЦІАТИВИ

Громадська організація «Центр розвитку молоді» (м. Золотоноша, Черкаська область) [проводила](#) щоп'ятниці тематичні майстер-класи для жінок-ВПО, куди запрошували і місцевих мешканок. Незабаром жінки стали сприймати Центр як дружній, відвідували також інші заходи та пропонували свої. Це стало можливим завдяки тому, що громадська організація знайшла зручний час для зустрічей та захопливі заняття саме за допомогою опитування відвідувачок.

Не менш добре зарекомендували себе й практики з вивчення громади, до якої переїхали ВПО, а саме: екскурсії, спільні прогулянки, місцеві тематичні мініфестивали (фестиваль можливостей, фестиваль їжі). Під час таких заходів також можна було дослідити потреби та проблеми ВПО, зокрема щодо розселення, влаштування дорослих на роботу, а дітей до дитячого садочка чи школи. Проте, у будь-якому разі, представниці та представники громадської організації перед тим, як впроваджувати ті чи інші заходи, цікавились думкою тих, на кого вони були націлені.

Загалом за цей рік в Україні вже накопичено значний досвід активностей за участі ВПО, які ґрунтувались на попередніх дослідженнях їхніх потреб. Результати цих досліджень можуть значно допомогти в плануванні та розгортанні власного, локального дослідження потреб ВПО та місцевих жителів в умовах війни. Наприклад, формулювання питань до опитувальника, більшого розуміння цільових груп, місця й часу їх опитування тощо. Радимо познайомитись з ґрунтовним дослідженням потреб та очікувань ВПО у Львівській області, що було здійснено за підтримки МФ «Відродження» в межах грантового компоненту проєкту EU4USociety¹⁰.

10 Повернутись додому: Експрес-картування потреб та очікувань ВПО у Львівській області. Аналітична записка // Ресурсно-аналітичний центр «Суспільство і довкілля», 2022. URL: <https://bit.ly/3Cqvqbm>

ЦІЛЬОВА АУДИТОРІЯ

Наша громада – це не умовна маса, прихована під термінами «населення» чи «мешканці». Це конкретні люди, з певними інтересами, потребами, позиціями, очікуваннями.

Схожі за цими ознаками люди поєднані в цільову групу, а самі ці ознаки становлять портрет такої групи. Наприклад, потреби жінок та чоловіків передпенсійного віку можуть бути як спільні, так і відмінні. І щоразу ту чи іншу особливість можна виявити за допомогою діагностики потреб і проблем тих самих чоловіків та жінок передпенсійного віку.

Рівень та гострота проблем молодих жінок у сільській місцевості і містах значно різняться. Окрему увагу варто звернути на жінок, які перебувають у декретній відпустці, вимушено покинули, зокрема і з родинами, своє житло або втратили його, залишилися без роботи тощо.

Окремо заслуговують на увагу жінки, які перебувають в декретній відпустці, вимушено переміщені особи та їх сім'ї, які втратили житло, або і житло, і роботу і т.д. Наприклад, жінок у декретній відпустці як міста, так і села буде цікавити, як комфортно для себе та дитини вийти з неї. Проте тільки дослідження потреб обох груп може показати спільне й відмінне в однаковому, на перший погляд, випадку. Наприклад, жінки у сільській місцевості, які перебувають в декретній відпустці і прагнули б оперативно працевлаштуватись, коли вона завершиться. Проте дитячого садочка в населеному пункті немає. Або вони вже мають велике домогосподарство, що обмежує їхні можливості працевлаштуватись. І в кожному випадку, як наслідок, слід формувати найдоречніше рішення для поліпшення стану таких жінок і пам'ятати, що це вплине і на їхніх дітей, і на інших членів сім'ї.



Тут теж працює правило «не нашкодь». Тож перед тим як пропонувати добро або зміну, яка на вашу думку виведе певну цільову групу на вищий рівень життя, необхідно діагностувати (виявити та дослідити) потреби цієї групи.

Слід враховувати потреби та інтереси так званих малих груп, які можуть бути менш представленими в житті громади, щоб забезпечити їм рівні можливості. Зокрема, тут мова може йти про людей із вадами слуху чи зору; людей, які опинились у скрутних життєвих обставинах, що не залежали від них; людей, які втратили власне житло; одинокі чоловіки або жінки, які виховують одну дитину або більше тощо.

Загалом, як ви вже побачили, категоризацію мешканців і мешканок та гостей громади, залежно від потреб, низки соціально-демографічних та інших показників, можна продовжувати і продовжувати.

ПЕРЕВАГИ

Пропонуємо розглянути, які переваги надає виявлення і дослідження потреб різних цільових груп із кола як мешканців і мешканок громади, так і переселенців і переселенок.

01

Поліпшення якості послуг та місцевих програм.

Виявляючи та досліджуючи потреби, представники органів місцевого самоврядування розуміють, що саме потрібно членам громади та які послуги, програми є найбільш корисними для різних її груп. Це допомагає у формуванні, впровадженні та забезпеченні якісних і ефективних послуг, що задовольнятимуть потреби та очікування різних груп мешканців громади. Наприклад, коли послуга йде до цільової групи, тобто в місце, де є найбільша ймовірність їх зустріти. Зокрема, коли представник ЦНАПу саме там, де відбувається перше знайомство з ВПО. Можливо, це місцевий вокзал чи пункт приймання й обігріву. Або коли представник місцевого центру зайнятості має дні та години консультацій у місці збору найбільшої кількості ВПО. Зокрема, це може бути і місцевий будинок культури, перетворений на гуманітарний центр громади. З місцевими програмами з підтримки й інтеграції дещо складніше, бо до її розроблення й запуску залучено багато посадовців громади. А це час, а також вичерпання одних і наростання нових викликів.

02

Зростання рівня задоволеності та довіри населення.

Мешканці, потреби яких задоволені, більшою мірою схильні як довіряти місцевій владі, так і йти на діалог, співпрацю з нею. Якщо місцева влада, виходячи на діалог з різними цільовими групами серед мешканців і мешканок громади, дотримується принципу-підходу «для них без них, то не для них» – то це за певний час дає позитивні результати, зокрема зростає рівень довіри та співпраці на користь громади. Наприклад, частина внутрішньо переміщених осіб, які у новій громаді отримали людяну підтримку, самі відгукувались на заклик прийти в гуманітарний центр та допомогти. Вони розвантажували, сортували й пакували продукти й

товари, реєстрували новоприбулих, плели маскувальні сітки, готували їжу на фронт. Така трудотерапія розраджувала їх, вони значно швидше набували нових і таких слушних соціальних зв'язків. Зокрема, вони дізнавалися, які є вакансії в громаді, до кого з сімейних лікарів звернутись, де перукарня, ремонт взуття чи СТО тощо.

03

Розвиток інклюзивної громади або активізація участі громади в цьому процесі.

Дослідження потреб різних цільових груп допомагає забезпечити рівні можливості для всіх членів громади. Наприклад, війна по-різному впливає на жінок та чоловіків. Вона не лише посилює вже наявну нерівність, але й змінює гендерні ролі. Зокрема, чоловік, ідучи до війська, перереєстровує власну справу на дружину – і тоді на її плечі лягають обов'язки продовжувати сімейний бізнес, утримувати родину, виховувати дітей (і навпаки, якщо жінка вирішує йти до війська). Або, наприклад, управління громадою перебирає жінка-секретарка місцевої ради в той час, коли її чоловік – голова громади, іде на фронт. Чи коли активні переселенці прагнуть долучитись до розвитку громади та ініціюють створення координаційної ради з питань забезпечення прав і гарантій внутрішньо переміщених осіб. Дослідження потреб різних цільових груп може допомогти виявити, які з них потребують особливої уваги (наприклад, люди з інвалідністю, літні жінки та чоловіки, багатодітні сім'ї, малозабезпечені та інші) та як можна залучити їх до управління та розвитку громади. З часом це може допомогти забезпечити більш широку та репрезентативну участь громадян в ухваленні рішень і розвитку громади. Головне – дотримуватись принципу «рівний рівному».

Пам'ятайте, аби щось нове прижилось у громаді, його слід упроваджувати системно протягом певного часу та бути щирим у намірах. Якщо людей ніколи не питали, а тепер до них прийшли з опитуванням щодо бачення розвитку громади та ключових проєктів, не тіштеся з того, що у відкрите вами вікно можливостей вишикується черга з пропозиціями. Тому якщо перший ваш такий досвід буде негативним, не зупиняйтеся і продовжуйте консультуватися з громадою.

Розв'язання соціальних проблем та забезпечення соціальної справедливості.

Інформація про проблеми, з якими стикаються цільові групи, дасть вам якісне підґрунтя для розроблення і впровадження потрібних послуг та програм із розв'язання певного спектру соціальних проблем, таких як безробіття, насильство, бідність, низький рівень освіти, наприклад, серед сільської молоді чи сільських жінок працездатного віку тощо. Зокрема, ви зможете виявити ті групи мешканок та мешканців, які стикаються з дискримінацією, і вчасно зреагувати через місцеві програми чи послуги. Це, своєю чергою, може допомогти зменшити негативні прояви в громаді та забезпечити рівні можливості для всіх. Наприклад, з приїздом до громади ВПО гостро постала потреба в їхньому працевлаштуванні. Отже, можна провести фестиваль можливостей і залучити представників ключових роботодавців громади, організувати ярмарки вакансій, розмістити інформаційні матеріали на тему працевлаштування, провести майстер-класи з підготовки резюме, із пошуку роботи в інтернеті або навчальні курси з перекваліфікації. До речі, усі ці заходи є дуже актуальними і для місцевих мешканців та мешканок. Під час таких зустрічей слушним буде організувати опитування як ВПО, так і, за потреби, місцевих жителів. Таким чином, дослідивши ВПО, ви визначите, якого вони віку й статі, у яких сферах фахівці, який рівень освіти мають тощо. Ця інформація допоможе вам розставити акценти в програмі про працевлаштування ВПО. Наприклад, ви планували відправити ВПО, дорослих чоловіків та жінок, на польові роботи, а серед них виявилася група айтівців. Отже, їм потрібне добре покриття інтернету, безперебійне світло та загалом коворкінги.

Дуже корисними для виявлення і дослідження потреб, особливо на регіональному рівні, є різні сучасні інформаційно-обчислювальні системи. Наприклад, значно пришвидшує розробникам проєктів або програм доступ до певної геоінформаційної системи (ГІС), як-от Аналітичний портал Львівщини. Ця платформа є інтелектуальною системою аналізу даних та підтримки ухвалення управлінських рішень для бізнесу, донорів, науково-експертного середовища та громадськості¹¹. В пригоді можуть стати допоміжні ресурси для відновлення та розвитку громад, пропонувані в межах проєкту «Надання експертної та технічної допомоги уряду та регіональним адміністраціям у розробці та реалізації планів відновлення».

який фінансує Уряд Великої Британії. Проєкт пропонує низку інформаційних продуктів, що ґрунтуються як на даних статистичного походження, так і на результатах спостереження й моніторингу стану територій, опитувань різних груп населення в умовах війни, збору даних від мешканців, які виїхали з громад та збору даних від представників бізнесу¹².

ЯК ДОСЛІДЖУВАТИ

Досліджувати потреби певної цільової групи варто в так званих «полях», тобто організувати комунікацію з різними цільовими групами, зокрема, у місцях їхнього перебування (наприклад, висячі запитання, дослідницька прогулянка, мапування чи моделювання тощо). Водночас не слід цілком відмовлятися від кабінетних досліджень (наприклад, аналіз даних, зокрема, статистичних, даних у соціальних мережах, контент-аналіз). Кабінетні дослідження можуть бути важливим джерелом інформації для ухвалення управлінських рішень, але вони не мають бути єдиною формою збирання даних. Найкращим рішенням буде забезпечити баланс між кабінетними та польовими дослідженнями, тобто такими, які базуються на зібраних даних поза приміщеннями місцевої ради, у місцях, де проживають та діють різні цільові групи мешканців і мешканок громади.

ПЕРЕШКОДИ

Дослідження потреб мешканців і мешканок – складний процес, пов'язаний із низкою труднощів і перешкод.

01

Обмеженість цілої низки ресурсів

Дослідження потреб може вимагати значних затрат часу, коштів, а також передбачатиме компетентності фахівців організації чи залучених. Те, що може наразі бути недоступним для місцевих органів влади. Отже, варто залучати до співпраці місцеві громадські організації та разом з ними змагатись за грантовий ресурс, який допоможе виявити, дослідити потреби, інтереси, очікування мешканців і мешканок громади. Можна разом звертатись по допомогу до місцевого бізнесу, звісно, обґрунтовуючи потребу в такому дослідженні та в коштах на нього.

¹² Візуалізація даних громад та регіонів України // Центр економічної стратегії, 2023.
URL: <https://bit.ly/46bGG9x>

¹¹ Аналітичний портал Львівщини, 2023. URL: <https://bit.ly/43wuX3m>

Відсутність потрібних знань та вмінь

Представники органів місцевого самоврядування можуть не мати відповідних знань, умінь, навичок для дослідження потреб. Коли бракує експертності, варто шукати відкриті позиції для навчання або консультуватись із тими, хто вже має такий досвід. Це можуть бути місцеві громадські організації. Слід визнати, що навіть, коли ви усвідомлюєте, що варто зустрітись із місцевою спільнотою переселенців і просто поговорити з ними – Ви вже на правильному шляху! Згодом також прийде усвідомлення та підтягнуться вміння й навички, що робити з отриманими даними дослідження та як їх використовувати.

Брак часу

Виборні представники місцевої ради можуть бути під тиском виконання передвиборчих обіцянок, тому вони мають ухвалювати швидкі рішення. Дослідження, як правило, забирає певний час, і його тривалість цілком залежить від того, чи залучаєте партнерів та експертів. Тому варто заснувати та підтримувати свій аналітичний відділ в місцевій раді громади.

Невпевненість у результаті

Представники місцевої влади можуть мати упередженість щодо результатів дослідження потреб. Наприклад, через неможливість проконтролювати цей процес або через непевність, що результати будуть сприятливими для їхніх політичних чи інших інтересів. Тобто, коли політичні та економічні інтереси місцевих політиків не збігаються з інтересами, потребами, очікуваннями різних цільових груп. І це, звісно, залежить від того, наскільки місцеві політики відкриті до діалогу та здатні прийняти той факт, що в інших є і мають право бути інші очікування, потреби, інтереси. Тут знову варто нагадати один із принципів місцевої демократії: «Для нас без нас, то не для нас. А все, що робиться без нас, то не для нас». Дотримуючись цього принципу, місцеві політики отримають найцінніше на місцевому рівні – довіру людей.

Нерозуміння потреб мешканців і мешканок громади

Іноді, ті хто прийшов до влади можуть бути впевнені, що й без інших добре розуміють потреби мешканців своєї громади. Навіщо тоді проводити дослідження, якщо люди чекають на швидкі рішення сильної руки. Вони також знають, що людям властиво перекладати відповідальність на ін-

ших. Однак без об'єктивної інформації про потреби мешканців і мешканок місцеві політики можуть зробити неправильні висновки та ухвалити на їх підставі неправильні рішення.

Налагодження співпраці з місцевими громадськими організаціями (громади, району чи регіону), які досліджують потреби різних цільових груп, може суттєво зменшити вплив цих перешкод на вашу діяльність і полегшити вам процес отримання даних про мешканців і мешканок громади.

ЯК ПОЧАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Розпочати дослідження потреб різних цільових груп мешканців і мешканок громади, зокрема ВПО, можна з таких дій:

1. Залучити місцеві/релоковані громадські організації та місцевих активістів до діалогу, щоб зафіксувати тенденції потреб і проблем різних цільових груп мешканців і мешканок громади (круглий стіл).
2. Організувати зустрічі з представниками спільнот різних цільових груп мешканців і мешканок громади, щоб вислухати їхні думки та пропозиції (фокус групові зустрічі, в т. ч. глибинні).
3. Вивчити досвід інших громад, де вже були ухвалені рішення з урахуванням потреб різних цільових груп мешканців і мешканок.
4. Спланувати та організувати публічні консультації з різними цільовими групами мешканців і мешканок громади або організувати опитування щодо планованих управлінських рішень. Питання про опитування, фокус групи та інше висвітлено в темі посібника «Як виявляти потреби різних груп мешканців громади: кабінетні та польові дослідження».
5. Підготувати звіт про результати досліджень та опублікувати його на сайті місцевої влади, у соціальних мережах, провести звітну зустріч, діалог. Таким чином, забезпечити доступ до інформації для всіх зацікавлених сторін.

Ці дії допоможуть забезпечити більш ефективне ухвалення управлінських рішень.

Отже, виявлення та дослідження потреб різних цільових груп мешканців і мешканок громади, зокрема ВПО, – корисний інструмент для планування та реалізації ініціатив, орієнтованих на задоволення потреб тих, кого вони стосуються.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

Потреба, позиція, інтерес

Визначимо, чим різняться такі доволі близькі за змістом поняття, як потреба, позиція, інтерес. Адже не все те, про що заявляє людина або група людей, є потребою.

Потреба – це те, що мені або нам необхідно отримати (об'єкт чи відчуття). Наприклад, відчуття безпеки, доступ до задоволення потреби в продуктах харчування, одязі, самореалізації. Потреба – це внутрішня необхідність, яка рухає людину або групу людей до заявлення позиції та прояву інтересу.

Своєю чергою, заявлення позиції – це озвучення або вчинення таких дій, які свідчать про те, що людина хоче чи не хоче.

Прояв інтересу – це те, чого людина насправді хоче. Як правило, щоб зрозуміти і зафіксувати потреби людини, слід спочатку виявити і відділити її позицію та інтерес. Потреба має глибніше підґрунтя у порівнянні з позицією та інтересом. І вона насамперед є рушієм позиції та інтересу.

Комунікуючи з різними цільовими групами представникам органів місцевого самоврядування, розрізняйте позицію, інтерес та як таку потребу людини або певної групи людей.

Важливо вміти відокремлювати шар за шаром спочатку позицію, потім інтерес і виходити на розуміння та фіксацію потреби. Наприклад, група мешканців низки багатоквартирних будинків (мають дітей дошкільного та шкільного віку) заявила, що підтримає (позиція) рішення голови громади щодо облаштування дитячого майданчика в їх подвір'ї (зацікавлені в дозвіллі своїх дітей, – тобто проявили інтерес). Таким чином, вони задовольняють власну потребу мати трохи вільного часу тоді, коли їхні діти перебуватимуть на майданчику. Також батьки матимуть відчуття безпеки за дітей, бо майданчик в їх полі зору. Водночас, очікувано, з'явиться така категорія мешканців і мешканок багатоквартирних будинків, які проявлять протилежну позицію, маючи інший інтерес і потребу. Наприклад, це можуть бути жінки і чоловіки літнього віку, що мають квартири на перших поверхах, та люди, які мають автівки. Тому успіх рішення голови громади щодо облаштування дитячого майданчика в подвір'ї багатоквартирного будинку залежить, по-перше, від того, чи голова та його команда вислухають аргументи всіх зацікавлених сторін (як прихильників, так і противників). По-друге, чи проаналізують швидко отримані дані, на підставі яких запропонують найбільш вдале рішення, яке задовольнить потреби переважної більшості.

Рішення, що ґрунтується на дослідженні потреб різних цільових груп, знижує рівень соціальної напруги між різними групами мешканців мікрорайону, і дозволяє місцевій владі здобути нових партнерів і союзників.



ТЕМА 3.

Як виявляти потреби різних груп мешканців і мешканок громади: кабінетні та польові дослідження

Авторка: Любова Ропало

У попередній розділі ми визначили, що таке потреба, чому виявлення та дослідження потреб різних цільових груп мешканців і мешканок є важливим інструментом управління громадою. А в цьому розглянемо, як і за допомогою чого потреби виявляти.

Перелік методів чи інструментів з виявлення і дослідження потреб доволі численний. Їхній вибір залежить від низки чинників: цільової групи; об'єкта чи предмета вивчення; часу, який є на дослідження; кількості дослідників у команді тощо.

Тому перед тим, як вибрати той чи інший інструмент, слід розробити план дій дослідження. **Для цього треба дати відповіді на такі запитання:**

- що є метою дослідження (для чого ви запитуєте певних людей про щось?);
- потреби яких цільових груп ви вивчаєте;
- де ви їх шукаєте чи куди запрошуєте;
- із якими питаннями до них приходите;
- за допомогою яких інструментів збираєте дані;
- хто і що з команди дослідників робить;
- якою буде тривалість дослідження;
- якою буде форма презентації (оприлюднення, винесення в публічний простір) його результатів та де ви їх застосуєте.

Етапи виявлення та дослідження потреб мешканців і мешканок громади:

1. **Формування команди дослідження.** Це двоє чи більше однодумців, які мають спільну мету, інтереси та відповідальні за певний напрямок роботи.

2. **Висування гіпотез.** Наприклад, формулюємо питання: чому чоловіки та жінки переселенці старшого віку не користуються психосоціальною допомогою або ігнорують її? І даємо самі на нього відповідь. Таким чином, висуваємо гіпотезу, тобто певне твердження, яке під час дослідження спростуємо чи підтвердимо. Крім того, вивчаючи проблему, ми можемо вийти на дослідницьке відкриття, якого не було серед припущень.
3. **Пошук союзників і партнерів.** Вони мають працювати з цільовою групою чи перетинатися з нею в житті. У прикладі про психосоціальну допомогу це можуть бути працівники чи волонтери гуманітарного центру (пункту приймання), працівники соціального захисту, психологи, діти чи навіть онуки цієї цільової групи.
4. **Формулювання дослідницької теми й питань.** Зокрема, формулюємо тему так: «Доступ чоловіків та жінок переселенців старшого віку до психосоціальної допомоги». Можливі запитання: Які причини ігнорування такого різновиду допомоги цільовою групою? Хто більше відмовляється від такої допомоги – чоловіки чи жінки? Чому? Як вони аргументують таку відмову? Хто надає таку допомогу в громаді та в яких умовах? Якою вбачають цю допомогу представники цільової групи? Що знають вони, їхні діти чи онуки про такий різновид допомоги? Питань має бути стільки, щоби розкрити суть проблеми, проте не надто багато. Вони мають бути змістовними і такими, що залучають до діалогу через формування довіри до дослідників.

Кожне запитання слід старанно обдумати. Дослідник має знати, навіщо його ставить і яким чином відповідь йому знадобиться.

5. **Пошук підходів до досліджуваної цільової групи.** Йдеться про «точку доступу», яка сприятиме довірливому спілкуванню із людьми. Так, у прикладі із переселенцями старшого віку це можуть бути їхні дорослі діти, онуки, а також працівники чи волонтери гуманітарного центру в громаді.
6. **Добір інструментів та методів дослідження,** їхнє комбінування з огляду на цільову групу дослідження, обрану тему, сформульовані запитання.
7. **Збирання та аналіз матеріалів.** Дані обробляють, перевіряють їхню вірогідність та на підставі цього формулюють дослідницьке відкриття, висновки, рекомендації, проектне рішення.

8. **Презентація результатів дослідження.** Цей етап пов'язаний із відкритістю і відповідальністю команди. Дослідники мають підтримувати зворотний зв'язок із респондентами. Тоді люди розумітимуть, що їхня думка важлива і що вони витратили час, наприклад, на опитування марно.

Інструменти виявлення та дослідження потреб різних цільових груп:

01

Опитування. Інструмент застосовують онлайн або оффлайн. Для цього використовують анкети, інтерв'ю, зокрема глибинні, телефонні дзвінки, електронну пошту, опитувальники в месенджерах, у місцевих групах фейсбук, спеціальну форму на сайті через такі програмні продукти, як Google Form, Jamboard, Padlet. Опитування дозволяє налаштувати зв'язок із мешканцями і мешканками громади, зокрема ВПО, дізнатися про їхні потреби, проблеми, інтереси, наміри.

Продуктивність опитування зумовлює, з одного боку, довіра до інтерв'юера, а з іншого – відсутність дискомфорту або небезпеки для респондента. Наприклад, не варто чекати на приязність перехожих, яких опитують взимку на вулиці та просять відповісти на понад 20 запитань або на зупинці, де вони чекають свого транспорту. У будь-якому разі опитування, яке, по суті, є втручанням у простір інших, слід планувати так, щоб до мінімуму звести дискомфорт обох сторін – дослідника і респондента. Також варто враховувати чинники, які можуть прямо чи опосередковано впливати на майбутні результати, зокрема на правдивість відповідей респондентів. Тобто, планувати опитування так, щоб воно не призвело до появи недостовірних даних (у колі дослідників їх називають «брудними даними»).

02

Групові дискусії або ж фокус-групові зустрічі. Ці заходи проводять із малими групами людей, які представляють певну групу мешканців і мешканок громади, зокрема й ВПО. Під час таких зустрічей залучені можуть і мають пропонувати свої ідеї щодо поліпшення якості послуг та життя в громаді. Наприклад, дві окремі фокус-групові зустрічі: одна з ВПО щодо проблем з працевлаштування, друга – із місцевим мікро-, малим, середнім бізнесом щодо проблем залучення кваліфікованих кадрів. Фокус-група як метод збору даних дозволяє отримати більш глибоке

розуміння інтересів, мотивації, ставлення та переконань певних цільових груп щодо теми дослідження. Фокус-групи зазвичай проводять серед запрошених людей, які мають деякі спільні характеристики, наприклад вік, стать, інтереси, фах, рід діяльності, місце проживання тощо.

03

Аналіз даних в соціальних мережах. За допомогою соціальних мереж можна отримати доступ до великої кількості людей та провести аналіз поведінки користувачів, їхніх інтересів, взаємодії з різними продуктами або послугами. Йдеться, зокрема, про консультації через отримання відповіді на певне питання. Наприклад, «Нові мешканці та мешканки громади, який фах ви маєте?».

Аналіз того, що і як пишуть, до прикладу, односельці, дає багато цінної і вчасної інформації. Наприклад, звичайне повідомлення місцевої влади на офіційній сторінці у фейсбуці про наміри облаштувати дитячий майданчик у місцевому сквері вибухає негативними емоціями у коментарях батьків дітей до 1–2 років. Саме вони у цьому сквері – тихому й затишному місці, – звикли гуляти з мелечею, яка у візочках. Поява поруч багатофункціонального майданчика призведе до появи в сквері цілком нової цільової групи – дітей старшого віку, яким вже до снаги і поганяти, і покричати. А це потенційно провокує до протистояння, витискання інших із території та розгортання різноманітних конфліктів..

04

Аналіз даних, зокрема статистичних. Збирання та вивчення доступних відомостей дозволяє визначити склад громади; характеристики її мешканців і мешканок (вік, стать, рівень освіти, доходів, працездатність тощо); різновиди послуг та категорії їхніх отримувачів; заклади та категорії їхніх відвідувачів тощо. Це допоможе зрозуміти, які базові потреби та проблеми має певна група.

Саме громади в умовах війни мають найбільш актуальні дані, які потенційно є статистичними. Для цього представники місцевої влади повинні збирати й оновлювати їх таким чином, щоби можна було фіксувати динаміку змін.

05

Спостереження за поведінкою, взаємодією людей, а також їхньою реакцією на різні ситуації або продукти й послуги, або аналіз слідів. Наприклад, можна відстежувати, як та чи інша цільова група використовує різні простори, території, техніку, послуги та які проблеми чи потреби

виникають в її повсякденному житті. Особливість цього методу полягає в тому, що спостерігати за поведінкою людей необхідно в реальних ситуаціях, без втручання. До прикладу, під час планування модернізації паркової зони чи скверу передбачити облаштування пішохідних зон та їхні напрями можна на підставі результатів спостереження за рухом мешканців, наприклад, за допомогою дрона або за слідами на снігу.

06

Експертні оцінки. Можна залучити експертів із різних галузей, щоби отримати їхню характеристику потреб та проблем цільової групи мешканців громади. Це важливий для дослідження погляд з боку, заснований як на галузевих знаннях, так і на досвіді.

07

Ігрофікація. Використання ігрових елементів більше мотивує людей до участі в дослідженні чи у впровадженні ініціатив. Цікавим є, наприклад, досвід застосування симулятора «Світ громад»¹³. Гра є чудовим інструментом навчання та самоосвіти, але й водночас дає можливість гравцям відкрити потреби різних представників громади за того чи іншого сценарію її розвитку.

08

Контент-аналіз. Цей метод полягає в систематичному аналізі документів (звітів, пресрелізів, вебсторінок тощо), які містять інформацію про потреби мешканців, користувачів, отримувачів послуг.

Про ці та інші методи виявлення та дослідження потреб мешканців і мешканок, зокрема ВПО, детальніше можна дізнатися в ґрунтовному виданні «Методичний посібник з оцінювання потреб ВПО у громадах»¹⁴.

Методи та інструменти виявлення й дослідження потреб тої чи іншої цільової групи мешканців і мешканок, зокрема ВПО, можна умовно розділити на кабінетні (класичне опитування через анкетування, збирання статистики, контент-аналіз та ін.) та польові (висячі запитання, дослідницька прогулянка, моделювання та ін.).

Насамперед визначимо методикку застосування таких методів, як «Висячі запитання», «Дослідницька прогулянка» і «Подобається – не подобається». Вони є порівняно новими в Україні, тож найменше висвітлені в навчально-методичній літературі.

З одного боку, ці інструменти не є ресурсозатратними, не вимагають великої підготовки, залучення зовнішніх фахівців та великої кількості респондентів. З

13 Екосистеми настільної гри-симулятора «Світ Громад». URL: <https://bit.ly/3P3MvQg>

14 Кобзін Д., Левкіна Г., Луньова О., Черноусов А., Щербань С. Методичний посібник з оцінювання потреб ВПО у громадах // Харківський інститут соціальних досліджень (ХІСД), 2020. URL: <https://bit.ly/3WZSgAa>

іншого боку, вони є доволі новими та викликають ширший інтерес респондентів, особливо якщо їх застосовують представники місцевої влади. Їх можна застосувати як поодиночі, так і в комплексі з іншими методами польових та кабінетних досліджень. Перевагою цих інструментів проти анкетування чи інтерв'ювання є те, що вони виводять учасників опитування на вищий рівень комунікації – діалог, дослідницьке відкриття, спільні ініціативи, партнерство.

«ВИСЯЧІ ПИТАННЯ», АБО ПІДВИШЕНЕ ПИТАННЯ

Цей метод є цікавою інтерактивною альтернативою традиційному анкетуванню, якщо йдеться про дослідження на місцевому рівні. Запитання й відповіді на них усі охочі можуть бачити тут і зараз. Тож, немає потреби чекати тиждень – два опрацювання результатів анкетування, протягом якого опитувана сторона може відчувати себе статистом, а натомість стає рівноцінним учасником діалогу.

Організатори прикріплюють аркуші із одним чи двома запитаннями на мотузку і пропонують перехожим відповісти на них.

Кожен аркуш із відповіддю розміщують поруч на тій самій мотузці. Виходить така гірлянда кольорових прапорців – звідси й така назва цього інструмента опитування – «висячі питання». Детальніший алгоритм з організації та проведення опитування таким методом ми розкриваємо далі в цій темі.

Метод «висячих питань» надзвичайно продуктивний, якщо його використати під час інтеграційних заходів у громадах, коли збираються місцеві мешканці та переселенці. Завдяки цьому методу можна не лише отримати зворотний зв'язок від залучених до опитування але й створити для них умови познайомитися та налагодити нові соціальні контакти, обмінятися досвідом, започаткувати спільні ініціативи тощо.

Переваги методу:

- новизна;
- інтерактивність;
- отримання відповідей тут і зараз;
- легке опрацювання результатів;
- необтяжливість для учасників і організаторів.

Етапи застосування методу «Висячих питань»

Що потрібно?

Підготовка: до 2 годин.

Проведення: від 2 годин до 1 тижня.

Матеріали: моток цупкої мотузки (від 20 м.); прищіпки чи біндери (від 30 шт.); білі чи різнокольорові аркуші паперу формату А4 чи А5 для записування відповідей; різнокольорові маркери.

Кількість задіяних організаторів (аніматорів): 2 – 3 людей.

Учасники дослідження: якомога більше, різного віку та статі.

Вибираємо тему та формулюємо запитання

Цей інструмент використовують, щоб дізнатися думки мешканців і мешканок (про захід, діяльність місцевої влади, певний простір тощо), отримати інформацію про їхні потреби (що роблять на дозвіллі, де його воліють проводити, чого не люблять тощо) та знайти нові ідеї (які майстер-класи цікаві для переселенців, наприклад дорослих чоловіків та жінок).

Вибір теми дослідження – це відповідальний етап, який передбачає, що дослідник знає відповіді на такі запитання: Що він дізнається про цільову групу мешканців чи мешканок? Навіщо це йому? Що саме він хоче дізнатись? Де і як використає отриману інформацію?

Сформульовані запитання мають бути зрозумілими, однозначними та не передбачають закритих відповідей «так» чи «ні». Найліпшими є відкриті запитання, тобто такі, які дозволяють учасникам та учасницям висловити свою думку і записати її. Їх варто починати словами: «Як...?», «Які...?», «Який...?», «Де...?», «Що...?».

Запитання мають бути однозначними та лаконічними. Респонденти не мають додатково дізнаватися в організаторів опитування, що вони мають на увазі, або забувати суть запитання, дочитавши його до кінця.

Вибір цільової групи та місця

Запитання може бути адресовано мешканцям та мешканкам громади або певній групі, наприклад переселенцям чи переселенцям із інвалідністю. Треба визначити спочатку цільову групу, а потім обрати відповідне місце, де її можна найчастіше зустріти.

Наприклад, якщо дослідження націлено на всіх мешканців і мешканок громади, то варто вибрати захід на відкритому повітрі (фестиваль, концерт чи урочистості в День села). Якщо ж мова йде про потреби ВПО, то на майстер-класах для них

або в місцевому ЦНАПі чи гуманітарному центрі тощо.

Отже, найкращим рішенням є прийти з «Висячими питаннями» на масовий захід і залучити якомога більше респондентів.

Облаштування місця та дії

Розвісити мотузку варто в місці, де, як правило, часто ходять люди. Наприклад, це може бути коридор, а за сприятливої погоди – паркан біля бібліотеки, ЦНАПу чи будинку культури. Не зайвим буде перевірити стабільність конструкції, а вже потім прикріпити прищіпки. Для відповідей згодяться аркуші цупкого паперу або картону формату А5. Вони можуть мати різну форму та колір. Проте слід перевірити, щоб колір маркера був помітний на тому чи іншому кольоровому папері.

До мотузки прикріплюють аркуш із написаним друкованими літерами запитанням (1 чи 2), а поруч – кілька відповідей. Вони мають заохотити респондентів долучитись до опитування. Решту аркушів та маркери залишають поруч на видному місці.

Мешканцям та мешканкам роздають аркуші для відповідей, коротко пояснюють правила, відповідають за потреби на додаткові запитання. Вручаємо аркуші паперу мешканцям/мешканкам, пропонуємо долучитись до акції, коротко пояснюємо правила, ставимо додаткові запитання і відповідаємо на ті питання, які можуть з'явитися в учасників/учасниць. Важливо документувати відповіді – фотографувати або занотовувати. Якщо аркушів назбиралося так багато, що вони не вміщуються на мотузці, їх варто зібрати.

Аналіз результатів

Після завершення акції слід підбити підсумки в команді. Варто зібрати всі відповіді згрупувати їх за окремими категоріями, та порахувати, яких відповідей більше, а яких менше. Результати можна записати або представити у вигляді малюнку, діаграми тощо. Саме опитування методом «Висячі запитання», зібрані матеріали і їх оброблення варто фотографувати, щоби потім висвітлити захід у себе на сайті, у соціальних мережах, чи провести круглий стіл чи публічну презентацію результатів із їхнім обговоренням.

ДОСЛІДНИЦЬКА ПРОГУЛЯНКА

Це такий метод виявлення та дослідження потреб різних цільових груп, під час якого перевіряють, наскільки простір пристосований до потреб тих чи інших

людей. Уявіть, скільки нового ви дізнаєтеся, коли продовжите в тому ж складі круглий стіл, зокрема за участі ВПО, у приміщенні майбутнього інтеграційного чи культурного центру громади. Варто лиш вийти за межі усталеного обговорення ідеї чи проблеми. Ми не закликаємо відмовитись від формату круглих столів чи галузевих нарад, а лише пропонуємо продовжити їх у тому просторі, щодо облаштування якого мова йде під час такого обговорення. Так усі зацікавлені сторони матимуть нагоду «пройти шлях інших».

Війна росії проти України скалічила багато доль наших співгромадян. Людей із милицями, протезами, на колісних кріслах ставатиме дедалі більше. Отже, суспільство має не тільки відповідно облаштовувати будівлі, споруди, громадські простори, а й гідно сприймати громадян, які зазнали втрат, та сприяти їхньому поверненню в соціум.

Усвідомлене прийняття нової реальності може проявлятися і в облаштуванні соціального простору навколо з урахуванням потреб різних категорій чоловіків і жінок – цивільних, зокрема ВПО, військових, ветеранів. Місцева влада, мешканці та мешканки, переселенці й переселенки спроможні організувати простір навколо так, щоб він відповідав потребам широкого кола людей та ґрунтувався на засадах «рівний рівному». Адже наявні бар'єри у ставленні до людини через певні її ознаки (вік, стать, фізична форма тощо) виключають її з соціуму, що не дає можливості зреалізувати себе. Усі ці бар'єри шкодять не лише певній групі людей, а й усьому суспільству. Таким чином, ми втрачаємо величезний потенціал, відмовляючись взаємодіяти з різними людьми, у кожного з яких унікальний досвід, вміння, навички. Саме тому безбар'єрне та відкрите суспільство, де кожен відчуває повагу попри будь-які ознаки й статуси та знає, що в нього чи неї є рівний доступ до можливостей, має перспективи для розвитку.

Тож дослідницькі прогулянки є чудовою нагодою познайомитись із реальністю інших, інколи буквально «пройди мій шлях зі мною, разом», налагодити контакти, що можуть перерости у співпрацю та партнерство, зокрема, між місцевими мешканцями та ВПО. Такий метод є дуже корисним під час планувальних заходів з облаштування туристичних маршрутів, веломаршрутів, зон відпочинку і дозвілля або усунення бар'єрів та формування дружнього громадського простору, зокрема для людей, що рухаються за допомогою милиць, протезів, на колісних кріслах, людей із порушеннями зору, слуху, батьків з маленькими дітьми тощо.

Дослідницькі прогулянки у відкритому просторі можна планувати в різний час доби: як протягом дня, так ввечері, при штучному освітленні. Час проведення такої зустрічі часто впливає на запитання, які варто ставити учасникам. Пропонуємо яскравий приклад з креативного привернення уваги місцевої влади до відсут-

ності вуличного освітлення мешканками в своєму мікрорайоні. Група ініціативних жительок одного українського міста запросила мера та фахівців місцевої ради увечері пройтися мікрорайоном і перевірити наявність та якість вуличного освітлення. Очільник міста та його команда не прийшли на таку дослідницьку прогулянку. Проте жительки не розгубились і розпочали трансляцію у фейсбуці. У дописі вони позначили відсутніх, запитуючи: «Як ви гадаєте чому на нашому відео так темно? Ви нас чуєте, але не бачите. А ми тут є...! саме так щовечора поночі, у темряві, ми і наші діти повертаємося додому...».

Дослідницьку прогулянку можна провести не лише на відкритому просторі, але й всередині якогось приміщення (ЦНАП, будинок культури, бібліотека). Підготовка такої прогулянки у приміщенні суттєво не відрізняється від підготовки прогулянки ззовні. Проте слід пам'ятати, що у невеликому просторі може з'явитися значно більше деталей, на які варто звернути увагу. Наприклад, у приймальній залі певної публічної установи це може бути розміщення інформаційних стендів, їхній зміст, зрозумілість, простота; розміщення крісел, смітників, яскравість освітлення тощо. Також можна комбінувати різновиди дослідницьких прогулянок: окрім піших, проводити велосипедні, або прогулянки з людьми, що рухаються за допомогою колісних крісел, або фотопрогулянки тощо.

Етапи виявлення та дослідження потреб різних цільових груп шляхом дослідницької прогулянки

Що потрібно?

Підготовка: 2 –3 дні.

Проведення: 1 –1,5 години (одночасно можна проводити кілька прогулянок).

Матеріали: папір, ноутбук, принтер, ручки, фотоапарат чи смартфон з якісною камерою, диктофон (за можливості), а також за потреби вода, головні убори, зручне взуття.

Учасники дослідження: залежно від теми 3 або більше людей.

Кількість задіяних із команди організаторів: 1 –2 ведучих та 1 –2 помічники.

Вибираємо простір, формуємо маршрут прогулянки, тему та запитання

Для дослідницької прогулянки відповідні різноманітні відкриті простори (парк, сквер, вулиці міста та села, площа, узбережжя водойми, полігон під сміття тощо), а також менше –приміщення (укриття, адміністративна будівля, будинок культури, бібліотека).

Треба скласти список потреб і проблем, які будуть проаналізовані протягом дослідницької прогулянки, а також переліки об'єктів, щодо яких планується опитати її учасників, і, власне, самих запитань до них.

Розроблення сценарію прогулянки та його перевірка

Варто описати крок за кроком точки на маршруті і розподілити запитання, які хочемо поставити учасникам щодо кожної з цих. Також слід записати вказівки для ведучого. Рекомендується провести разом тестову прогулянку, щоб перевірити маршрут, можливі сценарії поведінки ведучого, помічника а також виявити потенційно небезпечні місця. Буде чудово, якщо вдасться провести таке тестування маршруту з допомогою знайомого представника цільової групи, потреби якої ми досліджуємо (наприклад, літня людини, мама з маленькою дитиною, чи людини, яка пересувається за допомогою колісного крісла). Постійно протягом прогулянки і після неї слід вносити правки до сценарію відповідно до зауважень учасників та власних спостережень. Така ґрунтовна підготовка прогулянки дасть можливість організаторам під час самого заходу зосередитися на його змістові, а не на деталях, які відволікають, та переважно мали бути виявлені під час тестування сценарію. Запрошуючи на дослідницьку прогулянку, попереджайте учасників про необхідність подбати про зручне взуття, мати головний убір (якщо це літо і очікується тепла, можливо дещо спекотна погода), взяти питну воду.

Перебіг прогулянки

Розпочати варто зі знайомства ведучих із учасниками та короткого вступу про захід: хто організатори, яка його мета, план, що відбуватиметься із зібраними даними. Крім того, треба отримати згоду від учасників на фото-, аудіо-, відеофіксацію. Далі можна йти вже визначеним маршрутом із зупинками у запланованих раніше місцях, а також у місцях, на які звертають увагу самі учасники та учасниці. Відповіді на запитання та коментарі присутніх слід записувати у сценарій.



Варто пам'ятати, що протягом прогулянки ведучі просять обґрунтувати коментарі, зокрема, чому щось учасникам подобається, а щось ні. Окрім розмови, протягом прогулянки важливим є документування простору. Найліпше фотографувати елементи й деталі, на які звертають увагу самі учасники.

Отже, треба одночасно ставити запитання, записувати відповіді і фотографувати захід. Це набагато легше виконувати, якщо ведучий матиме помічника чи помічницю.

Збирання та аналіз результатів

Після закінчення дослідницької прогулянки чи серії прогулянок слід організувати підсумкову зустріч із ведучими, щоб заслухати їхні враження та спостереження, а також зібрати можливі зауваження до сценаріїв, які дозволять їх вдосконалити для майбутніх прогулянок.

Висновки щодо окремих прогулянок можна оформити як підсумковий звіт і зазначити в ньому всі зауваження до окремих елементів простору. Документ варто передати особам, які відповідають за формування, облаштування, перепланування цього простору.

МЕТОД «ПОДОБАЄТЬСЯ – НЕ ПОДОБАЄТЬСЯ»

Суть методу полягає в тому, що під час спільної прогулянки центром чи околицями населеного пункту її учасники фотографують певні предмети, а потім пояснюють, чому вони їм подобаються або не подобаються. Таким чином респонденти повідомляють про свої потреби. Наприклад, вони хочуть, щоби в місцевому сквері було освітлення, чи на узбіччі прибране сміття, чи згідно з нормами облаштований пандус біля адміністративної будівлі тощо. У дослідників з'являється можливість побачити населений пункт через призму його сприйняття іншими.

На дослідження методом «Подобається – не подобається» зацікавлено відгукуються діти та молодь. Наприклад, місцеві та новоприбулі діти швидко знайомляться під час таких заходів, адже мають можливість робити щось разом, спільно набувають нових вражень та діляться досвідом.

Прогулянку варто поєднувати з майстер-класом із сучасного фотографування.

Завдяки такому дослідженню його організатори глибше пізнають населений пункт, у якому живуть або працюють, потреби тої чи іншої групи, зближуються з дітьми чи молоддю а також збирають матеріали для наступних майстер-класів. Для учасників та учасниць – це непересічна нагода поділитися власною думкою, відчуттями, оцінкою, повчитись дискутувати.

Що потрібно?

Підготовка: 3 години.

Проведення: 2–3 години.

Матеріали: цифрові фотоапарати чи особисті смартфони, 1 – 2 павербанки, проєктор, ноутбук, мережевий подовжувач, hdmі-кабель, usb-кабель, карточи-тач, презентер (клікер) тощо. Питна вода, головні убори (за потреби). Попередити учасників про зручний одяг та взуття.

Учасники дослідження: до 20.

Кількість задіяних з команди організаторів (аніматори): двоє і більше.

Вибираємо простір, формуємо маршрут фотопрогулянки, тему та питання

Дослідження із застосуванням цього методу ліпше робити за участі до 20 осіб, бо інакше організаторам буде надто складно втримати увагу. Завдання чудово підходить як для дітей і молоді, так і для дорослих. Перед виходом треба перевірити (наявність вільної пам'яті на технічних носіях, стан зарядженої батареї тощо) та проінструктувати учасників. Принципи вибору місця дослідження, планування сценарію, формулювання теми та запитань для цього методу такі самі, як для «Дослідницької прогулянки». Проте його учасники вільні щодо вибору напрямку, теми й місця прогулянки.

Прогулянка середмістям, околицями населеного пункту

Важливо чітко сформулювати завдання але й водночас залишити учасникам багато свободи. Найкраще, якщо напрям прогулянки визначить група. Дорогою ми зможемо розпитати учасників про місця, які проходимо, будинки та людей. Не варто перейматися тим, що часом учасники працюють «у хмарках»: наприклад, одна дитина знімає смітник – і це починають робити всі інші. Можна ввести додаткові обмеження, зокрема домовитися працювати у тиші, робити певну кількість фото (10 позитивних і 10 негативних місць). Пам'ятаймо, що прогулянка з групою дітей містом чи селом потребує згоди з боку їх батьків.

Перегляд фото

Після повернення з дослідницької фотопрогулянки слід переписати світлини з фотоапарата чи смартфона в іменні папки. Тож, треба заздалегідь подбати, щоб учасники заходу могли ці фото переслати або на електронну пошту, або в спільний чат чи в приватні повідомлення месенджера когось із організаторів.

Потім, наприклад, у молодіжному центрі чи залі засідань місцевої ради разом переглядаємо по черзі фото всіх учасників та учасниць дослідження. Кожен автор чи авторка коротко представляють свої знімки, пояснюючи, чому їм подобається або не подобається зафіксований об'єкт. Після кожної презентації треба дати час на уточнювальні запитання або дискусію. Важливо запевнити учасників, що вони можуть говорити відверто і що їх слухатимуть. Протягом презентації можна створити карту або таблицю і записувати туди повторювані назви об'єктів та їхні оцінки. Також можна створити рейтинг чи мапу улюблених місць, територій та просторів, які потребують облаштування, зміни, осучаснення тощо.

На перегляд фото та їхнє обговорення можна запросити дорослих, наприклад, батьків, сусідів, представників місцевої влади, вузькопрофільних фахівців. Презентація думок учасників, наприклад, дітей, молоді сільської громади може бути своєрідною оцінкою спільного простору, а також і набором рекомендацій. Якщо у нас є більше часу на роботу, можна разом з учасниками вибрати один об'єкт зі списку негативно оцінених місць та спільно подумати, яким чином варто і можна їх змінити. Буде чудово, якщо вам, місцевим та ВПО разом вдасться втілити цей план змін у життя.

Описані методи польових досліджень були успішно апробовані в низці територіальних громад областей України в межах реалізації проєктів: «Сильні локальні громади – ключ до успіху реформи місцевого самоврядування» 2015 – 2019 рр. та «Успішні локальні громади» 2020 р., що впроваджувались Фондом «Освіта для демократії» (Варшава), громадськими організаціями «Наше Поділля» (Вінниця), Товариство Лева (Львів) та спілкою «Громадські ініціативи України». Про результати використання цих методів ви можете більше почитати у посібнику «Співпраця заради успішних локальних змін: Успішні практики з Польщі та України»¹⁵.

Усі методи можна комбінувати, щоби отримати комплексне уявлення про потреби та пріоритети різних цільових груп мешканців і мешканок у громаді.

Щоразу розробляючи план виявлення та дослідження потреб певної цільової групи, дослідники мають враховувати такі аспекти:

- Чи відповідає дослідження часу, місцю та контексту?
- Чи має група дослідників авторитет в громаді чи населеному пункті громади?
- Чи довіряють респонденти дослідникам або як цю довіру здобути?
- Чи мають дослідники високі комунікативні здібності та досвід діалогових практик?
- Чи звертаються дослідники до кожної цільової групи через їхні канали комунікації?
- Чи забезпечили зворотний зв'язок, як і навіщо?
- Чи не сформувавши у досліджуваній цільовій групі певні очікування, роздаючи безпідставні обіцянки?

Висновки дослідження потреб мають бути орієнтовані на результат та використані для розроблення послуги чи управлінського рішення, проєкту, які задовольняють потреби досліджуваної цільової групи.

¹⁵ Нове видання: Співпраця заради локальних змін: успішні практики з Польщі та України // Громадські ініціативи України, 2017. URL: <https://bit.ly/42DabxP>

КОРИСНІ ПОКЛИКАННЯ

1. Кобзін Д., Левкіна Г., Луньова О., Черноусов А., Щербань С. Методичний посібник з оцінювання потреб ВПО у громадах // Харківський інститут соціальних досліджень (ХІСД), 2020. URL: <https://bit.ly/3WZSgAa>
2. Онлайн-курс «Як дізнатись потреби громади через локальний аналіз» // Платформа електронного навчання Civicportal, 2021. URL: <https://bit.ly/3CHnaEl>
3. Як діяти локально? Про локальну діагностику для громадських організацій // Асоціація «Етнографічна майстерня» ім. Вітольда Диновського, Варшава, 2019. URL: <https://bit.ly/43ENg6z>
4. Співпраця заради локальних змін: успішні практики з Польщі та України // Громадські ініціативи України, 2017. URL: <https://bit.ly/42DabxP>
5. Дослідницькі фотопрогулянки як метод дослідження локальної громади // Громадські ініціативи України, 2018. URL: <https://bit.ly/42vyBZX>
6. Дослідницька прогулянка Вугледаром: виявлення проблем та пошук шляхів їх вирішення // Громадські ініціативи України, 2021. URL: <https://bit.ly/42DayZf>
7. Проєкт «Люби природу, сортуй сміття – думай про своє майбутнє вже зараз» (метод висячих питань, дослідницька прогулянка) // Громадські ініціативи України, 2018. URL: <https://bit.ly/3WZUcsq>



ТЕМА 4.

Джерела даних, їх збирання, верифікація та аналіз: що варто знати та вміти представникам органів місцевого самоврядування

Авторка: *Любов Ропало*

Збирання та аналіз даних може допомогти представникам органів місцевого самоврядування у розв'язанні різних проблем, пов'язаних з їхньою громадою. Джерела даних можуть бути різними: від інформації про населення і до відомостей про витрати місцевого бюджету. Поєднання різного типу даних дасть можливість оцінити масштаби і визначити характеристики окремих явищ.

Важливо вміти збирати дані, аналізувати їх та перевіряти їхню точність, щоб доречно використати для поліпшення життя мешканців і мешканок громади.

Полегшують збирання, оброблення і візуалізацію даних такі найпростіші і здебільшого безплатні цифрові інструменти, як: MS Excel, Google Form, JotForm, Google Sheets, Power BI, Canva, Tableau та My Google Maps.

Це онлайн- та офлайн-застосунки, за допомогою яких можна поєднати всі переваги заповнення таблиць та інших масивів даних, отриманих тут і зараз. А надалі представити їх у зручній для сприйняття формі як інформаційні панелі (дашборди).

У всіх інформаційних панелях є можливість відсортувати дані за різними показниками: назви населених пунктів громади; відстань між ними; чисельність чоловіків і жінок, хлопців і дівчат, працездатних і непрацездатних, ВПО (загалом або в кожному з населених пунктів) тощо.

Дуже корисним для роботи з невеликими обсягами локальних даних є **табличний процесор MS EXCEL**. Програма дозволяє створювати найпростіші діаграми, графіки, гістограми тощо.

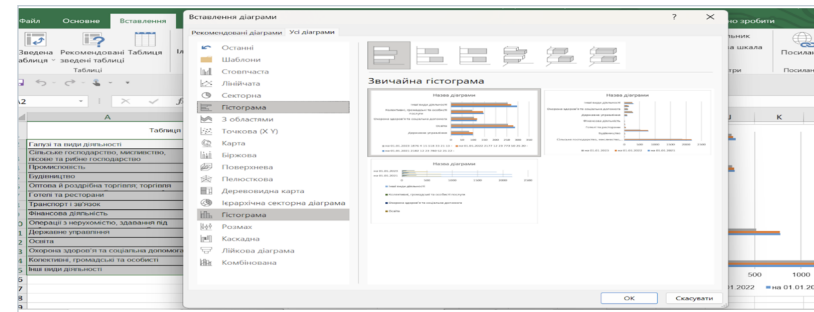


Рис. 1. Скриншот MS Excel. Власні напрацювання авторки

СЕРВІСИ ВІД GOOGLE

Google Forms – програмне забезпечення для створення різних опитувань, заявок, тестів, голосувань тощо, більше – [за посиланням](#). Google Sheets – застосунок для роботи з електронними таблицями, [дивитися тут](#).

My Google Maps – безплатний [картографічний сервіс](#) від Google. За допомогою програми можна створити найпростішу геоінформаційну систему громади із такими шарами карт: транспортна інфраструктура громади, заклади охорони здоров'я, освіти, культури та спорту, об'єкти комунальної власності тощо.

ІНШІ КОРИСНІ ІНСТРУМЕНТИ

JotForm – це конструктор форм із великою кількістю шаблонів форм. [Скористайтеся посібником користувача](#).

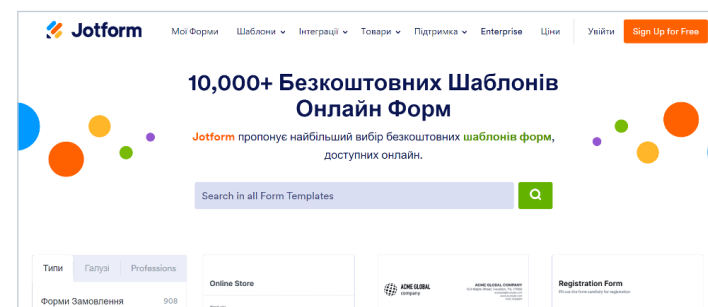


Рис. 2. Скриншот сайту JotForm

Power BI – це програмне забезпечення бізнес-аналітики, в якому можна візуалізувати звіти та інші масиви даних.

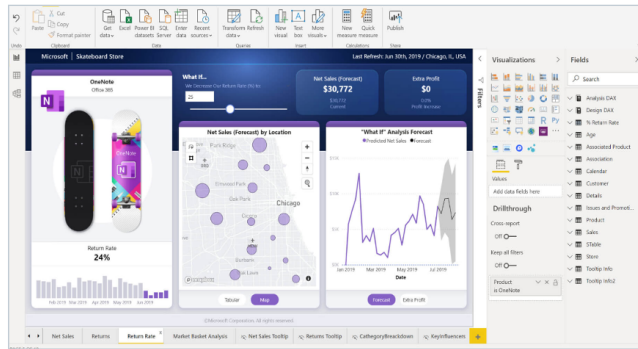


Рис. 3. Скриншот сервісу візуалізації даних. Власні напрацювання авторки.

Canva – програма, у якій можна створювати власні візуалізації (презентації, контент для соцмереж тощо).

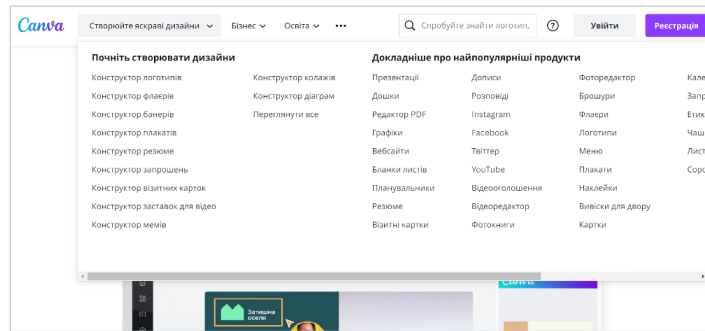


Рис. 4. Скриншот сервісу Canva

Tableau – платформа для візуалізації даних, яка дозволяє проводити глибокий і різнобічний аналіз великих масивів інформації та візуалізувати його результати.

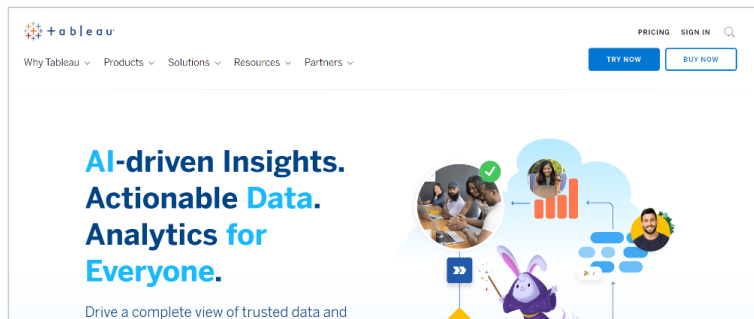


Рис. 5. Скриншот сайту Tableau

Збирання, оброблення, аналіз і представлення даних потребують певної кваліфікації. Для виконання цієї роботи орган місцевого самоврядування може найняти відповідного фахівця.

Вимоги до знань і умінь аналітика муніципалітету можуть бути такими:

1. Знання в галузі статистики, досліджень та аналітики, а також щодо використання різних методів збирання та оброблення даних, інтерпретації результатів аналізу.
2. Знання місцевої політики та питань, що виникають в муніципалітеті. Фахівець має глибоко розуміти проблеми і потреби громади та знати, як використовувати зібрані дані для формування ефективних рішень.
3. Уміння працювати з різними цифровими інструментами та програмним забезпеченням для збирання, оброблення і візуалізації даних, зокрема із Excel, Google Form, JotForm, Google Sheets, Power BI, Canva та My Google Maps тощо.
4. Уміння комунікувати та спілкуватися з різними цільовими групами. Фахівець повинен вміти висвітлювати результати своєї роботи та рекомендації в зрозумілій і доступній формі для різних цільових груп, зокрема представників місцевої влади, мешканців і мешканок громади та інших зацікавлених сторін.
5. Знання етичних та правових аспектів збирання й оброблення даних. Фахівець повинен розуміти законодавство щодо захисту персональних даних та конфіденційності, а також дотримуватися його у своїй роботі.

Ви можете не мати таких фахівців або ресурсів, щоби їх залучати чи навчати. Проте дуже важливо розуміти та підтримувати тих, хто до вас звертається за такими даними. Це можуть бути громадські організації чи їхні мережі, які розробляють проекти з розвитку громад, територій чи розв'язання проблем певних цільових груп. Водночас завдяки таким громадським організаціям громада має шанс бути відбраною до міжрегіонального проекту та разом з іншими громадами вирішувати певні проблеми коштом зовнішніх донорів й здобувати досвід.

Збираючи та аналізуючи дані, фахівці органів місцевого самоврядування мають знати та вміти:

- Як їх збирати й зберігати?
- Як їх аналізувати?
- Як їх захищати?
- Як використовувати дані для ухвалення рішень?

- Як подавати й поширювати результати аналізу даних?
- Як забезпечити етичність та законність збирання і використання даних?

Правильна організація роботи з даними надає такі переваги:

1. Коректна та повна інформація допомагає представникам органів місцевого самоврядування ухвалювати продуктивніші рішення.
2. Коректні та достовірні дані допомагають ОМС удосконалити процеси планування та бюджетування.
3. Працюючи з правильною та достовірною інформацією, представники ОМС можуть зосередитися на розв'язанні проблем та забезпеченні якості послуг для мешканців і мешканок громади.
4. Достовірні дані та їхній аналіз допомагають збільшити довіру громадськості до роботи ОМС, зокрема в ухваленні рішень та плануванні.
5. Робота з даними допомагає ОМС зрозуміти потреби та пріоритети громади, що поліпшує взаємодію між ними.
6. Аналіз даних допомагає ОМС виявити тенденції та проблеми в різних сферах та розробити ефективні стратегії їх розв'язання.
7. Завдяки аналізу даних зменшуються час, який потрібен для ухвалення рішень та планування, а також витрати на непотрібні заходи.
8. Поліпшується якість даних, які ОМС збирає та зберігає.
9. Використання даних допомагає розробляти інноваційні рішення для удосконалення роботи ОМС та надання якісних послуг мешканцям і мешканкам громади.
10. Робота з даними допомагає збільшити прозорість та відкритість роботи ОМС, що є важливим для забезпечення довіри громадськості та поліпшення якості взаємодії між громадою та місцевою радою.

На ринку послуг також пропонують комплексні продукти, а саме: бази даних та геоінформаційні системи. Тому на договірних засадах можна отримати доступ до певного пакету інформаційно-цифрового рішення, програмного забезпечення залежно від потреб замовника та вартості пакету.



ТЕМА 5.

Забезпечення сталої підтримки внутрішньо переміщених осіб через місцеві, бюджетні цільові програми

Автор: *Анатолій Ткачук*

ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНІ ОСОБИ У ГРОМАДАХ

Територіальні громади, які прийняли у себе внутрішніх переселенців – українців, що були змушені покинути свої домівки через російське вторгнення, – зараз шукають способи, яким чином допомагати цим людям облаштуватись на новому місці, як створити умови для їх нормального проживання часто у зовсім іншому, не звичному для них середовищі. Як показує статистика, більшість переселенців є жителями міст промислового Сходу, а їм доводиться проживати у невеликих містечках та селах у слабоурбанізованих територіях Центру і Заходу України.

На першому етапі масового переміщення людей під час повномасштабного вторгнення (лютий – травень 2022 року) у ВПО й у сторони, яка їх приймала, були досить сильними відчуття, що то ненадовго. Тому питанням інтеграції прибулих у громаду, стійкої допомоги ВПО на довготривалій основі приділяли не надто уваги. Далі прийшло розуміння, що простим роздаванням гуманітарної допомоги стійкого забезпечення потреб ВПО у новій громаді не досягнути. Постало питання, а що в межах своїх повноважень можуть зробити органи місцевого самоврядування територіальних громад, аби життя ВПО було максимально комфортним і при цьому місцеві мешканці та мешканки не відчували незручностей і не мали враження про допомогу комусь за їхній рахунок.

Отже, територіальні громади звернулись до такого важливого інструмента розв'язання питань ВПО на довготривалій основі, як ухвалення місцевих програм.

ПРАВОВА ОСНОВА УХВАЛЕННЯ МІСЦЕВИХ ПРОГРАМ

Конституційною підставою ухвалення місцевих програм є стаття 143 Конституції України: «територіальні громади... затверджують програми соціально-економічного та культурного розвитку...».

Затвердження місцевих програм є виключною компетенцією відповідних сільських, селищних, міських рад, і це визначено в статті 26 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні»: «22) затвердження програм соціально-економічного та культурного розвитку відповідних адміністративно-територіальних одиниць, цільових програм з інших питань місцевого самоврядування».

Відповідно до статті 27 цього Закону, підготовка програм належить до компетенції виконавчих органів рад: «1) підготовка програм соціально-економічного та культурного розвитку сіл, селищ, міст, цільових програм з інших питань самоврядування, подання їх на затвердження ради, організація їх виконання; подання раді звітів про хід і результати виконання цих програм».

Отже, ініціювати підготовку місцевої програми може відповідний суб'єкт місцевого самоврядування, як-от: голова громади (сільський, селищний, міський голова); виконком; постійна комісія ради; депутати ради, а також жителі громади у порядку місцевої ініціативи за умови встановлення місцевим статутом чи рішенням ради порядку реалізації права на місцеву ініціативу.

Коли ми говоримо про вирішення проблем ВПО у громаді на місцевій правовій основі, то мова може йти, як про внесення змін у вже чинні програми соціально-економічного розвитку територіальних громад, так і про ухвалення окремих цільових програм, які стосуються власне передусім ВПО.

Варто розуміти, що в умовах воєнного стану у територіальних громадах, де створені військові адміністрації, повноваження органів місцевого самоврядування належать таким адміністраціям. Стаття 15 Закону України «Про правовий режим воєнного стану»¹⁶.

Також в умовах дії воєнного стану проекти актів органів місцевого самоврядування (зокрема, проекти місцевих програм) можуть не оприлюднюватись.

¹⁶ Закон України «Про правовий режим воєнного стану» № 389-VIII // «Законодавство України». Розділ офіційного вебпорталу парламенту України. URL: <https://bit.ly/3oQCLhz>

Для визначення формату місцевої програми, варто розуміти, що законодавство, яке регулює вимоги до структури та змісту місцевих цільових програм на національному рівні, відсутнє. Закон України «Про державні цільові програми»¹⁷ не поширюється на місцеві програми, проте стаття 9 цього Закону дає всі підказки для того, аби ваша програма була логічною і реальною для реалізації.

Для того, аби у вашій громаді місцеві програми мали однакову форму та розроблялись відповідно до однакового алгоритму, варто ухвалити місцевий нормативний акт, наприклад «Про порядок розроблення та виконання місцевих програм у ____ громаді».

За основу розроблення такого документа можна взяти відповідний Порядок розроблення та виконання державних цільових програм, затверджений Постановою¹⁸ Кабінету Міністрів України № 106 від 31 січня 2007 р.

Варто зауважити, що більшість областей України вже мають такі затверджені порядки для регіональних програм, також відповідні нормативні акти існують у багатьох територіальних громадах, і їх можна відшукати через інтернет-пошуковики.

ЧОМУ ПОТРІБНО УХВАЛЮВАТИ МІСЦЕВУ ПРОГРАМУ ДЛЯ ВПО?

Очікування швидкого завершення війни і повернення ВПО у місця постійного проживання не справдилось. Уже понад рік триває повномасштабна війна. На багатьох територіях, звідки виїхали ВПО, або продовжуються бої, або є тотальні руйнування. Або ці регіони взагалі окуповані.

Переселенці і далі живуть у нових громадах, які, своєю чергою, мають їм допомагати. Підтримка потребує коштів з місцевого бюджету, проте таке фінансування можливе за наявності відповідних бюджетних призначень, що формуються на основі ухвалених радою місцевих програм. Тому об'єктивно, територіальні громади, щоб діяти в межах закону, мають готувати і ухвалювати відповідні програми. При цьому формальна сторона питання не може закривати неформальний складник: а який глибший зміст має бути в місцевої програми, крім надання голові громади права фінансувати передбачені програмою заходи.

Сьогодні через пошукові системи ви маєте змогу віднайти досить багато місцевих програм із підтримки ВПО у громадах, але ми не радимо вам брати їх за взірць.

¹⁷ Закон України «Про державні цільові програми» № 1621-IV // «Законодавство України». Розділ офіційного вебпорталу парламенту України. URL: <https://bit.ly/43WojjG>

¹⁸ Порядок розроблення та виконання державних цільових програм // Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України, 2007. URL: <https://bit.ly/3N4HP9Q>

На наш погляд, ці програми все-таки більше зорієнтовані на локальні проблеми – забезпечити поточне фінансування найнагальніших потреб ВПО. Раніше це можливо і було виправдано, проте сьогодні на такі програми слід дивитись більш широко. Це мають бути програми для здійснення не тільки поточних видатків на підтримку переселенців, а й комплексу заходів, які формують новий клімат співжиття місцевих мешканців та переселенців, залучають перших і других до спільної діяльності, створюють умови для згуртованості громади та її подальшого розвитку.

Коментар:

Ідеологію можливої місцевої програми дозволяє зрозуміти програмно-цільовий метод (далі ПЦМ. – *Авт.*) у бюджетному процесі, тобто «метод управління бюджетними коштами для досягнення конкретних результатів за рахунок коштів бюджету із застосуванням оцінки ефективності використання бюджетних коштів на всіх стадіях бюджетного процесу (Стаття 2 Бюджетного кодексу України)».

Як видно із цього формулювання ПЦМ передбачає, що бюджетне фінансування має спрямовуватись на досягнення конкретних, наперед визначених під час планування бюджету результатів. Це є ключовою вимогою відповідної програми – визначити результати, які ми хочемо досягнути і які можна поміряти, щоб оцінити їхню ефективність.

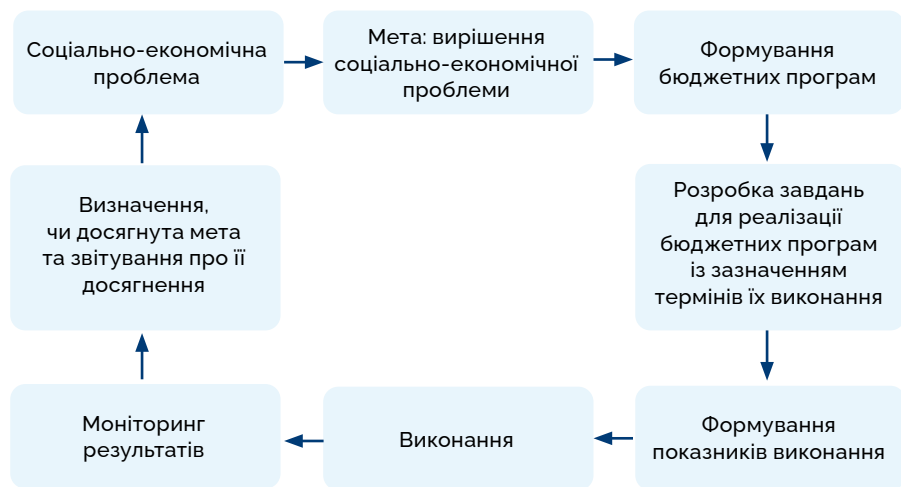


Рис. 7. Структурна схема ПЦМ¹⁹. Джерело: власні напрацювання автора

19 Програмно-цільовий метод у бюджетному процесі на рівні місцевих бюджетів // Міністерство фінансів України, 2016. URL: <https://bit.ly/3J4BeQ>

Уважний аналіз схеми (Рис. 7. Структурна схема ПЦМ) дозволяє припустити, що **підготувати місцеву програму можна за умови розуміння її мети**. Для досягнення мети слід роз'язати низку завдань та реалізувати певні заходи, що потребує ресурсів.

Кожне завдання має власний результат, досягнення якого можна виміряти прямо чи опосередковано.

А яким чином визначити мету програми? Для цього потрібно виявити ключові проблеми, які стоять перед ВПО, якщо ми розглядаємо програму у вузькому розумінні цього слова. Якщо ж наша програма має більш комплексний характер, то тут потрібно виявити проблеми, потреби і очікування не тільки з боку ВПО, але й з боку різних соціальних груп у громаді, які тим чи іншим чином взаємодіють з ВПО.

Часто ми думаємо, що дійсно знаємо, що потрібно ВПО з нашої точки зору, але об'єктивно це може бути не зовсім так.

Соціологічне дослідження, проведене в листопаді 2022 року, показало цікаві результати: 55% тих мешканців громади, які проживали тут до 24.02.2022 р., задоволені рівнем допомоги від місцевої влади для ВПО. Серед самих ВПО рівень задоволеності отриманою від місцевої влади допомогою суттєво вищий – 64%.

Ще більш цікавим є порівняння оцінки потреб ВПО за регіонами розміщення, як їх розуміють постійні жителі громади і самі ВПО

Таблиця 1. Що має зробити місцева влада для ВПО у громаді: регіональний вимір²⁰

% у стовпчику		Захід	Центр	Північ	Південь	Схід
Ті, хто постійно мешкав до 24.02./2022						
1	Допомога з житлом	42.2	42.9	41.1	35.5	52.1
2	Гуманітарна допомога	32.6	37.2	36.0	35.9	44.0
3	Перекваліфікація ВПО	25.5	30.4	28.2	28.6	22.9
4	Пільги для навчання дітей	26.1	25.1	26.9	25.2	20.7
5	Підготовка до зими	22.4	21.5	26.4	30.1	25.0
6	Полегшення отримання пільг	20.4	20.7	22.4	20.9	20.4

20 Порядок розроблення та виконання державних цільових програм // Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України, 2007. URL: <https://bit.ly/3N4HP9Q>

% у стовпчику		Захід	Центр	Північ	Південь	Схід
7	Лікування та реабілітація	18.1	18.7	19.1	19.3	14.6
8	Полегшення отримання фіндопомоги	12.9	10.8	12.1	13.0	19.0
9	Допомога з бізнесом	10.2	10.3	10.2	7.1	7.7
10	Покращення інформування	7.8	7.4	11.6	10.5	6.8
11	Земельна ділянка	6.2	5.3	3.3	2.6	2.9
12	Участь в ухваленні рішень	4.1	4.0	2.6	3.3	1.7
---	Інше	1.4	1.5	0.1	0.8	1.3
---	Нічого не робити для ВПО	0.2	0.4	0.0	0.4	0.4
---	Важко сказати	5.4	4.3	6.4	5.7	5.5
ВПО						
1	Допомога з житлом	50.8	42.2	35.6	41.5	29.3
2	Гуманітарна допомога	36.9	43.6	33.9	40.0	38.4
3	Перекваліфікація ВПО	37.2	25.0	33.4	22.1	25.4
4	Пільги для навчання дітей	19.5	18.0	19.8	22.6	23.4
5	Підготовка до зими	21.7	24.1	13.6	19.4	23.4
6	Покращення інформування	21.3	21.7	14.0	17.4	21.1
7	Полегшення отримання пільг	13.4	17.8	22.1	13.6	17.3
8	Полегшення отримання фіндопомоги	11.2	15.0	13.0	15.8	25.5
9	Лікування та реабілітація	12.2	14.2	16.6	17.1	15.5
10	Допомога з бізнесом	6.7	7.2	10.3	9.1	11.9
11	Земельна ділянка	0.7	5.0	3.0	4.7	4.4
12	Участь в ухваленні рішень	1.5	1.8	4.6	2.3	8.5

% у стовпчику		Захід	Центр	Північ	Південь	Схід
---	Інше	0.0	1.1	0.6	0.0	0.0
---	Нічого не робити для ВПО	1.4	1.1	3.9	0.5	1.6
---	Важко сказати	5.6	4.2	4.5	5.2	1.0

Дослідження доводить, як важливо вивчати потреби ВПО на рівні територіальної громади за допомогою будь-яких відповідних методів, наприклад провести опитування чи фокус-групу.

Якщо уявити, що проведене у вашій громаді опитування ВПО покаже саме такі найважливіші потреби, як у таблиці за результатами загальнонаціонального опитування, ви відразу зрозумієте, на розв'язання яких проблем має бути зорієнтована ваша місцева програма.

Дуже важливо зрозуміти, як налаштовані ВПО, які проживають у вашій громаді, – виїжджати чи залишатися. Від відповіді на це запитання залежить, які завдання має вирішувати програма для допомоги ВПО житлом: надати тимчасове помешкання чи постійне, допомогти переселенцям орендувати житло в мешканців громади чи розселити їх у пристосовані приміщення комунальної власності, допомогти із купівлею чи будівництвом власної оселі чи звести комунальне житло та надати його в оренду.

Як бачимо, варіантів тут може бути багато і різних. Усі їх треба проаналізувати й обрати саме ті, які найповніше розв'язують житлову проблему ВПО у громаді.

У програмі варто уникати загальних формулювань, натомість проблеми, які вона має розв'язувати, треба визначати чітко.

Неправильно	Правильно
У територіальній громаді не вистачає комунальних житлових приміщень	Вимушені переселенці в громаді не мають місць для проживання

Проблема має ідентифікуватись тільки через людину. І це не відсутність чи наявність комунального житла, а відсутність місць для проживання переселенців у громаді. Так само проблемою є не розбита дорога, а відсутність можливості доїхати з точки А в точку Б. Розбита дорога може бути лише причиною проблеми.

Після визначення проблеми можна окреслити завдання, виконання яких дозволить розв'язати проблему або знизити її гостроту. Завдання також треба формулювати максимально чітко, як у прикладі.

Завдання 1.

Забезпечити розміщення для тимчасового проживання 20 сімей ВПО.

Для такого завдання можна сформулювати заходи і визначити їхню вартість.

Захід 1.1. Обладнати 4 кімнати для проживання 4 сімей у приміщенні початкової школи в селі Мрійливе, яку не використовують за призначенням. Вартість – 140 тисяч гривень (суму можна досить точно обрахувати).

Захід 2.2. Забезпечити виплату компенсацій за оренду житла ВПО у мешканців громади для 12 сімей. Вартість – 240 тисяч гривень (2 тисячі гривень на сім'ю щомісяця до кінця 2023 року).

Такі максимально точні формулювання дають змогу чітко визначити **індикатори успішності**: скільки сімей поселились у громаді, скільки сімей отримали виплати тощо.

Програма може передбачати надання в тимчасове користування земельних ділянок для городництва, передавання сім'ям ВПО певних продуктових наборів певної вартості, допомогу в перекваліфікації на базі місцевих професійних навчальних закладів і багато іншого.

Місцева цільова програма має містити інші заходи, які, здається, не впливають на розв'язання нагальних проблем переселенців, але є дуже важливими для їхньої інтеграції в життя громади. Наприклад, залучення ВПО до культурних заходів у громаді, до проведення спільних толок, створення зелених насаджень, проведення в школі презентацій територій, звідки приїхали діти-переселенці.

Законодавство не обмежує вас у творчості при підготовці програми. Проте програма буде успішною тільки за умов, що вона підготовлена на підставі правильної оцінки потреб ВПО; коли кошти, необхідні для її виконання передбачені у бюджеті; коли відсутні перепони в перерахуванні коштів на програму (Під час планування слід зважати на [Постанову КМУ №590](#) «Про затвердження Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану»); коли за завданнями, визначеними у програмі, закріплені конкретні виконавці; коли громада розуміє, що така програма потрібна і її реалізація не породжує суперечностей у громаді.

Уникайте у формулюваннях мети і завдань таких слів, як «створення», «забезпечення», «покращення». Має бути дієслово доконаного виду – *створити, забезпечити, покращити*. Наприклад:

✘ «Метою програми є створення умов для забезпечення ВПО місцями для проживання у громаді» – **неправильно**, бо незрозуміло, по-перше, які мають бути індикатори успішності. А по-друге, чи є реальні місця для проживання умовою успішності програми чи такою умовою є «процес створення»?

✔ «Метою програми є забезпечити ВПО місцями для проживання у громаді» – **правильно**.

Для більш ґрунтовного розуміння підходів щодо підготовки місцевих програм, рекомендуємо скористатись покликаннями у додатку.

ДОДАТОК

Місцеві програми підтримки ВПО (як приклад, але не для тотожного використання)

1. Підгородненська міська об'єднана територіальна громада, Дніпровський район, Дніпропетровська область від 12 липня 2022 р. № 1751. [Програма «Надання підтримки внутрішньо переміщеним та/або евакуйованим особам у зв'язку із введенням воєнного стану на 2022 рік»](#).
2. Львівська ОВА. [«Комплексна програма підтримки внутрішньо переміщених осіб на період дії воєнного стану в Україні»](#).
3. Конятинська сільська рада, Чернівецька область. [«Про затвердження Сільської програми підтримки внутрішньо переміщених осіб з сільського бюджету Конятинської сільської ради на 2022 рік. № 64-15/22»](#) 10 червня 2022 року.
4. Загвездянська сільська рада, Івано-Франківська область. Рішення сільської ради № 595 від 19.04.2022 року [«Про затвердження програми "Програма з підтримки та соціального захисту внутрішньо переміщених осіб в Загвездянській територіальній громаді на 2022 -2023 роки"»](#).

КОРИСНІ ПОКЛИКАННЯ

1. Програмно-цільовий метод у бюджетному процесі на рівні місцевих бюджетів // Міністерство фінансів України, 2016. URL: <https://bit.ly/3J4jBeQ>
2. Про бюджет і не тільки. Спеціально для об'єднаних територіальних громад. Анатолій Ткачук, Ніна Наталенко // ІКЦ «Легальний статус», 2016. URL: <https://bit.ly/3oX75H4>



ТЕМА 6.

Принципи успішної комунікації місцевої влади громади з новими мешканцями

Авторка: *Ірина Куропась*

У цьому розділі ми поговоримо про те, навіщо органам місцевого самоврядування (далі – ОМС) дбати про те, як вони комунікують із мешканцями, які майданчики та інструменти для інформування та залучення нових жителів, зокрема ВПО, варто використовувати. Нові мешканці шукають інформацію про новини громади, можливості для себе та дітей (навчальні заклади, гуртки, тематичні події тощо), звертаються до груп місцевих мешканців у соціальних мережах, щоб дізнатися більше про вирішення побутових проблем, отримати відповіді на свої запитання і багато іншого. Як органам місцевої влади стати джерелом інформації, якому довіряють? Яка роль комунікації ОМС в інтеграції ВПО? Дізнайтеся в межах цієї теми.

Комунікація між органами влади та громадянами – це не лише про обмін інформацією, ідеями та досвідом, а й інструмент управлінського процесу, формування взаєморозуміння та довіри в громаді.

Інформаційна політика в ОМС – це вміння цілеспрямовано інформувати як внутрішню аудиторію (мешканці громади, широке коло зацікавлених людей), так і зовнішню (представники інших громад, регіональна та центральна влада).

Ефективна комунікаційна робота та інформаційна політика загалом насамперед дозволяє побудувати та підтримати репутацію, налагодити дієве спілкування з мешканцями громади та центральними органами влади, сприяє залученню інвестицій в економіку, налагодженню стійкого партнерства з іншими громадами.

Ефективна інформаційна політика також допомагає ВПО, релокованому бізнесу чи громадським організаціям (ГО) адаптуватися в громаді, отримати потрібну для ухвалення рішень інформацію, інтегруватися в соціально-економічне життя громади.

Інформаційна політика має слугувати досягненню певних цілком конкретних цілей чи завдань, які стоять перед громадою в певний проміжок часу.

У кожної громади можуть бути свої комунікаційні цілі та завдання, відповідно набір інструментів та каналів, за допомогою яких вони будуть досягнуті. Щоб ваша комунікаційна політика була ефективною, пройдіть за таким ланцюжком:

1. Визначаємо цілі і завдання громади (або проблеми, які треба розв'язати).
2. Відповідно до цих цілей та завдань – складаємо комунікаційні цілі та завдання.
3. Визначаємо ваші цільові аудиторії (далі – ЦА).
4. Аналізуємо, звідки ваші цільові аудиторії отримують інформацію, відповідно дивимось, через які канали потрібно доносити інформацію вашим ЦА.
5. Продумуємо ключові повідомлення, або що саме ви прагнете донести до ваших цільових аудиторій.
6. Плануємо, у який спосіб слід доносити інформацію до цих цільових аудиторій, готуємо та розповсюджуємо відповідні матеріали.

Проаналізуємо такий приклад.

Громада прийняла близько 800 внутрішньо переміщених осіб. Її завданнями є працевлаштувати повнолітніх переселенців, інтегрувати їх у життя громади, зареєструвати нових мешканців у громаді.

Тоді комунікаційними завданнями буде: поінформувати ВПО про можливості працевлаштування у громаді; спонукати зареєструватися та отримати статус ВПО для тих, хто цього не зробив; поінформувати та мотивувати відвідати інтеграційний захід, який проводить місцева громадська організація

Цільовими аудиторіями у цьому випадку будуть: передусім ВПО, також працівники місцевого ЦНАПу; місцеві чи переміщені ГО, які працюють із переселенцями тощо.

Отже каналами комунікації, тобто джерелами інформації для нових мешканців і мешканок громади та точками взаємодії з ними будуть: сайти та соціальні мережі ОМС; приміщення ЦНАПів; інформаційні майданчики місцевих ГО; клуби за інтересами; можливо, навіть дитячі садки та школи, адже туди будуть приходити або телефонувати з уточненням щодо наявності місць нові мешканці тощо.

Серед **ключових повідомлень**, які ви прагнете донести до цієї аудиторії можуть бути такі: У нашій громаді зареєстровані та працюють **[певна кількість]** мікро-, малих та середніх підприємств, якщо ви хочете відкрити власний бізнес, можна отримати консультацію **[дає інформацію про захід/ініціативу/можливість для громадян]**.

ЯК РОЗРОБИТИ КЛЮЧОВЕ ПОВІДОМЛЕННЯ?

- ❗ Визначте, про що будете говорити: про ситуацію, що склалася: про діяльність органу місцевого самоврядування; про шляхи чи рішення, що сприятимуть подоланню кризи: про потреби громади в цій ситуації; про позиціонування громади тощо.
- ❗ Дайте відповідь на запитання, що хоче чути аудиторія – про те, які ухвалюються рішення чи про те, як ухвалені рішення впливають на життя громади і, зокрема, кожного мешканця?
- ❗ Обдумайте, яку інформацію повинна запам'ятати аудиторія після вашої активності: цифри, факти, емоцію, керівництво до дії тощо. Людей завжди хвилює найбільше те, що відбувається навколо них: як це впливає на їхнє життя; що вони як мешканці громади отримують; як це вплине на їх життя та добробут; чи зміниться якість їх життя в громаді тощо.

Відповідно, далі ви плануєте, які знадобляться **інструменти комунікацій**, щоб донести інформацію до цільової аудиторії. Для сайтів і соцмереж – інформаційні довідки, пресрелізи, зрозумілі візуальні матеріали; для установ/закладів – друковані матеріали, брошури з короткою інформацією, пам'ятки, інструкції тощо.



Цільова аудиторія – це коло чи спільнота людей зі схожими інтересами, спільними ознаками та потребами, яких, найімовірніше, зацікавить певна інформація. Не забувайте, що всі ми різні і по-різному можемо сприймати навіть одну й ту саму ситуацію, тому важливо усвідомлювати інтереси цільової групи не через призму свого бачення та досвіду, а старатися «взути їх взуття» та зрозуміти їх цінності, страхи, потреби, стереотипи тощо.

Щоб налагодити ефективну комунікацію з ВПО, рекомендовано для громад²¹:

- ✓ Створити окремий розділ (кнопку, вкладку чи сторінку) на сайті місцевої ради, на якій буде публікуватися вся інформація, що допоможе представникам ВПО. Також зверніть увагу, що назва розділу має відповідати наповненню.
- ✓ Систематизувати й розміщувати рішення, документи, програми та інформацію про наявні можливості для ВПО, релокованого бізнесу чи ГО у відповідній категорії на офіційному ресурсі громади, урахувавши офіційні сторінки в соціальних мережах.
- ✓ Вести комунікацію за допомогою соціальних мереж, телеграм-каналів, месенджерів тощо, які створені від імені громади.
- ✓ Систематично і вчасно оновлювати інформацію, публікувати свіжі новини про розміщення, працевлаштування, підтримку, допомогу, можливості тощо в соціальних мережах, месенджерах та на офіційному сайті.
- ✓ Підтримувати та проводити регулярні заходи, де нові мешканці зможуть ділитися своїм досвідом, озвучувати наміри, висловлювати потреби та ділитися інтересами. Це стосується і людей, і релокованого бізнесу чи ГО.
- ✓ Проводити опитування ВПО, релокованого бізнесу чи ГО (через гугл-форми, месенджери, соціальні мережі тощо) для отримання зворотного зв'язку та аналізу потреб.

ЧЕРЕЗ ЯКІ МАЙДАНЧИКИ ОМС МОЖУТЬ КОМУНІКУВАТИ З НОВИМИ МЕШКАНЦЯМИ, ТА ЩО МАЮТЬ ПАМ'ЯТАТИ

За даними дослідження²², найпопулярнішим джерелом інформації виявилися соціальні мережі. Саме в них дізнаються новини 76,6% українців.

На другому місці опинилося телебачення з 66,7% голосів, на третьому – інтернет (без соціальних мереж) – 61,2% користувачів. Радіо наразі слухають близько 28,4% громадян України, а друковані ЗМІ читають лише 15,7% опитаних.

Отже пропонуємо проаналізувати ресурси, через які ОМС можуть взаємодіяти із новими мешканцями та мешканками громади:

21 Тенденції інформування внутрішньо переміщених осіб на місцевому рівні // Громадський холдинг «Група впливу», 2022. URL: <https://bit.ly/3oVLj6J>

22 Медіаспоживання українців в умовах повномасштабної війни. Опитування ОПОРИ // Громадянська мережа ОПОРА, 2022. URL: <https://bit.ly/3p3lgev>



Сайт

Офіційний сайт громади є першим ресурсом, де має бути якомога більше доступної інформації про неї, актуальні події, заходи (зокрема, про адаптацію та інтеграцію ВПО) тощо. Ретельно заповніть розділ «Контакти». Якщо можливо, зробіть окрему вкладку на сайті для переселенців. Урахуйте, що більшість людей користуються смартфонами, тому важливо, щоб сайт підтримувався мобільною версією.

Зараз відомі різні інструменти зі створення сайтів. Зокрема, радимо звернути увагу на можливості [платформи СВОІ](#) від Фонду Східна Європа: ресурс дозволяє створити сайт чи чат-бот для ефективної комунікації з мешканцями та мешканками громади.



Соціальні мережі

Йдеться про офіційні представництва ОМС та окремих департаментів. Особисті сторінки, наприклад голови громади, також можуть бути суттєвим джерелом інформації для жителів, особливо якщо він або вона самі її ведуть.

Якщо ще не маєте, зареєструйте офіційні сторінки вашої громади, наприклад у фейсбуці. Обов'язково дайте своїй сторінці назву громади, заповніть розділ «Інформація», додайте контактні дані тощо. Також можна налаштувати геомітки, щоб була можливість чекінитись (позначити своє місцезнаходження) – це додатковий спосіб просувати ресурс та формувати його впізнаваність.

У соціальних мережах у реальному часі ви зможете комунікувати зі своєю аудиторією, отримувати коментарі та відгуки. Підпишіться на місцеві групи в соцмережах, так ви будете бачити, що обговорюють мешканці, із якими проблемами стикаються; зможете інформувати їх про важливі події у громаді, проводити опитування, створювати події тощо.

Можна створити рекламу. Ця опція платна, проте дає можливість прицільніше приходити в стрічку до обраної вами цільової групи. Оплачується послуга через під'язану банківську картку з подвійною конвертацією. У соціальних мережах на публічних сторінках є можливість відстежувати динаміку відвідування. Це дозволяє зрозуміти, яка інформація в який час і для якої цільової аудиторії є цікавою.

Пам'ятайте про цифрову безпеку, встановіть надійні паролі, створюючи чи акаунт у соцмережах. Не використовуйте ідентичний пароль для

різних соцмереж або, наприклад, для робочого та особистого акаунту. Можете скористатися менеджерами паролів, наприклад *1Password*, *Bitwarden*, *KeePass* тощо. У будь-якому разі перед встановленням перевіряйте репутацію продукту, знайомтеся з відгуками щодо його безпеки. Налаштуйте двофакторну аутентифікацію – це звичайна двоетапна перевірка під час входу в акаунт. Тоді, якщо хтось намагатиметься зламати його, ви отримаєте повідомлення з проханням підтвердити вхід в акаунт або кодом, який треба ввести.



Для того, щоб у соціальних мережах бути видимим і привабливим, вам у пригоді стануть корисними інструменти для візуалізації:

- [canva.com](#) – картинки/обкладинки для соціальних мереж, презентації, звіти, коротке анімоване відео тощо;
- [VistaCreate](#) – графічний онлайн редактор для створення статичних та анімованих дизайнів;
- [pictochart.com](#) – створення інфографіки;
- [easel.ly](#) – від тексту до інфографіки;
- [venngage](#) – створення плакатів, афіш та інфографіки за допомогою перетягування елементів шаблону;
- [vyond.com](#) – тут можна робити ролики з анімованими персонажами;
- [slide.ly](#) – для створення красивих слайдшоу;
- [wistia.com](#) – зручний сервіс вставки відео на різні сторінки;
- [TurboScan](#) – мобільний застосунок для сканування та знімкування сканувати/фотографувати документів і зображень, які можна зберігати у PDF-форматі.



Месенджери (Telegram, Viber тощо) та чат-боти

У месенджерах можна створювати власні канали, чати і адмініструвати їх за визначеними попередньо правилами. Перевагами для громад є те, що месенджери безплатні, зберігають історію листування, дають змогу швидко та інтерактивно комунікувати з аудиторією.

Наприклад, у групі «ВПО_N_громади» будемо надсилати інформацію, що цікавить внутрішньо переселених осіб: працевлаштування, отри-

мання довідок та допомоги. У групі «Релокований бізнес/ГО_N_громади» розмішуватимемо інформацію, яка цікавить саме цю цільову аудиторію: пропонувані приміщення чи ділянки для бізнесу, програми та гранти для релокованого бізнесу/ГО тощо.

Також набирають популярність різноманітні чат-боти – програми чи сервіси, керовані правилами чи штучним інтелектом (ШІ), що імітують розмову (текст, аудіо, відео) з людиною в інтернеті в режимі реального часу.

Як це працює на практиці в органах місцевого самоврядування? Ось кілька прикладів використання чат-ботів:

Редакція сайту Сватове.City розробила [чат-бот у телеграмі](#) для допомоги мешканцям Сватівської громади (Луганська область), які виїхали з окупованого міста або залишаються там.

Чат-боти можна розмішувати й на сайтах органів місцевої влади. Наприклад, [чат-бот «Гаряча лінія Калуської міської ради»](#), розроблений ГО «УФРА» в межах проекту «3D Project», що виконувався Фондом Східна Європа за фінансової підтримки Європейського Союзу, дозволяє людям залишати електронні звернення, а органам влади оперативно опрацьовувати їх.

У місті Ізюм створено [чат-бот](#), який дозволяє мешканцям в електронному форматі ставити запитання міській владі та отримувати офіційну відповідь, відповідно до Закону України «Про звернення громадян».

Асоціація міст України розробила [чат-бот «Харків – твій дім»](#), який допомагає харків'янам в режимі онлайн дізнатися про стан їхнього будинку та ухвалити виважене рішення про повернення додому.

Також зверніть увагу на [чат-бот СВОІ](#) у вайбері й телеграмі, який кожна громада може використовувати як зручний спосіб комунікації з мешканцями своєї громади.



Засоби масової інформації

Надсилайте ваші новини та пресрелізи в місцеві редакції газет та інтернет-видань. Сформууйте базу локальних ЗМІ та діліться з ними анонсами подій, важливими новинами, запрошуйте висвітлювати заходи, що відбуваються в громаді. Нові мешканці також шукають в інтернеті місцеві засоби масової інформації, щоби дізнатися про події в регіоні. Допомагайте їм із цим.



Офлайн- та онлайн-зустрічі



Друковані оголошення, банери тощо

Часто, новомістяни найперше йдуть у ЦНАПи, щоб зареєструватися; у відділення пошти, щоб надіслати чи отримати речі; відвідують школи та садки, щоб записати туди дітей. Тож якщо вам потрібно донести якусь важливу інформацію про певну ініціативу, пам'ятайте й про ці місця як точку першого і безпосереднього контакту з вашою цільовою аудиторією.



Кожен комунікаційний канал потребує свого підходу. Велика помилка робити однотипний і однорозмірний формат інформації для всіх каналів: кожен із них потребує свого стилю та формату, способу викладення тексту, розміру фотографії тощо. Наприклад, помилкою є копіювати текст із сайту і ставити цю інформацію у допис на фейсбук-сторінку. Напишіть короткий текст (лід), про що саме йдеться в новині і запостіть його, клікаючись на сайт. Таким чином, ви інтегруєте два канали комунікації.

ВПО насамперед цікавлять питання проживання, харчування, пошуку роботи, доступу до соціальних послуг у громаді, гуманітарної та фінансової допомоги тощо. Тож важливо, щоб інформація на офіційних сторінках громади в соціальних мережах була корисною. Наприклад, на [сторінці у фейсбукі Ковельської міської ради](#) розміщено допис про надану медичну допомогу дорослим і дітям ВПО, але не вказано жодних контактів чи умов отримання таких послуг. Відповідно ця публікація неінформативна і некорисна. На противагу цьому можна навести приклад [сторінки у фейсбукі Черкаської міської ради](#) з графіком роботи, контактами та переліком спеціалістів, які ведуть прийом.

Дуже повно й зручно подають відомості про роботу місцевих центрів зайнятості для ВПО, які шукають роботу, [Хмельницька міська рада](#) та [Тернопільська міська рада](#). Про взаємодію з центром зайнятості окремо описали алгоритм дій [на сайті Кам'янець-Подільської громади](#). Багато інформації щодо працевлаштування ВПО розміщує [Дніпровська міська рада](#). Тут є актуальні вакансії в місті, дані про які регулярно оновлюються, та окрема [анкета для ВПО](#), які шукають роботу.

Інформацію щодо фінансової допомоги для ВПО на своїй сторінці в інстаграм публікує [Чортківська міська рада](#).

Слід забезпечувати доступність інформації для людей із інвалідністю та маломобільних груп населення: створити версію сайту для людей із порушенням зору, відео- та аудіоматеріали повинні мати титри та синхронний переклад на українську жестову мову тощо.

Важливо, щоб в громаді була призначена особа, яка відповідає за комунікації, за розміщення актуальної інформації для ВПО з дотриманням усіх стандартів доступності та вимог до поширення інформації. На жаль, не всі громади мають таку посаду. Інколи комунікаціями займаються всі. І від цього страждають користувачі, оскільки немає одного відповідального, не має чіткої стратегії і плану. Це пов'язано з багатьма причинами: відсутність коштів, відповідних кадрів та самого розуміння, наскільки важливо комунікувати владі з громадою.

На декількох сторінках важко розповісти про всі аспекти комунікацій в громаді. У підсумку наголосимо, що представники ОМС мають розуміти і чути свою цільову аудиторію, моніторити і розвивати канали комунікації, аналізувати зворотний зв'язок, шукати різноманітні інструменти та підходи для покращення діалогу. І головне, комунікація в громаді дає результати, коли вона регулярна, комплексна і системна. Тут допоможе комунікаційна стратегія громади.

Детальніше можна ознайомитися: [Комунікаційна стратегія громади: тренд чи необхідність?](#)

ЯК НАЛАГОДЖУВАЛИ КОМУНІКАЦІЮ З ВПО ГРОМАДИ ПІСЛЯ 24 ЛЮТОГО 2022 РОКУ?

У перші дні повномасштабного вторгнення велика кількість людей приїхали до Дрогобицької громади Львівської області. Вони не знали, що робити, куди йти, кого запитувати. І тоді громада створила єдиний інформаційний центр та гарячу лінію, щоб люди адаптувалися та отримали необхідну інформацію. Помічними в цьому стали електронні інструменти. Так, інтернет-портал громади тільки за березень 2022 року відвідали 121 тис. осіб, що набагато більше проти попередніх періодів). Тут виокремили спеціальну рубрику для внутрішніх переселенців, де надавали всю важливу для них інформацію. Популярними були й офіційні сайти місцевої влади та групи в соцмережах.

Львівська міська рада на головній сторінці свого сайту розмістила [розділ «Для вимушено переміщених осіб»](#), Луцька міська рада – [«До уваги вимушено переселених осіб та біженців!»](#), Тернопільська міська рада в розділі «Громадянам», який був до того, розмістила окремо [підрозділ «Інформація для внутрішньо переміщених осіб»](#). [Сайт Вінницької міської ради](#) містить декілька блоків з

узагальненою інформацією для ВПО, а також зручну кнопку пошуку. На ньому є [Довідник для ВПО](#), що висвітлює всі сфери, зокрема і медичну. Отже, будь-яка людина може доволі швидко знайти потрібну інформацію.

Громади мають досвід використання такого інструменту комунікації, як опитування. Наприклад, Чортківська громада Тернопільської області опитала 700 ВПО, щоби дізнатися про їхні потреби очікування тощо. Як результат заходу, тепер 46 новин містян працюють в комунальних закладах, зокрема і заступниця міського голови.

ДОДАТОК 1.

Цифровий етикет як важлива компетенція міжперсональної та публічної комунікації

- ❗ Візьміть за правило не телефонувати без попередження. Якщо ми хочемо домовитися про зустріч чи обговорити якесь питання, то спочатку варто узгодити з людиною час, коли їй буде зручно розмовляти. Для цього напишіть співрозмовнику у будь-який із доступних месенджерів.
- ❗ Вимикайте звук телефона в громадських місцях, на публічних заходах тощо.
- ❗ Різноманітні малюнки, емодзі, гіфки не варто використовувати у діловій комунікації.
- ❗ Перед тим як надіслати відео - чи аудіоповідомлення, подумайте, чи зручно людині прослухати його просто зараз.
- ❗ У повідомленнях, коментарях, дописах не зловживайте Caps Lock та знаками оклику.
- ❗ Не спамте, надсилаючи на електронну пошту, мобільний, у соціальні мережі й месенджери повідомлення людині, від отримання яких вона не може відмовитися.
- ❗ Не зловживайте вітальним медіаконтентом у свята, зокрема релігійні.
- ❗ Не зловживайте фотографіями дітей та тваринок на офіційних сторінках у соціальних мережах.
- ❗ у публічних комунікаціях не скорочуйте слова ввічливості «спс», «бдлск», «дякі» тощо. Це може трактуватися як неповага.
- ❗ Не оприлюднюйте особисту інформацію та приватну переписку, особливо у форматі скріншотів.

- ❗ З колективного чату слід видалятися, щойно тема групи чи чату втратила свою актуальність. Якщо ви були адміністратором групи або залишаєте її першим, подякуйте всім учасникам за участь і запропонуйте наслідувати ваш приклад, вийшовши з чату.
- ❗ Не надсилайте контакти та номери карток, платіжних реквізитів скріншотами, посилань на сайти тощо. Ніколи. Проявіть повагу до співрозмовника – поділіться контактом чи лінком за допомогою спеціальних функцій, скопіюйте та надішліть номер мобільного, перенаберіть номер платіжної картки.
- ❗ Не пишіть короткими уривками в месенджерах. Пишіть в одному повідомленні відразу суть вашого запиту людині. Писати «Привіт» і чекати відповіді неефективно.
- ❗ Якщо ви хочете поділитися своєю електронною поштою, то варто написати її окремим повідомленням в месенджері, адже це спростить «життя» адресату, оскільки можна скопіювати текст, а не намагатися «витягнути» електронку з великого тексту.
- ❗ Без згоди не додавайте нікого самостійно до різноманітних груп у вайбері чи телеграмі. Запитайте дозволу або надішліть покликання на цю групу, а людина сама вирішить, чи потрібно додаватися.
- ❗ Окрему увагу приділіть електронному листуванню. Завжди пам'ятайте, що текстові повідомлення сприймаються дещо інакше, ніж голосові. Надсилаючи електронний лист, будьте лаконічним, стриманим та викладайте свою думку послідовно і логічно. Не забувайте про граматику! Як ви знаєте, у кожному листі треба зазначити тему. Робіть це й опишіть суть листа якомога точніше кількома словами.
- ❗ У діловому електронному листуванні не звертайтеся до людини в довільній формі. Іншими словами, якщо адресат підписався як Опришко Євгенія Петрівна, у відповіді не варто до нього звертатися «Шановна Женю!» Це буде сприйнято як неповагу та фамільярність. Смайлики, сердечки варто залишити для спілкування з рідними й друзями.
- ❗ Надсилаючи листи багатьом адресатам одразу (розсилка інформації для ГО вашої громади, представників релокованого бізнесу), ставте їх у «приховану копію». Адже не всі хочуть ділитися адресою особистої електронної пошти.



Рівень своєї digital-етичності можна перевірити за допомогою чат-боту https://t.me/digigram_ua_bot.

(Цей чат-бот розроблено за спільної ініціативи Міністерства цифрової трансформації України, Міжнародної фундації виборчих систем (IFES), Координатора проєктів ОБСЄ та компанії Vodafone Ukraine. Чат-бот також є частиною проєкту Дія. Цифрова освіта.)

ДОДАТОК 2.

Кризові комунікації в громаді

Якщо виникає кризова ситуація, ОМС важливо бути оперативним та достовірним джерелом інформації для мешканців і мешканок своєї громади. Пропонуємо алгоритм дій:

- Поділіться важливою інформацією. Поінформуйте людей про проблему та конкретні небезпеки, які стоять перед громадою.
- Інформуйте про те, що вже зроблено. Заспокойте, додайте впевненості. Наведіть конкретні факти та запевніть громадськість, що органи місцевої влади роблять усе можливе. Але тут важливо, щоб ваші слова були підкріплені діями.
- Розповідайте людям, що вони можуть або повинні зробити. Надайте рекомендації щодо заходів, які мешканці повинні вжити у відповідь на проблеми, кризу, виклики тощо. Ваш контент насамперед має бути корисним.
- Надавайте оперативні відповіді на запитання своєї громади і підкріплюйте їх, якщо це можливо, конкретними діями.
- Проявляйте емпатію. Будьте чесними.
- Проявляйте співчуття, коли це доречно.
- Старайтеся бути «всюди», не втрачайте нагоди використовувати всі майданчики та платформи.

Керівні принципи підготовки чітких та стислих повідомлень на випадок кризових та надзвичайних ситуацій:

- ❗ **Оберіть, яку саме інформацію ви хочете, щоб почула ваша цільова аудиторія.**

- ❗ Визначте, що потрібно сказати чи зробити, щоб виправити неправильні уявлення, плітки чи помилкову інформацію, якщо така вже є серед цільової аудиторії.
- ❗ Підготуйте три ключові меседжі, які має запам'ятати цільова аудиторія. Щоразу, коли голови громад виступають перед мешканцями, вони повинні мати тези та перелік тем, які хочуть висвітлити. Пам'ятайте, що під час кризи або надзвичайної ситуації через занепокоєння, недовіру чи страх людям може бути складніше обробляти (чути та інтерпретувати) інформацію, ніж зазвичай. Обсяг наданої інформації повинен бути стислим та обмежуватися найважливішими даними.
- ❗ Підготуйте аргументи та факти до кожного ключового меседжу.
- ❗ Розробіть допоміжні матеріали (наочність, приклади, цитати, особисті історії, аналогії, інструкції для отримання додаткової інформації; зразок листівки (флаєра), на якому маєте акцентувати тощо).
- ❗ Меседжі мають бути простими, короткими, зрозумілими, без подвійних трактувань.
- ❗ Попрактикуйтесь із повідомленням ключових меседжів, адже ваш тон голосу, мова, поведінка, жести також є частиною комунікацій;
- ❗ Зробіть усе можливе, щоб забезпечити двосторонню комунікацію. Питання чи коментарі можуть бути незручними, проте вони дають краще зрозуміти настрої в громаді, а також негайно відреагувати на її проблеми.
- ❗ Складіть перелік ресурсів та людей, які допоможуть оперативнo перевіряти й погоджувати інформацію, давати коментарі для ЗМІ тощо.

У жодному разі:

- ✘ Не обманюйте.
- ✘ Не говоріть про те, чого не знаєте або в чому не впевнені.
- ✘ Не давайте обіцянок, які не зможете виконати.
- ✘ Не робіть власних припущень чи суджень щодо причин.
- ✘ Не використовуйте «вибачення», а використовуйте «співчуття».
- ✘ Не перебільшуйте варіанти управління ризиком чи кризою.
- ✘ Не применшуйте рівень проблеми і завданої шкоди.
- ✘ Не втрачайте можливість стати першим і головним джерелом інформації в громаді.

- ✘ Не замовчуйте проблему.
- ✘ Не піддавайтесь міфам, таким як: «Публікація інформації про проблему чи кризи призведе до паніки», «Управління кризовою ситуацією не вимагає своєчасно підготовленого плану», «Підготуватися до кризи неможливо, адже кожна ситуація є унікальною», «Ми зможемо переконати ЗМІ у нашій позиції та в тому, як саме правильно висвітлювати цю ситуацію».

Алгоритм дій:

- ✔ Сформууйте команду.
- ✔ Вивчіть інформацію про ситуацію з різних джерел.
- ✔ Реагуйте швидко та давайте перші пояснення протягом 6–8 годин після того, як стало відомо в громаді про проблему, кризу, надзвичайну ситуацію тощо.
- ✔ Одразу визначте спікерів, які комунікуватимуть із мешканцями (чи це буде сам голова, чи його заступники, чи керівники відділів/ підприємств, які дотичні до усунення наслідків тощо).
- ✔ Запропонуйте рішення, що сприятиме розв'язанню кризи, якщо це можливо
- ✔ Повідомте про подальші дії чи рішення. Це остання складник правила CAP: Concern (занепокоєння становить початкові 2–5% будь-якого повідомлення під час кризи), Action (дія – додаткові 3–10% пояснень ваших актуальних) і Perspective (перспектива охоплює понад 80% комунікацій і демонструє ваші чіткі наміри)²³.
- ✔ Намагайтеся регулярно бути в інформаційному полі, демонструйте свою відкритість та готовність ділитися інформацією з мешканцями.
- ✔ Постійно моніторте та аналізуйте інформаційне поле (преса, соціальні мережі, середовища в громаді, публічні дописи чи коментарі лідерів думок тощо).
- ✔ Скоординуйте дії команди, партнерів, відділів, активних мешканців, щоби уникнути неможливості або надлишковості комунікації. .
- ✔ Налагодьте зворотний зв'язок із цільовою аудиторією.
- ✔ Налагодьте ефективну співпрацю зі ЗМІ, місцевими лідерами думок тощо.

²³ Зрада/перемога – антикризові комунікації // Practicum, 2019. URL: http://practicum.space/antykrizovi_komunikatsiyi

Ви повинні розуміти, що традиційні способи комунікації з громадою можуть бути неефективними під час кризи. Не забувайте, що в громаді завжди є таке явище, як народний телеграф – і з цим варто також працювати. Якщо на це не реагувати, то можуть народжуватися плітки, які дестабілюють ситуацію в громаді.

КОРИСНІ ПОКЛИКАННЯ

1. Довіра громади: кризові комунікації органів місцевого самоврядування. Практичний посібник // Дмитро Коник, Національний університет «Києво-Могилянська академія», Проєкт міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст», 2020. URL: <https://bit.ly/3Cpl1go>
2. Лара Мудрак. Комунікація і криза: як громадам протистояти викликам і успішно діяти в період кризи: посібник // Український кризовий медіа-центр, 2020. URL: <https://bit.ly/3ChqRQO>
3. Комунікація органів місцевого самоврядування: практичний довідник // Проєкт міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст», 2019. URL: <https://bit.ly/3CmLkDB>
4. Інформаційна відкритість органів місцевого самоврядування. Посібник для муніципальних посадовців // ГО «Агентство з розвитку приватної ініціативи», 2009. URL: <https://bit.ly/3NmuDyC>



ТЕМА 7.

Партнерство між громадами як один зі шляхів підтримання та інтеграції внутрішньо переміщених осіб

Авторка: *Ірина Куропась*

За час повномасштабного вторгнення росії в Україну органи місцевого самоврядування зіткнулися з новими викликами та, як би не звучало парадоксально, отримали нові можливості. Для того щоб впоратися з новими викликами та створити нові можливості, громади почали згуртовуватися та налагоджувати міжмуніципальні партнерства.

Партнерство – це інструмент для досягнення певної мети чи розв'язання конкретних завдань чи проблем, який передбачає об'єднання та координацію досвіду, зусиль, ресурсів, а також рівність і спільну відповідальність кожної зі сторін за результат такої діяльності.

У контексті співпраці громад розрізняють два різновиди партнерств: міжмуніципальне партнерство всередині України та міжнародне міжмуніципальне партнерство.

Міжмуніципальне співробітництво можна визначити як відносини між двома або більше органами місцевого самоврядування, які мають статус юридичних осіб та певну політичну, юридичну та фінансову автономію (відповідно до принципів Європейської хартії місцевого самоврядування)²⁴. Така співпраця відбувається на основі спільного договору. В основі такого співробітництва неодмінно стоїть завдання – поліпшити якість життя людей із відповідних громад.

²⁴ Управління твердими побутовими відходами в умовах реформування місцевого самоврядування та розвитку міжмуніципального співробітництва. Навчально-практичний посібник // Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка, 2018. URL: <https://bit.ly/3J3vbsQ>

Міжнародне муніципальне партнерство – це довгострокові партнерські відносини між громадами різних країн, із проєктами чи ініціативами задля розв'язання схожих проблем. Визначальними в цьому випадку є довготривалість таких відносин і наявність співпраці в різних секторах.

Практика укладання партнерств між громадами стає дедалі поширеною. Наприклад, Міністерство розвитку громад та територій України оприлюднило статистику, що станом на серпень 2022 року укладено 1344 партнерства українських громад із закордонними²⁵.

ДЛЯ ЧОГО ГРОМАДАМ НАЛАГОДЖУВАТИ ПАРТНЕРСТВО?

Народна мудрість стверджує, що гуртом можна і чорта побороти, і море загатити. Так і у випадку партнерств. ОМС об'єднують свої ресурси, обмінюються досвідом та знаннями для підвищення ефективності та продуктивності своєї діяльності. А ще розуміють, що проблеми не є унікальними і всі громади стикаються з ними, а гуртом розв'язувати їх легше. Спільно громади можуть зробити те, що не під силу зробити одній із них окремо. Наприклад, не кожна громада може собі дозволити утримувати пожежну станцію, а спільними зусиллями двох-трьох сусідніх громад це цілком можливо.

Разом з громадою-партнером, ви можете: реалізовувати спільні проєкти, фінансувати чи створювати комунальні установи чи підприємства²⁶, будувати нові об'єкти (наприклад, новий корпус лікарні²⁷ чи дитячого садка); вирішувати питання освіти, екології та довкілля²⁸, охорони здоров'я, туризму²⁹, молодіжної політики, підтримки фермерства; удосконалювати послуги у сфері житлово-комунального господарства; замовити в іншій громаді послуги, які не можете забезпечити самостійно чи це нераціонально. Об'єднуючись із сусідами, ваша громада діє набагато ефективніше й економічно доцільніше, витрачає менше ресурсів, а її мешканці отримують якісні послуги.

25 Міжнародні партнерства територіальних громад // Портал Децентралізація, 2022. URL:

<https://bit.ly/3MUulxi>

26 Громади Дніпропетровщини об'єднують зусилля для відродження та розвитку сільського господарства // Асоціація міст України, 2022. URL: <https://bit.ly/3Jw2u63>

27 Громади Київщини підписали договір про співробітництво // Асоціація міст України, 2022. URL: <https://bit.ly/3qEQzfx>

28 Громади Сумщини завершують роботу над спільним проєктом з відновлення річки Вир // Асоціація міст України, 2022. URL: <https://bit.ly/3J8nYFJ>

29 Громади Чернігівщини підписали Договір про співробітництво // Асоціація міст України, 2022. URL: <https://bit.ly/3NmldC8>

В Україні є багато громад, які об'єдналися, щоби разом розв'язувати проблеми управління побутовими відходами. Таким прикладом є підписання Договору «Запровадження сучасної системи управління твердими побутовими відходами через формування сучасної інфраструктури поводження із ТПВ шляхом впровадження спільного проєкту Роменської міської, Липоводолинської селищної та Коровинської, Андріяшівської, Хмельівської сільських територіальних громад Сумської області»³⁰. У межах цього договору заплановано запровадити в громадах-партнерах сучасну систему поводження з відходами, що передбачає, зокрема, навчання мешканців.

Завдяки міжмуніципальному партнерству з'являється можливість запроваджувати нові послуги або підвищувати якість тих, що уже надаються. Не забуваймо також і про інвестиційну привабливість громади. Так, і тут в пригоді стає міжмуніципальне партнерство, яке допомагає збільшити «свій ринок», відкриває нові можливості для залучення інвесторів та участі у проєктах публічно-приватного партнерства, сприяє розвитку малого та середнього бізнесу в громаді. Тут цікавим досвідом є підписання Договору про співробітництво між сімома громадами Прикарпаття – Долинська, Калуська, Рожнятівська, Болехівська, Брошнів-Осадська, Витвицька та Перегінська. У рамках цього договору передбачено реалізацію спільних проєктів з метою підтримки малого та середнього бізнесу, а саме – створення центрів підтримки підприємництва (ЦПП)³¹. Завдяки таким ЦПП усі охочі отримують покрокову інструкцію зі створення бізнесу, обрання сфери діяльності та системи оподаткування, інформацію про наявну інфраструктуру, місцеві та державні програми підтримки щодо налагодження співробітництва та створення кластерів.

Як бачимо, за допомогою партнерства громади можуть охопити широкий спектр проблем, напрацювати нові шляхи їх розв'язання і залучити додаткові ресурси на це. Налагодження партнерства сприяє подоланню таких викликів, що постали перед громадами під час війни, як допомога ВПО та релокованому бізнесу, їхня інтеграція в соціально-економічне життя, а також повоєнне відновлення та розвиток.

Наприклад, Роменська громада (Сумська область) започаткувала партнерство з італійським муніципалітетом міста Монреаль. Одним із перших кроків в рамках міжнародного муніципального співробітництва є питання допомоги ВПО та по-

30 Громади Сумщини спільно працюватимуть над сучасною системою управління відходами // Асоціація міст України, 2022. URL: <https://bit.ly/45WH2R7>

31 Громади Івано-Франківщини спільно працюватимуть задля підтримки малого та середнього бізнесу // Асоціація міст України, 2022. URL: <https://bit.ly/3Nn98N5>

долання викликів у час війни³². Українська громада отримала засоби безперебійного електроживлення, зв'язку, а також теплі ковдри, продукти довготривалого зберігання тощо.

Наприклад, міста з усього світу долучаються до відновлення деокупованих міст і сіл, а також тих, які зазнали значних ушкоджень у результаті бойових дій. Так, відновлювати Бучу вже допомагають чотири європейські міста: Бергамо (Республіка Італія), Кашкайш (Республіка Португалія), Бергиш-Гладбах (Федеративна Республіка Німеччина), Кочев'є (Республіка Словенія). У Бучі тепер три міста-побратими в Польщі: до польських міст Тушин та Пщина віднедавна доєдналося Катовіце – центр Сілезького воєводства. Партнери допомагають коштами, технікою, надсилають гуманітарні товари, приймають вимушених переселенців і переселенок, допомагають облаштовувати тимчасове житло³³.

Важливо не забувати, що економічний фронт також є важливим в умовах війни. Одним із цікавих прикладів партнерства, яке покликано зміцнити економічний тил Хотинської громади (Чернівецька область) є розвиток індустріального парку за участю релокованого бізнесу. Це інноваційне партнерство, яке формується в умовах війни і з результатами, спричиненими війною (релокація бізнесу). Ініціювала його французька сторона, яка допоможе правильно організувати управління та промоцію індустріального парку в Хотинській громаді³⁴.

Сфери, які можуть бути охоплені в рамках партнерства, насамперед залежать від того, які теми важливі для громад-партнерів, де існують спільні точки дотику та в якій галузі чи напрямку партнери хочуть співпрацювати.

ДЕ ШУКАТИ ПАРТНЕРІВ?

У вашій громаді точно є активні мешканці, бізнесмени, релігійні спільноти, громадські організації, які мають партнерів та працюють із представниками інших громад. Зберіть їх разом та обговоріть питання налагодження партнерства з іншими громадами. Також знайти партнерів допоможуть різні платформи з

32 Роменська громада започатковує партнерство з італійським муніципалітетом міста Монреале // Сумська обласна рада, 2022. URL: <https://bit.ly/43L2WVA>

33 Міжнародне муніципальне партнерство. Методичні рекомендації // Рада Європи, Міністерство розвитку громад та територій України, 2022. URL: <https://bit.ly/3p72vWN>

34 Міжнародне муніципальне партнерство. Методичні рекомендації // Рада Європи, Міністерство розвитку громад та територій України, 2022. URL: <https://bit.ly/3p72vWN>

обміну думками, конференції, інституції, контактні мережі та, звичайно, особисті контакти. Не забувайте також про посольства, які також активно допомагають налагоджувати взаємодію з містами в різних країнах і навіть на різних континентах.

Також пам'ятайте, що українці, які за кордоном (чи це біженці, які втікали від війни, чи це діаспора, яка живе за кордоном вже довгий час) – це найкращі амбасадори України і теж допоможуть знайти партнерів та міста-побратими.

До повномасштабного вторгнення росії ми не надто багато уваги приділяли міжнародному муніципальному партнерству (міста-партнери, міста-побратими тощо), воно було, як правило, формальним, представницьким. Але з перших днів війни ми зрозуміли, що це партнерство набрало нових змістів, форматів та ваги. І побачили, наскільки важливо кожній громаді мати надійних партнерів не лише в Україні, але і за кордоном. Українські громади від своїх іноземних міст-побратимів отримували і харчування для ВПО, і потужні генератори, і пожежні автомобілі, і ліки, і сучасне медичне обладнання. Для голів європейських міст дуже цінним є досвід управління громадою під час такої кризи, як війна, і ним українські керівники громад активно готові ділитися.

Українські громади мають налагоджувати партнерство з муніципалітетами європейських країн, адже це також один з аспектів інтеграції у європейський простір. Слід урахувати, що в цій громаді мешкають українці, які виїхали через повномасштабне вторгнення. Тож, така співпраця та партнерство стає містком чи інструментом для комунікації з українськими біженцями, розуміння їх потреб та страхів. А власне, ці знання допоможуть управлінцям ухвалювати ефективні рішення, що сприятимуть поверненню додому наших людей.

На цій ідеї базувався міжнародний марафон «Єднання місцевого самоврядування світу задля благополуччя людей і миру». У заходах взяло участь понад 1000 представників муніципалітетів, асоціацій ОМС, інших організацій загалом із 35 країн.

Ще однією платформою, яка допомагає громадам України та ЄС започатковувати і розвивати довготривалі партнерства, є ініціатива Cities 4 Cities | United 4 Ukraine. Будь-яка громада, яка бажає знайти іноземного партнера може звернутися до організаторів ініціативи аби розпочати пошук громади-побратима. Детальніше: <https://cities4cities.eu/>

Інституції ЄС і партнерські організації, які можуть підтримувати розвиток С2С (групада з громадою)³⁵:



European Committee of the Regions

Європейський комітет регіонів (European Committee of the Regions, CoR) є дорадчим органом Європейського Союзу, що функціонує з 1994 року і представляє там місцеві та регіональні органи влади. У межах Комітету функціонує Робоча група щодо України, яка була створена у квітні 2020 року і яка має на меті надавати

цільову політичну та технічну підтримку українським партнерам, щоб допомогти їм досягти належного врядування на всіх рівнях, зміцнити місцеву демократію та просувати реформу децентралізації. Робоча група взяла на себе політичну роль у формулюванні відповіді КР і підтримці наших українських партнерів у ці надзвичайно важкі часи.

Детальніше:

- <https://cor.europa.eu/en>
- <https://cor.europa.eu/en/our-work/Pages/Ukraine.aspx>



Local & Regional Europe

Council of European Municipalities and Regions (CEMR, Рада європейських муніципалітетів і регіонів) Рада європейських муніципалітетів і регіонів (CEMR) – це одна з найповажніших організацій міст і регіонів Європи, заснована в 1951 році. CEMR

фактично є «асоціацією асоціацій». Її членами є 60 національних асоціацій органів місцевого самоврядування (представляють 40 із 46 країн-членів Ради Європи, зокрема 27 членів ЄС), які об'єднують 100 000 місцевих і регіональних органів влади. Членами Ради є Асоціація міст України та Українська асоціація районних та обласних рад.

Детальніше:

- <https://www.ccre.org/>
- <https://bit.ly/3qE196A>



Асоціація Eurocities була заснована у 1986 році, об'єднує у своїй мережі понад 200 найбільших європейських міст у 38 країнах, що представляють загалом 130 мільйонів людей. Членами асоціації можуть бути міста з понад 250 тисячами мешканців із

³⁵ Міжнародне муніципальне партнерство. Методичні рекомендації // Рада Європи, Міністерство розвитку громад та територій України, 2022. URL: <https://bit.ly/3p72vWN>

країн ЄС, міста з інших країн можуть бути асоційованими членами, менші міста – партнерами. Чотири українські міста – Київ, Львів, Одеса і Харків – є асоційованими членами Eurocities. Асоціація взаємодіє та співпрацює з інституціями Європейського Союзу, намагаючись представляти голос міст на рівні ЄС.

Детальніше:

- <https://eurocities.eu/>



Platforma – це пан'європейська коаліція міст і регіонів, а також їхніх національних, європейських і глобальних асоціацій, які активно налагоджують і розвивають співпрацю між містами та регіонами. Вона була створена у 2008 році в зв'язку зі зростанням зацікавленості ЄС у розвитку партнерств між містами та регіонами. Має рамкові угоди про співпрацю з Єврокомісією, а також з організацією «Об'єднані міста і місцеві уряди». Сприяє розвитку партнерств міст та регіонів країн ЄС як між собою, так і з містами та регіонами інших країн і континентів, зокрема країн Африки.

Детальніше:

- <https://platforma-dev.eu/>



Energy Cities – це Європейська асоціація місцевих органів влади, які виконують завдання у сфері енергетичного переходу (переходу від використання енергії, заснованої на викопному паливі, зокрема нафти, природного газу та вугілля, до відновлюваних джерел енергії, таких як вітер і сонце, а також літій-іонні батареї). Її членами є понад тисячі муніципалітетів у 30 країнах. Energy Cities не висуває особливих умов щодо приєднання, окрім зобов'язання членів досягати кліматичної нейтральності на своїх територіях та готовності ділитися досвідом. Вона сприяє партнерству муніципалітетів, її членів, у підготовці і реалізації спільних проєктів відповідної тематики.

Детальніше:

- <https://energy-cities.eu/>
- <https://eu-mayors.ec.europa.eu/en/home>

Європейський альянс міст та регіонів для відбудови України (European Alliance of Cities and Regions for the Reconstruction of Ukraine). Розуміючи серйозні виклики, які постають перед українськими громадами зараз, поки триває повномасштабна російська агресія, і постануть в майбутньому у зв'язку з потребою

розв'язання завдань повоєнної відбудови і євроінтеграції, наші європейські партнери 30 червня 2022 року на 150-й пленарній сесії CoR започаткували нову ініціативу – Європейський альянс міст та регіонів для відбудови України. До ініціативи долучилися SEMR, Eurocities, Energy cities, міста Угоди мерів, інші європейські партнери, усі провідні українські Асоціації ОМС. Альянс має на меті:

- координувати спільні зусилля з містами та регіонами Європейського Союзу, готовими надати ресурси для підтримки ефективної та сталої відбудови України;
- надалі сприяти контактам та співпраці основних партнерів України з інституціями ЄС, зокрема в межах «Платформи відбудови України», а також співпраці між ЄС та українськими місцевими та регіональними органами влади та асоціаціями;
- надавати інформацію та зворотний зв'язок інституціям ЄС та «Платформі відбудови України», а також сприяти політичному діалогу на місцевому та регіональному рівнях, який супроводжує зусилля з відбудови;
- сприяти наданню експертної підтримки в зміцненні потенціалу, належному управлінні та технічній допомозі містам і регіонам України.

Детальніше

- <https://cor.europa.eu/en/engage/Pages/European-Alliance-of-Cities-and-Regions-for-the-reconstruction-of-Ukraine.aspx?origin=spotlight#Partners>



Організація **“Engagement Global”** – німецька організація, яка, зокрема, надає підтримку муніципалітетам Німеччини та України, які мають партнерські відносини. Також організація допомагає сформувати нові партнерства між громадами в рамках проекту «Муніципальні партнерства з Україною». Для співпраці з цією організацією вам потрібно скontaktувати з нею й подати заявку та кошторис проєктів розвитку від своєї громади.

Детальніше

- <https://skew.engagement-global.de/partnerstva-z-teritorial-nimi-gromadami-v-ukraini.html>

Можна звертатися по консультації та допомогу в пошуках міста-побратима як за кордоном, так і в межах України до українських організацій, а саме:

- [Асоціація міст України \(auc.org.ua\)](http://auc.org.ua)
- [Всеукраїнська Асоціація ОТГ | \(hromady.org\)](http://hromady.org)

- [Всеукраїнська асоціація громад \(communities.org.ua\)](http://communities.org.ua)

Існує багато стимулів, які сприяють налагодженню міжмуніципального партнерства. Тут варто нагадати про окремий закон³⁶ та відповідні підзаконні акти, також розроблені методичні рекомендації для громад, які хочуть налагоджувати партнерство, розроблені приклади договорів у відповідних сферах тощо.

ЯКЩО ВСЕ ТАК ДОБРЕ, ТО ЧОМУ ГРОМАДИ НЕ КООПЕРУЮТЬСЯ?

Якщо проаналізувати ситуацію з міжмуніципальним співробітництвом в Україні, то можна помітити, що воно не є настільки поширеним, як би того хотілося. Можна виокремити декілька причин цього, зокрема недостатня поінформованість щодо переваг, можливостей та викликів. Адже все нове і невідоме викликає страх та недовіру. Представники громад під час заходів часто звертають увагу на те, що є брак кваліфікованих кадрів, які мають відповідні знання навички, уміють та можуть налагодити переговори співробітництва, супроводити створення договору тощо. Дається взнаки конкурентність громад за ресурси, що породжує брак довіри між ними. В Україні культура діалогу та кооперацію ще розвивається. Очевидно також, що громади надають перевагу короткотерміновим проєктам, у яких видимий результат можна отримати швидко, а не довготривалий процес. Часті зміни в нормативно-правовій базі також не сприяють налагодженню сталого партнерства.

У сфері міжнародного партнерства досить часто на заваді стають відсутність знань про міжкультурні особливості чи законодавчі процедури; нерозуміння, як і де шукати партнерів, спільні точки дотику, а також шляхи розв'язання проблем. Перепони створюють і породжені міфами стереотипи: іноземні громади мають зовсім інші проблеми, а українським громадам до них ще далеко, спільних проблем просто не знайти. Звісно, більшість голів громад України не володіють англійською мовою, що також не сприяє налагодженню комунікації.

ЗАМІСТЬ ВИСНОВКУ

Якщо ви пройшли весь шлях і підписали Договір про співпрацю, то це лише початок. Цього недостатньо, щоб отримати омріяні результати. Великою помилкою буде просто покласти цей документ у шухляду. Теоретично громада - партнерка (одна чи п'ять) у вас є, і у своїх звітах можна пафосно про розповідати. Але практично нічого не відбуватиметься, і ви не отримаєте бажаного результату.

³⁶ В Україні міжмуніципальне співробітництво регулюється ЗУ «Про співробітництво територіальних громад». Станом на 28.02.2023 року в Україні зареєстровано 925 договорів про міжмуніципальне співробітництво.

Ви запитаєте, чому?

Це щоденна кропітка праця всієї команди, яка вимагає усвідомлення того, що партнерство лише заради процесу чи статистики (бо це зараз модно, і всі це роблять) не працює. Треба чітко розуміти принципи партнерства і його бажаний кінцевий результат.

Важливе комплексне розуміння плану реалізації усіх заходів, наявність взаємодовіри та поваги між партнерами, налагодженої комунікації і синергії між усіма сторонами партнерства, а також терпіння і вміння крок за кроком йти до мети. І звичайно, жоден проєкт не може бути реалізованим без команди. Люди – завжди найбільша цінність. Отже, ваше завдання – правильно підібрати команду кваліфікованих людей та модель управління в межах партнерства.

Ще один чинник, без якого неможливо собі уявити продуктивне, ефективне партнерство – голови громад. Як лідери та драйвери цього процесу, вони мають бути активно залучені до партнерства та працювати над розвитком відносин. Тут не останню роль відіграють особисті якості людини: вміння усвідомити та сформулювати проблему, знайти шляхи її розв'язання спільно з партнерами (перетворити проблему на завдання), навички комунікації та ведення переговорів, вміння слухати та чути, «ділитися» досвідом, ідеями тощо. Звичайно, не можна говорити про партнерство взагалі, якщо сторони не дотримуються принципів чесності, прозорості, добровільності та відкритості. Крім того, важливим аспектом успішності партнерства є розуміння кожної громади – партнерки своєї вигоди.

Партнерство громад було важливим стимулом відбудови Європи після Другої світової війни. Нині ж таке партнерство, міжнародне чи муніципальне, може і має допомогти Україні відновитися та стати повноправним членом сім'ї держав-членів Європейського Союзу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Як розпочати дружбу між містом та селом? Про співробітництво міських та сільських територіальних громад: методичні рекомендації // Інститут громадянського суспільства, 2019. URL: <https://bit.ly/43VRPsK>
2. Договори міжмуніципального співробітництва у сфері управління побутовими відходами. Врублевський О., Сороковський В. // Швейцарсько-український проєкт «Підтримка децентралізації в Україні» DESPRO, 2018. URL: <https://bit.ly/3qFaTxn>
3. Співробітництво громад: нові можливості для освіти та медицини. Резюме дослідження // ГО «Фундація імені Григорія Яхимовича», ВГО «Асоціація сприяння самоорганізації населення, 2019. URL: <https://bit.ly/3P8B2yG>
4. Міжнародне муніципальне партнерство. Методичні рекомендації // Рада Європи, Міністерство розвитку громад та територій України, 2022. URL: <https://bit.ly/3p72vWN>
5. Знайти місто-побратима. Коротка інструкція для органів місцевого самоврядування // Центр спільних дій, 2023. URL: <https://bit.ly/3qCymPC>
6. Допомога міст-побратимів – Україні: хто і як підтримує наші міста // Програма «Transparent cities/Прозорі міста», 2022. URL: <https://bit.ly/3X1LDxi>
7. Як міста-побратими допомагають Україні. Частина 2 // Програма «Transparent cities/Прозорі міста», 2022. URL: <https://bit.ly/3NmL4Lm>

АВТОРСЬКИЙ КОЛЕКТИВ



ІРИНА КУРОПАСЬ

Сертифікована тренерка з управління циклами проєктів ЄС. Фахівчиня зі зв'язків із громадськістю та міжнародних відносин. Від 2012 року бере активну участь у громадському секторі. Завершила програму інноваційного підходу до державного управління «Good Governance» Львівської бізнес-школи в Українському католицькому університеті (УКУ), а також програму УКУ в межах Інституту лідерства та управління «Управління неприбутковими організаціями».

Від 2015 року брала участь у реалізації усіх міжнародних проєктів Агенції місцевого економічного розвитку Яворівщини як комунікаційна менеджерка та керівниця проєктів. Зовнішня експертка різних неурядових організацій та програм, таких як GIZ, Council of Europe, Фонд Східна Європа, Програма «DOBRE» USAID.

Має досвід роботи у сфері стратегічних комунікацій у громаді.



ЛЮБОВ РОПАЛО

Консультантка з питань розвитку громад, регіонів, інститутів громадянського суспільства. Сертифікована тренерка з неформальної освіти для дорослих, проєктна менеджерка. Розробниця серії авторських тренінгів за напрямом "Розробка та управління проєктами".

Членкиня правління Громадської спілки «Громадські ініціативи України», директорка неприбуткової установи «Черкаська агенція регіонального розвитку» (2018–2023 роки).

Авторка та співавторка низки проєктів регіонального розвитку, реалізованих коштом Європейського Союзу на загальну суму понад 10 млн грн. Залучена як зовнішня експертка Фонду Східна Європа, а також долучена до проєкту за підтримки Великої Британії з розробки та реалізації планів відновлення громад і територій.



АНАТОЛІЙ ТКАЧУК

Директор з питань науки та розвитку Інституту громадянського суспільства. Громадський діяч, народний депутат України, консультант з децентралізації та регіонального розвитку.

Автор публікацій наукового, науково-популярного характеру у сфері регіонального розвитку, місцевого самоврядування, законодавчої техніки.

Учасник робочих груп з розроблення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади, а також законопроєктів з питань реформи, ухвалення бюджетної децентралізації та законів у сфері державної регіональної політики

Тренер, консультант зі створення спроможних громад, розробки та втілення стратегій їх розумного зростання.