

Азарова Т.В.  
Абрамов Л.К.

# Соціальні технології

частина 2

ICKM  
Інститут соціокультурного менеджменту

Інститут  
соціокультурного  
менеджменту



Розробка та тиражування цього посібника стали можливими завдяки підтримці Фонду Євразія за рахунок коштів, наданих Агенцією США з Міжнародного розвитку (USAID)

Думки висловлені у посібнику належать авторам і можуть не співпадати з офіційною позицією Фонду Євразія та USAID

Кіровоград 2005  
© ІСКМ 2004

ББК 60.550.327  
УДК 316.61  
А35

*«Соціальні технології. Частина 2.»  
(Азарова Т.В., Абрамов Л.К., - ІСКМ,  
Кіровоград – 2004, 108ст.)  
Особливого значення останнім  
часом набуває діяльність  
громадських організацій, які  
виступають своєрідним  
каталізатором активності місцевих  
громад. Саме представникам таких  
організацій адресоване це видання. В  
ньому життя громади автори  
розглядають в різних аспектах;  
описують способи та форми  
взаємодії в громаді; пропонують нові  
методи навчання та розвитку  
громади. Зокрема досить детально  
розглядається зовсім нова для  
третього сектору України форма  
співпраці – кластер проектів.  
Видання здійснено ІСКМ в рамках  
Центрально українського кластеру  
проектів «Інтеграція місцевих  
спільнот» при підтримці Фонду  
Євразія за рахунок коштів, наданих  
USAID.*

ББК 60.550.327  
УДК 316.61  
А35

Азарова Т.В., Абрамов Л.К. Соціальні технології. Ч.2. Кіровоград: ІСКМ., 2005. 108 с.

Наклад 100 прим.  
Надруковано  
Угода від

© ІСКМ, 2004  
© Азарова Т.В., Абрамов Л.К., 2004  
Технічне редагування: Дзядевич І.А., Флоренко А.Ю.

*Авторські права на видання належать Інституту соціокультурного менеджменту.  
Будь-яке копіювання без офіційного письмового дозволу ІСКМ заборонено. При  
цитванні обов'язкове посилання на джерело.*

ISBN 966-7822-99-0

## ЗМІСТ

|  |            |
|--|------------|
| <b>Розділ 3. Технологія розвитку громади.....</b>  | <b>4</b>   |
| <i>3.1.Громада, її роль у вирішенні соціальних проблем.....</i>  | <i>5</i>   |
| <i>3.2.Джерела та рушійні сили розвитку громади.....</i>   | <i>22</i>  |
| <i>3.3.Діяльність громади як постійний процес її<br/>розвитку .....</i>                                      | <i>30</i>  |
| <b>Розділ 4. Технологія кластера .....</b>   | <b>74</b>  |
| <i>4.1.Кластер. Що це таке? .....</i>  | <i>75</i>  |
| <i>4.2.Характеристика Воронежського й Пензенського<br/>кластерів.....</i>                                    | <i>78</i>  |
| <i>4.3.Технологія кластера в інформаційно-методичному<br/>забезпеченні вирішення соціальних проблем.....</i> | <i>84</i>  |
| <b>Література.....</b>   | <b>103</b> |
| <b>Додатки .....</b>   | <b>104</b> |
| <i>Додаток № 1. Логічна схема Центрально-українського<br/>кластеру проектів .....</i>                        | <i>105</i> |
| <i>Додаток № 2. Інформація про Фонд Євразія .....</i>  | <i>106</i> |
| <i>Додаток № 3. Інформація про Інститут<br/>соціокультурного менеджменту.....</i>                            | <i>107</i> |
| <i>Додаток № 4. Інформація про авторів.....</i>  | <i>108</i> |

### **Розділ 3. Технологія розвитку громади.**

*3.1. Громада, її роль у вирішенні соціальних проблем.*

*3.2. Джерела та рушійні сили розвитку громади.*

*3.3. Діяльність громади як постійний процес її розвитку*

#### *3.1. Громада, її роль у вирішенні соціальних проблем.*

Радикальні соціальні зміни, що відбуваються в Україні після здобуття нею незалежності, спричинили виникнення нового способу громадського життя й діяльності, який можна назвати суспільною ініціативою. З'явилася локально орієнтована громадськість, що ініціативно працює з окремими сферами життя суспільства й локальними ситуаціями, що виникають у них і потребують свого вирішення. При цьому, під ініціативою маємо на увазі свідомо втілене в життя групами людей вирішення соціальних ситуацій і об'єднання людей для такого втручання.

Наприклад, Львівська міська громадська організація "Спільнота взаємодопомоги "Оселя" створила програму ресоціалізації та виходу з бездомності, що включає в себе: спільне проживання в будинку Спільноти, у якому люди, що потребують допомоги знаходять дах над головою, їжу; спільну працю і навчання в майстерні, де люди отримують можливість працювати та здобувати професійні навички та консультації психолога, групову й індивідуальну соціотерапію.

Інший приклад: у містах Броди, Сокаль та Жовка створені центри для дітей з неповних і малозабезпечених сімей, де вони навчаються традиційним видам української народної творчості та швейній справі, виготовляють власні вироби, які потім дарують непрацевдатним, самотнім літнім людям. Діти організують концерти для громадян міста, проводять свята Миколая, Різдвяні Коляди, Великодні гаївки, Всесвітній день захисту дітей.

Можна навести безліч інших прикладів свідомого втручання громадян у розв'язанні соціально-напружених ситуацій. Ці приклади свідчать, по-перше, про соціальну конструктивність суспільних ініціатив, по-друге, про їхній позитивний вплив не тільки на життя певної групи людей, але й на місцеву громаду в цілому, тому що при цьому задовольняється одна з основних людських потреб - прагнення до добробуту.

Людина - соціальна істота і її саморозвиток, само актуалізація відбувається в середовищі його перебування - у сім'ї, у спілкуванні із друзями, сусідами, в освітньо виховному закладі, у виробничому колективі і т. і. Тут виникає певне ставлення до явищ або проблем соціального життя, що стосується спільних інтересів, усвідомлюються нагальні соціальні проблеми, що вимагають вирішення, зіставляються й зіштовхуються різні погляди і позиції, ухвалюються, підтримуються або, навпаки, заперечуються, засуджуються ті або інші дії, вчинки або лінії поведінки людей. Іншими словами: життєвим простором для особистості є група, тобто обмежена в розмірах спільнота людей, що виділяється із соціального цілого на основі певних ознак. Група може бути великою (колектив школи, підприємства або закладу) і малої (сім'я, громадська організація, ініціативна група і т. і.). У великих групах виробляються норми поведінки, суспільна думка, суспільні й культурні цінності й традиції, які за посередництвом малих груп доводяться до свідомості кожного індивіду. У великій групі завжди є структурні утворення, що регулюють її діяльність, і якщо ці структури перестають функціонувати, то група перетворюється в стихійно діючу спільноту - юрбу.

Групу людей, що має загальні ознаки, повне або часткове самоврядування, називають громадою. Громада завжди впливає на формування суспільної свідомості.

Згідно з українською соціологічною традицією громада вважається центральним осередком соціального життя. Виникнувши в епоху розпаду родових відносин і сформувавшись в період феодалізму, вона мала спільні землеволодіння, при яких певні ділянки землі належали селянській громаді. Спочатку громади були основними територіально-адміністративними одиницями, пов'язаними з однією оселею; існували також церковні громади, громади спільного користування майном. Характерною ознакою спільнот-громад було широке самоуправління (громадське віче), яке функціонувало в містах і селах України впродовж тривалого історичного періоду.

Згодом громади в значенні територіально-адміністративних одиниць поступаються місцем спільнотам-громадам, як осередкам культурного та громадсько-політичного життя української інтелігенції (друга пол. XIX - поч. XX ст.). Так, у Петербурзі М.Костомаров, В. Білозерський, Т.Шевченко, П.Куліш зібрали навколо себе більше десятка молодих українців, утворивши так звану «Громаду». Ця група прагнула поліпшити долю українців і особливо селянства. Водночас у Києві також утворилась громада, яка зосередила зусилля на розвитку мережі недільних шкіл для не писемного селянства.

Отже, протягом усієї історії існування українського народу, якраз навколо громад будувалося соціальне життя, через них людина входила в це життя й здійснювала

зв'язки з ширшими соціальними інститутами такими, як держава або політичні партії, рухи.

У цей час термін "місцева громада" широко використовується на сторінках періодичної преси, у наукових статтях і монографіях. І проте однозначного визначення цього поняття поки не існує.

У деяких країнах Східної Європи громадою називають низову адміністративно-територіальну одиницю, крім того - ланка суспільно-політичної організації. Таке розуміння про громади поширене і в Україні. Більшість людей на питання про те, чим, на їхній погляд, є громада, відзначають, що це - всі люди, що проживають у селі або невеликому районному центрі. При конкретизації цього поняття опитувані звичайно вказують на наявність у членів громади формалізованих структурних елементів таких, як влада, бізнес, установи культури, освіти, охорони здоров'я, громадські організації й політичні партії.

Конституція України (Стаття 140) затверджує право територіальної громади на самостійне вирішення питань місцевого значення. При цьому під територіальною громадою мають на увазі жителів села або добровільне об'єднання в сільську громаду жителів декількох сіл, селища та міста.

Основними ознаками територіальних громад як людських спільнот є:

- приналежність до території з абсолютно визначеними межами;

- відокремленість місця проживання, що дозволяє виділити його в окреме місто, селище;
- постійність проживання;
- відображення населеного пункту в адміністративно-територіальному устрої держави.

Я.Варда і В.Клосовські пропонують розглядати територіальну громаду в Україні в таких якостях:

- як колектив самостійних суб'єктів права - фізичних осіб;
- як носія певного культурного надбання, якому можуть бути притаманні місцеві традиції та звичаї, носія духовно - інтелектуального потенціалу;
- як концентрацію трудових ресурсів;
- як первинного суб'єкта місцевого самоврядування та елемент системи місцевого самоврядування;
- як суб'єкта права комунальної власності;
- як суб'єкта бюджетного права, за яким визнаний відповідний бюджет місцевого самоврядування. [5, стор.42].

У наукових дослідженнях громада найчастіше розглядається в аспекті проблематики, досліджувані тією або іншою наукою.

Так наприклад, це складне утворення можливо досліджувати з позиції філософського вчення про соціальний просторово-часовий континуум. В українській культурі час і простір - це засоби згуртування людей, розгортання гідностей кожного "у всіх на очах" у світлі громадських обов'язків і цінностей. Соціальний час і простір розглядаються сучасною філософією як форми руху і буття соціально-історичних процесів, суб'єктами яких є соціальні спільноти, групи, покоління. Тобто

громаду можна розглядати як соціальну спільність, що є суб'єктом зміни того світу, у якому розгортається її буття. Громада має свій соціальний час у вигляді минулого, теперішнього й майбутнього. При цьому минуле в громаді - це те, що перестало бути актуальним для людей завдяки подальшому розвитку (відстала техніка, технології, наукові знання, соціальні відносини, форми управління і т. і.). Однак найбільш цінні елементи минулого переходять у теперішнє, стають актуальними в даний час (мистецтво, література та ін.) Теперішнє стає діяльністю даних членів громади, що виявляють активність у досягненні поставлених завдань, реалізації інтересів. Теперішнє пов'язане з переживаннями членів громади, з тим, як вони оцінюють своє буття, як задовольняють свої потреби. Майбутнє громади пов'язане з можливим, воно існує у вигляді різних перспектив розвитку, у планах, проектах, програмах, котрі ще не увійшли в практику. Саме тут функціонують моральні цінності та ідеали, які стимулюють людську діяльність у бік прогресу [19].

Політологію цікавлять багато аспектів життя громади, але насамперед ті, які пов'язані з функціями держави, структурою державної влади, а також системою сучасного суспільства. Як у громаді затверджується законність і правопорядок? Як захищаються економічний базис громади? Як регулюються соціальні конфлікти в громаді і як забезпечується узгодженість інтересів потреб окремих членів громади й різних груп, що становлять її? Як забезпечується екологічна безпека людей, розумне використання природних ресурсів? Як функціонують органи місцевого самоврядування? - ось далеко неповний перелік питань, що досліджує політологія, у рамках

вивчення місцевих громад. Крім цього, досліджуючи структуру цивільного суспільства, політологія вивчає особливості функціонування в місцевій громаді політичних партій і суспільних об'єднань, які відіграють важливу роль у суспільно-політичному житті місцевого соціуму. Особливо великого значення в місцевій соціальній політиці набувають громадські організації, які є своєрідною з'єднувальною ланкою між органами місцевої влади й відповідними діями членів місцевої громади. Громадські об'єднання можуть надавати велику допомогу місцевим владним структурам у виконанні функцій управління. Громадські організації привертають увагу членів місцевої громади до найбільш гострих проблем, пропонують способи їх вирішення, вимагають від владних структур їх вирішення.

Соціологія як генералізуюча наука про становлення та функціонування соціальних спільнот, вивчає соціокультурний простір місцевої громади, тобто досліджує всі соціальні процеси громади, незалежно від того, якими вони є: економічними, політичними, правовими, творчими, релігійними, філософськими, етнічними і т. і. Крім того, ця наука спроможна дати знання про реальний стан громади, зміни в ній, нові процеси та явища, які раніше не зустрічалися.

Соціальну психологію цікавить проблема психологічної характеристики громади, закономірності спілкування і взаємодії, поведінка й діяльність людей, обумовлені фактом включення їх у громаду.

Увага суспільних наук до проблематики, пов'язаної з вивченням громади, з одного боку, свідчить про те, що ця спільність є життєво важливою для кожного її члена.

Саме в громаді відбувається засвоєння і відтворення індивідом соціального досвіду. Тут здійснюється соціальне навчання кожного члена громади і його взаємодія з іншими людьми. Залежно від ступеня виключності в різноманітні відносини людина у громаді навчається регуляції соціального поведіння. З іншого боку, короткий огляд основних напрямків дослідження громади переконує в тому, що громада - це складне, багатоаспектне, багаторівневе утворення, і кожна наука акцентує увагу на одній зі сторін досліджуваного феномена.

Особливий напрямок становлять дослідження, у яких міститься спроба визначення ролі неурядових організацій у житті громади. У вирішенні цього питання можна виділити дві протилежні точки зору. Одні автори ототожнюють місцеву громаду з місцевою спільнотою, у якій головну роль відіграють окремі особини, а неурядові організації або місцева влада є тільки певними складовими елементами. Інші думають, що в сучасних умовах громадські організації є головною діючою особою в місцевій громаді, тому що вони «...активізують та інтегрують суспільство. Вони є стимулятором для місцевого самоврядування в питанні вирішення місцевих проблем. Окрім того, вони є одним із найпростіших каналів ідентифікації суспільних потреб. Організації добре володіють ситуацією у своєму середовищі, знають найважливіші проблеми групи, для якої працюють. Місцеві громади й неурядові організації нерозривно пов'язані між собою» [11, стор. 8].

Своє бачення проблеми намагаються дати автори книги "Громади України: на шляху відродження". Акцентуючи увагу на питаннях розвитку громади, вони

пишуть: "...слово "громада" означає будь-яку групу людей, об'єднану сталими взаєминами з метою покращення себе та світу, у якому вони живуть" [8, стор. 21]. У цьому визначенні дані найбільш загальні й істотні ознаки розглянутого поняття. Громада - це, насамперед, група, що має соціально значиму мету, спрямовану на позитивні зміни як окремого індивіда, що входить до неї, так і навколишнього його світу. Наявність цієї мети, намагання її досягти, обумовлює виникнення між членами громади відносин і взаємозв'язків, які носять більш-менш сталий характер.

Таким чином, наукові та життєві уявлення про громаду мають довгу історію розвитку й широке коло аспектів вивчення. Це зумовлено надзвичайною складністю громади як соціального утворення, її багатоманітністю та багатогранністю. З огляду на це, дамо загальне визначення громади з точки зору сучасних суспільних наук. У широкому значенні цього слова територіальна громада - це сукупність всіх способів взаємодії та форм об'єднання людей, що є мешканцями певної низової адміністративно - територіальної одиниці й взаємозалежні один від одного. У більш вузькому сенсі місцева громада виступає структурно або генетично визначеним типом спілкування людей, що склався як певна історична цілісність або система.

Найбільш характерними ознаками громади є:

- спільність території, на якій проживають люди;
- наявність взаємодії та спілкування між членами громади;
- цілісність і сталість громади як єдиного цілого;

- автономність і самодостатність, самоуправління, саморегуляція, саморозвиток;
- здатність підтримувати й відтворювати високу інтенсивність внутрішніх зв'язків;
- певний рівень розвитку культури з усталеною системою норм, цінностей, які лежать в основі соціальних зв'язків між людьми.

Одним з найменш вирішених питань є класифікація громад. У науковій літературі описуються громади як різні форми історичної спільності людей: родова, сімейна або будинкова, сільська або сусідська, релігійна, земляцька, етнічна, громадсько-політична.

Феменологія громади дається в навчально-методичному посібнику "Громади України: на шляху відродження". Автори використовують традиційний підхід до класифікації типів громади, беручи в якості одного із критеріїв розрізнення географічну близькість місця проживання членів громади. У цьому зв'язку вони виділяють сільську й міську громади. Історичний аналіз дозволив авторам виділити найбільш характерні ознаки сільської громади минулого:

- Наявність органів самоврядування, коли найбільш важливі для селян проблеми зважувалися на сільському сході. Всі жителі громади брали участь у виборі сільського старшини, якого спочатку називали отаманом, пізніше -війтом. Отаман приймав управлінські рішення щодо значимих для селян питань організації життєдіяльності селян.
- Наявність у повсякденному житті селян взаємодопомоги, коли при організації найбільш трудомістких і нагальних робіт односельчани на

добровільній основі надавали один одному безкорисливу підтримку (толока, поміч, клака).

- Наявність елементів соціальної й культурної спадщини, які передавалися з покоління в покоління й зберігалися в громаді протягом тривалого часу. Це були певні норми поведінки, цінності, звичаї, обряди.
- Наявність у сільській громаді самостійних територіальних одиниць (куток, магала, кінець), які були острівцями сусідської єдності. Тут формувалися молодіжні громади для організації свого дозвілля (вечорниці).
- Наявність національно-релігійних організацій, так званих братств, які сприяли поширенню освіти серед народу, пропагували здоровий спосіб життя й милосердя.

Поряд з виділенням характерних рис традиційної сільської громади, автори розкривають генезис міський громади: "По тому, як дедалі більша кількість людей переселялася в міста, вони часто скаржилися на втрату відчуття близької спорідненості, яке єднало їх, коли вони жили в селі. Проте навіть у цих нових для них умовах люди знаходили способи розвинути стосунки підтримки та взаємодопомоги. Дехто почав значною мірою ідентифікувати себе з тією невеликою географічною частиною міста, у якій він живе, скажімо, певним житловим комплексом або кількома житловими кварталами. У цих міських географічних громадах люди спільно працювали над реалізацією проєктів, спрямованих на створення зон відпочинку власних дітей... При цьому вони також обирали лідерів, які представляли їхні інтереси в міській адміністрації, і об'єднувалися в добровільні асоціації, такі, як клуби або комітети для проведення спільної роботи"[8, стор. 19-20]



У цей час члени сільської громади користуються багатьма загальними інституціями й послугами, вони формують органи самоврядування й доручають своїм лідерам представляти свої інтереси в органах влади, вони поєднуються в різні види асоціацій з метою здійснення громадських проектів і захисту своїх суспільних і культурних інтересів, вони допомагають один одному у важкий час. Члени міської громади, як правило, ідентифікують себе з певним мікрорайоном, де люди спільно працюють над реалізацією проектів, спрямованих на благоустрій свого мікрорайону, разом відзначають святкові події, організовують взаємодопомогу і взаємопідтримку.

Крім сільської й міської в посібнику "Громади України: на шляху відродження" автори виділяють наступні типи громад:

- громади людей з особливими потребами (наприклад, громади людей з вадами зору);
- громади людей, що мають спільне етнічне або культурне походження (наприклад, громада циган);
- громади людей, що мають спільні переконання (наприклад, Українське християнське братство);
- громади людей, що об'єднані спільними інтересами (наприклад, громада бізнесменів).

Громада, як форма об'єднання людей, завжди представлена взаємозв'язками й взаємозалежностями, які складаються між її членами. Разом з тим ця спільність являє собою системну цілісність, що складається з єдності її компонентів. Іншими словами: громада має свою структуру, що являє собою сукупність стійких зв'язків цієї спільності, що забезпечують її цілісність і тотожність

самій собі. Проблема визначення структурних елементів громади є досить складною. Вирішення цього питання пов'язане з вибором подань про природу суспільства взагалі і його структур, зокрема. Не вдаючись у подробиці різних точок зору щодо соціальної структури, вкажемо на найпоширеніші підходи до вирішення цієї проблеми. Одні автори [21; 2; 16] ідуть шляхом виділення в суспільстві самостійних підсистем, кожна з яких впливає на інші й одночасно, зазнає на собі зворотну дію. У цьому зв'язку виділяються наступні підструктури:

- економічна;
- соціальна;
- політична;
- культурна.

Ці підструктури представлені у вигляді соціальних інститутів, які є головними механізмами, що забезпечує функціонування й збереження соціальної системи. На думку А.Р Редкліфа-Брауна "соціальна структура є організацією особистостей у певних відносинах і регулюється інститутами, що представляють собою встановлені зразки поведінки, або набір зразків поведінки, що відносяться до деякої області соціального життя. Процес функціонування соціальної структури саме і являє собою соціальне життя, спільні дії й взаємодії акторів, які включаються в соціальні відносини за допомогою соціальної структури" [2, Р. 312]. Як бачимо, соціальні інститути за концепцією Редкліфа-Брауна, утворюють головний зміст соціальної структури, тому що вони встановлюють межі, варіацій соціальної дії, які перестають носити випадковий характер, оскільки

направляються й регулюються вимогами економічних, соціальних, політичних, культурних інститутів.

Інший напрямок пов'язаний з розглядом структури громади з погляду соціальних процесів і явищ, що відбуваються в ній. Беручи до уваги цей показник, автори [18] виділяють наступні елементи:

- соціальні дії та взаємодії;
- зв'язки та взаємовідносини;
- соціальні цінності й норми.

Життя членів громади тісно пов'язане з найрізноманітнішими формами соціальної діяльності. Соціальна діяльність - це індивідуальні чи колективні дії суб'єктів, які прямо чи опосередковано впливають з інтересів суспільних груп і цінностей, що вони поділяють. Соціальну діяльність можна розглядати в широкому й вузькому значенні. У широкому розумінні соціальна діяльність постає як реалізація суспільних відносин, взаємодія різних соціальних спільностей та окремих осіб для здійснення певних соціальних інтересів. У вузькому значенні соціальна діяльність - це методи й засоби виконання соціальних функцій певними індивідами, соціальними групами, а також засоби протидії їм.

Доктор соціологічних наук, професор Львівського державного університету, Н. Черниш пропонує поєднати ці підходи, доповнює їх трьома рівнями системного аналізу суспільства: макрорівнем (суспільство в цілому), мезорівнем (соціальні спільноти та соціальні інститути), мікрорівнем (людина). Таку структуру можливо побудувати, якщо дотримуватися наступних процедур:

- "схематично уявити соціальну систему як плоску піраміду, елементи якої функціонують на трьох рівнях: макро-, мезо- та макрорівнях;
- наповнити цю піраміду об'ємністю із доданням чотирьох сторін відповідно до підсистем або сфер: економічної, політичної соціальної та культурної;
- просякнути цю багатовимірну піраміду прямими та навскісними стрілками, які позначають соціальні взаємодії" [14].

Відповідно до даного підходу структуру громади становить другий рівень (мезорівень), що супроводжується створенням різних соціальних інститутів. Соціальні інститути - історично обумовлені утворення, вони існують для повноцінного функціонування спільнот, завдяки чому людина входить у життя суспільства й виконує в ньому певні соціальні ролі й функції. Уперше термін "соціальний інститут" увів англійський філософ і психолог Герберт Спенсер (1820-1903), він підкреслює, що соціальні інститути створюються спільнотами людей для кращої організації їхнього внутрішнього життя й для вдосконалення відносин між ними. М. Спенсер виділяє наступні типи соціальних інститутів:

- "домашні або сімейні інститути, які займаються будівництвом родини, упорядкування сімейного життя, вихованням дітей, їх підготовкою до дорослого життя;
- обрядові чи церемоніальні інститути, які регулюють повсякденну поведінку людей, встановлюють звичаї, обряди, етикет;
- політичні інститути (держава, партії, органи судочинства, армія), які є носіями існуючих у даному суспільстві політичних інтересів і відносин;

- церковні інститути, які забезпечують інтеграцію суспільства, встановлюють моральні норми й принципи людського співжиття;
- професійні й промислові інститути (гільдії, цехи, профспілки), які виникають на основі розподілу праці" [Цит. по кн. 14, стор. 18-19].

Даний підхід до класифікації соціальних інститутів можна використати для виділення структурних компонентів громади, за умови конкретизації політичного інституту за рахунок введення в нього таких утворень, як місцеве самоврядування й недержавні громадські організації. При цьому місцеве самоврядування - це політико-правовий інститут, у межах якого здійснюється управління місцевими справами в низових адміністративно територіальних одиницях (громадах) через самоорганізацію місцевих жителів, за згодою й при підтримці держави. Громадські організації - це добровільні об'єднання громадян, що виникають внаслідок їхнього вільного волевиявлення на основі спільних інтересів і завдань.

Таким чином, якщо в складній, багаторівневій структурі громади виділити окремі елементи у вигляді соціальних інститутів, тоді цілком очевидно, що структурними компонентами громади будуть сім'я, місцева влада, неурядові організації, церква, релігійні конфесії, державні підприємства, які працюють на цій території, місцевий приватний бізнес.

Цікавий підхід до визначення структури громади міститься в учбово-методичному посібнику "Громади України: на шляху відродження". Автори використовують так звану модель "серця", що складається з п'яти

елементів. "Серце" оточене чотирма концентричними колами. От як автори описують дану структуру:

"Серце посередині символізує пересічних людей, які взяли на себе обов'язок працювати разом над поліпшенням своєї громади.

Друге коло, що оточує серце, може символізувати тих людей і організації, які працюють безпосередньо з "серцем" і з волонтерськими групами, щоб стимулювати й підтримувати процеси розвитку громади. Це той рівень, на якому знаходяться працівники, лідери розвитку громади. До цього кола входять також місцеві чи обласні органи виконавчої влади, а також регіональні недержавні ресурсні центри. Їхня роль полягає в навчанні ініціативних груп та пересічних громадян на рівні "серця", а також громадських організацій шляхом надання підтримки, інформації та технічної допомоги. Їхнє призначення - підтримувати "серце", але вони ніколи не повинні зайняти його місце або виконувати його роботу.

Третє коло, що оточує "серце", символізує регіональні та загальнодержавні владні та економічні структури, які можуть утворювати позитивне або негативне середовище для процесів розвитку громади через законодавство, визначення політичного курсу та бюрократичні процеси.

Четверте коло уособлює міжнародні сили та зовнішні умови, що впливають на розвиток громадянського суспільства." [8, стор.38-39].

Таким чином, громада як системне соціальне утворення, має свою структуру. Основними елементами цієї структури є діяльність найважливіших соціальних інститутів, насамперед таких, як економіка, політика,

культура, сім'я й ін., які контролюють, регулюють і направляють діяльність членів громади в найважливіших сферах життєдіяльності. До числа соціальних явищ і процесів, що становлять громаду, відносяться також соціальні дії й взаємодії, соціальні відносини, соціальні цінності й норми. Структура забезпечує не тільки стабільність, стійкість громади, але і її успішний розвиток.

### 3.2. Джерела та рушійні сили розвитку громади.

Громада як досить складне соціальне утворення, що має різноманітні соціальні зв'язки, відносини, взаємодії, постійно переживає зміни. Ці зміни стосуються всіх елементів громади, всіх сфер життя людей, що проживають у ній. Спрямовану, необоротну зміну називають розвитком. У результаті розвитку виникає новий якісний стан соціального об'єкта, його складу або структури.

Весь історичний досвід розвитку суспільства свідчить про те, що в соціальному житті постійно відбуваються зміни, а, отже, здійснюється і його розвиток.

Категорія «розвиток» стосовно до життя громади розглядається у двох аспектах:

- як спосіб, шлях вирішення локальних соціальних проблем;
- як принцип пояснення історії суспільства.

У контексті обговорюваної в цьому розділі теми нас цікавить перший аспект - вибір підходу до вирішення соціальних проблем на місцевому рівні. Однак це завдання виявляється розв'язуваним лише в тому випадку, якщо ми візьмемо до уваги другий аспект. У зв'язку із цим

розглянемо, як суспільні науки пояснюють джерела й рушійні сили розвитку суспільства.

В історії суспільствознавства є кілька напрямків дослідження цієї проблеми:

- визначення факторів розвитку (зовнішні або внутрішні);
- вивчення причин розвитку (суб'єктивні або об'єктивні);
- пояснення характеру зв'язків, що лежать в основі розвитку (причинно-наслідкові або випадкові);

Деякі дослідники, зокрема представники географічного напрямку, затверджують, що провідні фактори розвитку соціальних систем перебувають за межами цієї системи, тобто головним джерелом розвитку є зовнішні умови існування суспільства (клімат, ґрунт, ландшафт та ін.). Дійсно, на ранніх етапах розвитку людства люди поєднувалися в громади на основі родинних зв'язків. Така соціальна спільність створювалася як засіб виживання, як спосіб захисту від стихійних сил природи, диких тварин і нападів сусідніх племен. Іншими словами: люди поєднувалися в громади, керуючись зовнішніми причинами, прагненням забезпечити своє існування у ворожому й небезпечному для них світі. Однак поступово в процесі історичного розвитку зовнішні умови як спонукальні сили розвитку усе більше поступаються місцем внутрішнім, суб'єктивним факторам людського життя, тому більшість сучасних вчених вважає, що джерела розвитку суспільства в цілому й окремих його спільнот варто шукати в самому суспільстві, у самій громаді. І проте, не можна повністю виключати зовнішній (природний) стосовно суспільства фактор розвитку. Невипадково в останні роки усе більше затверджується так називана «нова екологічна парадигма» на протигагу домінуючої раніше соціальної парадигми. Розходження цих парадигм наводить О. А. Яницький [22] у наступній таблиці:

| Домінуюча соціальна парадигма   | Нова екологічна парадигма  |
|---|--|
| <b>Низька цінність природи</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>природа існує для вироблення благ;</li> <li>панування людини над природою; <u>надання переваги економічному зростанню</u></li> </ul>  | <b>Висока цінність природи</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>природа є цінною сама по собі;</li> <li>гармонія людини й природи; <u>надання переваги захисту довкілля</u></li> </ul>   |
| <b>Спічуття до тих, хто поруч і близький</b> <p>експлуатація людиною інших істот для задоволення своїх потреб;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>байдужість до лопотів потреб інших людей; <u>інтерес лише до людей свого покоління;</u></li> </ul>  | <b>Спічуття як життєвий принцип стосовно до</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Інших живих істот;</li> <li>інших людей;</li> <li>Інших поколінь</li> </ul>   |
| <b>Згода на ризик з метою досягнення багатства</b> <p>наука, техніка, технології несуть величезне благо для людей;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>швидкий розвиток атомної енергетики;</li> <li>пріоритет видобуваючим ресурсозатратним технологіям;</li> <li>зменшення значення регулювання, використання ринкових механізмів, індивідуальна відповідальність <u>за ризик</u></li> </ul> | <b>Продумане планування дій з метою уникнення ризику</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>наука, техніка, технології не завжди благо;</li> <li>«ні» дальшому розвитку атомної енергетики;</li> <li>пріоритет ресурсозберігаючим технологіям; державне регулювання з метою захисту природи й людини, їх взаємна відповідальність</li> </ul> |
| <b>Зростання без обмежень</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>природні ресурси невичерпні;</li> <li>проблеми перенаселення не існує;</li> <li>пріоритет виробництву й споживанню</li> </ul>  | <b>Обмежене зростання</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>природні ресурси обмежені;</li> <li>слід обмежити зростання чисельності населення планети;</li> <li><u>пріоритет збереженню</u></li> </ul>  |
| <b>Збереження традиційного суспільства</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>люди по-хижацьки руйнують природу організм; <u>ієрархія й ефективність</u></li> </ul>   | <b>Потреба в якійсь новому суспільстві</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>люди в міру використовують природу;</li> <li>відкритість і співучасть</li> </ul>   |
| <b>Домінуюча соціальна програма</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>надання переваги ринку;</li> <li>змагання й конкуренція;</li> <li>стилі життя, які є складними швидко замінюваними; <u>праця з метою задоволення економічних потреб</u></li> </ul>   | <b>Нова соціальна програма</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>надання переваги суспільному благу;</li> <li>кооперування;</li> <li>проспішізм;</li> <li>у праці головне — задоволення нею</li> </ul>  |
| <b>Опара політика</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>експертиза;</li> <li>надання переваги механізмам ринкового контролю;</li> <li>імова від прямих дій, використання існуючих соціальних Інститутів;</li> <li>збереження старої, «право-лівої політико-партійної системи»</li> </ul>   | <b>Нова політика</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>консультації та співучасть;</li> <li>надання переваги передбаченню й плануванню;</li> <li>готовність до прямих дій;</li> <li>нова політико-партійна структура, орієнтована на нові проблеми.</li> </ul>  |

Із зіставлення двох парадигм видно, що не можна ні перебільшувати роль зовнішнього, природного фактора розвитку суспільства, ні ігнорувати його. Те або інше розуміння ролі природи в соціальних змінах впливає й на зміст соціального устрою, і на політичні процеси, і на спрямованість соціальних програм.

Надзвичайно важливим є й підхід до з'ясування причин поступу людства, оскільки той або інший погляд на цю проблему в остаточному підсумку визначає напрямок розвитку, вірніше спосіб його здійснення.

Відповідно до марксистської концепції розвиток - це природно - історичний процес руху й зміни суспільно-історичних формацій. Рушійною силою розвитку є боротьба протилежностей, що проявляється у всіх сферах громадського життя. Це, насамперед, боротьба між антагоністичними класами, вона призводить до соціальної революції, що є вираженням протиріч між продуктивними силами й виробничими відносинами. Соціальна революція, з погляду марксизму, - це не аномалія, а нормальна, закономірна форма поступального розвитку суспільства. Всі країни й народи, просуваючись у суспільному розвитку, нібито обов'язково повинні пройти через революцію.

Більшість соціологічних шкіл і напрямків негативно ставиться до соціальних революцій, які, як правило, супроводжуються грубим насильством, розрухою, зубожінням народу. Рушійну силу розвитку вчені бачать у притаманним будь-якому суспільству конфліктах і протиріччях. При цьому вони вважають, що ці соціальні конфлікти піддаються раціональному регулюванню, що приводить до «контрольованої еволюції», яка є необхідною умовою соціальної стабільності. Іншими словами: більшість учених пріоритет у розвитку суспільства віддає реформам, поступовим еволюційним змінам, його вдосконалюванню.

Наступне питання, на якому варто зосередити увагу при розгляді джерел і рушійних сил розвитку, це проблема їхньої об'єктивності й суб'єктивності. Принциповим на даному рівні розгляду є питання про те, чи є суспільство суб'єктною або об'єктною системою. Іншими словами : суспільство - це суб'єкт або об'єкт? Традиційне розрізнення цих понять іде по лінії активності - пасивності.

Суб'єкт - це індивід або група як джерело пізнання й перетворення дійсності; носій активності, що здійснює зміни в інших людях і в собі самому. Суб'єктність людини проявляється в його вітальності, діяльності, спілкуванні, самосвідомості [10].

Об'єкт - це фрагмент реальності, на яку спрямована активність взаємодіючого з нею суб'єкта.

Як бачимо, суб'єкт завжди активний, у той час як об'єкт є пасивною субстанцією. Причину активності (пасивності) суб'єкта (об'єкта) варто шукати в самому суб'єкті (об'єкті). На думку російських соціологів А.Бороноева, Ю.Письмак, П.Смирнова, які займаються проблемою моделювання соціальних систем, такою внутрішньою властивістю, що робить об'єкт суб'єктом, є не самодостатність суб'єкта, тобто неможливість його тривалого існування без об'єкта. Об'єкт, навпаки, для свого існування не має потреби ні в чому. Він самодостатній. Суспільство не може існувати без споживання навколишнього середовища. І тому воно є системою суб'єктивного типу [4].

У зв'язку із проблемою розвитку громади питання про соціальну активність її членів набуває особливої актуальності. Умовою для розвитку соціальної активності

виступає як комплекс всіх «факторів місця», так і такі види людської діяльності: спілкування, пізнання, праця, суспільний і інший види діяльності.

Проблема визначення характеру зв'язків, що лежать в основі соціальних змін, також не знаходить однозначного вирішення. Одні думають, що розвиток суспільства обумовлений причинно-наслідковими зв'язками, інші стверджують, що в цьому процесі превалюють випадковості.

Перший напрямок є більш розповсюдженим, і саме він повинен бути покладений в основу розвитку громади. У відповідності з поглядами, які викладені в даній концепції, громаду варто розглядати як систему, що складається з окремих підсистем. Кожна з підсистем перебуває в причинно-наслідковій залежності від інших. Всі ці підсистеми становлять ієрархічну структуру і перебувають у певній субординації, підпорядкованості

Прихильники випадкового характеру соціальних змін нечисленні, і це цілком закономірно: адже вони розглядають суспільство й будь-яку форму його організації як безструктурну сукупність особливостей або компонентів, а зміни, що відбуваються в суспільстві, пояснюють випадковими варіаціями. Цілком очевидно, що такі погляди приводять до заперечення змісту людського життя й моральної цінності поступу людства.

Таким чином, розгляд теоретичних основ суспільства як цілісної системи дозволяє сформулювати висновки щодо розвитку громад:

- Зовнішні умови громади як спонукальні сили розвитку сьогодні усе більше поступаються місцем суб'єктивним факторам людського життя, тому джерела розвитку

громади варто шукати в ній самій. Громада має потенційну здатність до саморозвитку й соціальних змін, вона втілює в собі повсякденні споживи й далекосяжні інтереси людського існування.

- Рушійна сила розвитку полягає у властивих будь-якому суспільству конфліктах і протиріччях. Соціальний конфлікт піддається раціональному регулюванню, що призводить до «контрольованої еволюції». Еволюційний шлях, шлях реформ є необхідною умовою соціальної стабільності.
- Громада - система суб'єктивного типу, тому вона є носієм соціальної активності, що проявляється в потребі членів громади змінювати або підтримувати основи своєї життєдіяльності у відповідності зі своїми ціннісними орієнтаціями. Справді соціальна активність формується в спрямованості на зміну обставин життя людей і на самозаміну з користю для себе й інших людей.
- Громада - це система, що складається з окремих підсистем. Кожна з підсистем перебуває в причинно-наслідковій залежності від інших. Всі ці підсистеми становлять ієрархічну структуру. Перебувають у певній субординації, підпорядкованості.

Тепер доцільно звернутися до практичних аспектів розвитку громад. Найбільш повно й всебічно це питання представлено в роботі учасників українсько-канадського Проекту розвитку цивільного суспільства «Громади України: на шляху відродження». Автори визначають розвиток громади в такий спосіб: «Це особливий від змін, що допомагає людині реалізувати свій позитивний потенціал особистості як члена родини та громади» [8, стор. 28]. У цьому визначенні підкреслюється істотна

сторона розвитку: здатність членів громади до саморозвитку, до позитивної зміни себе й інших. Надалі автори уточнюють: «Отже, розвиток громади - це певний підхід до розв'язання людських потреб, який сприяє налагодженню стосунків на основі довіри, єдності та співпраці, необхідних людям для того, аби вони могли працювати разом над усвідомленням та аналізом своїх проблем, і знаходити справедливі та ефективні розв'язання цих проблем» [8, стор. 29].

Як бачимо розвиток громади автори розглядають як стратегію вирішення соціальних проблем. Ця стратегія допомагає налагодити людям відносини на основі довіри, взаєморозуміння й співробітництва. Джерела й рушійні сили розвитку громади учасники Проекту розкривають у конкретизації наступних принципів:

- *Люди здатні перетворювати світ.* У цьому принципі підкреслюється провідна роль суб'єктивного чиннику в розвитку громади. Розвиток громади пов'язаний зі свідомою діяльністю індивіда, на перший план висовується індивідуальна свідомість та її спонукальний вплив на динамічні зміни в громаді.
- *Розвиток відбувається зсередини.* "Доки людина не матиме бажання змінити себе саму, ніхто інший не може змінити її. Оточення може лише надавати підтримку, дещо радити, але вирішальне значення в прийнятті рішення відіграє сама особа, лише вона вирішує, що для неї добре, а що ні, якою дорогою іти й що робити"[8, с.85]. Цей принцип також підкреслює велике значення суб'єктивних факторів у розвитку громади. Тобто в розвитку переважають чинники, пов'язані з раціональною,

вмотивованою поведінкою та діяльністю суб'єкта - людської особистості.

- *Взаємопов'язаність: цілісний підхід.* "Говорячи про розвиток громади, будьте свідомими, що все взаємопов'язано, і по-справжньому зрозуміти окрему проблему розвитку можна лише зважаючи на відносини, які існують між цією проблемою та іншими ділянками життя" [8, стор.93]. Цей принцип підкреслює причинну зумовленість усіх соціальних процесів. Кожна підсистема, що входить в структуру громади існує не ізольовано. А знаходиться в причинно-наслідковій залежності від інших.
- *Двигуном і рушієм розвитку є участь.* "Лише тоді, коли людина робить свій внесок у загальну справу, тобто починає брати в ній участь, можна здійснювати процес розвитку та досягти бажаного результату" [8, стор. 94].

Отже, розгляд основних джерел і рушійних сил розвитку громади дозволяє визначити її стратегію, тобто виділити ті питання теорії й практики, які охоплюють планування й організацію розвитку громади, розробку способів і форм розвитку, розподіл ресурсів для досягнення поставлених цілей.

### 3.3. Діяльність громади як постійний процес її розвитку.

Необхідною умовою розвитку громади є активна участь її членів у здійсненні позитивних змін як у власному житті, так і в житті оточуючих людей. Рівні участі в спільній справі можуть бути різними. В "Практичному посібнику для тренерів з розвитку громади" автори приводять шкалу, по якій можна визначити рівень участі громадян у житті громади:

- *Пасивна участь* - люди беруть участь у суспільній роботі вже тим, що просто слухають виступ адміністратора, менеджера, лідера, у якому презентується будь-який проект, міститься звіт про результати проведеної членами громади роботи і т. і. Пасивна участь є односторонньою, тому що думка пасивного учасника по обговорюваних питаннях не вислуховується.
- *Участь в наданні інформації.* Кожний член громади має свій індивідуальний досвід життя в громаді, він є носієм цінної інформації, аналіз якої дозволить зацікавленим особам визначити найбільш актуальні потреби місцевого соціуму й шляхи їхнього вирішення. Беручи участь у різних видах опитування, анкетування як реципієнт, опитуваний опосередковано впливає на процес прийняття відповідних рішень.
- *Участь шляхом консультування.* Члени громади іноді звертаються за консультативною допомогою до фахівців у державні або громадські організації. «Цей процес, - підкреслюють автори, - не припускає жодної їхньої думки в прийнятті рішень, а фахівці не зобов'язані використовувати думки людей» [17, стор 170]. Однак це все-таки участь, оскільки знання, отримані шляхом консультування, члени громади використовують для поліпшення свого життя або життя навколишніх їхніх людей.
- *Участь за матеріальні стимули.* Член громади бере участь у програмі розвитку за винагороду (гроші, речі). Цей вид участі значно впливає на процеси розвитку громади, Люди виконують різні види робіт, приймають відповідні рішення, однак при цьому як правило втрачають інтерес, якщо матеріальний стимул зникає.



- *Функціональна участь.* Для вирішення заздалегідь передбачених завдань проекту розвитку громади ініціатори або фасілітатори створюють певні групи. Діяльність цих груп вносить безпосередні зміни в життя громади, хоча самі члени групи залежать від ініціаторів.
- *Участь шляхом взаємодії (інтерактивна участь)* Цей рівень активності автори розкривають у такий спосіб: «Участь відбувається шляхом спільного аналізу, результатом якого стає план дії та формування нових місцевих інституцій чи зміцнення вже існуючих мають за мету зміни в існуючій системі» (стор. 171).
- *Самомобілізація.* Члени громади висовують власні ініціативи щодо зміни існуючої системи та укладають угоди з зовнішніми інституціями задля отримання необхідних ресурсів та технічної допомоги й зберігають контроль над їх використанням.

Використання даної шкали дозволить людям, які взяли на себе відповідальність працювати разом над поліпшенням добробуту своєї громади, визначити, яку участь може прийняти той або інший член громади в підготовці й проведенні конкретних заходів щодо розвитку громади. При цьому необхідно мати на увазі, що та сама людина залежно від ступеня зацікавленості й життєвого досвіду може проявляти різні рівні активності в різних справах. Обумовлено це, по-перше, індивідуальною своєрідністю особистості, по-друге, тим, що кожен член громади одночасно може входити в різні спільності: Наприклад, фермер може бути одночасно представником певної сім'ї, студентом-заочником сільськогосподарської академії, парафіянином православного храму, членом

суспільної екологічної організації «Чисті руки». У кожній із цих спільнот він є носієм відповідної соціальної ролі й здобуває своєрідний життєвий досвід. Природно припустити, що цей фермер може бути пасивним учасником, коли в громаді обговорюються заходи, пов'язані з підготовкою святкування ювілейної дати відомого художника, що колись жив у його місцевості. Функціональну участь він виявить, як член екологічної громадської організації, при реалізації проекту по очищенню ставка. Інтерактивні дії й участь шляхом самомобілізації він виявить розробці й впровадженню інноваційного екологічного проекту.

Участь завжди починається з усвідомлення своїх потреб і пошуку шляхів їхнього задоволення. Цей процес будується на основі дружніх, довірливих відносин, коли між учасниками процесу є взаєморозуміння, відвертість, відкритість один одному, довірча, активна взаємодопомога, взаємний інтерес до справ і переживань іншого, щирість і безкорисливість почуттів.

Недовіра до кого або чого-небудь спонукує людину до дистанціонування від усього цього й прагненню розвивати й підтримувати тісні горизонтальні зв'язки із друзями, підтримувати дружнє коло, що дозволяло б не тільки дистанціонуватися від структур або людей, що викликають недовіру, але й було б опорою в повсякденному житті, дозволяло б відчувати себе соціально захищеним. Цей тип відносин властивий менталітету українського народу. Відповідальність, побудована на основі принципу "один за один", взаємодопомога, що проявлялася в різних формах і обрядах життєвих періодів від народження до похорону,

толоки, коли хазяїн одержував добровільну, безкоштовну допомогу від односельчан при виконанні нагальних і трудомістких робіт - все це є характерним типом самоорганізації населення і конкретним способом поєднання суспільного й приватного життя.

Для розуміння сучасних проблем розвитку громади поняття про дружнє коло важливо з генетичної точки зору. Саме зі спільності дружнього кола починається формування громадських підструктур громади, у тому числі утворення громадських організацій. Так, Р.Максудов стверджує, що із дружнього кола створюються групи самопомоги, що забезпечують функцію соціального захисту, що не реалізується державою і яку повинна нести організація стосовно своїх членів або підопічних. Вихідним у діяльності таких груп часто є усвідомлення того, що залучити офіційні інстанції, у коло тих труднощів, які переживають люди в повсякденному житті, або практично неможливо, або просто шкідливо. З іншого боку, саме відсутність яких-небудь "важелів" впливу на державні влади було основним чинником, який визначив об'єднання людей в організацію (НДО) [6, стор. 48].

Із дружнього кола починається й громада, адже неодмінною умовою її існування й розвитку є об'єднання зусиль людей для позитивної зміни себе й навколишнього світу. При організації цієї діяльності учасники вступають між собою в певні міжособистісні відносини, які можна визначити як систему установок, орієнтацій, очікувань, стереотипів і ін. диспозицій, через які люди сприймають і оцінюють один одного [10, стор. 198]. Дуже важливо, щоб ці відносини були дружніми, доброзичливими й довірчими. Не можна не погодитися з думкою учасників

Проекту розвитку громадянського суспільства: «Якщо замість поваги, любові, здатності пробачати, довіри та взаємопідтримки в громаді переважають підозріливість, злослів'я, боротьба за владу, брехня та відчуття образи, досягти позитивного результату практично неможливо» [8, стор. 148].

Специфіка встановлення довірливих, заснованих на повазі й любові взаємин, полягає в тому, що сформувати їх можна тільки в спільній діяльності. З іншого боку, ефективна діяльність без них неможлива. І все-таки починати необхідно з підготовки й проведення цікавої для всіх справи. Таким заходом може бути організація дозвілля членів громади у формі проведення, наприклад, традиційних свят. Безумовно, що основна роль в організації таких заходів буде належати професіоналам - працівникам Будинків культури. Однак посильну участь у них будуть брати й пересічні громадяни.

Особливу актуальність для встановлення взаємодовіри й доброзичливих, дружніх відносин між членами громади є суспільна думка.

Суспільна думка - це судження, ідеї, подання, що виражає ставлення певних соціальних груп до явищ або проблем соціального життя, які стосуються спільних інтересів. Суспільна думка виникає як продукт усвідомлення назрілих соціальних проблем і проявляється в зіставленні, а іноді й зіткненні різних поглядів і позицій по обговорюваному питанню. Суспільна думка схвалює, підтримує, а іноді засуджує ті або інші дії, вчинки або лінії поведінки людей. Суб'єктом суспільної думки є члени громади. Суспільна думка може виникнути як стихійно, під впливом тих або інших життєвих обставин і ситуацій,

так і формуватися під впливом соціально-економічних чинників, під впливом усіх засобів масового впливу (радіо, преса, телебачення)

Досвід Польщі, Росії, України й багатьох інших країн свідчить про те, що ефективність процесів розвитку громади визначається багато в чому наявністю в ній інфраструктурного Центра, що виконує роль каталізатора, інтенсифікатора цих процесів.

Як приклад можна навести рух суспільно активних шкіл (САШ), що одержало поширення в Росії, Україні, Угорщині, Чехії, Польщі, Румунії. Суспільно-активна школа, усвідомлюючи свій величезний потенціал, бере активну участь у вирішенні проблем місцевого соціуму, вона формує активну громадську культуру, налагоджує партнерські стосунки з навколишнім середовищем, а головне вона є об'єднуючим початком, де не тільки вчителі, діти і їхні батьки, але й місцеві жителі, представники комерційних і державних структур, громадські організації працюють разом для вирішення проблем, що стоять перед місцевим співтовариством. Наведемо перелік напрямків діяльності Асоціації суспільно-активних шкіл Сибіру:

- широке ефективне використання ресурсів мікрорайону в інтересах всіх людей;
- різноманітні освітні послуги для всіх жителів мікрорайону;
- взаємовигідне активне співробітництво між школою й співтовариством, місцевою владою, комерційними й громадськими організаціями;
- поліпшення мікрорайону (освітні й муніципальні послуги, добросусідське співробітництво);

- залучення громадян у місцеву самоорганізацію й у громадське самоврядування. (Програма САШ [15].

САШ № 27 р. Одеси, завдяки участі в українсько-канадському проєкті "Розвиток громадянського суспільства", також пройшла шлях від розвитку соціальної активності школярів до створення суспільно-активної школи. От як бачить майбутнє своєї школи завуч по виховній роботі: «Школа зможе використати свої ресурси більш ефективно в інтересах всіх людей, що проживають у її мікрорайоні. Перетворюючись у центр мікрорайону (центр культури й утворення), школа зможе одержувати реальну допомогу й сприяння від місцевого співтовариства, комерційних структур, влади. Це співробітництво стане взаємовигідним. Школа ще ширше відкрила свої двері для Громади, а Громада, у свою чергу, одержить можливість одержувати від школи необхідні їй послуги, а також брати участь у розвитку освітнього процесу. Навколо школи почнеться процес самоорганізації й розвитку місцевих співтовариств, здатних самостійно вирішувати не тільки завдання утворення, але й інші соціальні проблеми» [13, стор.30].

Як бачимо, Центри, створені при загальноосвітніх школах, планують свою роботу на основі співробітництва з різними групами місцевого співтовариства, і в такий спосіб прискорюють процес розвитку місцевої громади.

Іншою моделлю інтеграційної структури для розвитку місцевих ініціатив у Польщі є Центри активності локальної (ЦАЛ), а в Україні - Центри локальної активності (ЦЛА). Примітно, що ці моделі розроблялися приблизно в той самий час (1998), але паралельно, тобто

незалежно один від одного, що є свідченням їхньої необхідності в місцевій громаді. І в Польщі, і в Україні подібні центри створюються при місцевих державних установах культури (районні Будинки культури, бібліотеки). І це не випадково. Адже місцеві установи культури у відповідності зі своєю місією формують, розвивають і задовольняють соціальні, творчі, національно-культурні потреби місцевої громади. Найбільш актуальні проблеми, що виникають в місцевому співтоваристві (молодь, жінки, сім'я, захист навколишнього середовища, розвиток сільського господарства, мистецтво) у тій або іншій формі (об'єднання по інтересах, клуби дозвілля, літературно-музичні вітальні, клуби ерудитів і т.п.) реалізуються в діяльності установ культури. Іноді представники відповідного напрямку НДО, а також члени місцевої громади використовують потенціал установ культури (приміщення, устаткування, кадри) для проведення заходів, що є частиною вирішення певної проблеми місцевого соціуму. На цих заходах закладаються основи для налагодження між людьми відносин довіри, єдності, без яких неможлива спільна діяльність членів громади в інтересах процвітання й добробуту кожного. Зв'язок між працівниками культури й членами місцевої громади двосторонній, тому що й установи культури одержують від місцевого співтовариства підтримку в зміцненні матеріально-технічної бази, кадрового й інформаційного потенціалу. Однак така взаємодія, як правило, носить стихійний, неорганізований, отже й некерований характер. Як показав досвід Польщі й України, цілеспрямованість, системність взаємовигідного обміну ресурсами між

членами громади, з одного боку, і установами культури, з інший, значно активізують процеси місцевих соціальних ініціатив.

У Польщі Варшавський ресурсний центр "BORIS" створив дворічну школу аніматорів, куди на конкурсній основі приймають працівників установ культури. Аніматор - це людина, що живе на території громади, має бажання, знання й уміння, а також особистий практичний досвід у питаннях розвитку громади. Основне призначення цієї людини - створювати для членів громади сприятливі умови в просуванні їхніх ініціатив. На місцях, при Будинках культури створили Центри активності локальної (ЦАЛ), де аніматори допомагають громаді зробити процес розвитку громади більше продуктивним: надають технічну, організаційну, фінансову підтримку й діляться тими знаннями, уміннями й навичками, яких бракує громаді.

Розвиток багато в чому виявився можливим завдяки фінансовій підтримці, що їм спочатку надав Варшавський Центр філантропії. Поступово ЦАЛі навчилися вирішувати соціальні проблеми, використовуючи в основному місцеві ресурси. У громадах створюються комунальні фонди, засоби яких ідуть на реалізацію суспільних ініціатив місцевого співтовариства. Примітно, що кожен член громади, починаючи від дитини й закінчуючи мером, бере безпосередню участь у зборі засобів для поповнення фонду. Так, мер містечка може брати участь у благодійному спектаклі. Під час великодніх свят продаються яйця, розфарбовані різними людьми, це й звичайні городяни, і імениті члени громади, творча продукція яких користується величезним попитом і

оцінюється недешево. Фінансовий збір, проведений під час подібних заходів, є одним із джерел поповнення комунального фонду.

Кіровоградським Центром підтримки творчих ініціатив (ЦПТІ) також розроблена й апробована в трьох областях (Кіровоградська, Дніпропетровська, Миколаївська) модель інтеграційної структури, що є катализатором для процесів розвитку громад у малих містах і районних центрах.

Регіональна ресурсна організація на основі встановлення партнерських відносин з установами культури створила інформаційно-методичну мережу, що включає в себе інформаційно-консультативні пункти (ІКП), розташовані на базі районних Будинків культури й бібліотек.

Спеціально підготовлені працівники установ культури на волонтерській основі виконують функції методистів-консультантів. Вони своєчасно інформують і консультують активних громадян громади по актуальних проблемах їхньої суспільної діяльності. ІКП мають у своєму розпорядженні спеціальне приміщення, оформлені у вигляді методичного кабінету. Тут є бібліотечка, що постійно поповнюється новими виданнями. Саме з цієї літератури громада довідується про те, як вирішуються в інших регіонах України та за кордоном проблеми, які мають місце й у їх громаді.

Ефективною формою активізації громадян є проведення на базі ІКП заходів окремих громадських організацій або груп НДО, об'єднаних загальним пріоритетним напрямком. Присутність на таких заходах пересічних громадян, представників органів місцевого

врядування, ЗМІ, державних установ і бізнесу дозволяє їм переконатися, що конструктивна взаємодія всіх членів місцевого співтовариства допомагає їм вирішити проблеми, які з якихось причин не можуть бути вирішені в дезінтегрованої громаді.

Навколо ІКП поступово формуються кореневі групи, до складу яких входять небайдужі, соціально активні громадяни, щиро зацікавлені в поступальному розвитку своєї громади. Члени корінних груп, співробітничать між собою для рішення тієї або іншої проблеми місцевого соціуму.

Зараз створюються умови, з одного боку, для трансформації існуючих ІКП у Центри локальної активності громадян місцевої громади, з іншого боку - для перенесення цієї моделі й в інші регіони України. Це виявляється можливим завдяки реалізації Програми ЦПТІ й Міністерства культури й мистецтв «Розвиток соціальної взаємодії громадських організацій і установ культури» і фінансовій підтримці Фонду Євразія й інших закордонних донорів. Цим самим готується база для створення в місцевих громадах комунального фонду (Фонд розвитку громади). Більш докладну інформацію про створення й методику функціонування в місцевій громаді Центра локальної активності можна одержати в наступних джерелах: Азарова Т, Абрамов Л. Ресурсний центр як катализатор між секторного партнерства. - Кіровоград: 1999; Азарова Т.В., Абрамов Л.К. Технологія розвитку інформаційно-методичної мережі для громадського сектору на регіональному рівні. - Кіровоград: 2004.

Учасники Проекту розвитку громадянського суспільства, пройшовши нелегкий шлях роботи в громаді,

виділили основні напрямки діяльності, які забезпечують її розвиток:

- визначення та розуміння потреб громади;
- формування та підтримка корневих груп;
- розробка програм з розвитку громади;
- наполеглива праця

Розглянемо ці напрямки через призму моделі інформаційно-методичного забезпечення суспільного сектору на локальному рівні, розроблену Кіровоградським центром підтримки творчих ініціатив.

#### ***Визначення та розуміння потреб громади***

Відповідно до концепції авторів посібника "Громади України: на шляху відтворення" цей напрямок припускає діяльність "що передбачає надання членам громади допомоги в процесі розуміння напруження та незадоволення, які вони відчувають, у такий спосіб, щоб спонукати їх до започаткування позитивних дій." [8, стор. 114] При цьому автори підкреслюють величезну роль у цьому процесі особи, що "сприяє цьому процесові, котра бере на себе обов'язки проаналізувати, узагальнити та направити в конструктивне русло ідеї, що виникли у людей в умовах напруги та протиріч." [8, стор.114-115]. Цю особистість автори називають фасілітатором. Фасілітатор - "це особа, яка допомагає громаді зробити процес розвитку більш продуктивним, надає технічну підтримку, має ті навички, яких бракує громаді, а також особистий досвід та щире бажання допомагати" [8, стор.278]. Автори ототожнюють фасілітатора з фахівцем у питаннях розвитку громади. Фасілітатор може бути членом громади, а може бути людиною, запрошеною збоку.

У розробленій ЦПТІ моделі інформаційно-методичної мережі для суспільного сектору на базі існуючої інфраструктури установ культури функції фасілітатора виконують працівники місцевих установ культури, які на волонтерській основі працюють методистами інформаційно-консультативних пунктів (ІКП) або Центрив локальної активності (ЦЛА). Ці люди користуються повагою й авторитетом у громаді. У їхніх мотиваційних спонуканнях значними є не тільки економічні, власницькі мотиви, але й престиж, творчість, альтруїзм. Консультанти проходять спеціальну підготовку, що дозволяє їм на професійному рівні допомагати людям в аналізі потреб, складанні планів розвитку й організації роботи з рішення своїх проблем.

При професійній підготовці консультантів особлива увага приділяється формуванню в них фасілітативних навичок. За основу цієї роботи можна взяти методичні матеріали для проведення тренінгів по розвитку навичок фасілітації, розроблені під керівництвом доктора психологічних наук П.В.Лушина [12]. Незважаючи на те, що ці рекомендації адресовані вчителям шкіл і тим, хто цікавиться питаннями інноваційних способів навчання й виховання й розвитку дітей, цей підхід, на наш погляд, тим більше актуальний для навчання дорослих, тому що дозволяє розвинути навички критичного, толерантного й творчого мислення. До фасілітативних навичок автори відносять:

- створення атмосфери абсолютного прийняття;
- активне слухання;
- керування груповою динамікою.
- розглянемо ці навички.

Створення атмосфери абсолютного прийняття здійснюється за рахунок того, що Фасілітатор уважно вислуховує відповіді членів групи, намагається зрозуміти зміст і емоційну забарвленість кожного висловлення, проявляє відкритість, ширість, доброзичливість. Таке глибоке спілкування знімає негативні переживання й установки учасників групи (страх, тривога, низька самооцінка). Комфорт, створений атмосферою абсолютного прийняття, спонукує тих, яких навчають, до вирішення проблеми, що виникла в проблемному інтелектуальному середовищі, створеної фасілітатором.

*Активне слухання* - це вміння, що проявляється в адекватному відбитті сприйнятої інформації. Для того, щоб в учасників групи з'явилося бажання ділитися своїми думками, почуттями, переживаннями, кожний, а тим більше фасілітатор, повинен уміти слухати. Слухання - це не тільки мовчання, а більш складний процес, у ході якого між людьми встановлюється взаєморозуміння. У будь-якому висловленні є два рівні: інформаційний і емоційний. При активному слуханні звертається увага не тільки на значеннєвий аспект повідомлення, але й на почуття мовця. Відбиваючи почуття мовця, фасілітатор показує, що він розуміє емоційний стан співрозмовників. Прийоми активного слухання є досить багато. От деякі з них: 1. Спонування:

- проявляється інтерес до співрозмовників і до предмета розмови;
- спонування учасників до активної розмови обговоренню за допомогою невербальних засобів;
- спонування учасників до висловлень за допомогою відкритих питань.

## 2. Перифраз:

- показ іншій особі, що до нього прислухаються, його розуміють;
- перевірка правильності розуміння змісту висловлення за допомогою переказу власними словами повідомлення іншої особи. («Якщо я правильно зрозумів тебе, ти говориш ...», «Ти хотів, щоб...», «Значить ти думаєш, що...»).

## 3. Пояснення:

- постановка відкритих питань для того, щоб всі учасники точніше розбиралися в ситуації («Коли це трапилось?», «Кого це стосується?», «Що ти про це думаєш?»).

## 4. Відображення:

- демонстрація розуміння переживань співрозмовника;
- визнання обґрунтованості почуттів іншої особи;
- проголошення вголос того, що ми думаємо про переживання іншої особи («Ти про це шкодуєш?», «Я бачу, що тебе це дуже схвилювало», «Ти цього боїшся?», «Ти мені здаєшся сумним»).

## 5. Схвалення:

- дається оцінка всьому, що можна оцінити (активну участь в обговоренні, готовність вирішити проблему, нову думку про ситуації);
- оцінки повинні бути позитивними («Це добре, що ти звернув на це нашу увагу», «Дуже корисно було довідатися твою думку», «Я дуже задоволений, що ми про це поговорили»).

## 6. Резюме

- у випадку «розпливчастого», «мрячного» висловлення узагальнюються важливі думки, факти, відчуття («Я

думаю, що в цьому пункті бажано резюмувати дискусію», «Давайте підсумуємо те, про що говорили», «Ми домовилися про те, що будемо вирішувати..., чи не так?»). Керування груповою динамікою опирається на знання етапів розвитку групи. У цьому процесі автори методичного посібника «Учимося фасілітувати» виділяють кілька стадій:

- директивність;
- конфронтація;
- фасілітації;
- співробітництво;
- розширення можливостей;
- завершення (байдужість).

Автори відзначають, що дана динаміка не завжди зберігається. Залежно від рівня розвитку групи деякі етапи можуть випадати з динамічного процесу. Швидкість проходження стадій залежно від попереднього досвіду й навичок критичного, толерантного, творчого мислення так само може бути різною. Наведемо інтерпретацію, що дають автори цим стадіям.

*Директивність.* Позиція фасілітатора на цій початковій стадії досить тверда, тому що керування групою носить директивний характер. До складу групи входять громадяни з різними мотиваційними установками. Одні, наприклад, ідуть тому, що їм хтось порадив це зробити, інших спонукає до суспільної діяльності проста цікавість, треті бажують одержати конкретні відповіді на хвилюючі їх питання. Фасілітатор опирається на цей рівень мотивації для того, щоб об'єднати членів групи в єдиний значеннєвий простір на рівні розуміння проблеми. Директивність виражається в тому, що Фасілітатор

спонукає членів групи ознайомиться із заздалегідь підготовленою для них проблемною ситуацією. Дозволить підключити до процесу пошуку більш істотні мотиваційні процеси, у порівнянні з тими, які були в учасників на початковому етапі.

Уже на цьому етапі вводяться елементи не директивної роботи (розподіляється відповідальність за керування, установлюються правила дискусії, критерії взаємної й групової оцінки). Учасники вчаться на практиці використати встановлені правила роботи в групі. Важливо так само те, що доброзичливі відносини задаються не тільки прийнятими правилами, але позицією фасілітатора абсолютного прийняття позицій учасників, що дозволяє активізувати більш глибокі значеннєві рівні взаємодії з учасниками. Крім цього на цьому етапі Фасілітатор повинен «спровокувати» більш активну участь членів групи шляхом введення такої ситуації, що, з однієї сторони спонукає членів групи до дискусії, а з іншого боку - не порушує ті паростки довіри й абсолютного прийняття в групі.

*Конфронтація.* Для того, щоб члени групи взяли на себе відповідальність за ті процеси, які в ній відбуваються, Фасілітатор ніби «розхитує» беззаперечність свого авторитету, тобто він ніби спонукає членів групи до конфронтації у свою адресу. На цьому етапі Фасілітатор виступає у двох позиціях. З одного боку, він змушений відстоювати власну позицію, з іншого боку - він повинен бути надзвичайно уважним до позицій учасників. Знаходження оптимального сполучення цих протилежних позицій необхідно для підтримки переживання комфорту від перебування в групі.



На цьому етапі можлива поява групових лідерів, чії позиції підтримують інші учасники. Це приводить до утворення підгруп, що дотримуються конфліктуючих позицій.

*Фасілітація.* На цій стадії відбувається спільне вирішення назрілих конфліктів. Фасілітатор займає позицію об'єднуючого початку. Використовуючи техніки активного слухання, перефразовуючи висловлення, відображаючи прихований зміст, він прагне сам осмислити конфліктуючі позиції, а також зробити їх зрозумілими й доступними для обговорення в групі. Осмислення інших позицій викликає в учасників почуття єдності думок і дій. У такий спосіб формується. Обстановка, що поєднує всіх.

*Снівробітництво.* На цій стадії Фасілітатор ніби звільняється від вантажу «зайвої» відповідальності за груповий процес і завдяки цьому займає стосовно учасників рівноправну позицію. Учасники, визначивши свою позицію, і зрозумівши, а також прийнявши позицію інших, переживають почуття емоційного зв'язку, згуртованості. Іноді, в результаті групової роботи на цьому етапі у деякого виникає інсайт.

*Розширення можливостей* усвідомлюючи, що груповий процес наближається до завершення, Фасілітатор відмовляється від керування групою. Учасники починають експериментувати з розширенням меж значеннєвого простору групи. Все частіше виникають теми, що не стосуються до змісту дискусії. Згуртованість відчувається групою тільки на емоційному рівні.

*Завершення (байдужість).* На цій стадії можлива поява нової конфронтації. Фасілітатор змінює свою позицію убік директивності, група переходить на новий

виток розвитку. На цій стадії проявляється байдужість, що свідчить про паростки нового росту: учасники можуть створювати нові групи, об'єднуючись із іншими людьми, але вже в іншому місці на новому рівні.

Отже, величезна роль у розвитку громади належить фасілітатору - людині, що має професійну підготовку по наданню допомоги членам громади в збільшенні їхнього творчого потенціалу для самостійного вирішення проблем.

Незважаючи на те, що розвиток громади спрямований на розкриття потенціалу й індивідуального відчуття успіху більшості її членів, задовольнити потреби всіх, без винятку, виявляється неможливим. Деякі особистісні плани й прагнення не збігаються. Індивідуальні розходження між людьми величезні: одні прагнуть зберегти культуру й традиції своєї місцевості, інші бачать ідеал у європейських зразках. Комуś подобається працювати у великій фірмі, інших захоплює самостійність і незалежність, що вони сподіваються одержати у власному бізнесі. Розвиток громади означає, що максимальна кількість цих різних прагнень повинні мати шанси для здійснення. І все-таки в громаді завжди будуть мати місце протиріччя, загострення яких веде до конфлікту.

Конфлікт - це загострення суперечностей, що виникають у результаті відмінності в поглядах, інтересах, прагненнях людей і сприймаються й оцінюються його учасниками як несумісні з їх власними. Це супроводжується спробами примусового нав'язування власної позиції й призводить до психологічної напруженості та протиріччя.

Процес визначення й усвідомлення потреб завжди супроводжується станом напруги, що виникає в результаті протиріч між силами, що прагнуть дотримуватись існуючого порядку й тими, які бажають змін. Позитивні зміни в добробуті людей відбудуться в тому випадку, якщо вони, усвідомивши напругу й незадоволеність у стані якихось справ, переведуть цей психічний стан у конструктивне русло. А для цього необхідно володіти технологією вирішення конфліктних ситуацій.

У конфлікті можна виділити три сторони: пізнавальну, емоційну й вольову.

Пізнавальна сторона знаходить висвітлення в сприйнятті учасниками конфлікту тих або інших подій, явищ, фактів, у перекручених поданнях про індивідуальні особливості один одного й займаної позиції, а також у поглядах, що стосуються причин напруги й можливих варіантів вирішення конфліктної ситуації. У конфлікті найчастіше фіксується увага не на цілісному сприйнятті ситуації, а на окремих її елементах. У конфлікті іноді знижується критичність мислення, проявляється нездатність зрозуміти позицію протилежної сторони, актуалізуються негативні обставини, пов'язані з контактами конфліктуючих у минулому.

Емоційний компонент конфлікту проявляється як взаємна антипатія, підозрливість, агресивність, підвищена уражуваність або, навпаки, емоційна тупість. Ці емоції часто демонструються при спілкуванні конфліктуючих.

Вольова сторона конфлікту виражається шляхом демонстрації протилежності своїх позицій. Конфліктуючі виявляють непоступливість, прагнуть нав'язати іншій стороні свою точку зору.

Всі три сторони конфлікту тісно взаємопов'язані між собою й у різних ситуаціях виявляються в різних сполученнях.

Кожен конфлікт має свою динаміку. Виділяють чотири основні стадії конфлікту:

1) *Виникнення конфліктної ситуації.* На цій стадії зароджуються протиріччя, які ще не усвідомлюються учасниками. Якщо протиріччя носять прихований характер, то вони загострюються з ініціативи однієї зі сторін.

2) *Усвідомлення конфлікту.* Конфліктуючі починають розуміти, що перебувають у суперницьких позиціях з відповідним емоційним забарвленням. Формується оцінка ситуації як конфліктної. Визначається причина, привід, склад учасників. Переглядаються можливі варіанти дій, вибирається найбільш оптимальний з них. Вибирається рішення (шукати компроміс або, навпаки, активізувати його з метою одержання перемоги).

3) *Зовнішній вияв конфлікту, його апогей.* На цьому етапі відбувається відкрите зіткнення протиборчих сторін, кожна з яких діє у відповідності зі своїми намірами й ухваленими рішеннями. Одночасно вживаються спроби блокування дій суперника. Сторони можуть погодитися на компроміс. У такому випадку зіткнення приймає форму переговорів.

4) *Вирішення, завершення конфлікту.* На цій стадії учасники оцінюють наслідки своїх дій, зіставляють досягнутий результат з раніше наміченою метою. Залежно від висновків конфлікт припиняється (загасає) або розвивається далі. В останньому випадку він заново

проходить другу, третю, четверту стадії, але вже на новому рівні.

Отже, конфлікт - це зіткнення різноспрямованих цілей, інтересів, позицій, думок суб'єктів взаємодії, що фіксуються ними у твердій формі. Для процесів розвитку громади важливо перевести конфлікт у конструктивне русло, тобто використати його таким чином, щоб він позитивно впливав на структуру, динаміку й результативність соціально-психологічних процесів, що відбуваються в громаді, і служив джерелом її вдосконалювання.

Дослідження Л.Козера, М.Дойча й ін. показали, що між груповий конфлікт може виконувати інтегративну функцію, об'єднувати членів групи, стимулювати ефективний вихід із проблемної ситуації. Конфлікт може бути конструктивним лише тоді, коли його учасники не виходять за рамки ділових аргументів і відносин. При цьому можуть спостерігатися різні стратегії поведінки. Р.Блейк і Дж. Моутон виділяють такі стратегії:

- *суперництво (протиборство)*, що супроводжується відкритою боротьбою за свої інтереси;
- *співробітництво*, спрямоване на пошук рішення, що задовольняє інтереси всіх сторін;
- *компроміс* - урегулювання розбіжностей через взаємні поступки;
- *запобігання*, що полягає в прагненні вийти з конфліктної ситуації, не вирішуючи її, не поступаючись, але й не наполягаючи на своєму;
- *приспосабливання* - тенденція залагоджувати протиріччя, поступаючись своїми інтересами.

Узагальнене вираження цих стратегій поведінки характеризується як корпоративність і напористість.

При вирішенні конфліктів можна використати наступні напрямки:

- *попередження розвитку й нагромадження відмінностей в оцінках, поглядах, цілях членів громади.* Цей шлях доцільно використовувати на ранніх стадіях розвитку конфлікту, коли протиборство виявляється ще не в прямій, а в прихованій формі (Чому я повинен працювати за інших? Для чого нам ці додаткові проблеми?)
- *досягнення взаєморозуміння* означає в основному вплив на розум учасників. Використовується цей шлях у той час, коли протиборство вже очевидне, і кожна сторона прагне навести аргументи на свою користь, вибірково трактуючи ті або інші факти. Учасників у цей період доцільно спонукати до стратегії ведення переговорів. Угода спочатку досягається по загальних або приватних питаннях, які є не настільки принциповими й больовими для учасників. Згодом коло погоджених питань поступово розширюється.
- *переведення конфлікту з емоційного на інтелектуальний рівень.* З метою подолання надмірної збудженості учасників і налагодження конструктивних відносин між ними, необхідно припинити нетактовні нападки, погрози, образи. Робиться спроба перемкнути увагу конфліктуючих на ті аспекти діяльності, які слабо пов'язані із предметом загострення відносин між ними.
- *трансформація мотивів конфронтації в мотиви згоди.* Проводяться роз'яснення, що показують, до яких небажаних наслідків може привести конфлікт і для його учасників, і для найближчого оточення. Показується, щ

зміна позиції й пошук згоди не є проявом слабкості, поразки, а є нормальним шляхом урегулювання взаємин між людьми.

Отже, через величезний діапазон розходжень між людьми конфлікт у громаді обов'язково буде мати місце. Конфлікт може руйнувати процеси розвитку громади, а може стати "ще одним уроком для громадян - як рухатися вперед, як впроваджувати та використовувати новий досвід. Саме таке мислення здатне швидко підняти на новий рівень розвитку громаду - збагачену ідеями, знаннями, досвідом у сфері реальних дій і, що теж дуже важливо, збагачену живими прикладами розплутування хитросплетінь людських стосунків." [8, стор 71]

#### **Формування й підтримка кореневих груп.**

Важливим учасником процесу розбудови громади є коренева група. Роль цього структурного елемента в процесі розвитку громади важко переоцінити. Учасники українсько-канадського Проекту розвитку громадянського суспільства роль цих груп порівнюють зі значенням кореня в житті рослин: "Жодна рослина не може існувати без коріння. Завдяки цим корінням листя, пелюстки, гілочки починають черпати соки й вітаміни для підтримки життя...Корінь розбудови громади становлять люди, які об'єднанні спільним баченням майбутнього й віддані справі розвитку, проявляють себе як лідери, формують певну модель, до якої в процесі позитивних змін у громаді приєднуються інші" [8, стор. 164- 165].

У будь-якій соціальній спільності, у тому числі й у громаді, можна виділити групи людей. Група може утворюватися по безлічі причин - для того, щоб її члени

могли відчувати свою приналежність до чогось, для одержання один від одного інформації, для того, щоб отримувати від кого-небудь схвалення або для досягнення певної мети. Групи, об'єднуючим початком для яких є співробітництво з метою вирішення проблем, що зачіпають інтереси кожного члена, можна назвати кореневими.

У такій групі зв'язки між людьми опираються не тільки на особисті ділові контакти, але й на високу емоційну виключність кожного в групові справи, на високу ідентифікацію членів із групою й на явно виражене у всіх почуття приналежності до неї - почуття «ми». «Група самотніх матерів, людей похилого віку, молоді, людей зацікавлених у сприянні економічному розвитку чи в покращенні охорони здоров'я - все це, - стверджують автори посібника "Громади України: на шляху відродження" - потенційні кореневі групи, що можуть брати участь в процесі розбудови громади» [8, стор. 165].

У формуванні кореневої групи можна виділити кілька етапів:

*Перший етап* - створення групи. Часто група створюється спонтанно: випадково зустрілися два чоловіки й довідалися про те, що їх поєднує спільний інтерес, бажання допомогти собі або ближнім у вирішенні тих або інших проблем. Наприклад, зустріч у поліклініці двох матерів, у яких діти страждають церебральним паралічем, спонукує їх об'єднатися для надання допомоги своїм дітям. Поступово до них можуть приєднатися жінки з подібними проблемами. Тобто група об'єдналася на основі індивідуальних інтересів її учасників і неформальних угод між ними. Люди включилися у

взаємодію, що стимулює розвиток атракції (привабливості) між членами групи, сприяє наданню взаємодопомоги, підсилює взаємозалежність учасників. Часто в громаді об'єднання зусиль людей для досягнення спільної мети направляється традиціями поколінь, ритуалами, що історично склалися соціальними нормами. На цьому етапі взаємодія людей ще слабка, а взаємодопомога носить одиничний, несистемний характер.

*На другому етапі* люди починають більше спілкуватися між собою, будувати плани на майбутнє. Взаємодія в групі носить стійкий, більше цілеспрямований характер. На цьому етапі група вже добре організована, але відрізняється замкнутістю, звертаючи увагу тільки на інтереси своїх членів. Із групи виділяється найбільш авторитетний член - лідер. Група визнає право цієї людини приймати рішення у відповідальних для неї ситуаціях. Лідер відіграє центральну роль в організації спільної діяльності й регулюванні взаємин у групі.

*На третьому етапі* загальні цілі діяльності виносяться за межі кореневої групи. Для подальшого розвитку корневих груп необхідні ресурси й ,насамперед, інформаційно-методичні. Таким ресурсом у Кіровоградській, Дніпропетровській і Миколаївській областях є інформаційно-консультативні пункти (ІКП), створені в територіальних громадах при установах культури. Спеціально підготовлені люди - методисти ІКП надають громадянам необхідну літературу, проводять консультації по різних напрямках діяльності, надають допомогу у встановленні контактів з місцевими державними й комерційними структурами, а також із

засобами масової інформації. На базі ІКП створюється інформаційно-методичне об'єднання, у яке входять представники всіх корневих груп і громадських організацій. Члени інформаційно-методичного об'єднання, регулярно зустрічаючись із методистами ІКП, інформують свої групи про ті процеси, які відбуваються в житті регіону й країни. На ці зустрічі приходять всі зацікавлені громадяни, вони обмінюються своїми думками щодо шляхів подальшого розвитку громади. Крім інформаційної функції члени об'єднання сприяють розбудові взаємовигідного співробітництва між собою корневих груп з метою розв'язання місцевих соціально-економічних проблем.

*На четвертому етапі* закріплюються досягнення попередніх стадій розвитку, але акцент переноситься вже на цілісний розвиток громади. Відповідно до моделі, розробленої ЦПТІ, інформаційно-консультативні пункти трансформуються в Центри локальної активності громадян (ЦЛА). На цій стадії кореневі групи, поєднуючись навколо ЦЛА, беруть безпосередню участь у розробці й реалізації намічених планів і програм.

*Розробка програм з розвитку громади та їх впровадження.*

Програма - це запланована діяльність громади для досягнення певної мети. Програми в громаді можуть бути ієрархічно взаємозалежні між собою, це обумовлено, по-перше, ієрархією самих стратегічних цілей, по-друге, тим, що одна стратегічна мета може бути вирішена за допомогою реалізації декількох програм. Програма передбачає певні зміни в якійсь сфері життя громади й орієнтована на досягнення позитивних

результатів. Наприклад, програма "Організація муніципальної системи збору та перевезення сміття" (Макарів, Київська обл.) була спрямована на очищення навколишнього середовища шляхом створення системи вивозу твердих побутових відходів від жителів приватного сектора. У результаті реалізації програми були очищені околиці міста, річка, ліси та яри; була налагоджена організована робота зі збору сміття: дистрибуція спеціальних мішків серед жителів, організовано вивіз мішків на сміттєзвалище за графіком. У результаті реалізації програми підвищився рівень екологічної свідомості населення, люди підтримували чистоту та естетичну привабливість як в особистих подвір'ях, так і на вулицях селища в цілому.

Розробка і реалізація програми містить у собі ряд етапів:

- визначення потреб;
- планування шляхів задоволення потреб;
- реалізація програми;
- моніторинг і оцінка.

Найбільш ефективним способом реалізації цих етапів є *дослідження шляхом участі*. Цей метод апробований у громадах країн Латинської Америки й Азії. У цей час програми Світового Банку й Організації Об'єднаних націй рекомендують цей підхід як елемент, спрямований на розвиток. В Україні цей спосіб роботи вже активно використовується, і читачі можуть знайти докладний його опис у посібнику "Громади України: на шляху відродження" [8, стор. 181 - 192]. Ми ж коротко опишемо суть цього інструменту.

Автори конкретизують цей метод, називаючи його Дослідження Шляхом Учасності, що веде до дії (ДШУ - Д). Для позитивних змін у житті громади й вирішення соціальних проблем необхідно виділити найбільш актуальні з них. Із цією метою проводиться дослідження, у якому беруть участь всі ті, хто причетний до даної проблеми, і ця участь здійснюється у формі конкретних дій.

Логіка обґрунтування переваг даного методу, на наш погляд, полягає в наступному: предметом позитивної зміни в громаді є соціальна ситуація й свідомість громадян; ніхто, крім самих членів громади, не може краще усвідомлювати свої потреби в сфері матеріального й духовного життя; ніхто, крім членів самої громади, не буде вирішувати її проблеми. Звідси висновок, що головним методом соціально-економічних перетворень у громаді є участь самих громадян у перетворюючій діяльності, спрямований на поліпшення їх добробуту.

Конституція України зазначає, що територіальні громади міст, селищ та сіл безпосередньо або через утворені ними органи місцевого самоврядування затверджують програми соціально-економічного та культурного розвитку й контролюють їх виконання.

Програми складаються на основі стратегічного планування, у якому беруть участь жителі, експерти, політики. Дуже цікаву модель ролі учасників процесу стратегічного планування запропонували Г.Правельська-Скшипек і Й.Фліс. Вони пишуть: «Основна роль жителів - визначення цінностей, тому їх призначення - формулювання очікувань. Роль експертів - окреслення необхідних справ. їх призначення - передбачення. Політика є групою, яка приймає остаточні рішення й несе відповідальність за їх наслідки. їх роль погодити очікування й необхідні справи з можливостями.» [1, стор. 26]. Як бачимо, роль громадян і експертів різна.

Якщо перші визначають, що (які цінності) з їхнього погляду є правильним і бажаним, то другі передбачають загрози для цінностей, визначених громадянами, шансів реалізації цих цінностей. Різні й методи виконання цих ролей. Громадяни проводять дослідження шляхом участі, експерти - наукове дослідження. Розходження цих методів можна представити в наступній таблиці:

Таблиця № 2. *Розходження наукового методу й методу дослідження шляхом участі.*

| <i>Наукове дослідження</i>  | <i>Дослідження шляхом участі</i>   |
|---|--|
| <i>Проводиться експертами — зовнішні експерти визначають мета, предмет і об'єкт вивчення, вибирають адекватні поставленим завданням методи наукового дослідження. Члени громади (їхні цінності) є об'єктами вивчення.</i> | <i>Проводиться членами громади: вони самі визначають, що вивчати і як це робити. Члени громади є суб'єктом вивчення.</i>   |
| <i>Об'єктивність: використання сукупності загальних шляхів, засобів і вимог до дослідження, що забезпечують максимальну однозначність і надійність одержуваних результатів.</i>   | <i>Суб'єктивність: фактичні дані збираються шляхом діалогу між членами громади, використовуються методи самоспостереження й життєвого спостереження</i>                                      |
| <i>Кількісна обробка даних: використовуються методи математичної статистики для перевірки висунутих гіпотез.</i>  | <i>Якісний підхід до збору інформації: кількісні показники використовуються для уточнення або доповнення якісної інформації, зібраної за допомогою інтерв'ю.</i>                             |
| <i>Перехід від об'єкта дослідження до одиниць спостереження відбувається по наступній технологічній схемі: об'єкт дослідження, генеральна сукупність, основа вибірки, одиниця відбору, одиниця спостереження</i>          | <i>Дослідження проводиться шляхом неформальної вибірки: команда по дослідженню громади одержує дані від людей, що розрізняються за статтю, віком, соціально-економічним статусом і т. д.</i> |

Наочне подання про реалізацію дослідження шляхом участі можна одержати із ситуативної вправи, що дають автори посібника «Громади України: на шляху відродження». Приведемо цей приклад з деякими скороченнями:

«Олег та Наталя працюють у молодіжному центрі.багато молодих людей, які навідуються до центру, походять з сімей, де існує багато проблем. Батьки деяких з них ніде не працюють...зловживають алкоголем та наркотиками, а в інших сім'ях є чимало проблем і навіть насилля. Деякі молоді люди самі мають проблеми з алкоголем та наркотиками, а в деяких погана успішність у школі.

Наталя та Олег вели розмови про те, що вони можуть зробити, аби щось поміняти. Вони знають, що молодіжний

центр - це безпечне та зручне місце, де молоді люди можуть проводити час, але їм хотілося б зробити більше. Після того, як вони побували на семінарі з розвитку громади, вони вирішують спробувати дослідження шляхом участі (що веде до дії) аби визначити свої наступні кроки. Вони розуміють, молоді люди самі знають свій світ найкраще й зможуть визначити для роботи в центрі ті методи, що найбільш їм підходять...Отже Олег та Наталя вирішують запитати в молодих людей, чи є в них бажання...зробити фотовиставку про своє життя...кожному видається одноразовий фотоапарат. Наталя та Олег пропонують кожному сфотографувати ті речі, які їх роблять щасливими, і ті, які вони хотіли б змінити...

Коли упорядкували фотографії й підготували виставки, Наталі та Олегу стало легше визначити конкретні питання, над якими вони могли б спільно працювати в молодіжному центрі. Молоді люди вирішують, що хочуть більше дізнатися про те, як налагоджувати кращі стосунки з друзями...Наталія працює з однією групою молодих людей, аби дізнатися про ці теми в Інтернет...Олег працює з другою групою над підготовкою фотовиставки в приміщенні міської ради...Таким чином вони сподіваються заручитися підтримкою для того, щоб провести завершальний етап у вихідні дні у молодіжному таборі й залучити спеціальних тренерів для молоді. Там молоді люди зможуть отримати навички лідерства" [8, стор.190- 192].

З даного прикладу видно, що технологія проведення дослідження шляхом участі містить у собі наступне: • Створюється дослідницька команда (Наталя й Олег), що відповідає за весь процес дослідження;

- Дослідницька команда пройшла попереднє навчання (семінар з розвитку громади);
- На наступному етапі до дослідницької команди примикають інші учасники (молодь);
- Вибирається метод дослідження, що опирається не стільки на слова, скільки на продукти діяльності учасників (фотографії);
- Обраний метод дослідження відповідає бажанням, знанням самих учасників;
- Результати проведеного дослідження дозволяють вибрати необхідний вид діяльності для задоволення визначених потреб (тренінг у молодіжному таборі);
- Дослідження проводилося таким чином, щоб запланований вид діяльності був забезпечений матеріально (підтримка міської ради).
- Проведення запланованого заходу.

Отже, дослідження шляхом участі є не теоретичним, а практичним. Його проводять ті члени громади, які причетні до проблеми, і вони ж вирішують її.

#### ***Наполеглива праця.***

Відмінною рисою сучасного етапу розвитку суспільства є прискорення соціально-економічних процесів. І для того, щоб бути в гармонії з умовами, що змінюються, необхідно володіти адаптивністю, тобто досягати відповідності, рівноваги між цілями й результатами. Іншими словами: людина повинна активно пристосовуватися до умов, що змінюються. А для цього люди повинні пізнавати нові аспекти життя, розуміти їх і творчо взаємодіяти з ними. Без цього розвиток громади немислимий.

Спеціалісти локального розвитку вважають, що для перемоги над безсиллям і для активного включення громадян у діяльність по досягненню локальних цілей, у громаді необхідно створити умови, які б сприяли навчанню. При цьому поняття "навчання" трактується досить широко: "Якщо дивитись на весь процес розвитку стосовно того, що переживають люди, то цей процес можна уявити собі як навчання. Тут все сприяє навчанню людини. Через заплановані ситуації. Через керовані роздуми над процесом змін, можна чимало дізнатися про себе, своє оточення, чи громаду, світ навколо. Людям потрібно набути вміння та навичок використання методів, яких вони раніше не знали. їм потрібно знати більше про свої потенційні можливості та про те, як зробити ефективнішими стосунки з іншими. Потрібно також завжди пам'ятати, що за процесом навчання повинна йти дія, що допоможе у вирішенні проблем особи чи громади" [8, стор. 237].

У більш глибокому розумінні слова навчання - це пізнавальна діяльність, у процесі якої ті, яких навчають, здобувають систему знань, умінь і навичок.

При організації навчання виникають наступні питання: чому вчитися (зміст); як здобувати знання, уміння й навички (методи); у яких формах може здійснюватися навчання.

**Одержання освіти** - це система знань, умінь і навичок, якими опановують ті, яких навчають, відповідно до мети навчання.

Виходячи з концепції розвитку громади, *мету навчання* можна визначити, як придбання таких знань,



умінь і навичок, які сприяють самовдосконаленню в інтересах добробуту й процвітання кожного її члена.

Своє реальне вираження зміст освіти знаходить у навчальних планах, програмах і учбово-методичних посібниках.

Коли в Україні з'явилася локально орієнтована громадськість, що працює з окремими сферами життя суспільства й локальними ситуаціями, що виникають в них, ця ініціатива стала предметом роботи різних команд тренерів і консультантів, які стимулювали цю роботу й здійснювали навчання з різних аспектів суспільної діяльності.

Значну роль у цьому зіграли міжнародні благодійні фонди (МБФ), які підтримували організації, що роблять освітні послуги. У навчальних курсах акценти ставилися на юридичне оформлення громадських організацій, формування менеджерських навичок для керівників, впровадження принципу відповідальності за взяті зобов'язання, оволодіння навичками фандрейзинга, знаходження ділової репутації й іміджу й багато чого ін. Ці зусилля додали окремим ініціативам більш-менш продуктивну форму. Однак через відсутність системи суспільної освіти наробітку, підтримані МБФ, не завжди давали очікуваний ефект. Інша причина в тім, що в навчальних програмах брали участь в основному активісти регіональних центрів. Жителі міст, сіл і селищ, погано інформовані про таку можливість, фактично не мають фахівців у сфері розвитку громади.

У цьому зв'язку особливе значення має підготовка таких фахівців, які були б тісно пов'язані з життям місцевої громади, мали авторитет у ній, а також могли здійснювати

постійну інформаційно-методичну підтримку місцевим громадським ініціативам. Таким вимогам відповідають консультанти інформаційно-консультативних пунктів (ІКП), що працюють на базі місцевих закладів культури. Як свідчить досвід інформаційно-методичної мережі, створеної з ініціативи Центра підтримки творчих ініціатив (м. Кіровоград) у Кіровоградській, Дніпропетровській і Миколаївській областях, методисти ІКП є найбільш активною часткою місцевої громади, їх контингент постійний, вони мають авторитет у громаді, знайомі з місцевими звичаями, традиціями, мають досвід організаційної роботи. Все це в сполученні з наявністю приміщень (клуби, бібліотеки), комунікацій, буде сприяти трансформації ІКП в інтегруючі соціально активні елементи громадського життя громади - Центри локальної активності, Центри філантропії, Фонди розвитку громади. З метою підвищення професіоналізму методистів ІКП Центр підтримки творчих ініціатив розробив «Програми підготовки кадрів для системи інформаційно-методичного забезпечення процесу вирішення соціальних проблем на місцевому рівні» (Кіровоград: ЦПТІ, 2004). Для всіх навчальних дисциплін створені учбово-методичні посібники У програму включений навчальний план для наступних спеціальностей: консультант інформаційно-консультативного пункту, менеджер громадянської активності, фандрейзер, менеджер з РК, тренер - консультант. Програми складені по наступних навчальних дисциплінах: розвиток громади, методика надання консультативних послуг, менеджмент неприбуткової організації, фандрейзинг для НДО, соціальний маркетинг, методики проведення тренінгу, сучасні інформаційні

технології, технологія розвитку інформаційно-методичної мережі для громадського сектору. Для всіх навчальних дисциплінах створені навчально-методичні посібники.

Таким чином, зміст освіти, розроблений ЦПТІ, являє собою систему, у якій у єдності й взаємозв'язку представлені всі компоненти: навчальний план, програми й навчальні посібники

**Методи навчання** - це способи взаємозалежної діяльності тих, яких навчають, і тих хто навчає, спрямовані на досягнення мети навчання.

При виборі методів навчання необхідно враховувати специфіку навчання дорослих. Інтерактивне навчання засноване на психології людських взаємин і взаємодій. У центр навчання ставиться не окрема людина, а група, члени якої, взаємодіючи між собою під час обговорення тих або інших питань, сперечаються й погоджуються один з одним, стимулюють і активізують один одного. У групі люди колективно шукають істину. Дух змагання, властивий інтерактивному навчанню, значно підвищує інтелектуальну активність тих, яких навчають. Крім цього, при організації групової роботи діє такий психологічний механізм як зараження: думка, висловлена членом групи, може викликати близьку до висловленої ідею або, навпаки, зовсім протилежну.

До методів інтерактивного навчання відносяться:

- евристична бесіда;
- метод дискусії;
- метод "мозкової атаки"
- метод "круглого стола";
- метод "ділової гри";
- метод аналізу конкретних ситуацій

Суть *евристичної бесіди* полягає в тому, щоб за допомогою добре поставлених питань, що активізують мислення, одержати від тих, яких навчають, відповіді. Іншими словами: евристична бесіда - це колективний пошук відповіді на питання.

*Дискусію* деякі називають "евристичною бесідою, що вийшла з берегів". Вона також починається з постановки проблемного питання й поступово переходить в дискусію. Однак у диспуті йде інтенсивна боротьба між різними думками, відбувається суперечка, що зароджується відразу, під час розмови. При цьому зіткнення різних думок, на відміну від евристичної бесіди, відбувається не в розміреному, а в нерівному темпі. Психологічний зміст дискусії в тім, що вона породжує мислення, що веде до продукування неординарних думок.

*"Мозкова атака"* (*брейн — стормінг* — англ.)- це пошук групою відповідей на складну проблему за допомогою висловлення різних ідей, думок, здогадів, припущень, випадкових аналогій, що спонтанно виникають, асоціацій. Встановлено, що при звичайних умовах обговорення й рішення проблем контрольні механізми свідомості під тиском стереотипів, що склалися раніше при прийнятті рішень, перешкоджають виникненню новаторських ідей. Гальмуючий вплив може робити також страх виявитися смішним. Для зняття цих несприятливих факторів члени групи висловлюють на запропоновану тему будь-які думки, не контролюючи й не оцінюючи їх, як щирі або помилкові. Основне правило "мозкової атаки" - нічого із сказаного не брати під сумнів, не критикувати, висловлювати будь -

які ідеї - аж до абсурдних. Учасників мозкового штурму необхідно познайомити з наступними правилами:

- не критикуйте чужих відповідей;
- пропонуйте будь-яке рішення, що приходить вам у голову, навіть якщо воно незвичайне, непрактичне й далеко від обговорюваної теми;
- не піддавайте себе цензурі;
- висувайте якнайбільше ідей, Не має значення, чи можна їх буде використати чи ні;
- вільно розвивайте, поліпшуйте, комбінуйте, розширюйте будь-які висловлювані ідеї.

Після "мозкової атаки" загальна маса висловлених і записаних на диктофон ідей аналізується розраховуючи на те, що серед них виявиться та, у якій міститься найбільш вдале рішення.

*Метод "круглого столу"* використовується звичайно для обговорення якої-небудь проблеми з різних точок зору представниками різних напрямків (бізнес, чиновники, громадськість, журналісти, соціологи, психологи й т.д.). Обмін думками дозволяє знаходити спільні точки зору, щоб у наступній роботі вони були відправними для пошуку необхідного рішення.

*Ділова гра* насамперед використовується для навчання управлінської діяльності. Якщо визначити "у загальному вигляді суть ділової гри, - пише один з фахівців ділової гри Е.А.Хруцкий, - можна сказати, що це - метод імітації (наслідування, зображення, відображення) прийняття управлінських рішень у різних ситуаціях шляхом гри (програвання, розігрування) по заданим або вироблюваним самими учасниками гри правилам" [20, стор. 3-4].

Якщо розуміти навчання як навчання будь-якій діяльності, то можна сказати, що цей метод застосовується не тільки в управлінні. При навчанні можна моделювати ситуації тієї діяльності, якій необхідно навчити. Ділова гра ставить тих, яких навчають, у ситуацію реальних дій і спонукує їх мислити конкретно й предметно.

*Метод аналізу конкретних ситуацій* полягає в обговоренні й пошуку вирішення якого-небудь завдання або проблеми, що задається не в учбово-теоретичній або узагальнено-абстрактній формі, а у вигляді опису конкретної події, реального випадку із практики або життєвого факту, явища.[7, с. 33].

У системі громадської освіти цей метод називають ситуативною вправою. Наведемо приклад ситуативної вправи:

*У м. Кіровограді утворилася група. Люди переважно пенсійного віку, інваліди й інші категорії незаможних громадян по неділях збиралися в одному із центральних скверів обласного центра для того, щоб підтримати один одного у вирішенні повсякденних проблем. У процесі спілкування з'ясувалося, що багатьох з них об'єднує інтерес до народної творчості. Більше того, багато хто виготовляв своїми руками вишивки, писанки й інші продукти народного ремесла, а також писали картини. На щотижневі зустрічі люди приходили зі своїми виробами, обговорювали їх достоїнства, обмінювалися технологіями виготовлення.*

*Іноді городяни купували в майстрів продукти їхньої творчої діяльності, що допомагало аматорам народного мистецтва поліпшити своє матеріальне становище. Завдяки ініціативі найбільш активних членів цієї громади, а також підтримці Кіровоградського ресурсного центру й обласного Будинку народної творчості, група була легалізована шляхом повідомлення.*

*Після реєстрації організації комерційна діяльність групи привернула увагу податкової інспекції, а також правоохоронних органів, які вважали реалізацію продуктів творчості в центрі міста*

порушенням правопорядку. Дана ситуація призвела до конфлікту між членами творчого об'єднання. Деякі думали, що саме ініціатива легалізації організації стала причиною проблеми з реалізацією продуктів творчості. Інші члени бачили в легалізації переваги, тому що вважали, що відстояти інтереси малозабезпечених громадян можливо лише спільними зусиллями. Молода організація важко переживала цей час. Лідери організації вирішили, що необхідно щось робити й, насамперед, робити організований колективний вплив на органи місцевого самоуправління з метою одержання дозволу на торгівлю продуктами народної творчості у звичному для городян місці - центральному сквері. Питання:

1. Чому саме так склалася ситуація? Чи могла легалізація організації вплинути на виникнення утруднень із реалізацією продуктів творчості?
2. Які аргументи можна навести скептично настроєним членам ініціативної групи на користь переваг спільних зусиль у захисті інтересів малозабезпечених громадян?
3. Хто в обласному центрі наділений повноваженнями, які дозволяють вирішити проблему?
4. Які можливості могла використати організація для впливу на процес ухвалення рішення, що відповідає інтересам громадян?
5. Які види дій могла використати організація по захисту суспільних інтересів?

Навчання дорослих здійснюється найчастіше у формі лекції, тренінгу, консультації.

Лекція містить інформацію про теорію, закономірності, принципи. У сучасних умовах, коли люди здобувають знання головним чином у творчому пошуку, вибираючи форму й стиль самостійної роботи, лекція допомагає вибрати правильний, найбільше раціональний шлях самостійної діяльності. Лекція знайомить слухачів з новим предметом, дає загальний огляд, статистичні дані. Звідси випливають її функції:

- інформаційна. Лекція інформує про сучасні досягнення в науці, розкриває особливості якої-небудь теми, знайомить із окремою проблемою;
- що орієнтує. Лекція орієнтує в літературі, присвяченій обговорюваній проблемі, виробляє в тих, яких навчають, власне відношення до даного питання;
- що роз'ясняє. На лекції пояснюються основні наукові поняття, що становлять стрижень теми.

Лекція в громадянській освіті найбільш відповідна в тих випадках, коли необхідно викласти інформацію, теорію, факти, а активна участь слухачів у роботі не обов'язкова. Вона необхідна також якщо слухачів багато, а час обмежений.

Однією з найпоширеніших форм навчання є *тренінг*, він застосовується в якості "методу практичного заняття в навчальних групах для моделювання ситуацій міжособистісної взаємодії в процесі діяльності. Різні ситуації, що виникають у групах тренінгу, будучи навчальними й у цьому змісті умовними, ігровими, для того, кого навчають, виступають як досить реальні ситуації, у яких треба діяти із усією відповідальністю за результат дії. Почуття відповідальності за результат дії тут особливе: не тільки перед самим собою, як це має місце в індивідуальному навчанні, й навіть у груповому навчанні при вільній дискусії, але й перед партнерами по групі, тому що успішність дії кожного - це запорука успіху діяльності всієї групи" [3, стор.91].

*Індивідуальні консультації.* Центр підтримки творчих ініціатив, створивши в громадах ІКП, налагодив систему консультування громадян. Для методистів виданий навчальний посібник «Методика надання

консультативних послуг регіональним НДО» (Кіровоград: ЦПТІ, 2000.-197 с.)

Методист консультує членів громади з питань, які викликають їхню зацікавленість. У залежності від досвіду, кваліфікації особи, що консультується та змісту питання, консультація може мати теоретичний, методичний, організаційно-практичний, довідково-інформаційний характер.

Індивідуальній консультації може передувати попередня домовленість (по телефону, під час особистої зустрічі). Методист погоджує місце й час консультації, з'ясовує проблему, яку бажає вирішити клієнт. Це дає можливість консультантові напередодні зустрічі актуалізувати власні знання щодо предмету майбутньої розмови, підготувати відповідну довідково-інформаційну й методичну літературу, підібрати наочні засоби, скласти план передачі інформації, передбачити можливі запитання.

Незалежно від характеру консультації, планової (з попередньою домовленістю про час консультації й визначення її предмету) або спонтанної, вона має наступну структуру:

- початок консультації - вступ до контакту;
- формулювання клієнтом суті питання, на яку необхідно отримати відповідь;
- передача консультантом інформації з питання, на яку необхідно отримати відповідь;
- резюме;
- вихід із контакту;
- самооцінка підсумків та ходу консультації.

Говорячи про діяльність громади в напрямку її розвитку, не можна не торкнутися такого важливого

поняття, як **толерантність** (від лат. *tolerantia* - терпіння). На генеральній конференції ЮНЕСКО була прийнята Декларація принципів толерантності (16.11.1995р.), у якій говориться:

Толерантність означає повагу, прийняття й розуміння різноманіття культур нашого світу, форм самовираження й способів прояву людської індивідуальності. Толерантність - це гармонія в різноманітті.

Толерантність робить можливим досягнення миру й сприяє заміні культури війни культурою миру. Мир неможливий без толерантності, а розвиток і демократія неможливі без миру.

Толерантність - це не поступка або полегкість. Її прояв не означає терпимого ставлення до соціальної несправедливості, відмови від своїх позицій або поступки чужим переконанням. Це, насамперед, активне ставлення, що ґрунтується на визнанні основних прав і свобод людини. Це не моральний борг, а політична й соціальна потреба. Вона необхідна у відносинах, як між окремими людьми, так і на рівні сім'ї й громади.

Толерантність означає відмову від догматизму, від абсолютизації істини й затверджених норм. Вона сприяє формуванню незалежного, критичного осмислення й виробленню самостійних суджень [цит. по 12, стор. 23].

Отже, процес розвитку громади надзвичайно складний і багатоплановий. Ми розкрили лише деякі, найбільш важливі, на наш погляд, його аспекти. Спільна робота в громаді для поліпшення взаємин між людьми та групами задля досягнення визначених результатів вимагає ентузіазму, умінь і творчості, які здобуваються лише в практичних справах.

#### 4.1. Що таке кластер ?

Сьогодні в Україні існує досить велика кількість організацій, що ініціативно працюють із окремими сферами життя суспільства й локальними ситуаціями, що виникають у них і потребують свого вирішення. Прояв локально-орієнтованої громадськості різноманітні: екологічні ініціативи, освітні програми для громадськості, управлінського апарату, бізнесу, подання інтересів певних соціальних груп у владних структурах і т.д. Тобто люди свідомо об'єднуються для вирішення соціальних ситуацій. Однак організації, що реалізують проекти, на одній території або по близькій проблематиці, але на різних територіях, слабо взаємозалежні між собою, що утруднює процес погодженості впливів, стійкості зв'язків між ними, стабільності й наступності їхнього функціонування. Таке положення веде до нераціонального використання ресурсів для досягнення цілей проектної діяльності.

Для усунення подібних негативних тенденцій Саратовське відділення Фонду Євразія (ФЄ) використало новаторську форму підтримки суспільних ініціатив, що одержала назву «**кластер**».

Цей підхід зараз використовується й Київським відділенням ФЄ для того, щоб не тільки фінансово підтримати проекти, але й об'єднати учасників – організації - грантоотримувачі у кластер. У кластері беруть участь три організації, розташовані в різних регіонах України (Кіровоградська, Дніпропетровська й Миколаївська області), але всі вони працюють за єдиною технологією інформаційно-методичного забезпечення вирішення соціальних проблем на місцевому рівні.

## Розділ 4. Технологія кластера

### 4.1. Кластер. Що це таке?

### 4.2. Характеристика Воронежського й Пензенського

### кластерів. 4.3. Технологія кластера в

*інформаційно-методичному забезпеченні вирішення соціальних проблем.*

Впровадженню кластерної технології в Україні передувало вивчення досвіду цієї діяльності в Пензі, Воронежі й Саратові. Частково цей досвід висвітлений у брошурі «Фонд Євразія: успішні соціальні технології (кластер і програма)». Аналіз існуючої практики дозволив усвідомити сутність кластерної технології, і на цій основі розробити інший (у порівнянні з Пензою, Воронежем і Саратовом) підхід до її реалізації.

Розглянемо специфіку Російської кластерної технології.

Семантика слова «кластер» в англійській мові багатозначна. У буквальному значенні слово кластер - це: кисть, гроно, пучок; група, скупчення (однорідних предметів). У той же час кластер означає й дія (рости пучками, гронами; збиратися групами, тіснитися; асоціюватися, зв'язуватися).

Саратовське відділення Фонду Євразія використовує поняття «кластер» як особливу технологію реалізації проектної й програмної діяльності.

Для того, щоб одержати первинне подання про кластер і технологію його функціонування, познайомимося з думками учасників Воронезького й Пензенського проектів:

*«Кластер — це об'єднання зусиль для вирішення якоїсь проблеми. Хіба одна організація може вирішити глобальну проблему? Кластерно вирішимо разом. В одному напрямку, всіма організаціями, що входять у співтовариство ...Тобто кластер повинен позначити проблему, ми - працювати».*

Із цього висловлення бачимо, що кластерна технологія припускає створення співтовариства

організацій, що цілком цілеспрямовано діють, вирішуючи велику проблему.

*«Кластер ~ це неформальне, але продуктивне об'єднання суспільних, державних і комерційних організацій, для яких загальним прагненням є забезпечення соціально-економічного й культурного розвитку регіону. І їх усіх об'єднує Фонд Євразія, - вони прагнуть підсилити свої ресурси за рахунок постійної-взаємної підтримки»*

Дане висловлення звертає нашу увагу на те, що громадські організації, державний сектор і бізнес, працюють в одному і тому ж середовищі (регіон), і вирішують ту саму проблему (соціально-економічний і культурний розвиток). Технологія кластера припускає неформальну, але продуктивну форму об'єднання всіх зацікавлених організацій, інституцій і груп. Причому, у цьому об'єднанні є об'єднуючий початок, що дозволяє підсилити ресурси цих організацій за рахунок постійної взаємної підтримки.

Саме тому одним зі своїх завдань Саратовське й Київське відділення Фонду Євразія бачили в тім, щоб познайомити грантоотримувачів один з одним для спілкування, одержання інформації, пошуку й взаємного використання ресурсів для вирішення своїх проектних завдань.

*«Кластерні проекти мають родинну діяльність, подібну підоснову, і якщо з'являється можливість перетікання одного проекту в інший проект, те це виходить у два рази простіше. І менше грошей витрачається. Проекти, об'єднані однією ідеєю, однією спрямованістю, сприяють економії часу й грошей».*

У даній думці підкреслюються переваги використання в кластерній технології родинної діяльності: економія фінансів і часу, а також можливість постійного розвитку, коли один проект, є природним продовженням іншого. Механізм здійснення даного підходу в певній мірі розкривається в наступному висловленні: *«...можна опертися на якісь можливості інших учасників проекту, яких у тебе немає. І тим самим мінімізувати свої витрати в тому завданні, що ти реалізуєш. І в той же час, беручи участь у реалізації іншого проекту, надаючи допомогу, ти реалізуєш і своє завдання»*

Познайомимося ще з деякими думками, які дозволяють більш повно відбити сутність кластера:

*«Кластер - це структура, що дозволяє мінімізувати відволікання на помилкові напрямки й консолідувати зусилля фахівців різних профілів в одному напрямку. Може бути, не в одному, але загалом, стратегічному напрямку. Саме кластер допомагає їм взаємодіяти між собою, допомагати один одному й вирішувати загальне глобальне завдання, заради якого кластер був створений. Але кожний у той же час вирішує своє приватне завдання».*

Дане висловлення підкреслює можливість взаємодії в рамках кластера по-різному профільних фахівців. Фахівець певного профілю має справу з окремою стороною навколишньої дійсності. Еколога цікавлять раціональні взаємовідносини природи й суспільства для збереження навколишнього середовища. Медика хвилюють проблеми фізичного здоров'я громадян, а практичного психолога питання повноцінності

психологічного функціонування особистості. Підприємець піклуватиметься про впровадження нової технології, що дозволить із найменшими витратами одержати більшу кількість продукції й т.п. Однак, з огляду на ту обставину, що навколишнє соціально-економічне й природне середовище єдині, фахівці різних профілів не можуть не взаємодіяти між собою. Кластер надає цій взаємодії системність і впорядкованість.

*«Я вважаю, що наші проекти викликають броунівський рух. У досить інертній соціальній масі з'являється якась активна часточка, за рахунок чого маса значно активізується. Вивільняються зовнішні, а також: внутрішні сили, вона починає коливатися, і передає цю енергію наступній. Ці хвилі розкочуються в усі сторони. Наші проекти - це і є часточки, розкидані навіть далеко один від одного, і в цій інертній масі наші завдання - породити цю активність.»*

У наведеному вище висловленні звертається увага на головні переваги кластерної технології. Кожний проект у рамках кластера породжує нові інноваційні проекти, тобто з'являються суспільно активні громадяни, які вирішують соціальні ситуації.

Отже, знайомство з думками учасників проектів у рамках кластерної технології дозволяє виділити деякі відмінні риси кластера:

1. Кластер - це комплекс проектів, які реалізуються одночасно на одній території (територіальний кластер) або вирішують загальну проблему (тематичний кластер);
2. Організації, що реалізують проекти, являють собою співтовариство, що може представляти різні сегменти суспільства (держава, бізнес, громадські організації);



3. Кластер - це реальна соціальна спільність, що об'єднана на основі неформальних зв'язків, тобто учасники кластера не мають юридично фіксованого статусу, і поєднуються вони на основі спільних інтерес і прагматичної користі.

4. У кластері поєднуються фахівці різних профілів, що дозволяє підходити до рішення однієї й тієї ж проблеми з різних точок зору.

5. Кожна організація, що входить у кластер, має доступ до умовно - безкоштовних ресурсів інших проектів.

6. У кластері є об'єднуюча структура (Фонд Євразія), що частково фінансує проектну діяльність, а також проводить моніторинг результатів проектів і оцінку впливовості реалізованих програм.

#### 4.2. Характеристика Воронежського й Пензенського кластерів.

*Воронезький кластер* можна назвати тематичним. Чотирнадцять громадських організацій міста склали співтовариство, що у рамках кластера направило свою діяльність на підтримку захисту прав підприємців малого й середнього бізнесу.

Напрямки діяльності організацій, що становлять кластер, різноманітні. Це:

- розвиток бізнесу-інкубатора;
- розробка й впровадження нової технології підготовки кадрів для підприємств малого й середнього бізнесу;
- правова підтримка малого й середнього бізнесу;
- активізація громадян за допомогою створення центрів місцевого співтовариства;

- розширення й спрощення доступу малих підприємств до фінансових ресурсів;
- правовий захист прав журналістів і редакцій ЗМІ;
- арбітражне вирішення спорів з фіскальними й іншими наглядовими структурами по захисту інтересів суб'єктів малого й середнього бізнесу;

В основу Воронежського кластеру покладена наступна ідея: громадянське суспільство може розвиватися в тому випадку, якщо держава, бізнес і НДО взаємодіють між собою, доповнюючи, поправляючи й контролюючи один одного.

Союзниками підприємців у першу чергу можуть стати громадські організації, що мають досвід правозахисної діяльності. Саме ці НДО можуть, якщо буде потреба, представляти інтереси підприємців у суді, в органах місцевого самоврядування. Ці організації мають великий досвід у проведенні масових заходів, спрямованих на формування суспільної думки. Так, наприклад, юридична фірма «Онікс» у рамках кластера надавала регулярну правову допомогу підприємствам, захищаючи їхні законні права й інтереси від необґрунтованих претензій з боку державних органів. Обласна громадська організація «Об'єднання підприємців» консолідувала підприємців для усунення адміністративних бар'єрів і захисту своїх законних прав і інтересів в органах державної влади й керування, а також для вдосконалення регіонального законодавства, що стимулює розвиток підприємництва. Зв'язок із засобами масової інформації допомагає змінити позицію органів влади стосовно підприємницької діяльності. Регулярні, достовірні публікації в ЗМІ змушують чиновників реагувати на

обґрунтовані обвинувачення, наприклад, у некомпетентності, упередженості, перевищенні своїх повноважень і ті

Обласна громадська організація «Об'єднання підприємців» заснувала міську суспільно-політичну газету «Воронезькі вісі». У газеті була створена тематична смуга «У курсі справи», що повністю була присвячена підприємцям, їхнім успіхам і проблемам. Тут розповідалося про те, як підприємців незаконно пригноблюють представники влади й контролюючих органів. Окремою рубрикою виходила юридична довідка. Іноді на тематичній бізнес-смузі публікувалися матеріали засідань редакційного круглого столу з питань малого й середнього бізнесу. Такі заходи проводилися двічі на місяць і в них брали участь бізнесмени, журналісти й представники влади.

Значне місце займали публікації, де кореспонденти описували проблемні ситуації, у які потрапляли підприємці, і розкривали шляхи вирішення цих ситуацій. Систематичне висвітлення питань підприємницької діяльності спонукало чиновників вступити в діалог. З'явилися їхні публікації, у яких вони намагалися роз'яснити бізнесменам позицію влади по тому або іншому питанню.

У цілому зусилля Воронезького кластеру були спрямовані на вирішення наступних завдань:

- зміцнення юридичної й інформаційної бази представників малого й середнього бізнесу;
- висвітлення діяльності підприємців, що вирішують свої правові проблеми легітимними способами;

- правова освіта і юридичне консультування підприємців;
- залучення представників органів влади й місцевого самоврядування і правоохоронних відомств до усунення адміністративних бар'єрів, що заважають розвитку малого й середнього бізнесу;
- формування системи мікрокредитування й залучення інвестицій.

По оцінці фахівців робота Воронезького кластера виявилася успішною. У результаті правової допомоги бізнесмени одержали реальний доступ до кредитних ресурсів. Підвищилася їх правова й економічна грамотність. Представники малого й середнього бізнесу почали брати участь в обговоренні нормативно-правових актів, що регламентують їх діяльність, і брати участь в законотворчості на регіональному рівні. Досягнення істотного ефекту від економії на податках і штрафних санкціях сприяло розвитку місцевого бізнесу.

Стійкість кластеру визначається тим, що організації, що становлять його, стабільні як в організаційному, так і фінансовому відношенні. Кластер продовжує працювати в обраному напрямку. Організації-учасники кластера активно взаємодіють між собою. При цьому відбувається взаємний обмін ресурсами. Все це сприяє досягненню синергетичного ефекту для благоотримувачів.

У Пензенському кластері брали участь як суспільні, так і державні організації. У їхньому числі:

- пензенський союз підприємців;
- пензенська асоціація біженців і змушених переселенців «Світоч»;

- пензенська державна архітектурно-будівельна академія;
- економіко-юридична фірма «Прима»;
- редакція «Наш час» ЗАТ РКТВ «Майстер»;
- аудиторська фірма «Партнер-аудит»;
- пензенська обласна бібліотека ім. М.Ю.Лермонтова;
- ВАТ «Міськівестбуд»;

При виборі організацій, що входять у кластер, Фонд Євразія враховував ту обставину, що багато хто з них уже мали гарну фінансову підтримку інших благодійних громадських організацій, а також регіональних органів влади. Використання ресурсів декількох організацій, взаємодія учасників кластера з іншими грантоотримувачами є важливим чинником, що вплинуло на виникнення синергетичного ефекту.

Проект кожної організації, що становить кластер, був спрямований на реалізацію цілком певної мети:

- поліпшення умов для розвитку приватного підприємництва;
- вирішення проблем місцевого співтовариства через програми й проекти, спрямовані на реалізацію соціального партнерства;
- відпрацювання механізмів конкурсу проектів на муніципальне фінансування для НДО області;
- надання інформації й консультування керівників малого й середнього бізнесу юристами;
- висвітлення теми підприємництва в ЗМІ;
- впровадження консалтингу в повсякденну практику сільськогосподарських виробників;

- створення системи розвитку комерційної діяльності й одержання позабюджетного фінансування установами культури Пензенської області;
- розвиток підприємницьких можливостей ТВЖ (товариство власників житла) шляхом оптимізації наявних ресурсів і ефективної реалізації комерційних проектів;
- розробка й впровадження тренінгової програми для менеджерів ТВЖ;
- підвищення фінансової стійкості ТВЖ через підвищення кваліфікації бухгалтера.

Як бачимо, тим що поєднувало всі проекти була проблема вдосконалення підприємництва й пошуку ресурсів для соціально-економічного розвитку міста й області.

Важливим напрямком діяльності в рамках кластера була підтримка підприємців Пензенської області. У результаті проекту, реалізованого Пензенською Спілкою підприємців, знизилася податки, що стягуються з підприємців, скасовані нормативно-правові акти, що порушують їхні конституційні права, а самі підприємці об'єдналися для захисту своїх законних прав. Економіко-юридична фірма «Прима» постійно консультувала керівників малого й середнього бізнесу й надавала їм необхідну інформацію.

Особливе місце в системі кластеру проектів належить проекту, що виконувала Пензенська обласна бібліотека ім. М.Ю.Лермонтова. Цей проект був спрямований на інформаційну підтримку й розвиток підприємницької діяльності установ культури. У рамках проекту бібліотека тісно співробітничала з телебаченням і періодичною пресою, робила на платній основі

комп'ютерні й інші послуги, створила курси по підготовці аудиторів.

Значну питому вагу в Пензенському кластері мали проекти, спрямовані на зміцнення товариств власників житла (ТВЖ). Таких форм територіального місцевого самоврядування в Пензі налічувалося кілька десятків. Було створено некомерційне партнерство «Союз товариств власників житла». Необхідно було максимально використати потенціал товариств, навчити їх займатися господарською діяльністю й заробляти додаткові кошти.

Насамперед «Союз» почав з навчання керівників і активу товариств раціональному керуванню наявної в них нерухомості. Була сформована експертна рада, куди ввійшли провідні спеціалісти міста. Товариствам надавалася безкоштовна допомога в підготовці, підтримці й реалізації проектів, а також в оформленні пакетів вихідної та дозвільної документації. Пензенська державна архітектурно-будівельна академія розробила навчальні плани й навчальні матеріали, по яких було підготовлено 120 менеджерів для ефективного керування ТВЖ. Архітектурно-будівельна академія навчила більше 120 бухгалтерів для ТВЖ. Значними виявилися результати проекту, реалізованого ВАТ «Міськінвестбуд». Це:

- створено сприятливі умови для господарської діяльності, також розроблений механізм реалізації комерційних проектів ТВЖ;
- зміцнилася фінансова стійкість ТВЖ, що реалізують комерційні проекти;
- налагоджено взаємодію ТВЖ із бізнесом;
- органами місцевого самоврядування прийняті нормативні акти, що регулюють діяльність ТВЖ;

- збільшилася кількість заявок, що подаються в некомерційне партнерство «Союз ТВЖ» на розробку комерційних проектів.

Так само як і у Воронежському кластері, тут найсерйозніша увага приділялася зв'язку із засобами масової інформації.

Пензенські тележурналісти реалізували проект «Підприємець». У передачі «Добрий ранок, Пенза!» розповідалося про земляків, у тому числі й про підприємців, які по-своєму прагнуть виразити свій творчий потенціал і принести користь людям. У програмі «Погляд на ситуацію» піднімалися важливі проблеми підприємництва. У кожній передачі брали участь незалежні експерти, які ділилися із глядачами своїм баченням проблеми. Була організована робота телефону довіри. Підприємці дзвонили й розповідали про свої проблеми, які згодом виносилися на обговорення громадськості. У прямому ефірі телепрограми «Підприємець» проводилися круглі столи за участю бізнесменів, представників владних і судових структур міста, працівників податкової інспекції, юристів. Одна з учасниць проекту заявляє: «У Пензі утворилося співтовариство підприємців і засобів масової інформації. Обидві сторони зрозуміли, що вони потрібні одна одній, що не тільки за гроші й у рекламних цілях можна розповідати про бізнес. Як усяка сумлінна, корисна для суспільства діяльність, підприємництво заслуговує не тільки суспільної уваги, але й подяки...»

Творці телепрограми брали активну участь в організації взаємодії підприємців і влади в створенні конкурсів по розміщенню

муніципального замовлення. У результаті підприємці забезпечувалися замовленнями, роботи проводилися якісно, бюджетні гроші заощаджувалися.

Проектна діяльність організацій-учасників кластера створила основу тісної й плідної взаємодії з адміністрацією міста й міською думою: був відпрацьований механізм конкурсу проектів на муніципальне фінансування для НДО міста.

У результаті роботи кластера в Пензі народилися нові ідеї й проекти. Так, автономна некомерційна організація «Альфа - прогресом» буде навчати співробітників міської адміністрації навичкам стратегічного планування, ініціює процес розробки цільової програми по розвитку житлово-комунального сектора за участю муніципалітету, бізнесу й некомерційних організацій. Некомерційне партнерство «Центр розвитку підприємництва» розробив пілотну модель ефективного керування локальною територією, підготував базу для розвитку партнерських відносин між муніципалітетом, громадськістю й бізнесом.

Таким чином, у рамках пензенського кластеру була налагоджена взаємодія проектів. Всі учасники проектів були добре поінформовані один про одного й здійснювану діяльність. Проводилися спільні заходи, що зміцнюють контакти членів кластера. Це, і обмін інформацією, і зустрічі для вирішення загальних питань. Грантоотримувачі взаємодіяли між собою також на рівні спільного використання техніки й устаткування. Все це сприяло більш якісному виконанню кожного проекту окремо й підсилювало ефект від їхньої реалізації.

### 4.3. *Центрально-український кластер проектів "Інтеграція місцевих спільнот"*

Одним з напрямків трансформації українського суспільства є децентралізація, завдяки чому місцеві громади одержали можливість більш оперативно й ефективно вирішувати соціальні проблеми на локальному рівні. Однак дана потенційна можливість не завжди реалізується на практиці. Одна із причин такого положення - роз'єднаність місцевої громади. Розрізнені дії органів місцевого самоврядування, бізнесу, громадських організацій і ЗМІ не сприяють ефективному вирішенню соціальних проблем. У таких умовах велика кількість громадян, залишаючись пасивними спостерігачами процесів, що відбуваються в суспільстві, залишаються байдужими до творчих ініціатив по перетворенню місцевого соціуму.

Закордонний і вітчизняний досвід свідчить про те, що активізувати громадян у вирішенні проблем місцевого соціуму можливо при опорі на місцеву інфраструктуру, що відповідає наступним вимогам:

- наявність позитивного іміджу в місцевому співтоваристві;
- наявність кадрового й матеріально-технічного потенціалу;
- психологічна готовність до інновацій по перетворенню місцевої громади.

Таким вимогам у максимальному ступені відповідають регіональні установи культури.

Мета центрально-українського кластера полягає в тому, щоб активізувати місцеві громади в рішенні

соціальних проблем шляхом удосконалення інформаційно-методичних механізмів, спрямованих на задоволення їхніх потреб і підвищення рівня інтеграції локальних співтовариств через зміцнення партнерських стосунків з установами культури.

Зрозуміти технологію Центрально-українського кластера допоможе знайомство з передісторією діяльності його членів.

З метою створення сприятливих умов для своєчасного використання регіональними НДО інформаційних ресурсів вітчизняних і закордонних громадських організацій, а також для підвищення професіоналізму кадрового потенціалу лідерів суспільних ініціатив Кіровоградський Центр підтримки творчих ініціатив (ЦПТІ) на території своєї області в 1999 р. розпочав апробацію розробленої їм моделі інформаційно-методичної мережі (ІММ). ЦПТІ виконував направляючу й координуючу роль в ІММ. Системоутворюючим компонентом мережі став інформаційно-консультативний пункт. Усього на території області було створено 20 ІКП, які на місцях виконували функції, подібні ЦПТІ, хоча й трохи іншого змісту. Ця діяльність здійснювалася за підтримки Фонду Євразія. У взаємодії ЦПТІ, ІКП, з одного боку, і НДО, ініціативних груп місцевих громад, з іншої, через певний час з'явилися нові особливості: інформаційний простір став більш доступним для громадян, до проживають у малих містах і районних центрах. Крім цього, для них була створена реальна можливість для підвищення професіоналізму в сфері діяльності НДО. У процесі подальшого стратегічного розвитку ЦПТІ проводив цілеспрямовану роботу зі

зміцнення взаємин із представниками сфери культури на всіх рівнях (місцевому, обласному й національному). Рух у цьому напрямку полегшувався тією обставиною, що державним установам культури в той період часу необхідно було трансформувати свої функції відповідно до потреб сучасного суспільства. У цих умовах ЦПТІ й Міністерство культури й мистецтв України приступили до реалізації загальної програми "Розвиток соціальної взаємодії громадських організацій і установ культури". У рамках цієї програми було проведено багато заходів, у тому числі, і впровадження моделі ІМС у Дніпропетровську, а, трохи пізніше, у Миколаївській області. Координують цю діяльність Центр підтримки громадських і культурних ініціатив (ЦПГКІ - Дніпропетровськ) і Центр сприяння суспільним інноваціям (ЦССИ - Миколаїв), які зараз є учасниками кластера проектів.

Як бачимо, партнерські відносини, ініційовані активними громадянами знизу й підтримані владними структурами зверху, розширювали географічні межі інформаційно-методичного забезпечення процесу соціального розвитку територіальних громад. Однак для підвищення ефективності програми необхідно було використати додаткові механізми інформаційного обміну. У цьому зв'язку актуальним стало налагодження зв'язків із засобами масової інформації. При цьому враховувалося, що одиничні зв'язки окремих організацій і окремих редакцій газет, радіо, ТУ є менш ефективними в порівнянні з відносинами, встановленими на інституціональному рівні. За розробку такого механізму узявся партнер ЦПТІ - Інститут соціокультурного менеджменту (ІСКМ). Була організована робота Агентства соціальної інформації для

журналістів Кіровоградського прес-клубу (АСІ). АСІ - це консультативно-сервісна структура по організації інформаційного обміну з використанням Інтернет-ресурсів.

Отже, процес реалізації програми сприяв формуванню інтегральної якості інформаційно-методичного забезпечення, що дозволило регіональним громадським організаціям і ініціативним групам вчасно використати ресурси вітчизняних і закордонних НДО.

Однак, незважаючи на позитивний досвід та взаємодію організацій у реалізації спільної програми "Розвиток соціальної взаємодії громадських організацій і закладів культури" виявило ряд факторів, які утруднюють процеси інтеграції суспільних зусиль у вирішенні місцевих соціальних проблем. Це, насамперед :

- відсутність таких форм взаємодії між організаціями, що координують діяльність інформаційно-методичних мереж, які дозволили б використати сильні сторони кожної з них для досягнення синергетичного ефекту в активізації громадян місцевої громади;
- не адаптивність соціальних технологій до потреб локальних активістів і консультантів інформаційно-методичної мережі;
- нерівномірність інформаційного забезпечення процесу вирішення соціальних проблем на місцевому рівні в різних регіонах.

Саме на інтеграцію спільних зусиль у рішенні соціальних у рішенні соціальних проблем на локальному рівні й спрямований Центрально-український кластер проектів.

Грантоотримувачами Центрально-українського кластера, фінансованого Київським відділенням Фонду Євразія, є всього лише три організації:

- Інститут соціокультурного менеджменту (ІСКМ) - координатор інформаційних, навчальних і дослідницьких програм національної інформаційно-методичної мережі (ІМС), координатор Центрально-українського кластера проектів (м. Кіровоград);
- Центр підтримки суспільних і культурних ініціатив (ЦПГКІ) - регіональний інформаційно-методичний центр ІМС (м. Дніпропетровськ);
- Центр сприяння суспільним інноваціям (ЦССІ) - регіональний інформаційно-методичний центр ІМС (м. Миколаїв)

Однак у зв'язку з тим, що дані організації, є структурними елементами національної інформаційно-методичної мережі (ІМС) і координують діяльність 40 інформаційно-консультативних пунктів (ІКП), розташованих при установах культури в місцевих громадах, можна сказати, що в кластері бере участь 43 організації (районні ІКП для здійснення своєї діяльності використовують ресурси місцевих джерел і організацій - грантоотримувачів, а також інших благодійних Фондів).

Ці організації є єдиними, їх, як було показано вище, поєднує загальна мета - активізувати громадян місцевої громади у вирішенні соціальних проблем шляхом підтримки розвитку суспільного сектору й створення сприятливих умов для реалізації суспільних ініціатив. Ця мета досягається за допомогою:

- створення й впровадження ефективних технологій вирішення соціальних проблем;

- розвитку системи ресурсного забезпечення соціальних ініціатив громадськості з місцевих джерел;
- розвитку інформаційно-методичної мережі для регіональних НДО на базі місцевих установ культури.

В організаціях, що беруть участь у кластері, є різні фахівці й служби: консультанти інформаційно-консультативного пункту, менеджери суспільних проєктів, фандрейзери, менеджери з PR., тренери-консультанти, соціологи, наукові консультанти, журналісти, психологи, організатори клубної роботи, бібліотекарі, технічні фахівці й фахівці з розробки Інтернет - платформ, регіональні координатори по реалізації національної інформаційно-методичної мережі й т.д.

Люди, що працюють в організаціях, мають різний досвід і рівень підготовки: деякі пройшли навчання по спеціальних освітніх програмах, деякі безпосередньо знайомились з досвідом російських, польських, американських громадських організацій. Хтось має досвід проєктної діяльності, а хтось працює на волонтерських основах. Але всі фахівці захоплені загальною ідеєю, і їх поєднує загальна методологія, яку можна сформулювати у вигляді наступних положень:

- участь громадян малих міст і сільської місцевості в побудові громадського суспільства стане більш відчутним за умови наявності в регіоні центру, що виконує інтегруючу, а також інформаційно-методичну функції на основі між секторного партнерства з установами культури;
- співробітництво між інтегруючими центрами за принципом взаємодоповнення, взаємопідтримки й взаємокоригування сприяє активізації місцевих громад;

- активність громадян у вирішенні соціальних проблем зросте, якщо інформаційно-методичне забезпечення процесу соціального розвитку здійснюється на основі системного підходу.

З огляду на вищесказане вище, учасники кластеру проєктів вибрали стратегію "єдиного удару", при якій кожна організація займається спільною для всіх проблемою зусиллями різних фахівців і служб.

Робота в кластері почалася з організаційної зустрічі, на якій обговорювалися інструменти впливу на соціальне середовище, функції кожної організації при розробці або використанні даного механізму, а також способи взаємодії учасниць кластеру проєктів.

Для інформування громадськості (особливо віддалених населених пунктів) про ініціативи, спрямовані на інтеграцію місцевих співтовариств, було вирішено продовжити видавництво інформаційного бюлетеня "НДО - Інформ". Цей бюлетень виходить із 1999 р. і висвітлює питання між секторного партнерства з установами культури (досвід організації діяльності волонтерів, а також досвід вирішення соціальних проблем на локальному рівні). Усього випущено 27 номерів, загальним накладом 9250 примірників. Стратегічний розвиток організацій в умовах, що змінюються, вимагає й зміни редакційної політики цього інформаційного джерела. На організаційній зустрічі учасників кластеру проєктів, крім цього основного питання, розподілялися функції кожної організації в створенні цього творчого продукту:

- ІСКМ - формує редакційну політику бюлетеня; координує взаємодія організацій-учасниць кластера



проектів, а також їхніх партнерів по наповненню й поширенню бюлетеня; організовує взаємодію з журналістами Кіровоградського прес-клубу по створенню аналітичних матеріалів; редагує й видає бюлетень; поширює його через ІММ, а також у суспільних і державних організаціях України, ще не охоплених ІММ.

- ЦПГКІ й ЦССІ - збирають інформацію про соціальні ініціативи в Дніпропетровській і Миколаївській областях, організовують співробітництво й взаємодія з регіональними ЗМІ, поширюють бюлетень у своїх областях через ІМС і бібліотеки.

Інформаційний бюлетень буде виходити один раз у два місяці. Тираж одного номера - 800 екземплярів. Останній номер буде присвячений підсумкам діяльності організацій у рамках кластеру проектів.

Використання інформаційного бюлетеня "НДО-Інформ" дозволить:

- зменшити витрати на видання й поширення;
- підвищити якість матеріалів бюлетеня;
- підсилити інформаційний вплив на цільову аудиторію (зокрема, на інтегруючі центри локальної активності й активістів віддалених населених пунктів);

Критеріями оцінки результатів використання даного інструменту будуть відгуки клієнтів і їх запити на одержання цього джерела.

Для інформаційного забезпечення вирішення соціальних проблем у рамках кластера проектів розвивається механізм незалежного інформаційного обміну між ЗМІ й НДО - веб-сайт "Третій сектор плюс четверта влада" ([www.presscat.org.ua](http://www.presscat.org.ua)). Даний Інтернет - ресурс призначений для всіх, хто бажає зробити свою

організацію відомою у світі мас-медіа. Для цього на сайті є все необхідне:

- велика кількість відвідувачів;
- інформаційні ресурси, привабливі для журналістів (каталог російськомовної преси країн СНД і Балтії);
- різноманітні статті на тему життя громадських організацій;
- блок новин;
- закритий і відкритий форуми;
- пошукова система (по сайту й Інтернет);
- голосування по актуальним для громадських організацій питанням.

Функції організацій-учасниць кластера проектів по створенню й використанню Інтернет - ресурсу розподіляються в такий спосіб:

- ІСКМ - здійснює технічну підтримку платформи й інформаційне наповнення сайтів, інформує ЗМІ про громадські ініціативи, координує взаємодію ІСКМ, ЦПГКІ, ЦССІ й інші організації по здійсненню інформаційного обміну;
- ЦПГКІ й ЦССІ - здійснюють інформаційне наповнення сайтів, надають доступ до даного ресурсу, поширюють інформацію про механізми незалежного інформаційного обміну й консультують користувачів (ІКП, ЗМІ, НДО).

У результаті використання Веб - сайту передбачається:

- підсилити інформаційний вплив на цільову аудиторію;
- підвищити кількість і якість матеріалів;
- інтенсифікувати інформаційний обмін.

Оцінюватися результати використання даного механізму будуть по: динаміці відвідуваності сайту, а також по співвідношенню між інформаційними й аналітичними матеріалами.

Постійним інструментом, за допомогою якого досягаються мета кластеру проектів, є консультування й інформування активістів місцевих громад з питань розвитку місцевих співтовариств. При цьому ІСКМ розробляє тематику консультацій, забезпечує їхній методичний супровід. Всі учасники кластера проектів проводять індивідуальні й групові консультації, інформаційні сесії, круглі столи, прес-клуби. За допомогою цього інструменту передбачається активізувати взаємодію ІКП зі ЗМІ, НДО, бізнесом і органами місцевого самоврядування.

Важливим інструментом впливу на соціальне середовище в рамках кластеру проектів є інтерактивне навчання активістів місцевих громад у формі тренінгу. Тренери з ІСКМ, що мають спеціальну підготовку, розробляють і проводять тренінги по наступних темах: "Методика надання консультативних послуг регіональним НДО" і "Соціальні технології".

З огляду на ту обставину, що ІММ в Миколаївській області, у порівнянні з іншими регіонами, є відносно молодою, і методисти цієї мережі ще не опанували навичками консультативної роботи, перший тренінг буде проводитися тільки в Миколаєві. ЦССІ відповідатиме за вирішення організаційних питань і підбір учасників з урахуванням потреб свого регіону. У результаті тренінгу учасники познайомляться зі змістом, формами й методами консультативної роботи в місцевих громадах. Придбані в

процесі інтерактивного навчання вміння й навички консультанти зможуть використати для активізації діяльності ІММ у Миколаївській області.

Для учасників кластеру проектів з Миколаївської й Дніпропетровської областей буде проводитися тренінг "Соціальні технології". Тут слухачі познайомляться з технологіями, адаптованими до місцевих умов і своєрідності завдань в аспекті вирішення соціальних проблем локального рівня. Функції між учасниками проектної діяльності розподіляються в такий спосіб: ІСКМ - розробка й проведення тренінгу; ЦПГКІ - організація, забезпечення проведення тренінгу, підбір учасників зі свого регіону; ЦССІ - підбір групи учасників тренінгу з Миколаївської області.

Проведення тренінгової роботи спрямоване на одержання наступних результатів:

- у регіонах з'являться фахівці з розробки програми розвитку місцевих ініціатив на основі нових технологій;
- у місцевих співтовариствах буде створене більше сприятливе середовище для розвитку неприбуткових організацій;
- ІКП у місцевих громадах підсилять свої інтеграційні функції.
- більш якісний підбір учасників тренінгу.

Для зміцнення методичної бази ІММ і для організації самостійної роботи місцевих активістів, що не проходили тренінгові навчання, учасники одержать для поширення в громаді учбово-методичні посібники, розроблені співробітниками соціальної лабораторії (ЦПТІ й ІСКМ): "Соціальні технології" (Ч.1 і Ч.2), "Менеджмент неприбуткової організації" (Ч. 1 і Ч.2), "Методика надання

консультативних послуг регіональним НДО". За допомогою навчальних посібників місцеві співтовариства одержать можливість ознайомитися з методами ефективного керування неприбутковими організаціями й успішними соціальними технологіями по інтеграції місцевих громад. Одним з результатів використання даного механізму є також економія ресурсів на розробці й поширенні видань. Критеріями оцінки навчально-методичних посібників будуть відгуки клієнтів і їхні запити на одержання посібника.

У рамках кластеру проектів буде проведена Міжнародна конференція "Інтеграція місцевих спільнот - шлях до сталого розвитку". Крім учасників проекту в конференції візьмуть участь працівники Міністерства культури й мистецтв України, представники регіональних управлінь культури, а також НДО з Польщі й Росії. Вибір закордонних учасників не випадковий. У Польщі, незалежно від України, але аналогічно ІММ, створеної ЦПТІ, розвивається мережа Центрів локальної активності на базі установ культури. Ця модель визнана ефективною й знаходить постійну й значну підтримку громадськості й багатьох донорських структур. Так, наприклад, за підтримкою Академії філантропії в Польщі реалізується програма розвитку комунальних фондів місцевих співтовариств на базі Центрів локальної активності. Подібні процеси, що відбуваються в Польщі й Україні, по трансформації розгалуженої мережі місцевих будинків культури в інтегруючі центри, не тільки підтверджують актуальність і життєздатність даної соціальної технології, але й вимагає для її розвитку взаємного обміну досвідом.

З Росії на конференцію запрошуються організації, що мають досвід реалізації кластера проектів. Учасників Центрально-українського кластера проектів цікавить не тільки російський досвід використання подібної технології, але й механізми оцінки проектів, що одержали фінансову підтримку. При цьому особливий інтерес представляє не тільки оцінка ефективності цих проектів, але й можливість одержання достовірного висновку про те, які проекти варто підтримувати, щоб проектна діяльність не закінчувалася після фінансування донорами, щоб ідея, у яку вкладені кошти, у тому числі й фінансові, не була забута. (Саратовським відділенням Фонду Євразія в рамках кластера був підтриманий спеціальний проект "Оцінювачі" (Директор - член Асоціації оцінювачів, тренер з оцінки Грохольська Н.В.)).

Основне функціональне призначення Міжнародної конференції - обмін досвідом інтеграції місцевих громад в Україні й Польщі, зміцнення взаємодії із центральними й регіональними органами влади по створенню сприятливих умов для розвитку місцевих моделей соціального інвестування; обмін досвідом між Росією й Україною за технологією організації кластера проектів.

Учасники кластера проектів на конференції презентують свій досвід, а після її закінчення поширяють у своїх регіонах матеріали конференції (ініціювання й проведення інформаційних сесій, круглих столів, прес-клубів по обговорюваній темі).

Як індикатори оцінки конференції будуть використовуватися: матеріали конференції, оціночні анкети учасників, реєстраційні списки заходів щодо поширення матеріалів конференції, відгуки в ЗМІ.

Отже, специфіка Центрально-українського кластеру проектів полягає в наступному:

- мала кількість організацій грантоотримувачів;
- велика кількість партнерів у кожного члена кластеру, як на регіональному, так і національному й міжнародному рівнях;
- кластер проектів здійснюють організації, розташовані в різних областях України;
- учасники кластеру проектів добре знайомі, мають досвід взаємодії між собою в попередній діяльності;
- проектна діяльність здійснюється на основі стратегії "єдиного удару", коли кожний учасник кластера займається спільною для всіх проблемою, що вирішується зусиллями різних фахівців і за допомогою різних механізмів. При цьому фахівці представляють групу односторонніх, пов'язаних загальною методологією, об'єднаних взаємодоповнюючими функціями.

Література.

1. Prawelska-Skrzypek G. Flis J. Obiaweteli, eksperci i politycy w procesie budowy strategii rozwoju regionalnego (maszynopis powielony w materiach konferencyjnych), UMCS, Lublin, 2000.
2. Radcliff-braun A.R. natural Science of Society. Chicago.1948.
3. Общественно-активные школы// Фонд Евразия: успешные социальные технологии (кластер и программа).
4. Бадмаев Б.Ц. Методика преподавания психологии. - М.: Владос.
5. Бороноев А.О., Письмак М., Смирнов П.И. Моделирование социальных систем: концепция и основные категории. // Проблемы теоретической социологии. Вып. 2: сб. статей/ Под ред. А.О. Бароноева. - СПб.: Издательство С.-Петербургского университета, 1996.
6. Варда Я., Клоповскі В. Острови надій. Розробка стратегій локального розвитку. -Івано-Франківськ: Нова Зоря, 2003.
7. Г.В.Дьяконов. И.А.Добрянский. Активные методы группового обучения психологии: диалогический подход. - Кировоград: Имзкс ЛТД, 2004.
8. Громади України: на шляху відродження. / Відповідальний за випуск К Гуріненко - К.: 2002.
9. Дюркгейм Э. Методы социологии. -М: 1991; Radcliff-Braun A.R. Natural Science of Society. Chicago. 1948
10. Краткий психологический словарь. /Ред. сост. Л.А.Карпенко. - Ростов н/Д: Феникс: 1998.
11. К.Секутович. Співпраця. Можливість чи необхідність для неурядових організацій. Львів: Товариство Лева, 1999.
12. Лушин П.В., Ржевская З.А., Даникова Е.Г., Колтко Н.А., Миненко О.А. Учимся фасилитировать: Методическое пособие. Кировоград: 2003.
13. Мацкул Н. От развития социальной активности школьников к созданию общественно активной школы.// Научно-практична конференція «Громадянське суспільство: досвід та філософія розвитку в сучасній Україні» /Тези доповідей, -Львів: 2002, 27-29 травня.
14. Возможности и перспективы ресурсных центров/ Материалы конференции, Голицино 28-го октября 1998.
15. Н. Черниш. Соціологія: Курс лекцій. - Львів: Кальварія, 1996, ч.3.
16. Ядов В.А. Размншения о природе социологии. // Социологические исследования. 1990.
17. Парсонс Т. Современное состояние и перспективы систематической теории в социологии // Структурно-функциональный анализ в современной социологии: Информационный бюллетень. -М: 1968. АСА.
18. Практичний посібник для тренерів з розвитку громади. / За ред. Гуріненка К. -К.: Ай-Бі, 2002.
19. Социология: Учебное пособие, - М.: 1995.
20. Філософія. Курс лекцій: Навч. Посібник/ Бичко Й.В., Табачковський В.Г., Горак Г.І. та ін. - К.: Либідь.
21. Хруцкий Е.А. Организация и проведение деловых игр. - М.: 1991.
22. Яницкий О.А. Альтернативная социология. // Социологический журнал, 1994, -№ 1.

ДОДАТОК №1

Логічна схема Центральноукраїнського кластеру проєктивів „Інтеграція міських спільнот”

| Мета. Створення інтегрованої міської громади з вирішенням соціальних проблем  | Стратегія   | Метава діяльність  | Очікувані зміни в суспільстві  | Очікувані результати проєкту   |
|---|---|--|--|--|
| Завдання:<br>Забезпечення інформаційно-інформаційних потреб населення міст та розв'язання ДМС активності та інтеграції ДМС інструментарієм.   | Підвищення рівня інтегративних соціальних зв'язків.                       | Повищення інформаційно-комунікаційної спроможності в рамках кластеру: інтеграція інформаційно-комунікаційних засобів комунікації з інформаційно-комунікаційними соціальними проблемами на місцевому рівні. | Підвищення рівня інтеграції міських громад.  | Високі рівні ефективного соціального зв'язування на місцевому рівні.                           |
|   | Створення стратегічних органів для реалізації громадського управління.    | Розвиток функцій ДПТ та інтеграція міських зв'язків.   | Підвищення ефективності діяльності міських громад з вирішенням міських проблем.                                      | Надання локального інформаційного простору інформації про територіальні інформаційні проблеми. |
| Напрямки діяльності:<br>- Створення інформаційно-комунікаційних зв'язків між містами.<br>- Створення інформаційно-комунікаційних зв'язків між містами.<br>- Створення інформаційно-комунікаційних зв'язків між містами. | Трансформація ДПТ в ЦНА   | Організація мережі територіальних органів проєкту Формування Європи.<br>- Організація та розроблення оптимальних форм проєктної взаємодії.   | Підвищення інтеграції міських громад.  | Забезпечення доступу громадян до інформації про територіальні інформаційні проблеми.           |
|   | Створення умов для інтеграції територіальних органів проєкту.             | Реалізація інтегрованих програм для ДМС, ДПТ, ЦНО по соціальним технологіям (приміром, між-місько-міськими соціальними технологіями).  | Підвищення ефективності проєктної діяльності через досягнення синергетичного ефекту та ресурсної взаємодії проєктів. | Забезпечення доступу громадян до інформації про територіальні інформаційні проблеми.           |
| Напрямки діяльності:<br>- Створення інформаційно-комунікаційних зв'язків між містами.<br>- Створення інформаційно-комунікаційних зв'язків між містами.<br>- Створення інформаційно-комунікаційних зв'язків між містами. | Трансформація ДПТ в інтеграційні ЦНА                                      | Організація мережі територіальних органів проєкту Формування Європи.<br>- Організація та розроблення оптимальних форм проєктної взаємодії.   | Підвищення інтеграції міських громад.  | Забезпечення доступу громадян до інформації про територіальні інформаційні проблеми.           |
|   | Розвиток механізмів інформаційно-комунікаційного зв'язування між містами. | Реалізація інтегрованих програм для ДМС, ДПТ, ЦНО по соціальним технологіям (приміром, між-місько-міськими соціальними технологіями).  | Підвищення ефективності проєктної діяльності через досягнення синергетичного ефекту та ресурсної взаємодії проєктів. | Забезпечення доступу громадян до інформації про територіальні інформаційні проблеми.           |

ДОДАТОК №2

Інформація про Фонд Євразія



З 1993 року, з часу свого заснування, приватний І Фонд Євразія за підтримки Агентства США з Міжнародного Розвитку надав понад 6500 грантів у 12 країнах колишнього Радянського Союзу. Фонд надає недержавним організаціям малі гранти, які дають змогу швидко і гнучко реагувати на потреби організацій у СНД.

Фонд є однією з найбільших донорських організацій у регіоні, адже з часу заснування він надав у грантах недержавним організаціям понад 130 мільйонів доларів США. Штат Фонду - це 250 досвідчених грант-менеджерів та експертів з проведення моніторингу та оцінки проєктів. Команда Фонду готує різноманітних фахівців, яких, зазвичай, можна знайти лише у великих міжнародних інституціях.

Окрім власних грантових програм, Фонд Євразія адмініструє проєкти, які об'єднують зусилля різних організацій і дають змогу якнайефективніше досягати поставлених перед Фондом цілей. За 10 років роботи детально вивчено, як найкраще готувати і адмініструвати конкурси грантів; проводити всебічний прискіпливий аналіз сфери, в якій реалізуються підтримані Фондом проєкти; відстежувати реалізацію проєктів; проводити моніторинг результатів реалізованих грантових програм; готувати вчасні звіти партнерським організаціям; доносити інформацію про грантову діяльність Фонду до найширших зацікавлених кіл громадськості. Київський регіональний офіс Фонду Євразія працює на території України, Молдови, Білорусі. Він розпочав свою діяльність у регіоні в 1994 році. З цього часу регіональним офісом було підтримано сотні недержавних організацій.

На сьогодні регіональним офісом надано грантів на суму понад 13 мільйонів доларів США, започатковано Кредитну програму для підтримки малого бізнесу, засновано при Києво-Могилянській академії Консорціум економічних досліджень і освіти.

**Пріоритетні напрямки**

Надаючи гранти, Фонд Євразія переслідує наступні цілі:

- сприяння прискореному розвитку й росту приватного підприємництва;
- заохочення більш ефективної, гнучкої й відповідальної роботи місцевих органів влади;
- збільшення ролі громадян у прийнятті політичних і економічних рішень.

Щоб ефективно обслуговувати своїх клієнтів, Фонд підтримує зусилля, які зміцнюють три найважливіших компоненти ринку й демократичних перетворень - людські ресурси, фінансові ресурси й сприятливі супутні умови. Гранти, надані Фондом Євразія, розвивають людські ресурси, стійкі місцеві форми фінансування й сприятливе законодавче й регулююче середовище для розвитку приватного

підприємництва, гнучкого державного апарата й громадського суспільства. Через Головний офіс у Вашингтоні й регіональні відділення, розташовані в ННФ, Фонд Євразія щорічно надає близько 1.000 грантів на суму більш ніж 19 млн. дол. США. Регіональні відділення відповідають за надання грантів безпосередньо організаціям у ННФ для здійснення проектів, що відповідають місії Фонду. Такі гранти становлять у середньому 16.500 дол. США. З метою доповнення й підвищення ефективності програм, здійснюваних регіональними представництвами, Вашингтонський офіс Фонду Євразія підтримує проекти партнерства, які розробляються й виконуються разом з американськими або іншими іноземними установами й організаціями в ННФ. Проекти партнерства націлені на придбання організаціями в ННФ досвіду, необхідного для зміцнення їхньої здатності до самостійної ефективної роботи. Фонд щорічно підтримує близько 40 проектів партнерства, що становлять у середньому 100.000 дол. США. Значна частина грантів присуджується на підставі принципу «відкритих дверей», тобто фінансуються проекти, подані з ініціативи будь-якої юридичної особи, якщо тематика цих проектів співпадає із пріоритетними напрямками Фонду. Крім того, Фонд також іноді ініціює цільові програми, що відповідають різним регіональним або локальним пріоритетам.

#### **Контакти**

*Київське регіональне відділення:*

Адреса: вулиця Богдана Хмельницького, 55, 6 поверх, Київ, 01054, Україна  
Тел./факс +380 (44) 246-9961, 238-2696  
Е-пошта: [eurasia@eurasia.kiev.ua](mailto:eurasia@eurasia.kiev.ua)  
Веб-сайт: [www.eurasia.kiev.ua](http://www.eurasia.kiev.ua)

## ДОДАТОК №3

### Інформація про Інститут соціокультурного менеджменту.

**Інститут соціокультурного менеджменту (ІСКМ)** - неполітична, нерелігійна, неприбуткова регіональна громадська організація.

**Свою місію** ІСКМ вбачає в сприянні демократичній трансформації українського суспільства шляхом підтримки розвитку місцевих громад, незалежного інформаційного простору та інтеграційних процесів на локальному рівні.

ІСКМ розпочав свою діяльність у 2000-му році, був офіційно зареєстрований у 2001-му році.

Основними напрямками діяльності ІСКМ є освітній, дослідницький та інформаційний.

Партнерами ІСКМ є Центр підтримки творчих ініціатив (регіональний ресурсний центр для НДО), Кіровоградський прес-клуб реформ, Центр підтримки громадських і культурних ініціатив (м. Дніпропетровськ), Центр сприяння суспільним інноваціям (м. Миколаїв).

Діяльність ІСКМ підтримується або підтримувалася Фондом Євразія за рахунок коштів ІІІАШ, Міжнародним фондом "Відродження", ІСАР "Єднання", Фондацією прав людини, а також благодійними пожертвами від бізнесу та громадян.

### Контактна інформація Інституту соціокультурного менеджменту:

Адреса для листів: ІСКМ. а/с 4/30, М.Кіровоград, 25006, Україна

Тел/факс: (0522) 246675

Е-пошта: [iscm@mail.ru](mailto:iscm@mail.ru)

Веб-сайт: <http://www.lacenter.org.ua/>

Керівник: Лев Абрамов



## ДОДАТОК №4

### Інформація про авторів.

#### **Азарова Тамара Василівна**

Доцент кафедри психології. З 1999 року науковий консультант Центру підтримки творчих ініціатив та Інституту соціокультурного менеджменту. Керувала розробкою наступних видань для НДО: "Менеджмент НДО" (1999р.), "Суспільно-ділові відносини НДО"( 1999р.), "Ресурсний центр для НДО як каталізатор процесу між секторного партнерства"(1999р.),"Фандрейзинг для НДО"(2000р.), "Стратегічне планування діяльності НДО"(2000р.), "Методика надання консультативних послуг регіональним НДО"(2000р.), "Менеджмент в сфері культури"(2000р.), "Теорія та методика корпоративного спонсорства"(2001р.), "Стратегія неполітичної громадської організації під час передвиборчої кампанії"(2001р.), "Менеджмент неприбуткової організації (частини I, II)"(2003р.), інформаційне забезпечення процесу рішення соціальних проблем на місцевому рівні"(2003р.), "Технологія розвитку інформаційно-методичної мережі для громадського сектору на місцевому рівні (частина 1)"(2004), "Програма підготовки кадрів для системи інформаційно-методичного забезпечення процесу вирішення соціальних проблем на місцевому рівні" (2004), "Соціальні технології. ч.1" (2004).

#### **Абрамов Лев Костянтинович**

З 2001 року - директор Інституту соціокультурного менеджменту. Має підготовку як тренер та консультант. Провів 70 тренінгів та семінарів протягом 1999-2003рр. Керував процесом проведення чотирьох досліджень громадського сектору регіону. Входив до дослідницької групи по вивченню рівня розвитку громадянського суспільства в Україні в рамках міжнародного проекту „Сівікус" Спільно з Азаровою Т.В. розробив методики виявлення рівня інформаційного впливу НДО на соціальне оточення та життєздатності НДО. Приймав участь у розробці наступних видань для НДО: "Менеджмент НДО" (1999р.), "Суспільно-ділові відносини НДО"( 1999р.), "Ресурсний центр для НДО як каталізатор процесу між секторного партнерства" (1999р.), "Фандрейзинг для НДО" (2000р.), "Стратегічне планування діяльності НДО"(2000р.), "Методика надання консультативних послуг регіональним НДО"(2000р.), "Менеджмент в сфері культури"(2000р.), "Теорія та методика корпоративного спонсорства"(2001р.), "Стратегія неполітичної громадської організації під час передвиборчої кампанії"(2001р.), "Менеджмент неприбуткової організації (частини I, II)"(2003р.), інформаційне забезпечення процесу рішення соціальних проблем на місцевому рівні"(2003р.), "Технологія розвитку інформаційно-методичної мережі для громадського сектору на місцевому рівні (частина 1)"(2004), "Програма підготовки кадрів для системи інформаційно-методичного забезпечення процесу вирішення соціальних проблем на місцевому рівні" (2004), "Соціальні технології. ч.1" (2004).