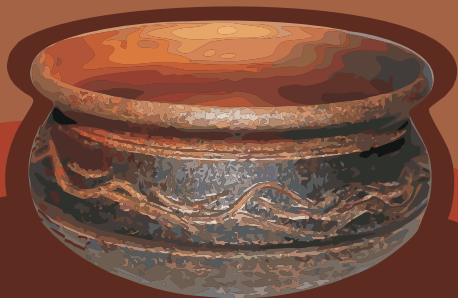


Стратегії забезпечення ЖИТТЕЗДАТНОСТІ ВІДНОВНИХ ПРАКТИК: механізм співпраці правової системи та громади заради суспільної безпеки



Стратегії забезпечення життєздатності відновних практик: механізм співпраці правової системи та громади заради суспільної безпеки



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Agency for Development
and Cooperation SDC



Український
Центр
Порозуміння

Київ 2009

УДК [343.211.5:343.121.5](07)
ББК 67.9(4Укр)408я7
С83



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Agency for Development
and Cooperation SDC

Видання здійснено у рамках проекту «Підтримка реформи системи кримінальної юстиції України: впровадження медіації в діяльність органів правової системи», що його реалізує Український Центр Порозуміння у співпраці з Генеральною прокуратурою України, Національною академією прокуратури України, Міністерством внутрішніх справ України за фінансовою підтримки Швейцарської агенції розвитку та співробітництва.

На обкладинці зображено братину — предмет, що використовується під час Кола — процедури розв'язання конфліктів, вирішення проблем чи побудови консенсусу щодо питань, які стосуються життя громади.

За загальною редакцією Альони Горової

Головатий В., Горова А., Коваль Р., Синюшко М., Семчишин О., Шидловська Л.

С83 Стратегії забезпечення життєздатності відновних практик: механізм співпраці правової системи та громади заради суспільної безпеки. Посібник. — К.: Видавець Захаренко В. О., 2009. — 224 с.

ISBN 978-966-2258-03-5

Посібник присвячено висвітленню відновних практик, їх застосуванню у громадах для розв'язання конфліктів, вирішення проблем та формування безпечного середовища. У виданні докладно описані основні аспекти забезпечення життєздатності відновних практик у громадах шляхом створення та функціонування Центру відновних практик. Зокрема, описано організаційну структуру Центру та систему його партнерських стосунків з муніципальними органами влади, правовою системою та іншими соціальними агенціями громади. Значну увагу також приділено питанням фінансової стабільності відновних практик у громаді та інформаційної взаємодії. Матеріали посібника укладено з використанням досвіду діяльності Центрів відновного правосуддя в громадах України.

Видання адресоване представникам громадських організацій, громадських ініціатив, органів місцевої влади та правової системи, а також широкому колу читачів, котрі зацікавлені у впровадженні відновних практик у громадах та формуванні суспільної безпеки.

УДК [343.211.5:343.121.5](07)
ББК 67.9(4Укр)408я7

© Колектив авторів, 2009
© Український Центр Порозуміння, 2009
© Видавець Захаренко В. О., 2009

ISBN 978-966-2258-03-5

ЗМІСТ

| | |
|---|-----------|
| Переднє слово від авторського колективу | 5 |
| Відновний підхід — це не лише спосіб профілактики злочинності, а й ефективний метод активізації та вирішення різнопланових проблем громади. (О. Рябоконт, Н. Пилипів) | 9 |
| Розділ 1. Відновні практики¹ (Р. Коваль, А. Горова) | 15 |
| 1.1. Що таке ВП в громаді? | 16 |
| 1.1.1. Відновний підхід, його цінності та принципи | 17 |
| 1.1.2. Форми ВП | 23 |
| 1.2. ВП у кримінальних конфліктах — відновне правосуддя | 23 |
| 1.2.1. Програми відновного правосуддя | 28 |
| 1.2.2. Механізм співпраці органів правової системи та Центру відновних практик у громаді ² | 39 |
| 1.3. ВП як спосіб досягнення порозуміння в громадах | 49 |
| 1.3.1. Посередництво у вирішенні конфліктів і спорів | 51 |
| 1.3.2. Сімейні групові наради | 55 |
| 1.3.3. Процедури побудови консенсусу в громаді та Кола | 59 |
| 1.4. ВП в навчальних закладах або як створити безпечну атмосферу, сприятливу для розвитку дітей | 61 |
| 1.4.1. Медіація однолітків | 64 |
| 1.4.2. Кола цінностей та прийняття рішень | 64 |
| Розділ 2. Організаційна стратегія життєздатності ЦВПП (М. Синюшко) | 67 |
| 2.1. Центр відновного правосуддя в громаді | 69 |
| 2.2. Аналіз ресурсів та потреб громади. Створення Центру | 72 |
| 2.3. Планування та побудова співпраці в громаді | 84 |
| 2.4. Команда Центру відновних практик у громаді | 87 |
| 2.5. Мінімальні технічні вимоги до надання послуг Центром | 98 |
| Додаток 2.1. Договір про співпрацю щодо впровадження в Дарницькому районі м. Києва трирівневої моделі профілактики правопорушень серед дітей | 100 |
| Додаток 2.2. Положення про координаційну раду з профілактики підліткової злочинності і координації діяльності державних та недержавних установ у впровадженні комплексної моделі профілактики підліткової злочинності в громаді | 104 |
| Додаток 2.3. Проект інструкції для співробітників закладів освіти Дарницького району м. Києва щодо дій у разі скоєння дітьми протиправного діяння або конфліктної ситуації | 106 |

¹ Далі — ВП

² Далі — ЦВПП

| | |
|---|------------|
| Додаток 2.4. Проект інструкції для соціальних педагогів щодо направлення інформації про сім'ї з дітьми та молодь, які опинились у складних життєвих обставинах, на медіацію, сімейну групову нараду | 110 |
| Додаток 2.5. Проект примірного положення про Шкільну службу порозуміння | 113 |
| Розділ 3. Забезпечення фінансової стабільності ЦВПП (В. Головатий)... | 119 |
| 3.1. Законодавче і організаційне підґрунтя існування моделі ЦВПП | 121 |
| 3.1.1. Місцеві бюджети: роль та основні засади побудови | 121 |
| 3.1.2. Місцеві цільові програми як механізм підтримки громадських ініціатив. Порядок розроблення цільових соціальних програм | 125 |
| 3.2. Створення Центру ВП як соціальної інституції | 134 |
| 3.2.1. Поетапність створення та відкриття комунального соціального закладу (нормативно-правовий аспект) | 137 |
| 3.2.2. Поетапність створення та реєстрації громадської організації (нормативно-правовий аспект) | 138 |
| 3.3. Додаткові джерела фінансування як фактор фінансової стабільності (життєздатності) організації | 140 |
| 3.4. Бюджет організації як складова фінансового планування | 145 |
| Додаток 3.1. Принципи формування місцевих бюджетів | 155 |
| Додаток 3.2. Алгоритм дій створення комунального соціального закладу | 158 |
| Додаток 3.3. Алгоритм дій створення громадської організації | 160 |
| Розділ 4. Інформаційна взаємодія ЦВПП (Л. Шидловська, О. Семчишин) | 165 |
| 4.1. Інформаційна взаємодія: аудиторії Центру | 162 |
| 4.1.1. Інформаційна взаємодія з місцевою владою | 175 |
| 4.1.2. Інформаційна взаємодія з органами правової системи | 178 |
| 4.1.3. Інформаційна взаємодія з громадою | 182 |
| 4.1.4. Інформаційна взаємодія з громадськими організаціями | 185 |
| 4.1.5. Інформаційна взаємодія з засобами масової інформації | 187 |
| 4.1.6. Інформаційна взаємодія з бізнес-спільнотою | 190 |
| 4.2. Інформаційні кампанії | 193 |
| 4.3. Інформаційна взаємодія: події, канали, продукти для інформування цільових аудиторій | 199 |
| 4.3.1. Події | 199 |
| 4.3.2. Канали | 204 |
| 4.3.3. Інформаційні продукти | 208 |
| Додаток 4.1. Моделі інформаційних кампаній | 213 |
| Додаток 4.2. Модель кампанії інформаційного впливу | 215 |
| Додаток 4.3. Модель кампанії створення інформаційного поля | 216 |
| Додаток 4.4. Модель промо-кампанії | 217 |
| Додаток 4.5. Модель кампанії інформаційної підтримки | 218 |
| Глосарій | 219 |
| Література | 222 |

Шановний читачу,

книжка, яку Ви тримаєте в руках, — вже не перше видання Українського Центру Порозуміння, присвячене впровадженню відновних практик (далі — ВП) у громадах. У попередньому посібнику «Розвиток центрів відновного правосуддя в громадах» ми спробували описати діяльність організації, яка бере на себе відповідальність допомагати громаді розв'язувати конфліктні та кримінальні ситуації у такий спосіб, щоб, не зашкодивши людям і стосункам між ними, максимально використати усі можливості для з'ясування причин і наслідків тієї конфліктної ситуації, що склалася, зміцнити громаду та подбати про її членів, навіть, на перший погляд, «не гідних» її уваги... Наш перший посібник розпочинався з історії про те, як один відомий юрист отримав свідчення того, наскільки важливі для подальшого економічного розвитку такі стосунки в громаді, які сприяють безпеці та комфортному проживанню всіх її членів. Цей юрист через багато років дійшов висновку, що підхід до вирішення проблем у громаді (таких як кримінальна поведінка, сімейні, сусідські спори та багатьох інших) шляхом юридичного втручання в переважній більшості випадків не тільки не йде на користь громаді і не вирішує проблему як таку, а зазвичай ще й шкодить громаді. Про це свідчать довгі і тривалі судові позови, низький рівень виконання судових вироків, повторні злочини та подальша криміналізація тих, хто потрапив у колеса машини кримінального судочинства. Пізніше він поставив собі за мету дослідити ефективність реагування системи кримінального судочинства на злочинну поведінку членів однієї громади. Результати продемонстрували дві основні негативні тенденції: високий відсоток скоєння повторних злочинів колишніми ув'язненими та високий відсоток скоєння злочинів особами, члени родин яких були засудженими до ув'язнення, що призводило до феномену «спадкового ув'язнення». Після того, як він ознайомився з практикою відновного правосуддя та залишив посаду судді територіального суду штату Юкон у Канаді, він почав займатися «більш ефективним», з його точки зору, правосуддям — відновним правосуддям. Сьогодні ім'я цього юриста — Барі Стюарт — знають усі, хто знайомий з практикою Кіл правосуддя. Він став одним із перших, хто почав (і надалі продовжує) впроваджувати цю

практику в громадських судових процесах у Північній Америці, а в 2003 році разом із двома співавторами написав книгу «Кола примирень — від злочину до повернення в громаду»³.

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

Програми відновного правосуддя та відновний підхід у широкому розумінні стали основою нового способу реагування та профілактики злочинності, що завдяки впровадженню відновних практик сприяв як попередженню скоєння повторних злочинів дітьми, що опинились у конфлікті з законом, так і суттєвому зниженню рівня правопорушень та дисциплінарних порушень у школах. Як зазначила представниця управління освіти міста Жмеринки Вінницької області: *«...на сьогоднішній день результати впровадження відновних практик, особливо в школі, вже демонструють, скажімо так, неймовірну швидкість...»*. Оцінка трирівневої моделі профілактики дитячої злочинності, що була створена та апробована в рамках проекту, підтриманого Швейцарською агенцією розвитку та співробітництва в 2007–2009 роках, ще раз переконливо

³ Український переклад книги можна замовити в Українському Центрі Порозуміння, http://www.commonground.org.ua/lib_print.shtml

підтвердила ефективність відновного підходу в подоланні цього соціального явища. При цьому, протягом виконання вищезазначеного проекту ми з колегами з Українського Центру Порозуміння переконались у тому, що потенціал відновних практик не обмежується лише профілактикою злочинності. Точніше, зниження рівня правопорушень — це лише один із наслідків того, що громада починає по-іншому ставитись до питань реагування на кримінальні ситуації, розв'язання конфліктів та прийняття рішень щодо питань, які стосуються громади. Багато хто з наших партнерів під час опитування щодо результатів та можливого впливу проектної діяльності на стан правопорушень у конкретній громаді звертав нашу увагу на інші речі, які, можливо, напругу і не стосувалися злочинності. Наприклад: *«...ми побачили, що результат впровадження цього проекту в нашій громаді — це не тільки співпраця класного керівника, практичного психолога, соціального педагога та адміністрації школи щодо превентивного виховання та створення комфортного середовища для навчання учнів. Це також взаєморозуміння між учнями, це створення доброзичливого ставлення в навчальному закладі дітей одне до одного — як на рівні ровесників, так і на рівні старший-молодший... Окрім того, наша влада зацікавлена в тому, щоб у нашому місті було безпечне середовище; також зацікавлені правоохоронні органи, громадські організації...»*. Як досвід чотирьох пілотних регіонів, де спільно з правоохоронними органами впроваджувалась трирівнева модель профілактики дитячої злочинності, так і досвід інших країн свідчать, що програми відновного правосуддя мають високий потенціал у попередженні і профілактиці правопорушень саме тому, що насправді орієнтовані на усунення причин та умов, що сприяють виникненню злочинності. У першу чергу вони допомагають сформувати небайдужість і згуртованість громади, поновити й усвідомити власне практичне розуміння тих цінностей, якими керується громада в процесі побудови спільного життя, та відновити традиції турботи і відповідальності громади щодо своїх членів. Саме про це, але дещо іншими словами, говорить у своєму інтерв'ю голова Пирятинської районної ради Полтавської області Олексій Петрович Рябоконт (див. стор. 9).

Наостанок наведемо слова ще одного з учасників згаданої конференції, викладача Львівського університету внутрішніх

справ: «На превеликий жаль, інертність [нашої] державної влади переконує — щоб виживати в цьому світі, потрібно робити щось самим. Власне, відновне правосуддя, яким має займатися громада — це один з елементів такого самоврядування. Тому я хотів би почути, яким чином це зробити, і хто це технічно мав би робити і в який спосіб?». Саме на ці питання ми і намагаємось відповісти в цьому посібнику. Ознайомившись із сучасним досвідом забезпечення життєздатності соціальних програм, ми переконалися у важливості розуміння принаймні чотирьох ключових компонентів діяльності:

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

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



Олексій Рябоконт:
«Відновний підхід — це не лише спосіб профілактики злочинності, а й ефективний метод активізації та вирішення різнопланових проблем громади»

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

У нашому посібнику, перед тим як перейти до викладення основних його розділів, ми пропонуємо вам інтерв'ю з головою Пирятинської районної ради Полтавської області Олексієм Петровичем Рябоконт. На наш погляд, досвід стрімкого розвитку відновних практик у громаді Пирятин (протягом близько 1,5 року) демонструє чудовий приклад того, як активні й енергійні члени конкретної громади, спільно взявшись за справу, можуть здійснювати значний вплив на посилення безпеки і зміцнення соціальних зв'язків у власній громаді.

— **Олексію Петровичу, що саме Вас зацікавило у відновному підході?**

— Коли я вперше почув про відновне правосуддя під час однієї з конференцій для управлінців, воно мене зацікавило

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

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

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

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

— На мою думку, відновний підхід є унікальним саме з точки зору органів місцевого самоврядування, бо саме вони представляють, або в крайньому разі повинні представляти, інтереси людей. Основне призначення місцевого управлінця полягає у створенні перспективи для розвитку тієї територіальної громади, яка обрала його на цю керівну посаду. А відновні підходи надають можливість створення такої перспективи і активізації громади. Відновні

програми визначають певні ціннісні критерії. Я знаю, що в інших регіонах, так само, як і в Пирятині, основний акцент зроблено на первинну профілактику правопорушень серед неповнолітніх. А ніщо інше не об'єднує громаду так, як думка і піклування про майбутнє, підростаюче покоління. Крім того, це гарний спосіб виховати нове покоління на зовсім іншій моралі, на інших моральних принципах у стосунках одне з одним, навчити поважати батьків, вчителів, старших, соціум. Саме це зможе відродити наші давні традиції взаємовідносин, створити сприятливе середовище для реалізації інших ініціатив.

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

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

— Власне, тому що, на мою думку, альтернативи цьому просто немає. Якщо, знову ж таки, впроваджувати відновні підходи «згори» через державні структури, навіть самоврядні, але абстрагуватися від громад, від найбільш активних представників громад, то очікувати на серйозну підтримку цих ідей громадою, мабуть, не варто.

Діяльність громадських організацій дає можливість розвинути громаду, сприяє виникненню духу громади. Через участь у громадських об'єднаннях члени громади можуть відчувати себе співучасниками і співавторами якоїсь ідеї, а не просто виконавцями рішень влади. І навіть у разі (як це було у Пирятинському районі), коли влада першою усвідомила важливість цього напрямку роботи, вона повинна поділитися цією ідеєю і зробити все для того, щоб громада сприйняла її як власну. І тільки після того можна починати її впровадження. Бо якщо нав'язувати навіть дуже гарну ідею, яку населення не сприймає, — це безперспективна справа, адже люди просто абстрагуються від її реалізації.

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

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

— *Чого Вам вдалося досягнути за два роки роботи?*

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

І ми зрозуміли, що це має бути щось серединне. Це має бути орган, рівновіддалений та рівнонаближений і до громадської організації (або до масиву громадських організацій) та громади, і, такою ж мірою, до органів влади. І, можливо, не стільки до органів влади, скільки до тих, хто їх представляє, передусім до депутатів місцевих рад.

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

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

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

Як на мене, проблеми у громаді члени громади можуть вирішувати власними силами. Якщо вони випробовують цю систему, усвідомлюють, наскільки це важливо, то, я думаю, можна досягти

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

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

Розділ I.

ВІДНОВНІ ПРАКТИКИ

Цей розділ посібника не має на меті надати вичерпну інформацію, яка допоможе кожному читачеві після прочитання одразу почати впроваджувати відновні практики. Для цього, очевидно, потрібно пройти додаткове навчання, що допоможе оволодіти певними навичками організації та проведення ВП у новому підході. Скоріше ми спробуємо описати загальні принципи та цінності, що об'єднують різноманітні види діяльності Центрів відновних практик у громаді (далі — Центр, ЦВПГ) під цією назвою та навести приклади найбільш поширених програм та послуг, що допомагають зміцнювати стосунки в громаді та робити її більш безпечною та комфортною. Безперечно цей перелік не є вичерпним і кожна громада, якщо усвідомить сутність та дух відновного підходу, зможе створити та застосовувати безліч таких практик залежно від ситуації та власних потреб. Наведена класифікація лише допомагає усвідомити ази тієї практики, яка має назву відновної.

1.1. Що таке відновні практики в громаді?

За визначенням Міжнародного інституту відновних практик в Пенсільванії, США⁴, відновні практики — це область знань, що розвивається та допомагає людям відновлювати та будувати громади у світі, який стає все більш роз'єднаним. Як ми вже зазначали у вступному слові, відновні практики походять від відновного правосуддя — нового погляду на відновлення справедливості у кримінальних ситуаціях шляхом усунення завданої шкоди та відновлення порушених стосунків, а не через покарання правопорушника (хоча це і не відкидається зовсім, як одна з форм реагування на злочин). З розвитком практики відновного правосуддя, розширенням форм залучення громади до вирішення питань, пов'язаних із злочинністю, накопиченням досвіду та його усвідомленням прийшло розуміння характерних рис та засадничих відмінностей, що споріднюють форми та процеси, які залучають громадськість до вирішення тих чи інших питань, з підходами відновного правосуддя.

⁴ <http://www.iirp.org/mission.php>

Головним і найсуттєвішим припущенням, що об'єднує усі відновні практики, є теза про те, що будь-який процес прийняття рішень гарантує найкращий результат тоді, коли усі, хто має відношення до нього, *залучені* до процесу, на відміну від ситуацій, коли рішення приймається *для* когось, або *стосовно* когось. Тобто найкращі рішення приймаються *разом з* громадою, а не *для* громади, чи *заради* або *по відношенню до* неї. Цей принцип означає, що авторитарний чи каральний підхід *«заради»* або *«по відношенню до»*, так само як і *поблажливий* чи *зверхній* підхід *«для»*, є менш ефективними, ніж підхід *«разом»*, що залучає, поєднує та відновлює. Якщо ця відновна теза є вірною, вона має багато суттєвих висновків, що можна зробити по відношенню до багатьох інших дисциплін. Наприклад, у країнах, де система кримінального судочинства покладається переважно на каральний підхід, кількість ув'язнених не зменшується, а ефективність такого способу реагування виглядає все більш сумнівною. Системи освіти, що все більше покладаються на так званий дисциплінарний підхід встановлення порядку, спостерігають усе більше випадків, коли доводиться відсторонювати учнів від занять. У той час соціальні працівники, що працюють у так званій «реабілітаційній моделі», намагаючись працювати *для* дітей та їхніх сімей, не здатні змінити хибне коло насильства чи нехтування інтересами дитини.⁵

1.1.1. Відновний підхід, його цінності та принципи

Відновний підхід — це теоретичне підґрунтя відновних практик, тобто це поєднання цінностей, на яких базується практика, принципів, які описують спосіб реалізації цінностей на практиці, та методів (практичних інструментів, процедур), що для цього використовуються. Отже, відновний підхід описує спільні цінності, принципи та характерні риси різноманітних програм та процесів, що відносяться до відновних практик.

Як зазначили в своїй статті «Від відновного правосуддя до відновних практик: розширюючи парадигму» Тед Вотчел та Пол Макколд (Ted Wachtel, Paul McCold), коли влада разом з громадою спрямовують спільні зусилля, щоб впоратися з наслідками кризової ситуації або заради формування комфортного шкільного

⁵ За матеріалами сайту Міжнародного інституту відновних практик.

чи корпоративного середовища, результати практично завжди є кращими порівняно з ситуаціями, коли громада не залучена. Ця теза була наочно продемонстрована в статті Кіма і Мауборна (Kim and Mauborgne, 1997) про «справедливий процес» в організаціях. Основна ідея статті полягала в тому, що працівники організацій набагато більше довіряють чи співпрацюють з системою корпоративного управління, коли вони вважають процес прийняття рішень справедливим, незалежно від того, чи працівники отримують додаткові винагороди, чи ні. До основних характеристик справедливого процесу належать:

- **Залучення** — включення тих, кого стосується рішення, що має бути прийняте в процес; вислуховування їхньої точки зору та щире прийняття до уваги їхніх поглядів на проблему і запропонованих варіантів вирішення.
- **Сприяння розумінню** — роз'яснення причин, через які було прийняте те чи інше рішення кожному, хто був залучений чи кого воно стосується.
- **Чітке визначення відповідальності** — переконання в тому, що кожен чітко зрозумів прийняте рішення та, відповідно, що від нього очікується в майбутньому.

Відтоді практика підтвердила ефективність відновного підходу до прийняття рішень та побудови стосунків в багатьох сферах суспільних відносин, в організаціях, в школах, в громадах і т. д. Потрібно додати лише один принцип, якого, на нашу думку, бракує в цьому переліку:

- **Турбота** — ті, кого стосується рішення, повинні відчувати неформальне та небайдуже ставлення до процесу та до питань, що вирішуються, з боку тих, хто приймає рішення.

Наявність цього принципу додає прозорості та пояснює випадки, коли вищезазначені «справедливі процеси» начебто не спрацювали в організаціях, коли нібито все було враховано. Адже, якщо люди відчують цинізм чи байдужість тих, хто робить вигляд, що принципи «справедливого процесу» враховані, жодне вислуховування, розуміння чи усвідомлення відповідальності не гарантуватиме довіри чи прийняття з боку тих, хто фактично став об'єктом маніпуляції.

Отож, підсумовуючи усе сказане, відновними практиками є такі, що залучають громади, або тих, кого стосується окрема

ситуація, до прийняття відповідного рішення на умовах **поваги, розуміння, турботи та відповідальності**. Таким чином, ці чотири головні умови і є тими загальними цінностями, на яких базується відновний підхід.

Яким чином вищезазначені цінності втілюються в суспільне життя на практиці — через низку принципів, які ми спробуємо сформулювати далі?

Принцип 1. Стосунки в громаді є найбільшою цінністю та її соціальним капіталом і повинні будуватися у спосіб, що сприяє мирному співіснуванню, гармонії та злагоді у громаді.

Це означає, що суспільний мир у громаді потребує існування механізмів та соціальних інститутів, що беруть на себе зобов'язання мирного та співробітницького вирішення конфліктів, які неминуче виникають між людьми з різними інтересами, віруваннями та культурами. Конфлікт як соціальне явище розглядається в першу чергу не як загроза та небезпека, а як можливість досягнення нової якості суспільного життя, джерело більш глибокого розуміння людської природи, поєднання різноманіття індивідуальностей у громаді та розуміння багатства форм і способів суспільних взаємовідносин. Відповідно здоровим способом відповіді на конфліктну ситуацію вважається активне та дієве бажання з'ясувати причини її виникнення та пошук шляхів усунення чи виправлення ситуації, а не уникнення чи пристосування до конфлікту, ворожа агресія тощо.

Принцип 2. Вирішення конфліктних ситуацій у громаді повинно відбуватися у такий спосіб, що бере до уваги і намагається задовольнити інтереси і потреби як самої громади, так і кожного з її членів.

Цей принцип означає, що відновні практики мають будуватися на підходах, що сприяють пошуку варіантів розв'язання конфліктних ситуацій шляхом виявлення, обговорення та взаємного задоволення інтересів сторін конфлікту з метою досягнення взаємного виграшу. На відміну від силових чи правових підходів, що спрямовані на перемогу лише однієї зі сторін конфлікту, суть такого підходу полягає в тому, щоб відійти від позицій, які здебільшого є обстоюванням вимог однієї сторони, та перевести спілкування на рівень інтересів, що засвідчують істинні бажання та потреби сторін у конфлікті. Співвідношення позицій та інтересів

сторін нагадують айсберг, де позиції є лише маленькою частиною того, що ми можемо спостерігати в конфлікті. Водночас поле протистояння сторін і змістовний бік конфлікту залишаються за лаштунками, прихованими й від самих учасників конфлікту (див. Малюнок 1.1. Схема «айсберг»).

Малюнок 1.1. Схема «айсберг»



Якщо позиції є найменш гнучкими, інтереси відкривають перспективу широкої варіативності вибору шляхів розв'язання конфліктних питань. Єдиною перешкодою в застосуванні цієї стратегії є недовіра та страх відкрити протилежній стороні справжні інтереси та потреби, що спричинили конфліктну ситуацію, що, зазвичай, свідчить про незастосування першого принципу. Одним з методів подолання цього страху та недовіри сторін у конфлікті є допомога нейтральній третій стороні — посередника, якому можуть довіряти обидві сторони. Також одним з додаткових процесуальних принципів, який може допомогти подолати ці перешкоди, є принцип конфіденційності, що дозволяє зберегти в таємниці будь-яку інформацію щодо конфліктної ситуації у разі невдачі ВП та подальшого звернення однієї зі сторін до суду.

Принцип 3. У ситуації, коли виникає загроза гармонійному співіснуванню членів громади через виникнення конфліктної або кримінальної ситуації, усі причетні або задіяні у ситуацію сторони повинні мати право та можливість брати участь у процесі вирішення цієї ситуації.

Цей принцип означає, що будь яка інституція (державна або громадська), яка бере на себе зобов'язання або відповідальність за прийняття рішення щодо конкретної ситуації, що потребує вирішення, повинна докласти усіх зусиль, щоб максимально сприяти участі громадськості у процесі пошуку рішення. На практиці це означає, що відповідний орган державної влади має оцінити ступінь впливу ситуації на суспільне життя громади та потребу в її вирішенні шляхом відкритого діалогу з метою досягнення консенсусу чи застосування іншого способу співробітницького вирішення ситуації. Далі державна агенція самостійно чи з допомогою досвідченого нейтрального спеціаліста-посередника має виявити всі зацікавлені у вирішенні проблеми сторони та забезпечити співробітницький процес, спрямований на досягнення взаємоприйняттого рішення. Результат, якого прагне досягти подібний процес, на практиці не завжди і необов'язково означає 100% задоволення усіх залучених сторін, але завжди означає максимальний рівень розуміння питань, що потребують вирішення, та згоду всіх з тим, що отримане рішення є найкращим з усіх можливих варіантів і наразі єдиним шляхом вирішення ситуації.

Принцип 4. У разі необхідності вирішення конфліктних чи будь-яких інших питань, що потребують спільного рішення, члени громади добровільно беруть на себе зобов'язання брати участь у процесі, що стосується їхніх важливих інтересів, та виконувати рішення, яке було досягнуто з дотриманням принципів відновного підходу.

Цей принцип означає право кожного члена громади самостійно приймати рішення щодо участі у тих чи інших відновних процедурах та неможливість примусу до участі в них. Крім того, такий принцип означає відповідальність учасників відновного процесу за їх активну участь й дотримання відповідних принципів та правил (якщо вони вирішили брати участь у процесі) та виконання прийнятого рішення у майбутньому. Цей принцип також пояснює невдачу випадків застосування відновних практик, коли принцип добровільності був порушений. Не важко собі уявити, що в разі примусу до участі у процесі всупереч власному бажанню, імовірність того, що такий учасник буде активно сприяти досягненню спільного рішення у співробітницький спосіб, а також рівень довіри та дотримання правил і принципів процесу, та, врешті, бажання

виконувати будь-яке рішення наближаються до нуля. Навіть коли в деяких країнах така відновна процедура, як медіація пропонується судом та вважається обов'язковою для застосування до того, як відбудеться перше судове слухання, принцип добровільності є обов'язковим і починає діяти як тільки медіатор (посередник) закінчив вступну промову і пояснив сутність процесу медіації.⁶ Підтвердженням того, що відповідальність у разі добровільної участі зростає, є статистичні дані багатьох досліджень ефективності медіації, що показують в середньому 80%–90% досягнення рішень, а також приблизно такий же рівень їх виконання⁷.

Наостанок нам здається доцільним запропонувати ще один принцип, що може здаватися очевидним, але, на наш погляд, є важливим і вартим того, щоб виділити його окремо.

Принцип 5. Відновні практики є найбільш ефективними і досягають найкращих результатів тоді, коли учасники пам'ятають і спираються у прийнятті власних рішень на спільні цінності, що вони поділяють як члени однієї громади, культурної традиції, духовної спільноти.

Цей принцип допомагає зберегти природу відновного підходу та решту перелічених принципів у їх взаємозв'язку з цінностями, що були зазначені на початку цього розділу. Найкращим шляхом дотримання цього принципу є обговорення спільних цінностей, що поділяють учасники процесу — представники однієї громади. Деякі практики, наприклад Кола примирення, неможливі без цього кроку. Будь-яка громада, яка започатковує традицію прийняття рішень у Колах, починає її з укладення списку цінностей, якими вона буде керуватись у процесі прийняття рішень⁸. Не завжди такий процес є можливим в усіх відновних практиках, але принаймні усі фахівці з ВП (ті, що надають послуги громадам з організації програм відновного правосуддя, посередництва чи по-

будови консенсусу) завжди мають етичні кодекси, де визначено цінності, якими вони керуються у власній практиці.

1.1.2. Форми відновних практик

До сьогодні немає єдиної загальноприйнятої класифікації відновних практик. Фактично будь-які практики, що сприяють відновленню або побудові стосунків у громаді, є відновними і можуть коливатися від абсолютно неформальних (як, наприклад, висловлення почуттів і застосування «Я — тверджень») до найбільш формальних, які залучають багато учасників і передбачають серйозне планування, підготовку, структурованість та комплексність. У цьому посібнику ми опишемо лише ті практики, що є сферою діяльності ЦВПГ, а саме:

Відновні практики в кримінальних конфліктах (відновне правосуддя):

- медіація між потерпілими та правопорушниками;
- Кола громадського правосуддя;
- сімейні конференції, форум громадського правосуддя.

Відновні практики в громадах:

- посередництво у вирішенні конфліктів і спорів;
- сімейні групові наради;
- процедури побудови консенсусу в громаді та Кола.

Відновні практики в навчальних закладах:

- медіація однолітків;
- Кола цінностей та прийняття рішень.

1.2. ВП в кримінальних конфліктах — відновне правосуддя

Найбільш поширеним визначенням відновного правосуддя є формулювання Тоні Маршала, відомого британського дослідника кримінолога та одного з засновників Mediation UK: «**Відновне правосуддя** — це процес, під час якого всі сторони, залучені до події злочину, приймають рішення щодо спільного усунення наслідків того, що трапилось, та шляхів запобігання повторенню цього в майбутньому».

⁶ У країнах з розвинутою судовою медіацією, наприклад США та багатьох країнах Європи, обов'язковою чи примусовою (mandatory mediation) медіація зазвичай буває у справах про розлучення, якщо задіяні інтереси дітей, а також інколи в сусідських, трудових та земельних спорах, — там, де є важливим збереження стосунків.

⁷ Дивись наприклад: Dallas Mediation Project. *Statistics on Mediation in the 101st District Court as of June 12, 1992 as condensed in Court Annexed Mediation* (1993, State Bar of Texas MCLE), <http://www.adrr.com/adr3/other.htm>.

⁸ Праніс К., Стюарт Б., Уедж М. Кола примирення. Від злочину до повернення в громаду / Пер. з англ. — К.: «Видавець Захаренко В. О.», 2008.

Деніел Ван Несс (Daniel W. Van Ness) у книзі «Відновлення правосуддя» (*Restoring Justice*) описує чотири нормативні цінності, тобто такі, що визначають певний світогляд, на якому ґрунтується відновне правосуддя. Перша — **активна відповідальність** (*active responsibility*), що означає ініціативу в просуванні та збереженні відновних цінностей та залагодження провини, спричиненої поведінкою, що завдала шкоди іншим людям. Друга — **мирне соціальне життя** (*peaceful social life*), яке означає таке реагування на злочини, що сприяє встановленню гармонії, безпеки та злагоди в громаді. Третя — **повага** (*respect*), що означає ставлення до всіх учасників події злочину та поводження по відношенню до них на основі визнання цінності кожної особистості та поваги до їхньої людської гідності. Остання — **згуртованість** (*solidarity*) означає активну підтримку та єдність, навіть за істотних розбіжностей поглядів та думок.

Цілі програм відновного правосуддя та характер результатів, що їх передбачено досягти, так само, як і спосіб їх досягнення, сформувалися внаслідок визначення низки **процесуальних цінностей**, які різною мірою втілено в кожній із форм відновного правосуддя.

Процес характеризується **повагою** до всіх сторін. Він також сприяє **активній участі** та передбачає **наснаження** всіх залучених осіб до **безпосереднього** спільного **обговорення** правопорушення, заподіяної шкоди та необхідних варіантів реагування. Він сприяє визначенню спільних (а не «призначених зверху») результатів, досягнутих шляхом **залучення та співробітництва** всіх сторін, яких так чи інакше торкнулася подія злочину. Він (процес) також пов'язаний із породженням **щирих зобов'язань** з боку сторін з виконання тієї угоди, якої вони спільно досягли. Він працює якнайкраще, коли лишається прозорим та передбачуваним, але водночас гнучким та чутливим до індивідуальних обставин кожної ситуації. Емоційна та фізична **безпека** учасників програм відновного правосуддя є надзвичайно важливою.

Процес повинен сприяти **моральному становленню/розвитку громади**: обговорення варіантів належної відповіді на подію злочину сприяє кращому усвідомленню суспільних норм та цінностей, що є прийнятими в тій чи іншій громаді. Зрештою, процес має бути спрямований на **реінтеграцію** всіх учасників кримінальної/

конфліктної ситуації в громаду, тобто їх повернення до життя як повноцінних, активних та корисних членів суспільства.

Отже, процес слід орієнтувати на належне реагування на всі питання, пов'язані з подією кримінального конфлікту (як **причини**, так і його наслідки), та максимальну **підтримку** всіх членів громади, на яких вплинула конфліктна (кримінальна) ситуація.

З огляду на вищезазначене можна виділити **десять основних процесуальних цінностей**, відповідно до яких формуються цілі та стандарти проведення програм відновного правосуддя. Деніел Ван Несс виклав їх у такій послідовності:

- 1) **прийняття зобов'язань щодо виправлення заподіяної шкоди** тими, хто несе відповідальність за її виникнення;
- 2) **допомога** всім, на кого вплинула подія злочину;⁹
- 3) **співробітницький підхід** у пошуку рішення щодо правопорушення;
- 4) процес має сприяти **наснаженню** учасників на активну участь у пошуках рішень та ефективної відповіді на правопорушення;
- 5) створення можливостей для **безпосередньої зустрічі** в безпечних умовах усіх причетних до події злочину осіб для обговорення правопорушення, заподіяної шкоди та необхідних варіантів реагування;
- 6) **залучення** всіх зацікавлених осіб до безпосередньої участі у відновному процесі та навіть у його формуванні;¹⁰
- 7) **моральне виховання** членів громади шляхом обговорення норм та цінностей, що зумовлюють ті чи інші варіанти відповіді на правопорушення;
- 8) **захист**: особлива увага приділяється питанням емоційної та фізичної безпеки сторін;

⁹ Багато авторів, які пишуть про відновне правосуддя, сформулювали б цю цінність як *орієнтованість процесу на цілення всіх уражених злочином сторін*.

¹⁰ По-справжньому трансформативний процес відновного правосуддя передбачає можливість впливу його учасників не тільки на результат, але і на формулювання цілей та завдань, а також змісту, форми, темпу, швидкості та послідовності процесу, тобто йдеться про повну передачу відповідальності учасникам процедури, як, наприклад, у Колах примирення.

9) **реінтеграція** учасників процесу шляхом надання їм можливості та засобів повернення в громаду як повноцінних та здорових її членів;

10) **вирішення** всіх питань, пов'язаних з подією злочину, з максимальною ефективністю.¹¹

Відповідно до наведених цінностей, визначають низку принципів, що відрізняють програми відновного правосуддя від карального підходу чи способу реагування на злочин. Найважливішими принципами, що є визначальними саме для відновного правосуддя, Ван Несс вважає наступні три:

Принцип 1. Правосуддя як процес встановлення справедливості потребує проведення певної роботи для зцілення потерпілих, правопорушників та громад, уражених злочином.

Програми відновного правосуддя намагаються у різний спосіб задовольнити різноманітні потреби всіх учасників кримінальної ситуації, яка в свою чергу є симптомом певної хвороби суспільства чи певної громади. Кожен з них має відповідні потреби, пов'язані з подією злочину, такі як відшкодування завданої шкоди, повернення почуття безпеки та контролю над власним життям, лікування почуття провини жертви, уникнення таврування правопорушника та надання підтримки у поверненні в громаду, відновлення поваги до себе, почуття власної гідності та, врешті, взаємозв'язків та суспільного миру у громаді.

Принцип 2. Потерпілі, правопорушники та громада повинні мати можливість активної участі в процесі встановлення справедливості за власним бажанням в найбільш ранні терміни та найбільш повною мірою.

На відміну від пасивної ролі в традиційній системі кримінального судочинства, де держава вважається головною потерпілою стороною, в програмах відновного правосуддя основними учасниками процесу прийняття рішення стосовно подальших дій щодо усунення причин та наслідків правопорушення є потерпілі, правопорушники та представники громади, на яких так чи

¹¹ Ярем Саватський у дослідженні форм правосуддя, що спрямоване на зцілення учасників події злочину та громад загалом, протиставляє логіку правил та процедур офіційного правосуддя, орієнтованого на «розв'язання проблеми», логіці громадського правосуддя, що зцілює, орієнтованого на усвідомлення та трансформацію відносин та патернів (характеру і способів) життя, які спричинили ту чи іншу проблему.

інакше вплинула подія злочину. Для потерпілих, що страждають від безпорадності та перебувають у стані безсилля, спровокованого психологічною травмою, можливість брати активну участь у процесі — важливий елемент відновлення контролю і впевненості. Для правопорушників, що завдали шкоди іншій особі, добровільне прийняття відповідальності — це не лише важливий крок у відновленні завданої шкоди і поверненні почуття власної гідності, а й початок відбудови соціально-орієнтованої системи цінностей. У свою чергу участь представників громади у зціленні травм потерпілих та правопорушників служить як зміцненню стосунків у громаді, так і відновленню суспільних цінностей поваги та співчуття і підтримки до інших.

Принцип 3. Відносні ролі та відповідальність уряду та громади по відношенню до правосуддя як процесу встановлення справедливості полягають у наступному: уряд є відповідальним за забезпечення справедливого порядку, тоді як громади — за встановлення справедливого миру.

Доволі часто слово «порядок» застосовується як синонім громадської безпеки. Наприклад, від політиків можна почути словосполучення «закон і порядок» у значенні інструментів зупинення криміналу на вулицях міста. Проте безпека у громаді є насправді більш широким терміном, що містить у собі як «порядок», так і суспільний мир, який залежить не стільки від зусиль правоохоронних органів, скільки від спільних зусиль самої громадськості, спрямованих на створення атмосфери та умов мирного співіснування. Мир вимагає наявності в громаді спільної згоди поважати права її членів та допомагати розв'язувати конфлікти між ними. Він також передбачає, що члени певної спільноти поважають інтереси цієї спільноти, навіть коли вони суперечать їхнім власним інтересам. У цьому контексті громади й члени цих громад несуть відповідальність за те, щоб соціальні, економічні та моральні фактори, що стають причинами конфліктів у громаді, не лишались поза увагою, а самі конфлікти — вирішувались у співробітницький спосіб.

Зважаючи на широту висновків та взаємозв'язків, що впливають з вищезазначених принципів відновного правосуддя, легко побачити, чому саме відновне правосуддя посприяло виникненню такої дисципліни, як відновні практики, і стало джерелом її

теоретичного розуміння та практичного досвіду. Так, наприклад, Джон Брейтуейт у своїй книжці «Злочин, сором та реінтеграція» (*Crime, Shame and Reintegration*), вперше надрукованій ще в 1989 році, писав: «Відновне правосуддя — це не просто спосіб реформування системи кримінального судочинства, це — шлях трансформації всієї системи правосуддя, сімейного життя, стосунків на робочому місці, політичних відносин. Це усвідомлення глобальної зміни в підходах до того, як ми утверджуємо справедливість у світі».

1.2.1. Програми відновного правосуддя

Медіація між потерпілими та правопорушниками

У 1974 році в Канаді (м. Кітченер, штат Онтаріо), а пізніше і в Сполучених Штатах Америки почали діяти програми, метою яких було активне залучення потерпілого й правопорушника до процесу правосуддя для задоволення їхніх потреб. Такі програми засвідчили прагнення «поставити потерпілого з його потребами в центр процесу правосуддя» та допомогти правопорушникові взяти відповідальність за свій вчинок, щоб, зрештою, «повернутися в суспільство». Діяльність цих програм орієнтовано на (1) досягнення домовленості та (2) поліпшення стосунків між сторонами.

У процесі реалізації програм стало очевидним, що вони справді дають змогу зосередитися на «зціленні ран, спричинених злочином», хоча істотну частину часу приділено розв'язанню питання про компенсацію. Тому домовилися називати таку діяльність програмами примирення потерпілих і правопорушників. Термін **медіація** (або **посередництво**) спочатку було відхилено через те, що медіація передбачає наявність двох морально рівнозначних сторін, які зустрічаються з метою врегулювання конфлікту. Безперечно, це не відповідає ситуаціям кримінального конфлікту. Варто зазначити, що зараз термін **медіація** (або **посередництво в кримінальних справах**) часто вживають як синонім до терміна **програма примирення**. Також для назви програм використовують термін **конференція потерпілого й правопорушника**, що пов'язано з емоційними труднощами, які виникають у потерпілого у зв'язку зі сприйняттям терміна **примирення**.

Особливості посередництва в кримінальних конфліктах визначені **Рекомендацією № R (99) 19 «Про посередництво в кримінальних справах»**, ухваленою Комітетом Міністрів Ради Європи 15 вересня 1999 року. У документі програми примирення (посередництво в кримінальних справах) визначено як «гнучкі, всеохоплюючі, орієнтовані на пошук рішення, додаткові або альтернативні способи розв'язання кримінальних справ у системі традиційного судочинства», спрямовані на:

- «урахування інтересів і залучення зацікавлених осіб до процесу;
- визнання законних інтересів потерпілого, які виникли внаслідок віктимізації, діалог з правопорушником для отримання вибачень і відшкодування збитків;
- розвиток почуття відповідальності в правопорушника та надання йому можливості для виправлення, що призводить до реінтеграції;
- підвищення ролі окремої особистості та громади в запобіганні злочинам та конфліктам».

Процедура цієї програми відновного правосуддя (посередництва в кримінальних справах) полягає в організації зустрічі потерпілого і правопорушника віч-на-віч у справах, які надходять із судових та слідчих органів. Зустріч відбувається за умови добровільної згоди усіх сторін і лише тоді, коли правопорушник визнав факт вчинення ним правопорушення.

Підготовкою і проведенням зустрічей — процедур примирення — займається спеціальний посередник (медіатор), який виступає у ролі ведучого і є нейтральною особою. Посередник — не суддя і не арбітр. Він не має права нав'язувати сторонам своє бачення проблеми чи свій варіант виходу із ситуації, що склалася. Його головна мета — допомогти сторонам досягти взаєморозуміння. Ведучий встановлює правила (не вживати образливих висловлень, слухати один одного, говорити по черзі та ін.), дотримання яких дозволяє зберігати доброзичливу атмосферу під час процедури примирення. Його завдання — допомогти сторонам обговорити наслідки злочину та шляхи усунення завданої злочином шкоди. За рахунок використання технік перефразування, виявлення у висловах конструктивної основи, активного слухання, вміння працювати з сильними емоціями та ін. посередник допомагає

сторонам висловити свої почуття і крім необхідних кроків до примирення також обговорити причини того, що сталося і що потрібно зробити, щоб це не повторювалось у майбутньому.

Під час зустрічі потерпілого і правопорушника сторонам пропонується розповісти свою версію того, що сталося, і яким чином це вплинуло на подальше життя. Кожна сторона має право ставити запитання. Далі вони спільно вирішують, що робити з наслідками злочину. У разі досягнення домовленостей, вони підписують угоду, яка часто є рішенням щодо матеріальної компенсації збитків. Однак це не єдина можливість компенсації: іноді правопорушники погоджуються відпрацювати на користь потерпілого чи на користь громади.

Потерпілий може ставити будь-які запитання, що його хвилюють, розповідати про свої почуття і давати зрозуміти правопорушникові те, що йому довелося пережити внаслідок злочину і, як це змінило його життя. Окрім цього, у потерпілого є можливість зрозуміти, що означає злочин для того, хто його здійснив. Оскільки потерпілий зустрічається з правопорушником особисто, його стереотипи змінюються, а страх зменшується. У потерпілого з'являється шанс не лише отримати компенсацію, але й безпосередньо брати участь у визначенні характеру такої компенсації. Таким чином, програма примирення потерпілих і правопорушників створює умови для виявлення почуттів, обміну інформацією і відшкодування шкоди, повертаючи при цьому потерпілим почуття впевненості і контролю над ситуацією. Водночас, у правопорушників з'являється можливість побачити в жертвах реальних людей, яким вони завдали шкоду. Вони дізнаються про наслідки злочину з перших вуст, що призводить до нового погляду на попередні стереотипи і спроби самовиправдання. Таким чином, у правопорушника є шанс відновити справедливість конкретними діями, а також покаятися та попросити пробачення.

На думку головного ідеолога відновного правосуддя Говарда Зера, зустрічі потерпілого і правопорушника можуть стати значущою подією в житті кожного з них.

Кола громадського правосуддя¹²

Коло — це одна із трьох найпоширеніших моделей відновного правосуддя, яка дає змогу залучити до правової системи не лише деякі традиційні способи розв'язання конфліктів у громаді, а й ширше коло учасників, аніж судовий процес чи кримінальна медіація. Тож це не лише інструмент роботи із правопорушенням, а й спосіб створити надійну мережу підтримки для правопорушника, що сприятиме його реінтеграції в громаду.

Коло як модель відновного правосуддя ґрунтується на кількох засадничих уявленнях про людину та її становище в суспільстві:

- По-перше, Коло ґрунтуються на припущенні, що людина не може жити в ізоляції і прагне взаємин з іншими.
- По-друге, Коло виходять із того, що всі люди поділяють найзагальніші цінності, які формують уявлення про взаємини.
- По-третє, Коло допускають, що встановлювати доброзичливі стосунки й діяти відповідно до наших цінностей не завжди легко, особливо коли виникають конфлікти.
- По-четверте, Коло передбачають, що в безпечному середовищі людина може відродити свої засадничі цінності та, як наслідок, будувати конструктивні стосунки з іншими членами громади.

Відповідно до цих передумов, найважливішими цілями Коло вважають формування приналежності до громади, конструктивне розв'язання конфліктів, побудову стосунків між членами громади.

Спрямованість на досягнення конкретної мети відображається і в назві: Коло примирення, Коло підтримки, Коло турботи тощо.

Відновлення традиції використання Кіл спостерігається з початку 80-их років ХХ сторіччя у Канаді та Сполучених Штатах, здебільшого для вирішення проблем, пов'язаних з правопорушеннями. Осередками пілотних проектів проведення кіл стали Юкон,

¹² При підготовці підрозділу використано Модуль «Кола відновного правосуддя». Н. Пилипів // Гірник А. М., Горова А. О., Дума Л. П., Землянська В. В., Кабаченко Н. В., Коваль Р. Г., Пилипів Н. Я., Савчук О. М., Філь С. С. Соціальна робота і програми відновного правосуддя: теорія та практика. Навчальний посібник. — К.: Видавець Захаренко В. О., 2009.

провінція Манітоба (Канада) та штат Міннесота (Сполучені Штати).

В Україні теж існував досвід проведення Кіл, адже наші пращери вважали коло природним та надавали йому сакрального змісту. Зокрема, можна згадати трипільську культуру, яка дуже поважно ставилася до кола як форми зібрання і вирішення питань, звичаї скіфів, які передавали по колу братину (зазвичай це була чаша) від старшого до молодшого, висловлюючи по черзі побажання та подяки одне одному. Пізніше Кола стали поширеними на Січі, коли важливі зібрання козаків — військові ради — проходили саме у вигляді кола. Особливістю проведення Кола серед козаків було те, що обговорення в ньому тривало доти, доки громада не знаходила консенсусу, прийняттого для всіх її членів. Ця козацька традиція перегукується із сучасним розумінням процедури Кола, обов'язковим елементом якого є досягнення взаємної згоди щодо рішення, яке приймається внаслідок відкритого та рівноправного обговорення заданої ситуації.

Кола громадського (відновного) правосуддя передбачають участь у процедурі вирішення кримінального конфлікту представників громади, у якій було скоєно злочин чи правопорушення (наприклад жителів селища, представників навчального закладу тощо).

Організація проведення Кола передбачає паралельну роботу з такими процесами:

- зцілення учасників від наслідків конфліктної/кримінальної ситуації;
- формування та підкріплення високого рівня довіри і взаєморозуміння між учасниками, що дозволяє кожному учасникові на рівних брати участь в обговоренні;
- розширення повноважень учасників у процесі вирішення конфліктної/кримінальної ситуації, прийняття кожним частини відповідальності;
- залучення додаткових ресурсів для підтримки учасників та початку реабілітаційних процесів.

Кола відновного правосуддя включають значну частину компонентів альтернативних підходів до вирішення кримінальних ситуацій: залучення членів місцевої громади, що сприяє їхній консолідації; організація зустрічі потерпілого і правопорушника; залучення до

процесу обговорення і прийняття рішення членів родини та друзів потерпілого і правопорушника. Справедливість у процесі проведення Кіл забезпечується через надання кожному учасникові рівних можливостей під час обговорення та прийняття рішення.

Для передачі слова в Колі використовують так званий «мовник», який допомагає полегшити дискусію всередині Кола та має важливе значення для самих учасників.

Працюючи в Колі, учасники мають дотримуватися певних **правил:**

- «Мовник» завжди рухається по Колу за годинниковою стрілкою.
- Учасник отримує право говорити лише тоді, коли йому в руки потрапив «мовник», або якщо він отримав особливий дозвіл ведучого — «хранителя Кола».
- Коли «мовник» потрапив до учасника в руки, а він/вона не має, що сказати, «мовник» передається далі по колу, а учасник має право зберігати мовчання.
- Жоден з учасників не має права піти, поки Коло не завершилося.
- «Мовник» продовжує рухатися по Колу доти, поки є учасники, які бажають висловитися на тему дискусії; якщо такі є, то остаточне рішення з приводу конфлікту не може бути прийняте, поки всі не висловляться.

Коли учасник тримає в руках «мовник», він повинен поважати мету проведення Кола та інших його учасників, виступаючи:

- «від серця», чесно та відверто;
- з повагою до присутніх;
- достатньо стисло і лаконічно, щоб кожен отримав можливість висловитися;
- дотримуючись теми питань, що обговорюються в Колі.

Переваги використання «мовника» включають в себе:

- Більше можливостей для того, щоб почути зворотний зв'язок: оскільки учаснику доводиться чекати моменту, коли він/вона отримає право голосу, у нього/неї є можливість краще сфокусуватися на предметі обговорення; таким чином можна уникнути висловлювання гарячкових тез на адресу інших учасників.

- Попередження суперечок «один на один», оскільки учасники не мають можливості відповідати, не дочекавшись черги;
- Розділення відповідальності — за прийняття рішень та примирення — між усіма учасниками Кола. Використання «предмета, що говорить» посилює принцип рівності в Колі, надаючи рівні можливості як для участі, так і для особистого внеску в Коло.
- Більше можливостей для «тихих» учасників бути почутими під час дискусії; «предмет, що говорить» дає їм достатньо часу, щоб висловитися і не змагатися за таку можливість з більш «говіркими» учасниками.
- Створення умов для досягнення спільної згоди: кожен буде почутий і всі питання озвучені перед тим, як учасники Кола приймуть певне рішення.

Процес Кола, як правило, включає **4 стадії**:

- **Прийняття**: громада та безпосередньо задіяні учасники вирішують, чи є процес Кола прийнятним у ситуації, що склалася.
- **Підготовка**: проводяться окремі Кола щодо різних аспектів проблеми для вивчення спірних питань та інтересів, а також підготовки всіх сторін до ефективної участі. Усестороння підготовка має вирішальне значення для ефективності процесу. Вона включає в себе з'ясування охочих/зацікавлених осіб серед членів родини для їх участі у процесі.
- **Збір**: всі учасники збираються разом, щоб виразити свої почуття та стосунки і виробити взаємоприйнятне рішення порушених спірних питань.
- **Відстеження результату**: регулярний зв'язок та перевірки використовуються для оцінки прогресу у виконанні прийнятих рішень.

На будь-якій стадії може бути проведено кілька Кіл для повного виконання завдань цієї стадії.

Кола проводять «хранителі Кіл», які є відповідальними за підтримку атмосфери взаємоповаги, надії та підтримки до кожного учасника.

Переваги застосування Кіл відновного правосуддя

Як унікальна модель відновного правосуддя Кола мають на меті не лише відновлення балансу між задоволенням інтересів

потерпілого та потребою інтеграції правопорушника в суспільство, а й побудову та розвиток громад. Отже, Кола відновного правосуддя мають низку переваг порівняно з іншими способами розв'язання конфліктів. Найістотнішими з них є такі: Кола налагоджують взаємини між учасниками; забезпечують можливість правопорушнику взяти на себе відповідальність за свої дії; заохочують до відкритого діалогу між усіма учасниками кримінальної ситуації; пропонують нові шляхи розв'язання конфліктів у громаді; з'ясовують глибинні причини конфліктів, що дає змогу реалізувати превентивну функцію; формують у всіх учасників системне бачення проблеми.

Практика застосування Кіл відновного правосуддя свідчить про їхній значний вплив на правопорушника. Однією з найбільших переваг Кіл відновного правосуддя є те, що вони не лише допомагають взяти відповідальність за скоєне, а й пропонують мережу підтримки, що особливо важливо саме для неповнолітніх. Адже часто поштовхом до протиправного вчинку є почуття відторгнення; марно англійський термін *juvenile delinquency* (підліткова злочинність), походить від латинських слів, що означають «повністю самотній». Кола відновного правосуддя допомагають уникнути таврування, яке посилює почуття відторгнення. Натомість шляхом донесення до правопорушника переживань потерпілого підтримується почуття «об'єднувального сорому». Це сприяє розумінню правопорушником ситуації, у якій опинився потерпілий, що є важливим мотивом для зміни поведінки та повернення індивіда в суспільство.

Результати емпіричного дослідження, проведеного в Сент-Полі (штат Міннесота, США), переконують, що для правопорушників найважливішими досягненнями Кола відновного правосуддя були: відновлення втрачених стосунків із найближчим оточенням та громадою, зміна ставлення та поведінки, можливість узяти на себе відповідальність і відшкодування заподіяної шкоди, уникнення суду та тюрми, можливість розповісти свою історію, емоційна підтримка в Колі.

Для потерпілого Кола — це можливість отримати належну підтримку, передусім емоційну. У безпечному просторі Кола потерпілий може отримати відповіді на всі запитання, які його

хвилюють, побачити, яким чином вирішується ця ситуація, взяти активну участь в обговоренні чи винесенні вироку. Це сприяє зціленню та відновленню потерпілого. У Колі потреби та інтереси потерпілого є важливими аспектами обговорення, чого немає в традиційному судовому процесі.

Насамкінець варто зазначити, що внаслідок активного залучення соціального оточення учасників правопорушення Коло відновного правосуддя має вплив і на громаду загалом.

На думку деяких спеціалістів, одним з найбільш негативних моментів сучасної системи судочинства є брак консультацій та переговорів із громадою з приводу правопорушення та відсутність контролю громади. Як вважає суддя Б. Стюарт, коли громада «стоїть осторонь від правосуддя, як в офіційному кримінальному процесі, незадіяними виявляються найважливіші ресурси її розвитку». Саме тому він вважає, що одним з найвагоміших результатів роботи Кіл правосуддя може бути зміцнення громади та вирішення її проблем.

Обмеження використання Кіл відновного правосуддя

Потенційно кожна ситуація може бути вирішена за допомогою Кола. Так, немає жодних обмежень для проведення Кола ні за видами злочинів, ні за ступенем їх тяжкості. Зокрема, в Канаді та США за допомогою Кіл відновного правосуддя розв'язують навіть такі складні злочини, як навмисне вбивство чи зґвалтування.

Утім варто пам'ятати, що специфіка злочину зумовлює й потребу внесення певних змін до процесу проведення Кола: що складніший злочин, то більше підготовки та ресурсів потрібно для проведення Кола відновного правосуддя.

Окрім того, існує низка причин, через які процес проведення Кола відновного правосуддя може бути неефективним. Недоцільно проводити Коло відновного правосуддя у ситуаціях, коли неможливо забезпечити збалансоване представництво, що виявляється не в однаковій кількості представників сторін конфлікту, а в рівності всіх учасників. Якщо є дисбаланс влади між основними учасниками, який не можна усунути, то Коло не варто використовувати, адже Коло відновного правосуддя — це процес рівних між собою учасників (як в принципі і будь-яка інша програма відновного правосуддя).

Оскільки Коло потребують тривалої підготовки та відповідальних обов'язків від головних учасників, то їх не варто застосовувати в умовах браку часу. Прості проблеми, що не вимагають застосування Кола, можуть бути розв'язані швидше за допомогою інших засобів.

Сімейна конференція. Форуми громадського правосуддя

Іншою поширеною формою відновних практик, що бере свій початок у традиціях корінного населення Нової Зеландії — Маорі, — є сімейні конференції. Ця форма правосуддя функціонувала задовго до виникнення сучасної системи права. У 1980-х роках у Новій Зеландії спостерігалася криза системи правосуддя, особливо вона стосувалася роботи з неповнолітніми. Громадськість наголошувала на тому, що західна модель правосуддя себе не виправдовує, адже вона спрямована на покарання, а не на вирішення проблеми. Відтак, у 1989 році в країні було повністю змінено систему ювенальної юстиції, у результаті чого в законі «Про дітей, молодь та їхні сім'ї» сімейні конференції було визначено як альтернативний спосіб вирішення таких кримінальних ситуацій, де правопорушником є неповнолітній.

Зміст програм полягає в тому, що замість слухання справ у суді медіатор організовує зустріч потерпілого і правопорушника. Крім них на конференції присутні члени родини правопорушника, адвокат правопорушника та представник поліції, який виконує функцію обвинувачення. У процесі конференції учасники обговорюють ситуацію конфлікту, виражають свої почуття, отримують відповіді на запитання, які їх хвилюють. Потім правопорушник та його родина залишають кімнату з метою обговорення питання відшкодування завданих збитків та стратегії подальших дій. Вироблений план дій обговорюється усіма учасникам конференції, але остаточно приймається тільки у разі згоди всіх присутніх. Результатом подібних конференцій зазвичай є не тільки план відшкодування завданих збитків, а й рішення стосовно того, у який спосіб відбуватиметься корекція поведінки правопорушника: ув'язнення, громадські роботи, участь у реабілітаційних програмах та інше.

Сімейні конференції — це унікальна форма здійснення правосуддя, яка базується на двох основних припущеннях. Перше з них стосується почуттів сорому і провини. Правопорушник відчуває сором, коли до процесу правосуддя залучені значимі для нього люди — члени сім'ї, які підтримують його. Завдяки тому, що в процесі проведення сімейної конференції створюється атмосфера поваги та підтримки до всіх учасників включно з правопорушником, це почуття сорому не має стигматизуючого або тавруючого характеру, як це зазвичай відбувається в каральному та авторитарному процесі. Джон Брейтуейт охарактеризував це почуття сорому як реінтеграційний сором, коли засуджуються вчинки та дії, що завдали шкоди, але зберігається повага до людської гідності особистості правопорушника і надається можливість повернути собі добре ім'я через виправлення завданої шкоди. Це сприяє формуванню бажання виправити скоєне, отже і прийняттю відповідальності за власні дії, — це друге припущення.

Практика проведення сімейних конференцій є настільки успішною, що майже 80% кримінальних справ, де правопорушник — неповнолітній, у Новій Зеландії закриваються за їх результатами. Судді цієї країни зацікавлені використовувати сімейні конференції і для повнолітніх правопорушників. Ефективність сімейних конференцій сприяла їх впровадженню в системи правосуддя інших країн: Австралії, Великої Британії, Нідерландів, Швеції та Бельгії.

Досвід організації сімейних конференцій Нової Зеландії та Австралії вивчали і фахівці з Канадської королівської кінної поліції, після чого процедуру було дещо видозмінено та рекомендовано до впровадження на теренах Канади. На сьогодні ця процедура відома під назвою **«Форум громадського правосуддя»**. Її особливістю є те, що до участі запрошується ширше коло осіб, зокрема, представники громади, яких торкнулася подія злочину. З 1997 року Форуми громадського правосуддя почали впроваджуватись у Канаді, і сьогодні десятки тисяч осіб пройшли тренінги як фасилітатори цієї відновної практики. Широкому впровадженню практики сприяє визнання важливості застосування відновного підходу в Кримінальному Кодексі та Акті про неповнолітніх правопорушників, що визначив основні принципи системи ювеналь-

ної юстиції Канади.¹³ У переважній більшості громад підготовлено фасилітаторів, що працюють як волонтери або в штаті неурядових організацій, які співпрацюють з поліцією, отримують справи з метою проведення Форумів. У Канаді серед різноманітних форм ВП цей підхід є напевне найпоширенішим альтернативним заходом реагування на правопорушення серед дітей та молоді.

1.2.2. Механізм співпраці органів правової системи та ЦВПГ

Серед програм, які втілюють в собі підходи відновного правосуддя, найбільш поширеною є медіація потерпілих та правопорушників, або програма примирення. Саме медіація в кримінальних справах стала першою програмою відновного правосуддя, яка почала впроваджуватись ЦВПГ в правову систему України за допомогою міжнародних фондів, і в першу чергу, Європейського співтовариства. З метою інституціалізації практики, яка сьогодні поширюється в 12 регіонах України, у рамках проекту «Підтримка реформи системи кримінальної юстиції України: впровадження медіації в діяльність органів правової системи», за підтримки Швейцарської агенції розвитку та співробітництва, було створено робочу групу, до якої увійшли експерти Генеральної прокуратури України, Національної академії прокуратури, Міністерства внутрішніх справ та Українського Центру Порозуміння. Результатом роботи групи став документ «Механізм співпраці органів правової системи України та центрів відновного правосуддя в громаді з метою профілактики злочинності шляхом упровадження медіації у кримінальних справах» (див. нижче). У цьому документі якнайдетальніше описано взаємодію ЦВПГ та майже усіх органів правової системи України, залучених до кримінального провадження по справі до моменту винесення вироку суду. У процесі побудови взаємодії ЦВПГ з усіма органами правової системи цей «Механізм...» буде корисною підтримкою у налагодженні стосунків та взаєморозумінні як з органами дізнання і досудового слідства, так і з прокуратурою та судом. Окрім того, «Механізм...» можна застосовувати щодо інших програм відновного правосуддя, зокрема і тому, що юридичне визначення медіації як процедури є достатньо широким.

¹³ Див. Акт про неповнолітніх правопорушників (Youth Criminal Justice Act), Канада, 2002.

МЕХАНІЗМ СПІВПРАЦІ

органів правової системи України та центрів відновного правосуддя в громаді з метою профілактики злочинності шляхом упровадження медіації у кримінальних справах¹⁴

1. Загальна частина

1.1. Визначення термінів:

Відновне правосуддя (*restorative justice*) — це новий підхід до розв'язання правових конфліктів, який ґрунтується на зосередженні уваги на відшкодуванні заподіяної потерпілим шкоди, породженні в правопорушників почуття відповідальності за їхні дії та залученні громади до розв'язання конфлікту за умови активної участі сторін у процесі відновлення порушених стосунків, на примиренні та розробленні угод між потерпілими й правопорушниками для досягнення бажаних результатів та відшкодувань¹⁵.

Договір про примирення — договір про примирення між потерпілим, з однієї сторони, та обвинуваченим або підсудним, з іншої сторони, у кримінальних справах, укладений з допомогою медіатора на основі взаємних поступок чи добровільного задоволення вимог позивача чи потерпілого.

Звіт про проведення медіації — документ, що складається медіатором у письмовій формі за результатами проведення медіації.

Медіатор — особа, завданням якої є надання допомоги потерпілому, з однієї сторони, та обвинуваченому або підсудному, з іншої сторони, у кримінальних справах з метою досягнення примирення.

Медіація — одна з процедур відновного правосуддя; процес, що проводиться медіатором за участю потерпілого, з однієї сторони, та обвинуваченого або підсудного, з іншої сторони, у кримінальних справах з метою досягнення між ними згоди та/або примирення стосовно спору (конфлікту) шляхом вироблення взаємоприйнятного рішення.

Службова особа, у провадженні якої перебуває справа, — особа, що здійснює дізнання; слідчий, прокурор, суддя.

Сторони медіації (далі — сторони) — потерпілий, з однієї сторони, та обвинувачений або підсудний, з іншої сторони, які погодилися вирішити спір (конфлікт) за допомогою медіатора.

¹⁴ Хоча програми ВП (примирення між потерпілим та правопорушником) є ефективним заходом профілактики повторної злочинності і після винесення вироку суду, такий механізм приділяє більше уваги опису попередніх стадій кримінального процесу у зв'язку з певними особливостями застосування програм ВП саме на цих стадіях.

¹⁵ Посібник Управління ООН щодо впровадження програм відновного правосуддя, 2006 р.

Центр відновного правосуддя в громаді (ЦВПГ, або Центр) — неурядова громадська організація, що впроваджує програми відновного правосуддя, програми примирення потерпілих та правопорушників та інші практики розв'язання конфліктів, побудовані на цінностях та принципах відновного правосуддя.

1.2. Цінності та принципи відновного правосуддя

Цінності ВП. Процес відновного правосуддя характеризується *повагою* до всіх сторін. Він також сприяє *активній участі* та *передбачає наснаження* всіх залучених осіб до *безпосереднього* спільного *обговорення* правопорушення, заподіяної шкоди та необхідних варіантів реагування. Він сприяє визначенню спільних (а не «призначених зверху») результатів, досягнутих шляхом *залучення* та *співробітництва* всіх сторін, яких так чи інакше торкнулася подія злочину. Він (процес) також пов'язаний із породженням *щирих зобов'язань* з боку сторін щодо виконання тієї угоди, якої вони спільно досягли. Процес ВП працює якнайкраще, коли лишається прозорим та передбачуваним, але водночас гнучким та таким, що відповідає особливим обставинам кожної ситуації. Емоційна та фізична *безпека* учасників програм відновного правосуддя є надзвичайно важливою.

Процес повинен сприяти *моральному становленню/розвитку громади*: обговорення варіантів належної відповіді на подію злочину сприяє визначенню та кращому усвідомленню суспільних норм та цінностей, що є загальноприйнятими в тій чи іншій громаді. Зрештою, процес має бути спрямований на *реінтеграцію* всіх учасників кримінальної/конфліктної ситуації в громаду, тобто їх повернення до життя як повноцінних, активних та корисних членів суспільства.

Отже, процес слід орієнтувати на належне реагування на всі питання, пов'язані з подією кримінального конфлікту (як *причини*, так і його *наслідки*), та максимальну *підтримку* всіх членів громади, на яких вплинула конфліктна (кримінальна) ситуація.

Усі процедури відновного правосуддя (зокрема **медіація** в кримінальних справах) ґрунтуються на певних **принципах організації процесу**:

1. *Визнання важливості почуттів та потреб сторін (у першу чергу потерпілої сторони)*, що виявляється в можливості розповісти про свої потреби та переживання, бути почутим, отримати розуміння та підтримку.

2. *Прийняття відповідальності за наслідки конфлікту* — визнання сторонами (у першу чергу правопорушником) своєї ролі в конфлікті та тих наслідків, до яких цей конфлікт призвів; готовність учасників ухвалювати рішення та виконувати певні дії з усунення наслідків конфлікту та завданої шкоди.

3. *Активне залучення сторін* — надання сторонам повноважень у пошукові та ухваленні взаємоприйнятної для них рішення; визнання права власності сторін щодо їх особистого конфлікту і того, що лише учасники конфлікту є компетентними у розв'язанні проблеми.

4. *Нейтральність медіатора* — медіатор прагне однаково допомогти всім учасникам конфлікту, не приймаючи при цьому сторону жодного з учасників.

5. *Конфіденційність* — всі учасники процедури беруть на себе зобов'язання не поширювати жодної інформації, що стала їм відома під час процесу, без згоди на те іншої сторони.

6. *Добровільність* — процедура може відбуватися лише за умови добровільної згоди сторін на участь у ній; кожен з учасників може відмовитися від процедури на будь-якому етапі процесу.

1.3. Нормативно-правова та науково-аналітична база

Запровадження відновних процедур у кримінальному судочинстві як необхідна умова розвитку права у сучасному суспільстві знайшло відображення у **міжнародно-правових документах**:

- Європейській конвенції про здійснення прав дітей;
- Рекомендаціях Ради Європи:
 - ◆ № R(85)11 щодо статусу жертви у межах системи кримінального права;
 - ◆ № R(87)18 щодо спрощення структури системи кримінальної юстиції (правосуддя);
 - ◆ № R(87)20 щодо реакції громадськості на підліткову злочинність;
 - ◆ № R(87)21 щодо зменшення ступеня віктимізації і надання допомоги потерпілим;
 - ◆ № R(92)16 щодо європейських стандартів застосування громадських санкцій та заходів;
 - ◆ № R(95)12 щодо структури управління системою кримінального правосуддя;
 - ◆ № R(99)19 щодо принципів організації медіації у кримінальних справах.

Кодекси України:

Стаття 45 КК. Звільнення від кримінальної відповідальності у зв'язку з дійовим каяттям

Особа, яка вперше вчинила злочин невеликої тяжкості або необережний злочин середньої тяжкості, звільняється від кримінальної відповідальності, якщо вона після вчинення злочину щиро покаялася, активно сприяла розкриттю злочину і повністю відшкодувала завдані нею збитки або усунула заподіяну шкоду.

Стаття 7-2 КПК. Порядок звільнення від кримінальної відповідальності у зв'язку з дійовим каяттям

Прокурор, а також слідчий за згодою прокурора за наявності підстав, зазначених у статті 45 Кримінального кодексу України, вправі своєю мотивованою постановою направити кримінальну справу до суду для вирішення питання про звільнення обвинуваченого від кримінальної відповідальності.

За наявності підстав, зазначених у статті 45 Кримінального кодексу України, у справах, які надійшли до суду з обвинувальним висновком, суд у судовому засіданні виносить постанову про закриття справи.

Стаття 46 КК. Звільнення від кримінальної відповідальності у зв'язку з примиренням винного з потерпілим

Особа, яка вперше вчинила злочин невеликої тяжкості або необережний злочин середньої тяжкості, звільняється від кримінальної відповідальності, якщо вона примирилася з потерпілим та відшкодувала завдані нею збитки або усунула заподіяну шкоду.

Стаття 8 КПК. Порядок звільнення від кримінальної відповідальності у зв'язку з примиренням обвинуваченого, підсудного з потерпілим

Прокурор, а також слідчий за згодою прокурора вправі за наявності підстав, зазначених у статті 46 Кримінального кодексу України, винести мотивовану постанову про направлення справи до суду для вирішення питання про звільнення обвинуваченого від кримінальної відповідальності.

За наявності підстав, зазначених у статті 46 Кримінального кодексу України, у справах, які надійшли до суду з обвинувальним висновком, суд у судовому засіданні виносить постанову про закриття справи.

Стаття 66 КК. Обставини, які пом'якшують покарання

При призначенні покарання обставинами, які його пом'якшують, визнаються:

добровільне відшкодування завданого збитку або усунення заподіяної шкоди.

З урахуванням того, що рішення про звільнення від кримінальної відповідальності у всіх випадках, визначених чинним Кримінальним кодексом, приймає виключно суд, а також строків досудового слідства¹⁶, важливо, щоб відновні процедури (медіація) при наявності підстав і за умови згоди сторін були проведені ще на стадіях провадження дізнання та досудового слідства.

¹⁶ Ст.120 КПК України

Постановами Пленуму Верховного Суду України від 16 квітня 2004 року № 5 «Про практику застосування судами України законодавства у справах про злочини неповнолітніх», від 2 липня 2004 року № 13 «Про практику застосування судами законодавства, яким передбачені права потерпілих від злочинів», № 2 від 15 травня 2006 року «Про практику розгляду судами справ про застосування примусових заходів виховного характеру» прямо рекомендовано судам залучати для проведення процедур медіації відповідні громадські організації.

Про необхідність запровадження програм відновного правосуддя (зокрема медіації в кримінальних справах) говориться в **листі Генерального прокурора України** «Щодо використання процедур примирення у кримінальному провадженні та розширення альтернативи кримінальному переслідуванню» № 09/1-233вих-08-236окв від 01.08.2008 р.

Важливість застосування відновних процедур або процедур примирення (медіації) правопорушника з потерпілим як запоруки успішної профілактичної роботи, зокрема у дитячому та молодіжному середовищі, наголошується і в **інструктивному листі начальника Департаменту кримінальної міліції у справах дітей Міністерства внутрішніх справ України** «Про організацію трирівневої моделі профілактики правопорушень серед дітей» № 58/2 — 1892 від 30.09.2009 р.

На даний час з урахуванням міжнародних зобов'язань України як члена Ради Європи Міністерством юстиції України за активної участі Верховного Суду України, Генеральної прокуратури України, Міністерства Внутрішніх Справ України, інших міністерств та відомств України розроблено законопроекти, спрямовані на регламентацію відновних процедур і використання їх наслідків у кримінальному та інших провадженнях.

2. Предмет співпраці

Центр відновного правосуддя в громаді та орган правової системи (органи дізнання та слідства, прокуратура, суд) здійснюють співпрацю щодо надання можливості особам, які вчинили суспільно небезпечне діяння, та потерпілим від злочинів брати участь у програмі примирення (медіації), яка сприяє прийняттю правопорушниками відповідальності за усунення завданої шкоди, попередженню протиправної поведінки в майбутньому та забезпеченню прав потерпілих від злочину. Для цього відповідні органи правової системи можуть укладати угоди про співпрацю з громадськими організаціями, що впроваджують програми відновного правосуддя на місцевому рівні. Експеримент із впровадження

програм примирення потерпілих та правопорушників відбувається за підтримки Верховного Суду України, Генеральної прокуратури України, Міністерства внутрішніх справ України та Міністерства юстиції України.

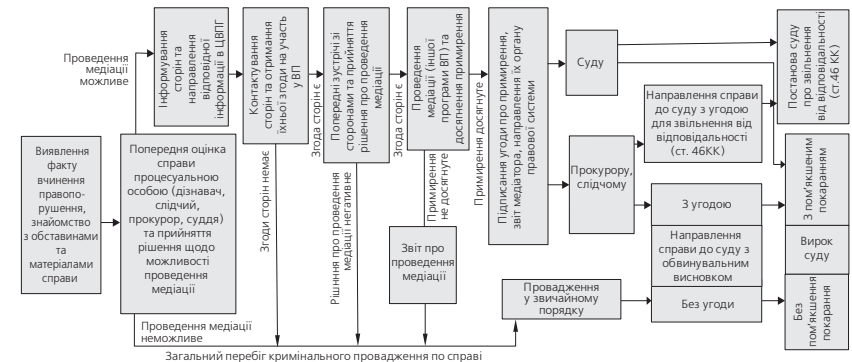
3. Підготовка умов для співпраці

Центр відновного правосуддя в громаді (надалі Центр) взаємодіє з органом правової системи в межах чинного законодавства та за погодженим механізмом співпраці на підставі угоди про спільну діяльність. Вона визначає механізм спільної діяльності, його юридичні межі та можливості використання результатів програм примирення у кримінальному провадженні справи згідно з чинним законодавством (див. Малюнок 1.2. Механізм співпраці та організація проведення медіації в кримінальних справах (програми примирення потерпілих та правопорушників).

Працівники Центру, згідно зі ст. 121 КПК України, дають зобов'язання про нерозголошення отриманих даних.

Малюнок 1.2. Механізм співпраці та організація проведення медіації в кримінальних справах (програми примирення потерпілих та правопорушників)

Загальна схема механізму взаємодії органів правової системи з центром ВП у громаді з метою проведення медіації в кримінальних справах



У цьому механізмі більш детально розглядаються дії органів дізнання, досудового слідства та прокуратури, а також судів у процесі виконання положень наведених статей КК та КПК у взаємодії з громадською організацією — Центром відновного правосуддя в громаді, який сприяє профілактиці злочинності шляхом організації програм відновного правосуддя.

Інформування потенційних учасників програм примирення

Інформація про діяльність Центру, його права та обов'язки щодо організації процедури примирення, контактні дані розміщується в доступному для відвідувачів місці у приміщенні органу дізнання, слідчого підрозділу, прокуратури, суду поряд із розпорядком роботи або на інформаційному стенді для відвідувачів.

Крім того, особа, яка здійснює дізнання, слідчий, прокурор, суддя може додатково надати сторонам у справі буклет ЦВПГ з інформацією про можливість примирення за допомогою Центру.

Оцінка можливості проведення медіації по справі

Здійснюється службовою особою відповідно до критеріїв:

- наявність потерпілої сторони — фізичної особи (у виняткових випадках — юридичної особи);
- факт визнання правопорушником вчинення ним суспільно небезпечного діяння;
- можливість контакту зі сторонами кримінальної ситуації;
- добровільна згода потерпілого та правопорушника брати участь у програмі примирення;

У разі позитивної відповіді про наявність усіх перелічених умов робиться висновок про можливість організації проведення процедури медіації (або іншої програми ВП) по цій справі.

Інформування Центру про можливість проведення медіації

У разі позитивного висновку, тобто за наявності згоди сторін та інших умов особа, яка здійснює дізнання, слідчий, прокурор, суддя надає Центру інформацію про основних учасників кримінальної ситуації — потерпілого та правопорушника (прізвище, ім'я, контактні дані), основну фабулу кримінальної ситуації.

Копія інформації долучається до матеріалів справи.

Організація програми примирення потерпілих та правопорушників

Після звернення особи, яка вчинила суспільно небезпечне діяння, до Центру, його працівники, що пройшли відповідне навчання, проводять окрему зустріч з правопорушником. Метою зустрічі є отримання інформації про особу правопорушника, його ставлення до вчиненого злочину, бажання здійснити кроки щодо усунення завданої злочинном шкоди.

У разі отримання добровільної згоди правопорушника брати участь у програмі примирення, працівники Центру зв'язуються з потерпілим та проводять з ним окрему зустріч. Метою зустрічі є надання можливості потерпілому висловити свої почуття та переживання, проаналізувати те, що сталося, та визначити шкоду, нанесену злочинном.

Після отримання добровільної згоди як потерпілого, так і правопорушника брати участь у програмі примирення організовується їхня спільна зустріч. Згода сторін на участь у процесі медіації закріплюється в Угоді щодо участі в медіації.

У процедурі медіації (примирення) може брати участь будь-яка особа, присутність якої потерпілим чи правопорушником визнано доцільною. Наприклад, особа, яка є авторитетом для правопорушника і яка може позитивно вплинути на його поведінку — батьки, друзі, сусіди, тренер і т. д. Представники служби у справах неповнолітніх або соціальної служби для молоді також можуть бути залучені до спільної зустрічі у разі необхідності.

Процедура медіації (примирення) проводиться на наступних засадах:

- добровільна участь сторін;
- конфіденційність процесу медіації (процедури примирення);
- надання особливої уваги потребам в реабілітації потерпілої сторони;
- прийняття правопорушником дієвої відповідальності за виправлення завданої шкоди.

Результатом медіації та примирення потерпілого та правопорушника є згода, до якої вони дійшли. Ця згода оформлюється у вигляді договору примирення.

Долучення документів

У разі досягнення згоди та оформлення угоди про примирення між підозрюваним, обвинуваченим, підсудним і потерпілим на відповідній стадії провадження Центр надає договір зі звітом медіатора службовій особі для долучення до матеріалів справи.

У разі відмови сторін від зустрічі чи недосягнення ними згоди про примирення Центр надсилає тільки звіт медіатора.

Слідчий, прокурор, суддя вивчає надіслані Центром документи, у разі досягнення згоди між сторонами перевіряє шляхом їх допиту та інших процесуальних дій добровільність укладеної угоди та її відповідність вчиненому злочину, усвідомлення сторонами умов угоди та її наслідків і в установленому порядку долучає документи до справи.

Наслідки долучення документів до справи

Недосягнення згоди між сторонами не тягне правових наслідків.

Досягнення згоди про примирення не може слугувати доказом вини правопорушника.

На підставі долучених до справи документів про проведену медіацію слідчий, прокурор, суддя, визнавши факт примирення, приймає рішення у справі відповідно до закону.

При отриманні документів від Центру на досудовій стадії прокурор, а також слідчий за згодою прокурора за наявності підстав, зазначених у статті 45 Кримінального кодексу України, з урахуванням угоди вправі винести постанову про направлення кримінальної справи до суду для вирішення питання про звільнення підсудного від кримінальної відповідальності (закриття кримінальної справи) у зв'язку з дійовим каяттям (ст. 45 КК), з примиренням підсудного з потерпілим (ст. 46 КК), а також з передачею особи на поруки колективу підприємства, установи чи організації (ст. 47 КК), для застосування до неповнолітнього примусових заходів виховного характеру в порядку, передбаченому ст. 447 КПК.

У разі надіслання Центром документів до суду, тобто у судовій стадії провадження у справі, прокурор при підтриманні державного обвинувачення в суді може врахувати факт угоди про примирення між підсудним і потерпілим, дійового щирого каяття та відшкодування заподіяної злочинном матеріальної чи моральної шкоди і надати суду такі пропозиції:

- після закінчення судового слідства заявити клопотання про закриття справи відповідної категорії за вказаними вище підставами;
- у судових дебатах при мотивуванні міри покарання запропонувати при винесенні вироку врахувати наслідки примирення з відшкодуванням шкоди як обставини, що пом'якшують покарання на підставі ст. 66 Кримінального Кодексу України.

Суд з урахуванням досягнутого примирення може звільнити від кримінальної відповідальності на підставі статей 45–47, 75, 104, 105 КК або пом'якшити покарання на підставі статей 66, 69 КК.

Загальновизнано, що інститут медіації є альтернативним способом урегулювання кримінально-правових конфліктів, в основу якого покладено посередництво у примиренні сторін. Можливість звільнення від кримінальної відповідальності або пом'якшення покарання у разі примирення винного з потерпілим дає змогу:

- потерпілому — більш оперативно отримати належну компенсацію заподіяної йому шкоди;
- особі, яка вчинила злочин, — бути звільненою від кримінальної відповідальності чи отримати м'якше покарання;
- державі — зекономити фінансові та інші ресурси для боротьби зі злочинністю¹⁷.

¹⁷ Науково-практичний коментар Кримінального кодексу України. — // За редакцією М. І. Мельника, М. І. Хавронюка. — К.: Атіка, 2004. — с.120–121.

1.3. ВП як спосіб досягнення порозуміння в громадах

Практика вирішення конфліктів у громадах існує з давніх часів у найрізноманітніших формах, і це не випадково. Користуючись медичною мовою, механізми вирішення конфліктів відіграють у суспільстві роль своєрідної імунної системи, зберігаючи його гомеостаз, у цьому разі — здорові відносини між його членами.

Сучасна теорія вирішення конфліктів характеризує суспільство поняттями *розділене й стабільне (divided and stabile societies)*, залежно від характеру взаємин між різними групами й індивідами в суспільстві. Стабільним називають таке суспільство, у якому:

- наявні міцні взаємозв'язки між різними групами й окремими його членами;
- існують механізми співробітницького, ефективного відновлення (регенерації) цих взаємозв'язків;
- розвинута практика розв'язання конфліктів, що вирішує завдання відновлення порушених внаслідок конфліктних ситуацій відносин.

Світовий банк використовує для визначення стабільності суспільства такий показник, як рівень соціального капіталу (*Social Capital*), маючи на увазі міцність взаємозв'язків у суспільстві як по вертикалі (між різними рівнями влади й шарами суспільства), так і по горизонталі. Низький рівень соціального капіталу свідчить про зростання ізоляції його членів. У сучасному світі розрив і стоншення соціальної тканини, що пов'язує людей між собою, послідовно веде до фрагментації суспільства, взаємного відчуження, зростання агресії і, в остаточному підсумку, до зростання злочинності. Суспільство стає фрагментованим (*fragmented society*).

Відомий норвезький кримінолог Нільс Крісті своїми дослідженнями переконливо підтвердив, що правоохоронні органи не здатні самостійно подолати злочинність. Лише суспільство, ті підходи й форми реагування на злочини та конфліктні ситуації, які воно практикує, може мати ефективний вплив на стан конфліктності та рівень правопорушень у громаді. У своїй статті «Конфлікти як власність» Н. Крісті висловив думку про те, що можливість розв'язувати конфлікти є не тільки правом, що

сьогодні практично узурповано системою правосуддя, але й го-строю необхідністю для учасників самого конфлікту й громади в цілому. Саме завдяки існуванню різноманітних обцинних форм вирішення конфліктів людство поступово сформулювало сучасні уявлення і розуміння моралі і моральності.

У різний час, у різних країнах світу практика вирішення конфліктів у громадах існувала в різних формах: від обцинного суду, що вершився старійшинами роду (села, громади), до загальних зборів, де приймалося рішення щодо кожної важливої події. Прикладом цього можуть бути кола правосуддя північноамериканських індіанців і сімейні конференції маорі в Новій Зеландії. Сьогодні ці традиції відроджені в практиці відновного правосуддя та набули поширення в різних країнах світу.

Формування розуміння необхідності існування відновних механізмів у громадах призвело до виникнення різних форм вирішення конфліктів. Однієї з таких форм є медіація в громадах. Як правило, її практикують служби медіації — громадські організації, основним завданням яких є надання допомоги членам громад у вирішенні конфліктів шляхом проведення медіації. У США ці організації об'єднані в загальну мережу — Національну Асоціацію Медіації в Громадах (*National Association For Community Mediation*). У колишньому СРСР роль таких організацій брали на себе різні суспільні структури у вигляді товариських судів, профспілкових зборів, зборів трудових колективів або партійних осередків. Так чи інакше, але функцію врегулювання й відновлення колективних відносин ці суспільні структури виконували.

В Україні сьогодні практично немає ні суспільних, ні державних структур, які б вирішували подібні завдання. Відродженням цієї практики можна вважати створення в 90-х роках ХХ століття громадських організацій — груп медіації. На жаль, наразі не всі продовжують працювати в цьому напрямку, але до них приєдналися Центри відновних практик у громадах та деякі інші організації, що відчувають необхідність у такій практиці та надають відповідні послуги мешканцям своїх громад. Серед найбільш поширених відновних практик, що існують в арсеналі ЦВПГ, є:

Посередництво у вирішенні конфліктів та спорів — зазвичай застосовується і є достатньо ефективним в сусідських, сімейних, трудових та комерційних, тобто бізнесових стосунках;

Сімейні групові наради — форма відновних практик, яка довела свою ефективність у реагування на різноманітні проблеми сімей, що перебувають у кризовому стані;

Процедури побудови консенсусу в громаді, які можуть бути організовані у різний спосіб, але які об'єднує низка спільних рис — велика кількість учасників (інколи можливо і сторін та наявних інтересів стосовно спірної проблеми); як правило — нейтральний фасилітатор, або фасилітатори; відносно тривалий процес планування та пошуку спільного рішення; проблема, яка є дуже актуальною для всієї громади і потребує спільного та злагодженого рішення;

Кола, які застосовуються в разі скоєння правопорушень, але про які не варто забувати і у випадках, якщо проблеми, що потребують вирішення, не стосуються кримінальних ситуацій.

1.3.1. Посередництво у вирішенні конфліктів та спорів

Посередництво — це процедура, у якій **безстороння** третя особа, незадіяна у конфлікті, **домагає** учасникам суперечки знайти таке рішення конфлікту, яке задовольняє **обидві сторони**. Посередництво є **добровільним** і **конфіденційним** процесом.

У разі, коли ЦВПГ має у своєму штаті спеціалістів з розв'язання не тільки кримінальних ситуацій, але і сімейних, сусідських та інших конфліктів, Центр може бути корисним у допомозі місцевим органам влади у вирішенні будь-яких питань, починаючи від розв'язання дрібних суперечок, які виникають у громаді і не завжди вирішуються швидко, до міжетнічних конфліктів, як, наприклад, відбувається в практиці роботи кримської агенції регіонального розвитку «Гармонія».

Якщо до Центру звернулися мешканці громади з питанням допомоги у розв'язанні конфлікту, подальші кроки можуть виглядати наступним чином:

- Вибір медіатора, що надає відповідні послуги.
- Підписання угоди про участь у процесі медіації, де зазначено етапи процедури, основні правила і принципи медіації, а

також обумовлено гонорар посередника, якщо це, наприклад, комерційний конфлікт.

- Попередні зустрічі з кожною зі сторін (у разі потреби і залежно від індивідуального стилю медіатора).
- Медіація (спільні зустрічі по 3–4 години кожна; у разі складних комерційних суперечок може зайняти і більше часу).

Етапи процедури

- Вступ. Знайомство всіх учасників, домовленість про правила перебігу процесу. Деякі медіатори на цій стадії вважають за потрібне підписувати угоду зі сторонами.
- З'ясування суті проблеми. Представлення сторонами свого погляду на суть конфлікту. Відповіді на запитання іншої сторони та медіатора, подані таким чином, щоб у результаті всі учасники процесу змогли сформулювати спільну проблему, виходячи з реальних інтересів сторін конфлікту, а не поверхневих вимог і взаємних претензій.
- Спільний пошук варіантів вирішення проблеми.
- Підготовка остаточної угоди.

Принципи і правила медіації

Медіація базується на наступних принципах:

- **Добровільність.** Медіація можлива тільки у разі добровільної згоди всіх сторін і може бути призупинена на будь-якому етапі за бажанням однієї зі сторін чи медіатора.
- **Конфіденційність.** І сторони, і медіатор зобов'язуються не розповсюджувати, не цитувати, не переказувати третім особам чи використовувати іншим чином інформацію (письмову, усну, пряму чи посередню), яка стала відома у процесі медіації. У більшості західних країн конфіденційність медіації захищена законом, який також визначає припустимі винятки (наприклад, у разі, коли медіатору стало відомо про факти насилля над дітьми чи про готування до злочину).
- **Щирість намірів сторін щодо вирішення суперечки.** Сторони прагнуть взаємовигідного вирішення непорозумінь, а не «перемоги будь-якою ціною», помсти чи якихось маніпуляцій з фактами, інформацією тощо.

- **Нейтральність і неупередженість посередника.** Медіатор діє однаково в інтересах обох сторін і не повинен мати особистої зацікавленості в певному варіанті вирішення конфлікту.
- **Правомочність.** На переговорах присутні тільки ті особи, які уповноважені приймати рішення з питання, що розглядається.
- **Самовизначення.** Медіатор повинен створювати усі можливі умови для того, щоб сторони могли приймати власні та добровільні рішення щодо варіантів вирішення конфлікту, що відповідають їхнім інтересам без будь-якого впливу з боку медіатора чи інших сторін.

Правила, що приймаються сторонами в процесі медіації, можуть окреслювати наступні моменти, але не обов'язково обмежуватись ними:

- з повагою ставитись до опонента, не вдаватися до образливих випадів;
- взаємоповага та почерговість виступів (слід говорити по черзі, не перебиваючи один одного);
- зобов'язання обговорювати проблему, а не особистість опонента (прагнути співпраці, а не з'ясування стосунків);
- остаточне рішення не приймається, доки не будуть розглянуті всі спірні питання і можливі варіанти рішень («нічого не вирішено, доки не вирішено все»).

Серед переваг посередництва зазвичай називають наступні характеристики:

- Економія часу (порівняно з судовим процесом чи з перспективою ескалації конфлікту в разі застосування сили або власних повноважень).
- Відповідне зниження вартості процесу вирішення суперечки.
- Можливість впливати на результат та контролювати навіть сам процес вирішення спору.
- Конфіденційність процедури.
- Можливість збереження та відновлення стосунків із партнерами (сусідами, колегами, членами родини).
- Можливість спокійно розійтись із колишньою дружиною/чоловіком та зберегти нормальні стосунки обох батьків для дітей, батьки яких розлучились.
- Гарантія виконання рішення (у разі успішної медіації).

- Можливість попередити виникнення конфліктних ситуацій у майбутньому.

Медіація не застосовується в таких випадках:

- Існує необхідність офіційного рішення суду. Якщо в суді є програма судової медіації, то рішення, що було прийняте на медіації, відповідно має статус мирової угоди.
- Створення юридичного (правового) прецеденту.
- Інша сторона є поза зоною досяжності, ухиляється від відповідальності чи уникає контактів.
- Головний мотив — помста, прагнення покарати винуватого, а не вирішити конфлікт.

Останні критерії корисно мати на увазі, якщо ЦВПГ вирішить, наприклад, побудувати співпрацю та укласти угоду з місцевим районним судом про створення програми судової медіації ще і в напрямку розв'язання сімейних та сусідських спорів. Зазвичай судді охоче відгукуються на подібні пропозиції, тому що ці категорії справ найменше потребують саме правового вирішення, переповнені емоціями і найчастіше мають загрозу затягуватися. У своїй статті «До первинної системи розв'язання суперечок: глобальні тенденції цивільного та сімейного посередництва. Огляд передового досвіду Європи»¹⁸ експерт Ради Європи, колишній голова суду в м. Любляни, Словенія, а нині Міністр юстиції Словенії Алеш Залар пише: «Найбільш цінне європейське дослідження про показники направлення справ на медіацію суддями та проти-показання було підготовлено Національним проектом з посередництва під егідою суду Голландії»¹⁹. Це дослідження виявило, що практично всі справи придатні до посередництва, але не всі сторони суперечки готові до посередництва, і останнє може змінити момент направлення. Єдиним реальним показником успіху є мотивація сторін, якщо:

- сторони особисто беруть участь у розв'язанні суперечки;
- сторони мають на меті знайти індивідуальне рішення;

¹⁸ Відновне правосуддя в Україні // Щоквартальний бюлетень. — № 1–2, 2009 р. — Доступно на веб-сайті «Практика вирішення конфліктів»: <<http://commonground.org.ua>>

¹⁹ Пел М. Проект посередництва під егідою суду Голландії. Звіт аналізує рекомендації з поліпшення та консолідації програми посередництва під егідою суду в районному суді Любляни, лютий 2005 р.

- сторони швидко візьмуть участь у посередництві;
- процедура є відносно дешевою.

Отже, якщо наявні можливість і бажання переговорів, успіх майже гарантовано. Направлення в письмовому вигляді з так званою «самоперевіркою» забезпечує більш надійну згоду сторін на посередництво».

Слід пам'ятати, що не тільки суд може передавати справи на медіацію; ефективною може виявитись співпраця з громадськими приймальнями, відділами реєстрації актів громадянського стану, ЖЕК-ами та ін. доти, доки авторитет посередництва не призведе до того, що мешканці громади або самі почнуть звертатися до ЦВПГ, або навчаться вирішувати конфлікти у співробітницький спосіб.

1.3.2. Сімейні групові наради²⁰

Сімейна групова нарада — одна з моделей відновного правосуддя, що має на меті залучення сім'ї до вирішення проблем.

Сімейні групові наради (далі — СГН) можна розглядати у двох аспектах. У першому аспекті СГН розглядається як метод відновного правосуддя (сімейна конференція), що передбачає обговорення в групі наслідків правопорушення та пошук шляхів виправлення ситуації, яка сталася внаслідок правопорушення, до якого залучається широке коло родичів правопорушника, його безпосереднє оточення, а також усі ті, хто постраждав від правопорушення. У такому аспекті основною метою СГН є відновлення попереднього правового становища, пошук оптимальних шляхів подолання наслідків злочину.

Однак досвід використання СГН у кримінальних справах показав, що СГН може бути і методом роботи з сім'єю. Тому сьогодні СГН розглядаються у більш широкому аспекті та застосовуються не лише для вирішення кримінальних справ, а й будь-яких інших проблем, що можуть виникати в сім'ї. Зокрема, ідеться про проблеми насильства, виховання дітей, дитячої занедбаності тощо.

²⁰ При підготовці підрозділу використано Модуль «Сімейні групові наради». Н. Пилипів // Гірник А. М., Горова А. О., Дума Л. П., Землянська В. В., Кабаченко Н. В., Коваль Р. Г., Пилипів Н. Я., Савчук О. М., Філь С. С. Соціальна робота і програми відновного правосуддя: теорія та практика. Навчальний посібник. — К.: Видавець Захаренко В. О., 2009.

Методика СГН полягає у проведенні зустрічі всіх сторін, зацікавлених у вирішенні певної проблеми (зазвичай це сім'я та її соціальне оточення), на якій відбувається обговорення проблеми. Результатом СГН є розробка плану вирішення проблеми за допомогою власних ресурсів. Отже, тут СГН розглядатимуться в широкому трактуванні терміна — як метод вирішення проблем сім'ї.

Особливості застосування сімейних групових нарад

Реагуючи на спосіб життя сім'ї (наприклад, у разі неналежного догляду за дитиною), громада часто робить це у формі пропозиції соціального захисту та допомоги окремим її членам. При цьому не враховуються думки інших членів сім'ї та її соціального оточення, а також пропонується стандартизований підхід до всіх ситуацій. Саме тому наслідком співпраці з соціальними службами є часто розчарування сім'ї або той факт, що діти втрачають зв'язок зі своєю сім'єю²¹.

Підхід методики СГН є іншим. Згідно з нею, проблема залишається проблемою сім'ї, а родина має можливість випрацювати власний план для її вирішення.

Виходячи з цього, можна виділити чотири особливості СГН.

1. Сімейні групові наради — це модель для прийняття рішень, що дозволяє сім'ям визначити свої потреби та розробити стратегію для їх забезпечення. СГН надають можливість та право залишатися відповідальними в межах свого соціального середовища, відповідати за свої проблеми та за знаходження рішень. СГН є моделлю для прийняття рішень, яка передбачає співпрацю сім'ї та служб соціального захисту при розробці плану й прийнятті рішень. При цьому сім'я, у тому числі й діти, залишається відповідальною за свої рішення. Ця модель дозволяє їм розробити власний план, використовувати власні ресурси, але за потреби звертатися за допомогою або підтримкою до інших.

2. СГН є зборами сім'ї та представників її соціального оточення, вони самі за неї відповідають (на нараді присутні «свої» люди, вони самі визначають місце та час її проведення, самі складають план), тому сім'я не втрачає контролю над власним життям. СГН ведеться мовою, якою володіє сім'я, для того, щоб забезпечити

²¹ Роб ван Паже. Сімейні групові наради: Посібник для незалежних координаторів. — Нідерланди: Центр СГН Цволле, 2006.

участь усіх її членів. У СГН можуть брати участь всі члени сім'ї, навіть маленькі діти, якщо вони мають таке бажання.

3. Координатор СГН є незалежним. Це означає, що він не працює на установу або організацію, які ухвалюють рішення щодо сім'ї, а тому він не є жодним чином зацікавленим у тому чи іншому результаті СГН.

4. Сім'я має право отримати необхідну інформацію, обговорити проблему й ухвалити рішення без присутності сторонніх осіб, а випрацюваний нею план має обов'язково прийматися за умови, що він є безпечним і не суперечить законодавству.²²

Попри досить велику кількість учасників, досвід використання СГН засвідчив, що такий підхід є привабливим для більшості сімей.²³

Загалом процедура організації СГН складається з трьох етапів: підготовки, безпосереднього проведення СГН та завершальної стадії. Однак всім цим етапам передують ініціатива провести СГН.

Ініціатива проведення сімейної групової наради може належати самій сім'ї, соціальному працівникові чи третій особі. Залежно від того, хто є ініціатором, нарада має свої особливості організації.

Ретельна підготовка є дуже важливою для успіху СГН. Це обов'язок незалежного координатора, який є, фактично, головною особою при організації та проведенні СГН. Тому координатору необхідно залучити до участі в СГН усіх, хто має стосунок до сім'ї та проблеми, що вирішується.

Передусім незалежний координатор **налагоджує зв'язки з усіма учасниками СГН**. Зазвичай координатор особисто зустрічається з кожним членом сім'ї окремо або з кількома членами родини одночасно. Метою цих зустрічей є інформування учасників про причини проведення, цілі та методики СГН, а також їх мотивування до участі в СГН. Важливим аспектом підготовки СГН є **сприяння безпеці**. Під час підготовчого етапу доцільно також чітко **сформулювати основні питання**, які розглядатимуться на СГН. Зазвичай вони формулюються ініціатором проведення СГН. Однак сімейна група може з ними

²² Там само.

²³ Там само.

погодитися або внести до них зміни, тому учасники мають бути ознайомлені з ними заздалегідь. Може вирішуватися будь-яке питання, однак на СГН завжди розглядається два важливих аспекти: хто, що робитиме й коли, а також, кому необхідно зібратися ще раз, якщо план не спрацює або його необхідно буде переглянути.²⁴

Після завершення етапу підготовки відбувається безпосереднє **проведення СГН**. Умовно процедуру проведення СГН можна поділити на три фази:

1. Обмін інформацією.

2. Обговорення питання та розробка плану за відсутності сторонніх осіб.

3. Ухвалення плану.

Етап перший: обмін інформацією. На цьому етапі важливо ще раз визначити причини виникнення проблеми. Це може зробити людина, яка була ініціатором проведення СГН. Ініціатор проведення СГН і працівники служб соціального захисту мають можливість розповісти, яку допомогу вони можуть запропонувати. Однак фахівці не повинні пропонувати якісь свої ідеї для вирішення проблеми, адже дуже важливо, щоб сім'я сама обміркувала шляхи розв'язання проблеми з використанням власних ресурсів.

Етап другий: час для обговорення у сімейному колі. На цьому етапі координатор просить сім'ю:

- розробити план, який буде прийнятним для всіх;
- поміркувати над тим, як буде виконуватися цей план;
- розподілити обов'язки — визначити, хто має що робити;
- подумати над тим, як перевірити, чи добре працює план, та хто має це робити, коли і як;
- визначити, що робити, якщо план не спрацює.

Важливо, щоб сім'я шукала відповіді на ці запитання без сторонніх людей, адже це покладає на сім'ю справжню відповідальність за розв'язання її проблеми, сприяє більшій відвертості.

Етап третій: ухвалення плану. На цьому етапі сім'я пропонує результат обговорення. Метою етапу є якомога точніше

²⁴ Роб ван Паже. Сімейні групові наради: Посібник для незалежних координаторів. — Нідерланди: Центр СГН Цволле, 2006.

формулювання розробленого плану. Координатор може брати активну участь у цьому процесі, допомагаючи сім'ї прояснити та деталізувати план. Важливо переконатися, що:

- всі пункти плану є зрозумілими для всіх учасників СГН;
- сім'я чітко усвідомлює, яка частина плану потребує її дій, а яка — залучення соціальних служб;
- відповідальність за виконання окремих положень чітко розподілена між учасниками СГН.

Завершальна стадія: Координатор *оформлює план у вигляді документа* й надсилає його копії всім учасникам: членам сім'ї, ініціатору проведення СГН, працівникам служб соціального захисту, які брали участь у СГН. Також координатор повинен *оформити всю необхідну документацію*: бланки зворотного зв'язку, звіт про витрати, якщо Центр відновного правосуддя надавав кошти для проведення сімейної конференції. Через три місяці після проведення СГН координатор зв'язується з ініціатором її проведення і сім'єю для перевірки виконання плану. За результатами оцінювання виконання плану координатор готує звіт.

Після завершення процедури СГН координатор не повинен продовжувати співпрацю з сім'єю чи надавати їй інші послуги. Ця вимога продиктована міркуваннями збереження нейтральності та конфіденційності.

Порівняно з іншими відновними практиками, у сімейних групових нарадах принципи активної участі та відповідальності членів громади проявляються мабуть найбільшою мірою. Можливо тому багатьох експертів та фахівців з соціальної роботи завжди так дивує висока ефективність цих процедур.

1.3.3. Процедури побудови консенсусу в громаді та Кола

Процедури переговорів, побудови консенсусу та Кола громади давно використовуються для розв'язання конфліктів і проблем, що мають вплив на життя цілої громади. Застосовування таких процедур за кордоном починається з 70-х років, коли медіаторів та фасилітаторів запрошують допомагати сторонам в організації екологічних диспутів, частіше зі специфічних питань та щодо використання земель і розподілу природних ресурсів.

Процедури побудови консенсусу та Кола громади — це практики організації справедливого та рівноправного процесу, що базується на цінностях відновного підходу, для міжгрупового розв'язання конфліктів або обговорення проблем.

Чим ширше використовувався співробітницький підхід у вирішенні суспільних проблем, тим більше розширювалася методологія, що описує інструменти для роботи з конфліктами на рівні громад. Подана нижче таблиця (див. Таблицю 1.1. Класифікація процедур побудови консенсусу) пропонує один із підходів до класифікації інструментів побудови консенсусу на рівні громади (у першу чергу між владою та громадськістю), який базується на визначенні мети та очікуваних результатів процедур.

Таблиця 1.1. Класифікація процедур побудови консенсусу

| Мета | Очікувані результати |
|---|---|
| 1. Обмін інформацією | Краще спілкування й взаєморозуміння; перелік питань і/або опцій; точніше визначення проблем або питань. |
| 2. Зворотний зв'язок | З'ясування думок або пропонувані дій; консультація; уточнення планів або проектів. |
| 3. Вироблення рішень на основі досягнення порозуміння | Досягнення угоди щодо дій або політики; досягнення консенсусу. |

Отже, відновні практики можуть застосовуватися для досягнення порозуміння, зокрема між представниками влади та громадськості, щодо ключових питань життєдіяльності та розвитку громад. Процедури побудови консенсусу дозволяють створити ефективну систему обміну інформацією, отримання зворотного зв'язку та досягнення порозуміння в громаді, що базується на принципах і цінностях відновного підходу, а отже, сприяє становленню безпечної спільноти.

1.4. ВП у навчальних закладах або як створити безпечну атмосферу, сприятливу для розвитку дітей

Сьогодні перед українською спільнотою постала проблема збільшення рівня агресії та злочинності неповнолітніх, частка якої становить 10% від загальної кількості злочинів. Репресивні заходи, які застосовуються для покарання неповнолітніх, що скоїли правопорушення або злочини, не приносять бажаного результату і дуже часто лише загострюють негативне ставлення неповнолітнього до суспільства. Відомо, що у більшості випадків серйозному злочину передують незначні порушення, на які не звертається увага громадськості. Тому важливу роль у боротьбі зі зниженням конфліктності серед неповнолітніх відіграють різноманітні заходи профілактики.

В Україні високу ефективність щодо профілактики підліткової злочинності і асоціальної поведінки серед молоді та формування безпечного середовища для розвитку підлітків продемонстрували *програми відновного підходу або відновні практики*. Впровадження відновних практик відбувається через створення *Шкільних служб порозуміння*.

Шкільна служба порозуміння (далі — ШСП) — це команда підготовлених старшокласників-посередників (або медіаторів), які допомагають своїм ровесникам розв'язувати конфлікти мирним/співробітницьким шляхом (використовуючи в роботі відновні практики — медіацію однолітків, Коло) та працюють над формуванням безпечної атмосфери в навчальному закладі. Діяльність ШСП координує зазвичай психолог або соціальний педагог, який пройшов підготовку і володіє знаннями та навичками з організації та керування ШСП.

Кроки створення ШСП:

1. Прийняття рішення шкільною адміністрацією про бажання створити ШСП (зокрема, підставами для прийняття такого рішення можуть бути: напруга, велика кількість конфліктів тощо). Крім того, ключовим фактором є готовність шкільної адміністрації сприяти процесу впровадження та функціонування ШСП, а саме: делегування повноважень щодо вирішення конфліктів школярам;

розуміння та згода адміністрації та педагогічного колективу навчального закладу дотримуватися принципів відновного підходу у питаннях шкільної дисципліни, виділення та обладнання приміщення для ШСП.

2. Інформування педагогічного колективу про впровадження ШСП. Вибір координатора програми серед педагогічного колективу навчального закладу за низкою критеріїв: бажання координувати діяльність ШСП, авторитет серед учнів та вчителів, наявність вільного часу тощо.

4. Інформування учнів 8–11 класів про впровадження ШСП. Анкетування учнів та відбір потенційних кандидатів для проходження навчання за низкою критеріїв: авторитет серед учнів та педагогів, бажання бути медіатором, участь у позашкільній роботі тощо.

5. Проведення співбесід з потенційними кандидатами, відбір учасників тренінгу «Базові навички медіатора ШСП» за низкою критеріїв: розвинені комунікативні навички, співробітницький підхід у ситуації конфлікту, безоціночність тощо.

6. Підготовка команди (координатора та школярів-медіаторів) для роботи в ШСП, проведення тренінгу «Базові навички медіатора ШСП».

7. Інформування учнів, педагогів та адміністративних працівників про діяльність ШСП, представлення механізму передачі справ/звернення для їх розгляду за допомогою процедури медіації та процедури Кола.

8. Проведення медіацій та Кіл серед однолітків учнями-медіаторами та координатором служби (у разі складних конфліктних ситуацій).

9. Підготовка нових медіаторів з числа учнів, що пройшли відбір за названими критеріями та внутрішнє навчання (організоване координатором служби за допомогою практикуючих школярів-медіаторів) принаймні один раз на рік для забезпечення неперервності функціонування ШСП.

10. Підвищення ефективності діяльності ШСП шляхом проведення зовнішніх супервізій та внутрішніх тематичних дискусій, що мають на меті аналіз напрацьованого досвіду.

Координатором Шкільної служби порозуміння виступає соціальний педагог, шкільний психолог або будь-який педагог на-

вчального закладу, який має бажання та можливості координувати роботу ШСП. Обов'язками координатора ШСП є:

- Робота на підготовчому етапі створення ШСП (налагодження зв'язків з адміністрацією навчального закладу, підготовка приміщення, розробка оціночних форм, набір потенційних медіаторів, створення порядку направлення на медіацію та Кола тощо).
- Координація проведення тренінгу «Базові навички медіатора ШСП» (відбір учасників тренінгу, подання заявки до громадської організації, супровід групи тощо).
- Популяризація роботи ШСП (постійне інформування адміністрації навчального закладу про хід справ, підтримка стосунків з батьками, розробка інформаційних матеріалів тощо).
- Сприяння проведенню медіації (координація графіків медіаторів, прийом, направлення на медіацію, ведення та/або оцінка справ, прийняття рішення про власну участь у вирішенні конфлікту, допомога медіаторам у проведенні додаткових тренінгів з метою підвищення кваліфікації тощо).
- Розвиток діяльності (залучення нових медіаторів, проведення супервізій, моніторинг, оцінка).

Переваги створення програми ШСП

- По-перше, коли учні мають можливість допомагати вирішувати конфлікти між своїми однолітками, зменшується ризик виникнення непорозумінь між поколіннями, оскільки медіатори постійно спілкуються зі своїми ровесниками і знають, що може стати причиною конфлікту, що переживають сторони конфлікту. Крім того, атмосфера стосунків довіри та взаєморозуміння між представниками одного покоління встановлюється набагато швидше, ніж між представниками різних вікових груп.
- По-друге, ровесники більше довіряють одне одному, тому що не відчують нерівності між собою. Під час медіації та Кола контроль над ситуацією рівномірно належить як учасникам, так і ведучому. Відновні практики базуються на підході «рівний-рівному», який є дуже ефективним завдяки тому, що стосунки будуються як суб'єкт-суб'єктні.
- По-третє, ровесники в ролі медіаторів викликають у сторін конфлікту повагу та шанобливе ставлення. Спостерігаючи за врівноваженою та впевненою поведінкою медіаторів, сторони

конфлікту налаштовуються на позитивне сприйняття ситуації та серйозний підхід до її вирішення.

- І насамкінець, позитивний результат медіації досягається за рахунок того, що учні-медіатори дуже серйозно сприймають покладену на них відповідальність та прагнуть здобути позитивних результатів у роботі, яку виконують.

1.4.1. Медіація однолітків

Фактично сама процедура медіації однолітків не відрізняється від процедури будь-якої іншої медіації. Відрізняються тільки схеми застосування цієї практики в шкільному середовищі. Модель передачі справ на медіацію в ШСП буде безперечно залежати від рішення адміністрації. Чи буде це лише направлення директором у вигляді «альтернативного виду покарання» за моделлю «судової медіації», чи — елементом термінового реагування на конфліктні ситуації з метою запобігання ескалації та профілактики повторних суперечок. У такому разі передача справ швидше переходить у відповідальність широкого кола вчителів та підвищується роль координатора ШСП.

Дуже швидко відбувається зростання довіри до нової процедури і учні починають самі звертатися до ровесників-медіаторів зі своїми конфліктами. І нарешті учні різних рівнів навчання оволодівають навичками розв'язання конфліктів, відновною мовою і практикують інші види відновних процедур з метою прийняття рішень, обговорення важливих питань та побудови стосунків у класі. Безперечно на етапі створення ШСП вирішальну роль у тому, якою бути програми і наскільки відновною стане атмосфера в школі, відіграє шкільна адміністрація.

Тому роз'яснювальна, презентаційна та мотиваційна робота активістів ЦВПГ, які надають інформаційну та методичну підтримку створенню ШСП, є дуже важливою.

1.4.2. Коло цінностей та прийняття рішень

Коло прийняття рішень — це дуже ефективний підхід, що сприяє залученню до вирішення проблеми усіх зацікавлених осіб та забезпечує їхню активну участь в обговоренні ситуації та прийнятті рішень. Головною особливістю Кола є те, що кожен з учасників

має можливість висловити власну точку зору та бути почутим іншими членами Кола.

Коло — це зібрання людей, рівних у спілкуванні щодо складних питань, проблем, в атмосфері взаємоповаги і турботи згідно з певними правилами.

Залежно від мети, з якою проводиться Коло, процедура може називатися: «Коло прийняття рішень», «Коло примирення», «Коло підтримки», «Коло формування цінностей» тощо.

Фактично так само, як і з процедурою медіації, Кола в шкільному середовищі не дуже відрізняються від Кіл, що проводять дорослі в громадах, хіба що, можуть бути більш щирими та жвавими. Але в шкільному середовищі дуже важливим є правильний відбір Хранителів Кола — тих хто проводить подібні процедури в конфліктних ситуаціях і зможе передати ціннісну основу відновного підходу та впевнено вести обговорення в Колі. У зв'язку з цим важливою є роль координатора ШСП в організації та проведенні Кіл.

Правильна організація та дотримання процедури проведення Кола є важливою умовою досягнення позитивних результатів у реалізації такої практики. Варто зазначити, що такий вид групової діяльності, як Коло є досить потужним і здійснює вплив на учасників, тому очевидно, що не кожен практик має достатньо навичок та знань, щоб самостійно проводити його.

Ведучий Кола, спілкуючись з усіма учасниками на засадах принципу суб'єкт-суб'єктних відносин, водночас несе більшу відповідальність, що проявляється у багатьох аспектах реалізації процесу (організаційний, структурний, ціннісний тощо).

Однак, говорячи про діяльність ШСП, варто зазначити, що обов'язки ведучого Кола слід розподіляти між медіатором та координатором служби. Роль координатора ШСП в організації та проведенні Кола має спрямовуватися на забезпечення конструктивної взаємодії медіаторів, які є ведучими, та учасників Кола.

Розглядаючи основні складові проведення Кола на різних етапах цієї процедури, координатор ШСП повинен оцінювати ситуацію, бути уважним та відслідковувати професійність медіаторів, дотримання принципів процедури, здатність медіаторів ШСП впоратися з конкретними обставинами справи, допомагати у разі участі дорослих (класного керівника, інших вчителів та батьків) та ін.

Якщо запит на проведення Кола стосовно допомоги у вирішенні проблем надходить від педагогів та батьків, координатор виконує роль ведучого самостійно, оскільки в такому разі важливим є встановлення балансу між ведучим та учасниками Кола. Щоб належним чином організувати процедуру, важливо пам'ятати про наступні кроки:

- встановити кількість охочих долучитися до участі в Колі (важливо, щоб це було добровільно і всі учасники були поінформовані про те, що відбуватиметься під час процедури);
- узгодити організаційні питання з учасниками (час, місце та приблизну тривалість);
- чітко обговорити правила та принципи Кола (варто пам'ятати, що недостатня поінформованість учасників може призвести до порушення їхньої взаємодії під час процесу);
- визначити роль ведучого Кола (важливо пам'ятати, що хоча ведучий і працює з усіма учасниками на рівних, однак він має більше повноважень з метою координації діяльності).

Отже, роль координатора ШСП у проведенні Кіла є дуже важливою та відповідальною. Метою кожного Кола є «зцілення» учасників, спрямованість на відновлення їхньої взаємодії в громаді, а кожен аспект такої процедури спрямований саме на досягнення основної мети. Слід пам'ятати про те, що Коло — це практика, що здійснює сильний вплив на учасників, а тому повинна застосовуватися на високому професійному рівні особою, яка має відповідні навички та знання для її реалізації.

Розділ II.

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ЖИТТЄЗДАТНОСТІ ЦЕНТРУ ВІДНОВНИХ ПРАКТИК У ГРОМАДІ

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

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

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

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

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

2.1. Центр відновних практик у громаді

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

Робота Центру спрямована на виконання таких завдань:

- 1) забезпечити взаємодію між сторонами конфлікту з метою їх активної участі в розв'язанні конфліктної ситуації, залучаючи ресурси громади задля поліпшення стану всіх задіяних у кримінальному, адміністративному або сімейному процесі;
- 2) сприяти гуманізації суспільства, зміні характеру кримінального правосуддя (з карального на відновний) та формуванню нової культури залагодження суперечок;
- 3) сприяти поширенню ефективних моделей залагодження конфліктів;
- 4) здійснювати пошук організацій, що надають соціально-психологічні та інші послуги людям, які перебувають у складних життєвих обставинах, та залучати ці організації до програм відновного правосуддя в громаді;
- 5) сприяти профілактиці повторних злочинів та допомагати особам, які вчинили правопорушення чи повертаються до територіальної громади після відбуття покарання, знову стати членами громади та вести законослухняний спосіб життя;
- 6) сприяти державним установам, органам, службам та організаціям у реалізації державної політики в роботі з дітьми та/або особам, які вчинили правопорушення або постраждали від злочину;

- 7) сприяти двосторонньому співробітництву між державним та недержавним секторами, створенню коаліцій різних секторів для залагодження кримінальних конфліктів у громаді;
- 8) готувати та вести реєстр медіаторів/ведучих відновних практик;
- 9) сприяти впровадженню та розвитку трирівневої моделі профілактики дитячих правопорушень у громаді.

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

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

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

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

- зміст його ключових напрямків діяльності (мету, методи, мінімальний перелік відновних практик);
- умови їх здійснення;

- технологію або процес роботи з клієнтами Центру;
- організаційну структуру;
- основну документацію;
- процедури;
- вимоги до якості.

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

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

Стандарт якості визначає вимоги (базовий рівень) до якості послуг. Він встановлюється як еталон сукупності якісних і кількісних характеристик, які можуть забезпечити задоволення потреб клієнтів. Стандарти якості у роботі ЦВПГ стосуються правил організації дій, що забезпечують досягнення мети послуг для клієнта (наприклад, принципи організації Шкільної служби порозуміння, принципи проведення медіації, принципи підготовки сімейної групової наради тощо).

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

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

- медіацію між потерпілими та правопорушниками (у кримінальних, адміністративних конфліктах);
- сімейні конференції, форуми громадського правосуддя;
- посередництво (медіацію) у сімейних та інших конфліктах та спорах;
- створення, розвиток та підтримку Шкільних служб порозуміння через навчання та супервізію медіаторів, координаторів;
- сімейні групові наради (у разі домашнього насильства, жорстокого поводження з дитиною, виникнення підстав для позбавлення батьківських прав тощо);

- Кола відновного правосуддя;
- навчання фахівців з питань відновних практик;
- соціальний супровід учасників конфліктних ситуацій;
- інші види послуг (консультування, програма наставництва для дітей, що перебувають у конфлікті з законом, групи самопомоги тощо).

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

2.2. Аналіз ресурсів та потреб громади

Аналіз ресурсів і потреб громади, а також недержавної організації, яка планує створити ЦВПГ, є початковим кроком процесу заснування Центру. Оптимальною методикою є SWOT-аналіз: визначення сильних сторін (*Strengths*), слабких сторін (*Weaknesses*), можливостей для розвитку (*Opportunities*) та загроз (*Threats*).

Методи збору інформації, необхідної для аналізу ситуації в громаді, які можуть бути використані на початковому етапі створення ЦВПГ:

- інтерв'ю з представниками системи профілактики дитячих правопорушень, що працюють у цій громаді; з представниками громади, недержавних організацій, що працюють з сім'ями та дітьми у громаді;
- групове обговорення ситуації щодо дитячих правопорушень (у формі «круглого столу» для фахівців та представників громади);
- запит до територіального управління державної судової адміністрації або суду щодо статистики розгляду справ про дитячі правопорушення, інші конфлікти, де однією зі сторін є дитина; до районної державної адміністрації, кримінальної міліції у справах дітей, прокуратури щодо реєстрації випадків правопорушень, скоєних дітьми тощо.

Як категорії **даних**, важливих для подальшого аналізу ресурсів та потреб громади, можуть бути розглянуті наступні:

Таблиця 2.1 Види послуг Центру відновних практик у громаді

| Вид послуги | Тип ситуації, за якої може бути корисною надання послуги | Цільова група | Зміст послуги |
|---|--|--|---|
| Медіація між потерпілими і правопорушниками | Відновні практики в кримінальних конфліктах — програми відновного правосуддя Кримінальний або адміністративний конфлікт, шкоду у якому завдано фізичній особі, контакти якої відомо, при цьому особа, яка ініціювала конфлікт, визнає його факт (незалежно від того, чи приймає вона відповідальність за його настання); справи, які надішли до відділу кримінальної міліції у справах дітей за заявою батьків, але не можуть бути кваліфіковані як правопорушення. | Діти, які вчинили правопорушення/е учасниками конфліктної ситуації; визнають сам факт правопорушення/ конфлікту, можуть за рівнем розвитку свого інтелекту та психоемоційного стану брати участь у програмі ВП; особи іншої вікової групи, які також вчинили правопорушення, визнають сам факт правопорушення, не мають розладів психічного здоров'я, здатні усвідомлювати, що відбувається навколо них; потерпілі; батьки сторін, інші знайомі особи. | Мета: усунути завдану конфліктом шкоду за допомогою способу, який враховує інтереси всіх учасників конфліктної ситуації. Опис процесу: серія зустрічей з кожною зі сторін конфлікту, а також спільна зустріч зі сторонами конфлікту та значимими для них особами (батьками тощо), під час яких за допомогою нейтральної особи (медіатора) учасники формують своє бачення конфлікту, його причин та наслідків, діляться переживаннями з приводу цього, визначають завдану шкоду та способи її усунення, підписують, у разі згоди, договір про примирення. Знання, необхідні для надання послуги: цінності та принципи відновного підходу; трансформативна медіація; причини та наслідки конфлікту; законодавчі передумови впровадження медіації, процес кримінального провадження; стандарти практики медіації у кримінальних та адміністративних справах; структура процесу медіації, принципи роботи медіатора та його завдання, етичний кодекс медіатора. Вміння, навички, необхідні для надання послуги: первинне оцінювання конфліктної ситуації (зокрема, рівень ворожості/гніву, можливі потреби сторін, у тому числі приховані, визначення спірних питань; можливі елементів кривди тощо); встановлення контакту зі сторонами; базові комунікативні навички (інтер'ювання та консультування); ведення діалогу зі сторонами, які проявляють ознаки агресії, афекту; підготовка договорів про примирення. |

| Вид послуги | Тип ситуації, за якої може бути корисною надання послуги | Цільова група | Зміст послуги |
|---|---|--|---|
| Кола відновного правосуддя (примирення, підтримки тощо) | Кримінальний або адміністративний конфлікт, у якому задіяні більше ніж один порушник та потерпілий; кримінальний або адміністративний конфлікт, який торкнувся інтересів громади в цілому і до вирішення якого прагнуть бути залучені члени громади; потреба у підтримці для осіб, які перебувають у соціальній ізоляції, пережили травматичний досвід. | Діти, які вчинили правопорушення/є учасниками конфліктної ситуації; визнають сам факт правопорушення/конфлікту, можуть за рівнем розвитку свого інтелекту та психомоційного стану брати участь у програмах ВП; особи іншої вікової групи, які також вчинили правопорушення, визнають сам факт правопорушення, не мають розладів психічного здоров'я, здатні усвідомлювати, що відбувається навколо них; потерпілі; батьки сторін, інші значимі особи, члени громади; особи, що повернулися з місць позбавлення волі; діти та молоддь, що були умовно засуджені; потерпілі від домашнього насильства. | <p>Мета: усунути завдану конфліктом шкоду, наснажити учасників Кола на подолання кризової ситуації, забезпечити емоційну підтримку.</p> <p>Опис процесу: організація і проведення групової зустрічі (до 15 осіб), присвяченої обговоренню 2–3 питань, пов'язаних з особистим досвідом учасників, що відбувається по колу, в чіткій послідовності та відповідно до правил, з якими учасники ознайомлені заздалегідь.</p> <p>Знання, необхідні для надання послуги: сутність відновного підходу, його принципи і цінності, процедура проведення Кола.</p> <p>Вміння, навички, необхідні для надання послуги: створення атмосфери Кола, підготовка промови для відкриття зустрічі, підсумування кожного етапу обговорення, підготовка завершальних слів для закриття зустрічі, робота з групою тощо.</p> |

| Вид послуги | Тип ситуації, за якої може бути корисною надання послуги | Цільова група | Зміст послуги |
|--|---|---|---|
| Сімейна конференція, Форум громадянського правосуддя | Вчинення дитиною правопорушення або проступку проти інтересів однієї або кількох осіб; наявність у справі кількох правопорушників; необхідність залучення до розгляду ситуації значної кількості осіб, у тому числі фахівців. | Діти, які вчинили правопорушення/є учасниками конфліктної ситуації; визнають сам факт правопорушення/конфлікту, можуть за рівнем розвитку свого інтелекту та психомоційного стану брати участь у програмах ВП; потерпілі; батьки сторін, інші значимі особи; фахівці (представники закладу освіти, міліції тощо). | <p>Мета: залучити ширше, ніж у випадку медіації, коло учасників до обговорення завданої конфліктом шкоди, обговорення способів її усунення та попередження вчинень правопорушень у майбутньому.</p> <p>Опис процесу: серія зустрічей з кожною зі сторін конфлікту, а також спільна зустріч зі сторонами конфлікту та значимими для них особами (батьками тощо), під час яких за допомогою нейтральної особи (медіатора) учасники по колу формують своє бачення конфлікту, його причин та наслідків, діляться переживаннями з приводу цього, визначають завдану шкоду та способи її усунення.</p> <p>Знання, необхідні для надання послуги: цінності та принципи відновного підходу; трансформативна медіація; причини та наслідки конфліктів; законодавчі передумови впровадження медіації, процес кримінального провадження; стандарти практики медіації у кримінальних та адміністративних справах; процедура форуму громадського правосуддя, принципи роботи медіатора та його завдання, етичний кодекс медіатора.</p> <p>Вміння, навички, необхідні для надання послуги: первинне оцінювання конфліктної ситуації (зокрема, рівень ворожості/гніву, можливі потреби сторін, у тому числі приховані, визначення спірних питань; можливі елементи кривди тощо); встановлення контакту зі сторонами; базові комунікативні навички (Інтерв'ювання та консультування); ведення діалогу зі сторонами, які проявляють ознаки агресії, афекту; підготовка договорів про примирення.</p> |

| Вид послуги | Тип ситуації, за якої може бути корисною надання послуги | Цільова група | Зміст послуги |
|--|--|---|---|
| Посередництво (медіація) у сімейних конфліктах та спорах | Конфлікт між подружжям, іншими членами родини; ініціювання подружжям процесу розлучення, необхідність прийняти рішення щодо долі дітей; конфлікт між дітьми та батьками; конфлікт між іншими членами родини. | Подружжя, яке перебуває у конфліктній ситуації; члени родини, які перебувають у конфлікті між собою, зокрема з житлових питань. | Відновні практики в громаді Мета: усунути завдану конфліктом шкоду за допомогою заходу, який враховує інтереси всіх учасників конфліктної ситуації або прийняти рішення, яке мінімізує втрати для дітей та інших членів сім'ї у разі розлучення подружжя або визначення місця проживання дитини тощо. Опис процесу: серія зустрічей з кожною зі сторін конфлікту, а також спільна зустріч зі сторонами конфлікту та значимими для них особами (батьками тощо), під час яких за допомогою нейтральної особи (медіатора) учасники формують своє бачення конфлікту, його причин та наслідків, діляться переживаннями з приводу цього, визначають завдану шкоду та способи її усунення, підписують у разі згоди договір про примирення. Знання, необхідні для надання послуги: цінності та принципи відновного підходу; трансформативна медіація; причини та наслідки конфліктів; причини, чинники, форми та наслідки насильства, жорстокого поводження з дітьми; основи сімейного законодавства; система органів, організацій та служб, відповідальних за здійснення профілактики насильства, жорстокого поводження з дітьми; соціальні послуги, наявні у громаді; стандарти практики медіації у сімейних конфліктах, етичний кодекс медіатора. Вміння, навички, необхідні для надання послуги: первинне оцінювання конфліктної ситуації (зокрема, рівень ворожості/гніву, можливі потреби сторін, в тому числі приховані, визначення спірних питань; можливі елементів крихави тощо); встановлення контакту зі сторонами; базові комунікативні навички (інтер'ювання та консультування); ведення діалогу зі сторонами, які проявляють ознаки агресії, афекту; підготовка договорів за результатами медіації. |

| Вид послуги | Тип ситуації, за якої може бути корисною надання послуги | Цільова група | Зміст послуги |
|------------------------|--|---|--|
| Сімейні групові наради | Систематичне порушення дитиною суспільних норм, втечі дитини з дому; необхідність прийняти рішення щодо розміщення дитини, яка перебуває в інтернатному закладі, центрі соціально-психологічної реабілітації тощо, або може бути вилучена з родини; необхідність прийняти рішення щодо дитини, яка має особливі потреби у догляді, вихованні, навчанні або медичній допомозі; наявність у сім'ї конфлікту, зокрема з житлових або майнових питань, який впливає на життя дитини. | Батьки або особи, що їх замінюють, щодо яких виникли підстави для позбавлення їх батьківських прав або відбрання у них дітей внаслідок неналежного догляду, батьки або особи, що їх замінюють, які потребують підтримки для виконання батьківських обов'язків (наприклад, внаслідок юного віку, браку батьківських навичок, стану фізичного здоров'я або психічного здоров'я, рівня інтелектуального розвитку, особистості або сімейної кризи, підліткової кризи у дітей тощо); діти, які зазнали (знають) жорстокого поводження з боку батьків, осіб, що їх замінюють; діти, які потребують спеціального догляду для задоволення особливих потреб; діти, які скоїли правопорушення; інші члени родини, значимі для дітей та батьків особи; члени родини, які перебувають у конфлікті між собою, зокрема з житлових питань. | Мета: залучити ресурси родини до прийняття рішення в ситуації, яка суттєво впливає на сім'ю, на життя дитини; також залучити ресурси родини до виправлення проблемної ситуації, ініціатором якої є дитина. Опис процесу: серія зустрічей з потенційними учасниками сімейної групової наради (членам сім'ї або значимими для них особами), під час якої останні формують своє бачення конфлікту, його причин та наслідків, діляться переживаннями з цього приводу тощо; підготовка та організація спільної зустрічі членів сім'ї, значимих для них осіб, під час якої учасники самостійно, без участі фахівців обговорюють ситуацію та розробляють план щодо вирішення проблеми. Знання, необхідні для надання послуги: цінності та принципи відновного підходу; причини та наслідки конфліктів; причини, чинники, форми та наслідки насильства, жорстокого поводження з дітьми; потреби дітей та сімей з дітьми; у тому числі соціально-вразливих груп; основи сімейного законодавства; система органів, організацій та служб, відповідальних за здійснення профілактики насильства, жорстокого поводження з дітьми; соціальні послуги, наявні у громаді; стандарти організації сімейних групових нарад, етичний кодекс медіатора. Вміння, навички, необхідні для надання послуги: первинне оцінювання конфліктної ситуації (зокрема, рівень ворожості/гніву, можливі потреби сторін, у тому числі приховані, визначення спірних питань; можливі елементів крихави тощо); встановлення контакту зі сторонами; базові комунікативні навички (інтер'ювання та консультування); ведення діалогу зі сторонами, які проявляють ознаки агресії, афекту; дотримання процедур підготовки сімейної групової наради тощо. |

| Вид послуги | Тип ситуації, за якої може бути корисною надання послуги | Цільова група | Зміст послуги |
|---|--|--|---|
| Процедури побудови консенсусу в громаді та Кола | Конфлікті ситуації, що зачіпають інтереси переважної більшості членів громади; проблеми, які виникають в громаді та стосуються її життєдіяльності. | представники органів місцевої влади (місцевої виконавчої влади та органів самоврядування); представники громадських організацій та індивідуальних груп на рівні громади; члени громади, у тому числі і представники бізнесу. | Мета: створення умов для рівного і справедливого діалогу між залученими сторонами конфлікту/проблеми задля розв'язання/вирішення ситуації, що склалась, із урахуванням інтересів усіх учасників. Опис процесу: серія підготовчих зустрічей з учасниками конфлікту/проблеми, спільна зустріч, де за допомогою спеціально підготовленого нейтрального ведучого (фасилітатора) відбувається обговорення ситуації, позицій та інтересів усіх учасників; варіантів вирішення проблеми та узгодження способу розв'язання проблеми, що максимально задовольняє інтереси сторін конфлікту. Знання, необхідні для надання послуги: сутність, цінності та принципи відновного підходу, трансформативна медіація та фасилітація, причини та наслідки конфліктів; ведення підготовчих зустрічей зі сторонами; форми процедури побудови консенсусу; етичний кодекс медіатора. Вміння, навички, необхідні для надання послуги: первинне оцінювання конфліктної ситуації (зокрема, рівень ворожості/гніву, можливі потреби сторін, у тому числі приховані, визначення спірних питань; можливі елементів кривди тощо); встановлення контакту зі сторонами; базові комунікативні навички (інтерв'ювання та консультування); ведення діалогу зі сторонами, дотримання процедури побудови консенсусу. |

| Вид послуги | Тип ситуації, за якої може бути корисною надання послуги | Цільова група | Зміст послуги |
|---------------------------------|---|---|---|
| Навчання координаторів ШСП | Потреба у просвіті представників навчальних закладів щодо можливостей програми формування безпеки у навчальному закладі; високий рівень порушень, конфліктів у навчальному закладі; зацікавленість адміністрації закладу освіти, батьків чи школярів у створенні ШСП. | Практичні психологи навчальних закладів; соціальні педагоги; вчителі, які виявили зацікавленість до участі у створенні ШСП; представники центрів практичної психології і соціальної роботи. | Мета: підготувати фахівців, які зможуть організувати та підтримувати діяльність ШСП у своєму закладі. Опис процесу: навчання у формі двох чотириденних тренінгів для групи кількістю до 25 осіб; процес базується на залученні моделі навчання дорослих. Знання, необхідні для надання послуги: сутність, цінності та принципи відновного підходу, трансформативна медіація, причини та наслідки конфліктів; потреби цільової групи, стандарти підготовки координаторів ШСП, трирівнева модель профілактики правопорушень серед дітей, модель залученого навчання дорослих; етичний кодекс медіатора. Вміння, навички, необхідні для надання послуги: робота з групами; робота з підлітками; проведення відновних практик; оцінка потреб аудиторії; дотримання часових меж у роботі з групою; розробка/адаптація програми тренінгу; підготовка до проведення тренінгів тощо. |
| Навчання дітей — медіаторів ШСП | Потреба у просвіті представників навчальних закладів щодо можливостей програми формування безпеки у навчальному закладі; високий рівень порушень, конфліктів у навчальному закладі; | Діти віком 13–16 років, які мають авторитет серед однолітків та пройшли співбесіду з координатором ШСП або координатором ЦВПГ на посаду медіатора однолітків; | Мета: підготувати шкільних медіаторів, які зможуть організувати проведення медіацій у разі виникнення конфліктів між дітьми, проводити за підтримки координатора служби Кола цінностей. Опис процесу: дві навчальні програми (чотириденна та семиденна) у формі тренінгів для групи кількістю до 25 дітей, попередньо відібраних шляхом проведення опитування їх однокласників та співбесіди з потенційними учасниками. |

| Вид послуги | Тип ситуації, за якої може бути корисною надання послуги | Цільова група | Зміст послуги |
|----------------|--|---|---|
| Супервізія ШСП | зацікавленість адміністрації закладу освіти, батьків чи школярів у створенні ШСП; потреба у створенні/поповненні складу команди медіаторів вже створеної ШСП, підвищення їх професійного рівня. | медіатори ШСП, які потребують підвищення кваліфікації. | Знання, необхідні для надання послуги: сутність та принципи відновного підходу, трансформативна медіація, причини та наслідки конфліктів; потреби цільової групи, стандарти підготовки медіаторів ШСП, трирівнева модель профілактики правопорушень серед дітей, етичний кодекс медіатора. Вміння, навички, необхідні для надання послуги: робота з групами; робота з підлітками; проведення відновних практик; оцінка потреб аудиторії; дотримання часових меж у роботі з групою; розробка/адаптація програми тренінгу; підготовка до проведення тренінгів тощо. |
| | потреба ШСП (координаторів, шкільних медіаторів) у зовнішній підтримці задля розвитку їхньої діяльності; зацікавленість шкільних служб в отриманні зовнішньої підтримки. | координатори шкільних служб порозуміння; шкільні медіатори. | Мета: підтримка та контроль роботи шкільних медіаторів, координатора шкільної служби (також профілактика вигорання шкільних медіаторів, координатора). Опис процесу: групові зустрічі з медіаторами (залежно від потреби 1–2 рази на місяць), індивідуальні зустрічі з координатором ШСП (залежно від потреби 1–2 рази на місяць), спрямовані на обговорення поточної роботи, труднощів та досягнень, а також складних випадків роботи з конфліктами. Знання, необхідні для надання послуги: сутність відновного підходу, трансформативна медіація, фасилітація; стандарти практики ШСП, сутність процесу супервізії, психологія волюнтерської діяльності, феномен вигорання, дитяча психологія, етичний кодекс медіатора. Вміння, навички, необхідні для надання послуги: інтерв'ювання, консультування, у тому числі спрямоване на попередження вигорання; управління волонтерами, проведення відновних практик. |

| Вид послуги | Тип ситуації, за якої може бути корисною надання послуги | Цільова група | Зміст послуги |
|---------------------------|--|---|--|
| Перенаправлення | Потреба учасника конфліктної ситуації в додаткових видах послуг, які не надаються фахівцями ЦВПГ. | Будь-яка особа, яка звернулася до ЦВПГ. | Мета: забезпечити учасника конфліктної ситуації додатковою фаховою підтримкою. Опис процесу: консультування щодо соціальних послуг, наявних у громадстві, та умов їх отримання; за потреби та можливості — представлення інтересів учасника конфліктної ситуації соціальним працівником ЦВПГ перед співробітниками та адміністрацією організації, що надає необхідні послуги (по телефону або шляхом супроводу до місця отримання послуги). Знання, необхідні для надання послуги: цінності та принципи соціальної роботи; система соціальних служб та організацій, що діють у громадстві в інтересах соціально вразливих груп; послуги, які вони надають, та умови їх отримання. Вміння, навички, необхідні для надання послуги: інтерв'ювання, консультування, аналіз потреб отримувача послуг, представництво інтересів. |
| Програма життєвих навичок | Наявність у дитини потреби у розвитку особистісних ресурсів (знань, вмінь та навичок), необхідних їй для покращення здатності до соціальної адаптації, попередження формування у неї девіантної поведінки. | Діти загальної групи; діти, схильні до девіантної поведінки; діти, які перебувають на внутрішньошкільному обліку. | Мета: Утримання дитини від девіантної та/або делінквентної поведінки через засвоєння нею об'єктивних знань про шкідливі явища, засвоєння соціально бажаних зразків поведінки. Опис процесу: серія інтерактивних занять для групи кількістю до 25 учнів, спрямованих на розвиток навичок спілкування, розв'язання конфліктів, прийняття свідомого рішення щодо здорового способу життя тощо. Знання, необхідні для надання послуги: структура та особливості застосування програми «Життєві навички»; потреби цільових груп; програма «Життєві навички»; динаміка створення та розвитку груп; стратегія побудови роботи груп самодопомоги; принципи розробки сценаріїв інтерактивного навчання. |

| Вид послуги | Тип ситуації, за якою може бути корисною надання послуги | Цільова група | Зміст послуги |
|---------------------|--|--|---|
| Соціальний супровід | Наявність в житті родини складної життєвої ситуації, з якою її члени не здатні вийти самостійно або за допомогою участі відновних практик; зацікавленість членів родини у систематичній сторонній підтримці, спрямованій на розвиток її ресурсів з метою виходу зі складних життєвих обставин. | сім'ї, які опинились у складних життєвих обставинах, у тому числі сім'ї, у яких діти та молоді перебувають у конфлікті з законом; молоді, що повернулись з місць позбавлення волі. | <p>Вміння та навички, необхідні для надання послуги: робота з групами; робота з підлітками; проведення відновних практик; оцінка потреб аудиторії; встановлення контакту та управління аудиторією; дотримання часових меж у роботі з групою; розробка сценаріїв роботи з групою; підготовка до проведення тренінгу тощо.</p> <p>Мета: забезпечення комплексної соціальної підтримки, спрямованої на вихід сім'ї з кризової ситуації та усунення причин її виникнення.</p> <p>Опис процесу: серія зустрічей впродовж визначеного періоду (до 6–12 місяців) між сім'єю, дитиною та соціальним працівником, спрямованих на оцінку, планування угоди про співпрацю з метою вирішення проблеми, виконання її, перегляду та оцінки.</p> <p>Знання, необхідні для надання послуги: основи соціальної роботи з сім'ями та дітьми; цінності та принципи відновного підходу; трансформативна медіація; сутність відновних практик; система соціальних послуг для сімей з дітьми та молоді; трирівнева модель профілактики правопорушень серед дітей; причини та наслідки конфліктів; причини, чинники, форми та наслідки жорстокого поводження з дітьми; потреби дітей різного віку та їхніх батьків тощо.</p> <p>Вміння та навички, необхідні для надання послуги: налагодження контакту з дітьми, батьками, у тому числі такими, що демонструють агресію; комунікативні навички (консультування та інтерв'ювання); оцінка потреб сімей та дітей; оцінка ситуації; планування співпраці спільно з отримувачами послуг; інші базові вміння та навички соціального працівника по роботі з сім'ями та дітьми.</p> |

- кількість дітей віком від 11 до 18 років, що проживають у громаді;
- кількість сімей з дітьми, що опинились у складних життєвих обставинах, зареєстрованих у місцевому центрі соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді, з них — кількість таких, що перебуває під соціальним супроводом;
- динаміка рівня розлучень серед сімей з дітьми у громаді за останні 3 роки;
- динаміка рівня конфліктів серед сімей з дітьми у громаді (з тих сімей, що перебувають у центрі соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді) за останні 3 роки;
- динаміка правопорушень, скоєних дітьми та зареєстрованих відповідними органами, за останні 3 роки;
- кількість справ, де правопорушником виступала дитина, переданих до суду, за останні 3 роки; результати розгляду таких справ;
- кількість дітей, що перебувають на обліку у кримінальній виконавчій інспекції як умовно засуджені;
- кількість закладів загальної та середньої освіти у громаді, кількість учнів, що навчаються в них;
- наявність або відсутність у громаді закладів для дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, закладів соціального захисту дітей;
- заклади загальної та середньої спеціальної освіти, у яких зафіксовано найвищий рівень правопорушень та делінквентної поведінки серед учнів;
- кількість фахівців у закладах загальної та спеціальної середньої освіти, залучених до профілактики правопорушень серед дітей;
- кількість фахівців у центрі соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді, службі у справах дітей, відділі кримінальної міліції у справах дітей, залучених до профілактики правопорушень серед дітей;
- наявність або відсутність досвіду в громаді щодо впровадження проєктів, спрямованих на профілактику правопорушень, розвиток соціальної роботи з сім'ями та дітьми;
- інноваційні соціальні послуги, що надаються в громаді сім'ям з дітьми;
- рівень зацікавленості місцевої влади у профілактиці правопорушень серед дітей та конфліктів у сім'ях, аргументи на підтвердження цього тощо.

Для аналізу ресурсів недержавної організації або ініціативної групи, яка планує започаткувати створення ЦВПГ, корисними будуть такі **дані**:

- рівень розуміння членами команди сутності, ідей та принципів відновного підходу, трансформативної медіації, готовності членів команди дотримуватися цінностей відновного підходу під час надання послуг цільовим групам;
- історія створення НДО, досвід спільної роботи основного складу його команди;
- авторитет та репутації НДО в громаді, особисті зв'язки між членами команди та ключовими представниками системи профілактики правопорушень серед дітей;
- наявність у НДО приміщення, яке можливо виділити для надання послуг Центром;
- кваліфікація та досвід співробітників організації;
- досвід впровадження інноваційних проектів, створення соціальних послуг тощо.

2.3. Планування та побудова співпраці в громаді

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

Побудова співпраці Центру з місцевою виконавчою та судовою владою, а також правоохоронними органами та суб'єктами надан-

ня соціальних послуг сприяє забезпеченню його життєздатності за рахунок:

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

Ключовими завданнями Центру **щодо побудови партнерства** в громаді є:

- 1) документальне оформлення співпраці, визначення механізму перерозподілу відповідальності щодо розвитку відновних практик та трирівневої моделі профілактики правопорушень серед дітей у громаді (див. Додаток 2.1. Договір про співпрацю щодо впровадження в Дарницькому районі м. Києва трирівневої моделі профілактики правопорушень серед дітей);
- 2) інституалізація відновних практик на місцевому рівні у вигляді місцевих інструкцій, інструктивних листів, змін у посадових інструкціях, прийняття яких належить до компетенції місцевої влади (див. Додаток 2.2. Положення про координаційну раду з профілактики підліткової злочинності і координації діяльності державних та недержавних установ у впровадженні комплексної моделі профілактики підліткової злочинності в громаді; Додаток 2.3. Проект інструкції для співробітників закладів освіти Дарницького району м. Києва щодо дій у разі скоєння дітьми протиправного діяння або конфліктної ситуації; Додаток 2.4. Проект інструкції для соціальних педагогів щодо направлення інформації про сім'ї з дітьми та молоддю, які опинились у складних життєвих обставинах, на медіацію, сімейну групову нараду; Додаток 2.5. Проект примірнього положення про Шкільну службу порозуміння);
- 3) просвіта фахівців громади, залучених до профілактики дитячих правопорушень, про сутність відновного підходу, відновних практик; сутність трирівневої моделі профілактики правопорушень серед дітей та молоді тощо;

- 4) лобіювання ідеї соціального замовлення місцевою владою послуг Центру;
- 5) створення мережі підтримки для учасників конфліктних ситуацій.

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

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

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

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

2.4. Команда Центру відновних практик у громаді

Кількість та кваліфікація фахівців, які можуть бути залучені для забезпечення роботи Центру, залежить від ресурсів та потреб громади та самого ЦВПГ. На сьогодні штатний розклад більшості Центрів відновних практик у громадах складається з двох осіб — керівника (часто він же — координатор програм відновного правосуддя) та координатора програм шкільної медіації, а також залучених медіаторів. Варіації можуть бути різними, однак на початковому етапі створення Центру зазвичай розподіл обов'язків є мінімальним і члени команди часто замінюють один одного при виконанні певних завдань. Разом з тим при подальшому розвитку Центру відбувається поступова спеціалізація і звуження функціональних обов'язків кожного фахівця, що сприяє підвищенню ефективності роботи ЦВПГ. Загалом можна припустити, що ідеальний склад команди Центру може включати такі **ролі** (див. Таблиця.2.2. Перелік ролей членів команди ЦВПГ залежно від напрямку діяльності):

Таблиця 2.2. Перелік ролей членів команди ЦВПГ залежно від напрямку діяльності

| Напрямок діяльності | Перелік ролей членів команди |
|----------------------------------|--|
| <i>Управління роботою Центру</i> | Керівник (координатор) ЦВПГ; координатор програм відновного правосуддя; координатор з відновних практик у сімейних та інших конфліктах та спорах; |
| <i>Надання послуг</i> | медіатори у кримінальних та адміністративних конфліктах; ведучий форумів громадського правосуддя/хранитель Кола; ведучий сімейних групових нарад; медіатори в сімейних конфліктах; соціальний працівник-консультант. |
| <i>Розвиток програм</i> | координатор програм шкільної медіації (1 фахівець — на 6–8 шкіл); фахівець із групового навчання; фахівець із зв'язків з громадськістю; фахівець із залучення коштів; |

| Напрямок діяльності | Перелік ролей членів команди |
|---|---|
| Адміністрування роботи офісу та підтримка його діяльності | бухгалтер; асистент офісу; прибиральниця. |

Функціональні обов'язки та рекомендації щодо обсягу знань, вмінь і навичок, важливих для виконання кожної з ролей, розглянуто детальніше нижче (див. Таблицю 2.3. Рекомендації щодо необхідного рівня кваліфікації членів команди ЦВПГ залежно від ролі).

Таблиця 2.3. Рекомендації щодо необхідного рівня кваліфікації членів команди ЦВПГ залежно від ролі

| Назва ролі | Функціональні обов'язки | Орієнтовний перелік знань, вмінь та навичок, необхідних для виконання фахівцем функціональних обов'язків |
|-----------------------------|--|--|
| Керівник (координатор) ЦВПГ | <ul style="list-style-type: none"> Аналіз ресурсів, потреб громади; встановлення зв'язків з потенційними партнерами; підготовка та укладання угод про співпрацю; загальне планування та адміністрування роботи офісу; організація роботи команди офісу, планування та здійснення програм підтримки команди; представництво ЦВПГ. | <p><i>Знання:</i> цінності та принципи відновного підходу; менеджмент ЦВПГ; сутність трансформативної медіації; законодавчі передумови впровадження відновних практик; офіційний процес провадження по справам (кримінальне, адміністративне провадження тощо); система органів, організацій та служб, відповідальних за здійснення профілактики правопорушень; соціальні послуги, наявні у громаді; трирівнева модель профілактики дитячих правопорушень; стандарти проведення відновних практик тощо.</p> <p><i>Вміння та навички:</i> менеджмент ЦВПГ, включно з управлінням людськими ресурсами; комунікативні навички (інтерв'ювання та консультування), проведення відновних практик; базові навички користувача ПК, аналіз ситуації, аналіз законодавства, підготовка публічних презентацій тощо.</p> |

| Назва ролі | Функціональні обов'язки | Орієнтовний перелік знань, вмінь та навичок, необхідних для виконання фахівцем функціональних обов'язків |
|--|---|--|
| Координатор програм відновного правосуддя | <ul style="list-style-type: none"> Отримання справ від органів правової системи; реєстрація отриманої інформації; встановлення зв'язку зі сторонами; розподіл справ між медіаторами; супервізія роботи медіаторів; відбір нових кандидатів у медіатори; організація навчання; представництво програм відновного правосуддя у громаді; моніторинг та оцінка програми відновного правосуддя. | <p><i>Знання:</i> цінності та принципи відновного підходу; сутність трансформативної медіації; законодавчі передумови впровадження відновного правосуддя; процес кримінального провадження по справі; система органів, організацій та служб, відповідальних за здійснення профілактики правопорушень; соціальні послуги, наявні у громаді; трирівнева модель профілактики дитячих правопорушень; стандарти проведення програм відновного правосуддя тощо.</p> <p><i>Вміння та навички:</i> комунікативні навички (інтерв'ювання та консультування), проведення програм відновного правосуддя; базові навички користувача ПК, управління штатними працівниками та волонтерами тощо.</p> |
| Медіатор у кримінальних та адміністративних конфліктах | <ul style="list-style-type: none"> Проведення попередніх зустрічей зі сторонами конфлікту; організація і проведення спільної зустрічі сторін; допомога сторонам у підготовці угоди про примирення; моніторинг виконання угоди про примирення; перенаправлення сторін до інших організацій у разі потреби; реєстрація інформації щодо роботи з випадком. | <p><i>Знання:</i> цінності та принципи відновного підходу; сутність трансформативної медіації; законодавчі передумови впровадження відновного правосуддя; процес кримінального провадження по справі; система органів, організацій та служб, відповідальних за здійснення профілактики правопорушень; соціальні послуги, наявні у громаді; стандарти проведення програм відновного правосуддя; процедура медіації, принципи роботи медіатора та його завдання.</p> <p><i>Вміння та навички:</i> первинне оцінювання конфліктної ситуації (зокрема щодо рівня ворожості/гніву, можливих потреб сторін, у тому числі прихованих, визначення спірних питань; можливих елементів кривди тощо); встановлення контакту зі сторонами; базові комунікативні навички (інтерв'ювання та консультування); ведення діалогу зі сторонами, які проявляють ознаки агресії, афекту; підготовка договорів про примирення.</p> |

| Назва ролі | Функціональні обов'язки | Орієнтовний перелік знань, вмінь та навичок, необхідних для виконання фахівцем функціональних обов'язків |
|---|---|--|
| Ведучий форумів громадського правосуддя, хранитель Кола | <ul style="list-style-type: none"> Проведення попередніх зустрічей зі сторонами конфлікту; організація і проведення спільної зустрічі сторін (у формі Кола або форуму громадського правосуддя). | <p><i>Знання:</i> сутність відновного підходу, його принципи і цінності, процедура проведення Кола та форуму.</p> <p><i>Вміння та навички:</i> створення атмосфери Кола, підготовка промови для відкриття зустрічі, підсумування кожного етапу обговорення, підготовка завершальних слів для закриття зустрічі, робота з групами процедура проведення Кола та форуму.</p> |
| Координатор з розвитку відновних практик у навчальних закладах (1 фахівець на 6–8 шкіл) | <ul style="list-style-type: none"> Встановлення зв'язків зі школами; організація презентацій у школах; відбір дітей-кандидатів у шкільні медіатори; організація та проведення навчання кандидатів у медіатори та кандидатів у координатори ШСП; супервізія діяльності медіаторів та координаторів ШСП; презентація ШСП у громаді; моніторинг та оцінка діяльності ШСП. | <p><i>Знання:</i> сутність, цінності та принципи відновного підходу, трансформативна медіація, причини та наслідки конфліктів; потреби цільової групи, стандарти підготовки координаторів та медіаторів ШСП; стандарти практики ШСП; трирівнева модель профілактики правопорушень серед дітей, модель залученого навчання дорослих; сутність процесу сепервізії; етичний кодекс медіатора.</p> <p><i>Вміння та навички:</i> комунікативні навички (інтерв'ювання та консультування), управління персоналом; підтримка волонтерів; робота з підлітками; робота з групами (у тому числі проведення презентацій для груп дітей та дорослих); проведення Кола.</p> |

| Назва ролі | Функціональні обов'язки | Орієнтовний перелік знань, вмінь та навичок, необхідних для виконання фахівцем функціональних обов'язків |
|---|---|--|
| Координатор відновних практик у сімейних конфліктах | <ul style="list-style-type: none"> Отримання справ від служби у справах дітей, центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді; управління у справах сім'ї та молоді тощо; розподіл справ між фахівцями (медіаторами, ведучими сімейних групових нарад); супервізія роботи фахівців; відбір нових кандидатів у медіатори, ведучих сімейних групових нарад; організація навчання; представництво відновних практик у сімейних конфліктах у громаді; моніторинг та оцінка стану розвитку відновних практик у сімейних конфліктах. | <p><i>Знання:</i> цінності та принципи відновного підходу; трансформативна медіація; причини та наслідки конфліктів; причини, чинники, форми та наслідки насильства, жорстокого поводження з дітьми; основи сімейного законодавства; система органів, організацій та служб, відповідальних за здійснення профілактики насильства, жорстокого поводження з дітьми; соціальні послуги, наявні у громаді; трирівнева модель профілактики дитячих правопорушень; стандарти практики медіації у сімейних конфліктах; організація сімейних групових нарад.</p> <p><i>Вміння та навички:</i> комунікативні навички (інтерв'ювання та консультування), первинне оцінювання ситуації в сім'ях, проведення медіації; базові навички користувача ПК, управління персоналом, підтримки волонтерів.</p> |

| Назва ролі | Функціональні обов'язки | Орієнтовний перелік знань, вмінь та навичок, необхідних для виконання фахівцем функціональних обов'язків |
|---------------------------------|---|---|
| Ведучий сімейних групових нарад | <ul style="list-style-type: none"> Встановлення зв'язку зі сторонами; проведення попередніх зустрічей зі сторонами; проведення переговорів з фахівцями, яких доцільно залучити до участі в першому етапі сімейної групової наради; підготовка та проведення сімейної групової наради; моніторинг виконання сім'єю плану, прийнятого на сімейній груповій нараді. | <p><i>Знання:</i> цінності та принципи відновного підходу; трансформативна медіація; причини та наслідки конфліктів; причини, чинники, форми та наслідки насильства, жорстокого поводження з дітьми; основи сімейного законодавства; система органів, організацій та служб, відповідальних за здійснення профілактики насильства, жорстокого поводження з дітьми; соціальні послуги, наявні в громаді; трирівнева модель профілактики дитячих правопорушень; стандарти організації сімейних групових нарад.</p> <p><i>Вміння та навички:</i> первинне оцінювання конфліктної ситуації (зокрема щодо рівня ворожості/гніву, можливих потреб сторін, у тому числі прихованих, визначення спірних питань; можливих елементів кривди тощо); встановлення контакту зі сторонами; базові комунікативні навички (інтерв'ювання та консультування); ведення діалогу зі сторонами, які проявляють ознаки агресії, афекту; дотримання процедури підготовки та проведення сімейної групової наради тощо.</p> |

| Назва ролі | Функціональні обов'язки | Орієнтовний перелік знань, вмінь та навичок, необхідних для виконання фахівцем функціональних обов'язків |
|----------------------------------|---|---|
| Медіатор у сімейних конфліктах | <ul style="list-style-type: none"> Проведення попередніх зустрічей зі сторонами конфлікту; організація і проведення спільної зустрічі сторін; допомога сторонам у підготовці угоди за результатами медіації; моніторинг виконання угоди сторін; перенаправлення сторін до інших організацій у разі виникнення потреби. | <p><i>Знання:</i> цінності та принципи відновного підходу; трансформативна медіація; причини та наслідки конфліктів; причини, чинники, форми та наслідки насильства, жорстокого поводження з дітьми; основи сімейного законодавства; система органів, організацій та служб, відповідальних за здійснення профілактики насильства, жорстокого поводження з дітьми; соціальні послуги, наявні у громаді; трирівнева модель профілактики дитячих правопорушень; стандарти практики медіації у сімейних конфліктах.</p> <p><i>Вміння та навички:</i> первинне оцінювання конфліктної ситуації (зокрема щодо рівня ворожості/гніву, можливих потреб сторін, у тому числі прихованих, визначення спірних питань; можливих елементів кривди тощо); встановлення контакту зі сторонами; базові комунікативні навички (інтерв'ювання та консультування); ведення діалогу зі сторонами, які проявляють ознаки агресії, афекту; дотримання процедури медіації у сімейних конфліктах; оформлення угод за результатами медіації.</p> |
| Соціальний працівник-консультант | <ul style="list-style-type: none"> Соціальний супровід сім'ї або сторони конфлікту; перенаправлення сторін до інших організацій у разі виникнення конфлікту; представництво інтересів отримувачів послуг. | <p><i>Знання:</i> основи соціальної роботи з сім'ями та дітьми; цінності та принципи відновного підходу; трансформативна медіація, сутність відновних практик; система соціальних послуг для сімей з дітьми та молоді; трирівнева модель профілактики правопорушень серед дітей; причини та наслідки конфліктів; причини, чинники, форми та наслідки жорстокого поводження з дітьми; потреби дітей різного віку та їхніх батьків тощо.</p> <p><i>Вміння та навички:</i> налагодження контакту з дітьми, батьками, у тому числі такими, що демонструють агресію; комунікативні навички (консультування та інтерв'ювання); оцінювання потреб сімей та дітей; оцінка ситуації; планування співпраці спільно з отримувачами послуг; інші базові вміння та навички соціального працівника по роботі з сім'ями та дітьми.</p> |

| Назва ролі | Функціональні обов'язки | Орієнтовний перелік знань, вмінь та навичок, необхідних для виконання фахівцем функціональних обов'язків |
|---------------------------------------|--|--|
| Фахівець з групової роботи | <p>Проведення групового навчання відповідно до потреб ЦВПГ та громади, у тому числі:</p> <ul style="list-style-type: none"> навчання кандидатів у шкільні медіатори та координатори ШСП; навчання за програмою «Життєві навички»; навчання кандидатів у медіатори, хранителі Кола тощо; проведення Кіл для цільових груп; організація та проведення інших форм групової роботи, наприклад, групи підтримки для батьків. | <p>Знання: принципи та цінності відновного підходу, сутність трансформативної медіації, відновних практик, програм та підходів до підготовки фахівців з відновних практик; програми та підходи до підготовки координаторів та медіаторів ШСП; структура та особливості застосування програми «Життєві навички»; потреби цільових груп, на задоволення яких спрямовано застосування відновних практик, динаміка створення та розвитку груп, розробка навчальних програм; модель залученого навчання дорослих тощо.</p> <p>Вміння та навички: робота з групами; робота з підлітками; проведення відновних практик; оцінювання потреб аудиторії; встановлення контакту з аудиторією; дотримання часових меж у роботі з групою; розробка програм тренінгів; підготовка та проведення тренінгів; базові навички користування ПК тощо.</p> |
| Фахівець зі зв'язків із громадськістю | <ul style="list-style-type: none"> Наповнення сайту (за наявності такої); розробка інформаційних матеріалів; підготовка щорічного звіту (або дворічного звіту про діяльність ЦВПГ); підготовка публікацій у ЗМІ; організація виступів (власних та фахівців ЦВПГ) на місцевому телебаченні та радіо; організація інших інформаційних подій. | <p>Знання: принципи та цінності відновного підходу, сутність трансформативної медіації, відновних практик, трирівнева модель профілактики дитячих правопорушень у громаді; принципи та стратегії розробки і проведення інформаційних кампаній; потреби цільових груп ЦВПГ.</p> <p>Вміння та навички: розробка інформаційних заходів відповідно до потреб цільових груп та ЦВПГ; підготовка тематичних матеріалів, зрозумілих для цільових груп; базові навички користування ПК, організаторські та представницькі навички; встановлення довіри зі співрозмовником тощо.</p> |

| Назва ролі | Функціональні обов'язки | Орієнтовний перелік знань, вмінь та навичок, необхідних для виконання фахівцем функціональних обов'язків |
|------------------------------|---|--|
| Фахівець із залучення коштів | <ul style="list-style-type: none"> Пошук та систематизація інформації про потенційних донорів; підготовка заявок на фінансування; підготовка творчих звітів про виконання проектів за кошти донорів. | <p>Знання: принципи та цінності відновного підходу, сутність трансформативної медіації, відновних практик; наслідки та вплив трирівневої моделі профілактики дитячих правопорушень у громаді; основи соціального проектування; вимоги донорів до підготовки проектних пропозицій, чинники прийняття рішення щодо фінансування тощо.</p> <p>Вміння та навички: аналіз пріоритетів і пропозицій донорів щодо фінансування; оцінювання проектних пропозицій ЦВПГ щодо пріоритетів донорів; підготовка та написання проектних пропозицій, підготовка звітів; базові навички користування ПК тощо</p> |
| Бухгалтер | <ul style="list-style-type: none"> Підготовка звітності про фінансову діяльність ЦВПГ відповідно до вимог українського законодавства та донорів; підготовка річного фінансового звіту про роботу ЦВПГ. | <p>Знання: стандарти бухгалтерського обліку; законодавство, що регулює ведення фінансової звітності недержавними організаціями; програмне забезпечення, необхідне для ведення бухгалтерського обліку.</p> <p>Вміння та навички: організація та ведення бухгалтерського обліку в недержавних організаціях; базові навички користування ПК.</p> |
| Асистент офісу | <ul style="list-style-type: none"> адміністрування роботи офісу; допомога в організації публічних заходів; здійснення закупівель для офісу; тиражування матеріалів для навчання; кур'єрські послуги. | <p>Знання: основні напрямки та програми ЦВПГ; цінності та принципи відновного підходу; трансформативна медіація; сутність відновних практик.</p> <p>Вміння та навички: базові навички користування ПК, оргтехнікою; базові навички спілкування, робота з текстами; організація заходів.</p> |

Враховуючи той факт, що ЦВПГ, як правило, не мають значного фінансування, можливо запропонувати кілька **стратегій оптимізації ресурсів** при створенні команди Центру:

- 1) залучення всіх фахівців на неповний робочий день;
- 2) залучення одного фахівця для виконання кількох ролей (наприклад, координатор з розвитку відновних практик у

- навчальних закладах може одночасно виконувати функції медіатора або ведучого сімейних групових нарад; керівник ЦВПП може виконувати функцію з залучення коштів і т. п.);
- 3) залучення окремих категорій фахівців (таких, як медіатор, ведучий сімейних групових нарад, фахівець з групового навчання; фахівець зі зв'язків з громадськістю, фахівець із залучення коштів) для виконання разових завдань, виплата їм винагороди по факту виконання завдання;
 - 4) залучення інтернів (студентів ВНЗ, які навчаються за фахом «Соціальна робота», «Соціальна педагогіка») для розвитку програм та надання окремих видів послуг;
 - 5) залучення волонтерів-професіоналів (для проведення відновних практик, підготовки проектних пропозицій, організації інформаційної кампанії в громаді тощо).

При виборі однієї з перелічених стратегій необхідним кроком є аналіз ресурсів та потреб Центру і громади, а також наступних об'єктивних чинників, які впливають на здатність Центру залучити до своєї роботи волонтерів:

- наскільки великою є громада;
- наскільки міцними є зв'язки між її членами;
- чи наявні в громаді традиції волонтерства;
- чи є в громаді авторитетні релігійні конфесії;
- чи є в громаді тенденція до поєднання її мешканцями кількох видів робіт;
- наскільки високим є рівень безробіття в громаді.

Хибною є думка, що надання послуг у межах діяльності ЦВПП можливо побудувати виключно на зусиллях волонтерів, праця яких не потребує винагороди. Хоча люди, які готові в інтересах інших безкоштовно ділитись своїм часом та енергією, є в кожній громаді, у малих містах залучити їх до добровільної діяльності буде простіше, на відміну від великих населених пунктів, де втрачено зв'язки між їх мешканцями. Крім того, у дійсності збереження волонтерських кадрів так само потребує певних ресурсів: ігнорування цього факту провокуватиме відтік добровольців та стажерів з організації.

Плануючи створення ЦВПП, важливо звернути увагу на розробку програм підтримки команди Центру, що є особливо актуальним у контексті профілактики плинності кадрів. Деякі особливості

розвитку мережі Центрів відновних практик у громаді є **факторами виникнення феномену вигорання** у їхніх фахівців і можуть призвести до формування в них хронічної втоми, втрати інтересу до виконуваної роботи:

1. Наразі ЦВПП розвиваються переважно за рахунок грантових коштів, що означає фінансову нестабільність для їхніх працівників, які мають зарплату лише на період проекту, та може сприяти виникненню в них почуття занепокоєння і навіть тривоги, зокрема у випадку, якщо це єдине джерело їхніх доходів.

2. Інноваційна практика, яка впроваджується в діяльність представників консервативних систем, часто супроводжується опором та недовірою з боку потенційних партнерів, що спричинено в тому числі відсутністю безпосередньої законодавчої підтримки для розвитку відновних практик, зокрема відновного правосуддя. Це не лише звужує можливості для отримання швидких результатів, але також може знизити рівень ентузіазму команди ЦВПП.

3. Крім того, фахівці (особливо початківці), що надають послуги, часто можуть бути досить сильно емоційно залучені, незважаючи на прагнення зберегти нейтральність.

4. Нерозуміння з боку близьких (зважаючи на необізнаність населення щодо сутності відновних практик) теж може виступати одним з фактором вигорання.

Незважаючи на обмеженість керівників ЦВПП у фінансових ресурсах, які вони можуть використати для **програм підтримки персоналу**, вони можуть застосовувати **інструменти**, що не вимагають значних витрат:

1. Індивідуальні розмови (неформалізовані інтерв'ю) з членами команди, спрямовані на обговорення:

- їхнього бачення ситуації,
- перспектив розвитку програм та Центру, ідей, які можуть покращити роботу ЦВПП;
- досягнень, якими вони пишаються;
- причин, з яких вони продовжують лишатись у Центрі;
- цілей, які вони ставлять перед собою на найближчий період;
- особистих інтересів та потреб, задоволення яких може сприяти покращенню роботи члена команди тощо.

2. Обговорення складних випадків у роботі з отримувачами послуг Центру.

3. Процедура Кола, спрямована на обговорення питань, перелічених вище.

4. Залучення всіх членів команди до стратегічного та поточно-го планування роботи ЦВПГ.

5. Замовлення іменних візитних карток, у тому числі для волонтерів.

6. Заміна назви посади на бажану для члена команди, який її обіймає, без суттєвої зміни функціональних обов'язків, наприклад: з «координатор» на «директор».

7. Розміщення інформації про команду на сайті ЦВПГ (за наявності такого).

8. Згадка імен фахівців у статтях місцевих ЗМІ.

9. Письмова подяка або грамота.

10. Можливість пообідати разом з керівництвом організації.

11. Участь у навчальному заході, зокрема виїзному, у тому числі організованому партнером ЦВПГ або іншою організацією (наприклад, у межах програм розвитку громадянського суспільства).

12. Участь у публічному заході (виступ під час конференції або круглого столу) від імені організації.

14. Гнучкий графік роботи, позаплановий вихідний, індивідуальний час приходу на роботу.

15. Дозвіл приводити час від часу на роботу дітей, яких немає з ким залишити вдома.

16. Обладнане місце для приготування та прийому їжі.

17. Спільне свято для команди ЦВПГ та членів їхніх сімей.

18. Іменний сувенір (чашка, футболка), сувенір з логотипом організації, замовлений індивідуально для члена команди.

19. Окреме робоче місце для кожного члена команди.

2.5. Мінімальні технічні вимоги до надання послуг Центром

Мінімальні технічні вимоги надання послуг Центром включають бажані характеристики приміщення Центру та місця його розташування. Зрозуміло, що зазвичай команда Центру не має змоги обирати з кількох приміщень найбільш оптимальне, але в разі,

якщо така можливість все таки з'явиться в новостворюваного осередку відновних практик, важливо пам'ятати про основоположні **принципи планування соціальних послуг:**

- територіальна доступність (розташування Центру в місці зі зручною транспортною розв'язкою, за можливості — неподалік від суду, кримінальної міліції у справах дітей або прокуратури);
- безпечність для працівників та відвідувачів Центру (з точки зору ймовірності транспортних пригод, вчинення правопорушень на прилеглих до приміщення Центру вулицях тощо);
- безперешкодність доступу для людей похилого віку та людей з особливими потребами.

Приміщення, у якому розташовано Центр, повинно складатись принаймні з двох кімнат — кімнати для надання послуг та кімнати для команди з мінімальною площею по 15 квадратних метрів.

У разі, якщо всі послуги Центру надаються в одній кімнаті, останню доцільно обладнати за допомогою: офісних стільців (до 10–15 шт.), дошкою для записів (для фіксації інформації під час спільної зустрічі сторін конфлікту, планування угоди про примирення); столом (за можливості круглим). Якщо Центр має додаткове окреме приміщення для проведення попередніх зустрічей, консультацій, мінімальний перелік меблів для нього містить два–три крісла та журнальний столик.

У кімнаті(ах) для персоналу слід передбачити особистий простір для кожного члена команди (у разі неможливості забезпечити окремий робочий стіл для кожного — необхідно виділити принаймні шухляди в столі та частину стіни для розміщення на ній нотаток та іншої важливої ділової або особистої інформації). Ця(і) кімната(и) повинна бути обладнана(и) телефонним апаратом з окремим номером, робочими столами з персональними комп'ютерами, принтером (також за можливості — факсовим та копіювальним апаратами), шафою або вішалкою для одягу, шафою для зберігання паперів, пов'язаних з адмініструванням програм або офісу; бібліотечною шафою.

ДОДАТОК 2.1.

Договір про співпрацю щодо впровадження в Дарницькому районі м. Києва трирівневої моделі профілактики правопорушень серед дітей

Договір про співпрацю щодо впровадження в Дарницькому районі м. Києва трирівневої моделі профілактики правопорушень серед дітей

м. Київ

«__» червня 20__ р.

Дарницька районна у м. Києві державна адміністрація, іменована далі «Райдержадміністрація», в особі її голови _____, що діє на підставі Положення, з однієї сторони та Благодійна організація «Український Центр Порозуміння», іменована далі «УЦП», в особі Президента Ковалю Романа Георгійовича, що діє на підставі Статуту, з другої сторони, разом іменовані надалі «Сторони», уклали цей договір про наступне:

I. МЕТА ДОГОВОРУ

1.1. Сторони уклали цей договір з метою врегулювання співпраці щодо впровадження трирівневої моделі профілактики правопорушень серед дітей у Дарницькому районі м. Києва.

II. ВИЗНАЧЕННЯ ТЕРМІНІВ

2.1. Трирівнева модель профілактики правопорушень серед дітей — система заходів та видів діяльності, спрямованих на дітей, фахівців та територіальну громаду загалом, яка:

- ґрунтується на принципах відповідальності (у тому числі правопорушників за скоєне правопорушення), повазі, толерантності та партнерства,
- враховує потреби дітей загальної групи, дітей, що перебувають у конфлікті з законом, а також потерпілих та інших груп, що проживають і/або працюють у громаді,
- та має на меті попередити вчинення дитиною правопорушення вперше або повторно.

Програми відновного правосуддя та вирішення конфліктів — послуги з організації діалогу між фізичними особами, які перебувають у конфлікті (кримінальному, сімейному, шкільному тощо) у присутності та/або за участі третьої нейтральної сторони, метою якого є відновлення порушених внаслідок конфлікту соціально-психологічного стану, зв'язків і стосунків у житті його учасників та їхнього соціального оточення, усунення завданої конфліктом шкоди.

III. ОBOB'ЯЗКИ СТОРІН

3.1. УЦП зобов'язується:

3.1.1. Організувати програми відновного правосуддя та вирішення конфліктів для мешканців Дарницького району м. Києва;

3.1.2. Надавати інші види соціальних послуг для учасників програм відновного правосуддя, дітей та молоді, що перебувають у конфлікті з законом і проживають на території Дарницького району, проводити навчання для фахівців району (відповідно до наявних ресурсів Сторін);

3.1.3. Надавати на запит Райдержадміністрації інформацію про поточну роботу з сім'ями та дітьми, що опинились у складних життєвих обставинах і проживають на території Дарницького району м. Києва, а також річні звіти про свою діяльність на користь названої територіальної громади;

3.1.4. Надавати на запит Райдержадміністрації пропозиції та рекомендації щодо планування в Дарницькому районі м. Києва роботи з питань профілактики правопорушень серед дітей;

3.1.5. Надавати інформаційну, організаційну, методичну підтримку для впровадження шкільних служб розв'язання конфліктів; інших програм, спрямованих на зниження рівня дитячої злочинності, конфліктів у родині, жорстокого поводження з дітьми.

3.2. Райдержадміністрація зобов'язується:

3.2.1. Включити представника УЦП до складу дорадчого органу;

3.2.2. Враховувати результати впровадження моделі попередження правопорушень серед дітей; а також пропозиції та рекомендації

дації УЦП під час планування місцевої політики з відповідних питань;

3.2.3. Сприяти розвитку шкільних служб розв'язання конфліктів як інноваційної та ефективної програми попередження проявів делінквентної поведінки в шкільному середовищі; інших видів послуг та інноваційних підходів до вирішення проблеми дитячих і молодіжних правопорушень, жорстокого поводження з дітьми;

3.2.4. Інформувати територіальну громаду Дарницького району про функціонування моделі;

3.2.5. Інформувати учасників програм відновного правосуддя, які можуть потребувати послуг Центру, про їхній перелік та умови їх отримання.

IV. ПРАВА СТОРІН

4.1. Райдержадміністрація має право:

4.1.1. Направляти для отримання послуг УЦП такі групи клієнтів:

- дітей, схильних до девіантної/делінквентної поведінки;
- дітей та молодь, що перебувають у конфлікті з законом;
- сім'ї, у яких має місце конфлікт;
- сім'ї, у яких є ризик позбавлення батьків батьківських прав;
- особи, що повернулися з місць позбавлення волі і виявляють бажання усунути шкоду, завдану протиправною поведінкою.

4.1.2. Отримувати від УЦП інформацію про поточну роботу з сім'ями та дітьми, що опинились у складних життєвих обставинах і проживають на території Дарницького району м. Києва, а також річні звіти про діяльність на користь названої територіальної громади;

4.1.3. Звертатись до УЦП із запитом щодо вивчення ситуації в Дарницькому районі з дитячою (молодіжною) злочинністю, жорстокого поводження з дітьми, підготовки пропозицій і рекомендацій за результатами такого вивчення;

4.1.4. Звертатись до УЦП із запитом щодо організації та проведення навчання фахівців району з метою попередження правопорушень та жорстокого поводження з дітьми.

4.2. УЦП має право:

4.2.1. Організовувати та проводити програми відновного правосуддя та вирішення конфліктів, надавати інші види послуг для клієнтів;

4.2.2. Проводити навчання фахівців, залучених до попередження правопорушень серед дітей Дарницького району м. Києва;

4.2.3. Ініціювати розробку та створення районних програм, спрямованих на зниження рівня підліткової та молодіжної злочинності, конфліктів у родинах, жорстокого поводження з дітьми, та подавати їх на розгляд Центру для подальшого затвердження;

4.2.4. Обмежувати обсяг надаваних послуг дітям та молоді, що перебувають у конфлікті з законом, сім'ям, у яких відбуваються конфлікти, а також обмежувати проведення навчання для фахівців, якщо на момент звернення до Центру ресурси УЦП є недостатніми для здійснення запитуваного виду діяльності.

V. ТЕРМІН РЕАЛІЗАЦІЇ ДОГОВОРУ

5.1. Договір укладений строком з «__» червня 20__ року до 31 грудня 20__ року.

5.2. Зміни в термінах реалізації договору вносяться Сторонами в письмовій формі.

5.3. Якщо жодна зі Сторін не виявила бажання розірвати Договір, його дія подовжується на наступний рік.

ДОДАТОК 2.2.

Положення про координаційну раду з профілактики підліткової злочинності і координації діяльності державних та недержавних установ у впровадженні комплексної моделі профілактики підліткової злочинності в громаді

Додаток № 2
До рішення виконкому
№17 від 18 січня 2007 року

Положення

Про координаційну раду з профілактики підліткової злочинності і координації діяльності державних та недержавних установ у впровадженні комплексної моделі профілактики підліткової злочинності в громаді

1. Загальні положення

1.1. Координаційна рада з профілактики підліткової злочинності і координації діяльності державних та недержавних установ у впровадженні комплексної моделі профілактики підліткової злочинності в громаді (далі КР) створюється міською радою з метою реалізації державної політики у сфері профілактики підліткової злочинності і координації діяльності державних та недержавних установ у впровадженні комплексної моделі профілактики підліткової злочинності в громаді.

1.2. У своїй діяльності КР керується чинним законодавством України, постановами; розпорядженнями Кабінету Міністрів України; розпорядженнями міського голови; цим положенням; іншими нормативними документами.

1.3. Очолює КР перший заступник міського голови, який призначається відповідним рішенням.

2. Основні завдання Координаційної ради

2.1. Організовує дослідження проблеми підліткової злочинності шляхом проведення моніторингу ситуації злочинності серед неповнолітніх, визначає шляхи їх вирішення.

2.2. Надає рекомендації щодо впровадження комплексної моделі профілактики підліткової злочинності в громаді.

2.3. Сприяє соціальній рекламі, інформаційній діяльності, спрямованим на реалізацію заходів з профілактики підліткової злочинності.

2.4. Організовує проведення підготовки та навчання працівників державних та недержавних організацій, залучених до попередження злочинності серед неповнолітніх.

2.5. Здійснює аналіз роботи державних установ, взятих зобов'язань, результатів роботи моделі профілактики підліткової злочинності в громаді, надає рекомендації щодо покращення роботи.

2.6. Сприяє налагодженню контактів з вітчизняними та закордонними організаціями відповідного спрямування — освітніми, науковими, громадськими.

3. Організаційні засади діяльності КР

3.1. Робота КР здійснюється на громадських засадах. До роботи на громадських засадах залучаються фахівці, які сприяють якісному виконанню завдань КР.

3.2. У своїй діяльності КР керується принципом колегіальності.

3.3. Засідання КР проводяться за рішенням голови КР, але не рідше, ніж раз на квартал.

3.4. Припинення діяльності КР відбувається за рішенням міської ради.

3.5. КР має право обговорювати питання та приймати рішення за умови присутності більшості членів КР.

3.6. Рішення вважається прийнятим, якщо за нього проголосувала більшість членів КР, присутніх на засіданні.

ДОДАТОК 2.3.

Проект інструкції для співробітників закладів освіти Дарницького району м. Києва щодо дій у разі скоєння дітьми протиправного діяння або конфліктної ситуації

Інструкція для співробітників закладів освіти Дарницького району м. Києва щодо дій у разі скоєння дітьми протиправного діяння або конфліктної ситуації

Розділ I. Загальні положення

1.1. Ця інструкція розроблена на виконання положень Конвенції ООН про права дитини, Кримінального кодексу України, рішення громадської колегії при Дарницькій районній у м. Києві адміністрації.

1.2. Цілями її прийняття є створення умов для вдосконалення системи профілактики правопорушень серед дітей у районі; впровадження у діяльність закладів освіти інноваційних технологій попередження скоєння дітьми повторних правопорушень.

1.3. Документ встановлює порядок передачі справи на медіацію у разі скоєння правопорушення учнями закладів загальної середньої та професійно-технічної освіти.

Терміни, використані в цій Інструкції, вжито в такому значенні:

1.4. Під терміном «медіація» слід розуміти серію зустрічей між правопорушником та потерпілим або між сторонами конфлікту, спрямованих на з'ясування причин і наслідків конфлікту, завданої ним шкоди, та можливих шляхів усунення. Медіація проводиться за участі та підтримки навчених дітей або фахівців (у разі, якщо заява сторін про конфлікт перебуває на розгляді у відділі кримінальної міліції у справах дітей), на підставі принципів конфіденційності, поваги до сторін, відповідальності за власну поведінку, нейтральності медіатора. У медіації за згодою сторін можуть брати участь треті особи (батьки, друзі дітей, вчителі, адміністрація закладу тощо). Юридичним наслідком проведення медіації для дитини, яка вперше вчинила злочин невеликої або середньої тяжкості, може бути звільнення її судом від покарання

або його пом'якшення, закриття кримінальної справи у зв'язку з примиренням сторін.

Шкільна служба порозуміння — об'єднання старшокласників, які пройшли відбір та навчання та за підтримки з боку координатора здійснюють діяльність, спрямовану на попередження конфліктів і випадків делінквентної поведінки серед учнів закладу;

Центр відновних практик — структурний підрозділ БО «Український Центр Порозуміння», завданнями якого є впровадження програм медіації в Дарницькому районі м. Києва, створення та розвиток шкільних служб порозуміння.

1.5. Інструкція є обов'язковою до виконання для класних керівників, психологів, соціальних педагогів, адміністрації закладів загальної середньої та професійно-технічної освіти.

Розділ II. Підстави перенаправлення справи на медіацію в разі скоєння дитиною правопорушення чи злочину невеликої або середньої тяжкості

2.1. Справи, які можуть бути перенаправлені на медіацію:

- адміністративне правопорушення;
 - злочин невеликої або середньої тяжкості;
 - проступок, який неможливо кваліфікувати як правопорушення або як злочин, однак він суттєво впливає на життя сторін або класу (дрібна крадіжка, бійка, пошкодження майна тощо); між сторонами має місце конфлікт, який перешкоджає їхньому навчанню або шкільному, позашкільному життю;
 - наявна контактна інформація про обидві сторони конфлікту;
 - обидві сторони конфлікту проживають у м. Києві;
 - обидві сторони погоджуються з тим, що існує конфлікт або що мало місце правопорушення;
 - є фізична особа, яка постраждала фізично або морально через вчинення дитиною правопорушення або існування конфлікту.
- 2.2. Справи, які не можуть бути перенаправлені на медіацію:
- де відсутня фізична особа, що постраждала фізично або морально через вчинення дитиною правопорушення або існування конфлікту;

- де одна зі сторін не визнає існування конфліктної ситуації;
- ініціатор конфлікту має залежність від психоактивних або токсичних речовин.

Розділ III. Дії співробітників, адміністрації закладів освіти у разі виникнення підстав для перенаправлення справ на медіацію.

3.1. У разі виникнення ситуацій, ознаки яких відповідають п. 2.1, справи можуть бути перенаправлені на медіацію з метою створення умов для вирішення конфлікту та попередження вчинення сторонами повторного конфлікту.

3.2. Осередками в Дарницькому районі м. Києва, що проводять програми медіації є шкільні служби порозуміння (у тих закладах освіти, що ініціювали їх створення) та центр відновних практик у громаді (створений за підтримки управління у справах сім'ї, молоді та спорту Дарницької районної у м. Києві державної адміністрації та Благодійної організації «Український центр порозуміння»).

3.3. У закладах освіти, де функціонують шкільні служби порозуміння, інформацію про справу має бути передано координатору служби (психологу або соціальному педагогу) із зазначенням її обставин та контактів сторін. Також порядок передачі справи до осередку може бути врегульовано внутрішнім положенням закладу освіти про службу порозуміння за умови прийняття зазначеного документа.

3.4. До центру відновних практик інформацію має бути передано в письмовій формі із зазначенням фабули справи та контактів сторін (згідно з Додатком), за номером факсу 2803918.

Центр ВП в Дарницькому районі м. Києва,
БО «Український Центр Порозуміння»

Повідомлення

Адміністрація закладу повідомляє про вчинення учнями закладу конфліктної ситуації, яку може бути перенаправлено на медіацію. Обставини справи є такими:

1) _____
(сторони конфлікту – ПІБ, контакти дітей та батьків, інших дорослих, які беруть участь у справі);

2) _____
як давно має місце конфліктна ситуація;

3) _____
чим саме було її спричинено та чи було завдано явну шкоду сторонам (побиття, пошкодження майна, ізоляція дитини тощо);

4) _____
якими були попередні спроби її розв'язання (якщо такі мали місце);

5) _____
контакти класного керівника та шкільного психолога або соціального педагога.

Просимо розглянути справу за участю медіаторів.

Директор закладу

Додаток 2.4.

Проект інструкції для соціальних педагогів щодо направлення інформації про сім'ї з дітьми та молоддь, які опинились у складних життєвих обставинах, на медіацію, сімейну групову нараду

Інструкція для соціальних педагогів щодо направлення інформації про сім'ї з дітьми та молоддь, які опинились у складних життєвих обставинах, на медіацію, сімейну групову нараду

I. Загальні положення

1. Ця Інструкція регулює порядок залучення фахівців Благодійної організації «Український Центр Порозуміння» до роботи з сім'ями з дітьми та молоддю, які опинились у складних життєвих обставинах та проживають у Дарницькому районі м. Києва, з метою проведення медіації та сімейних групових нарад для останніх.

2. Медіація — процедура взаємодії між сторонами конфлікту, спрямована на обговорення причин і наслідків ситуації та пошук рішення щодо усунення завданої шкоди.

Медіація складається з серії попередніх зустрічей між фахівцями і сторонами конфлікту та однієї або кількох спільних зустрічей між сторонами конфлікту за участю фахівців. Обов'язком фахівця, що організовує медіацію, є: проведення попередніх зустрічей з кожною зі сторін конфлікту, підготовка спільної зустрічі між сторонами, проведення її, допомога сторонам в укладенні договору про примирення (у разі досягнення згоди сторін), моніторинг виконання договору, проведення повторних зустрічей зі сторонами (у разі необхідності).

3. Сімейна групову нарада — процедура взаємодії між членами сім'ї, у якій виникла конфліктна ситуація; значимими для них особами та фахівцями, які можуть надати сім'ї необхідні соціальні послуги або запитувану інформацію, спрямовану на прийняття сім'єю спільного рішення щодо вирішення проблемної ситуації.

Обов'язком фахівця, що організовує сімейну групову нараду, є: проведення підготовки сімейної групової наради (проведення попередніх зустрічей з кожною зі сторін; запрошення фахівців на сімейну групову нараду; підготовка спільної зустрічі всіх учасників), організація першого етапу сімейної групової наради (представлення учасників заходу, виступ запрошених фахівців, роз'яснення правил складання плану вирішення проблемної ситуації); вивчення плану безпеки, який розробила сім'я, на предмет дотримання в ньому інтересів дитини.

4. Принципи проведення медіації, сімейних групових нарад є такими: добровільність згоди сторін, конфіденційність інформації, що обговорюється під час зустрічей, нейтральність фахівців, які працюють зі сторонами.

5. Впровадження медіації, сімейних групових нарад здійснюється у Дарницькому районі м. Києва в межах розвитку трирівневої моделі профілактики дитячих правопорушень та жорстокого поводження з дітьми, яка реалізується Українським Центром Порозуміння спільно з центром соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді, а також іншими суб'єктами профілактики зазначених негативних явищ.

II. Направлення справ на програми медіації або сімейну групову нараду.

6. На медіацію можуть бути направлені будь-які справи, де всі сторони визнають сам факт конфлікту та згодні брати участь у його вирішенні, у тому числі наступні категорії:

- вчинення дитиною, молодою людиною правопорушення (зокрема крадіжки, хуліганської поведінки, бійки, розбою тощо) або проступку, який неможливо кваліфікувати як правопорушення, але який завдав шкоди іншій стороні, у тому числі іншому члену сім'ї (зокрема дрібної крадіжки);
- конфлікт у сім'ї, у тому числі такий, що пов'язаний з розлученням батьків, прийняттям рішення щодо долі дитини, місця її проживання, щодо розподілу житла тощо.

7. Умовами направлення справ на медіацію є наявність у справі контактів сторін.

Обмеженням щодо проведення медіації можуть бути: наявність у сторони, яка є ініціатором конфлікту, залежності від

психоактивних речовин (алкоголю, наркотиків, токсичних речовин) або інших розладів психічного здоров'я.

8. На сімейну групову нараду можуть бути направлені наступні категорії справ, де є необхідним залучення інших членів сім'ї з метою виправлення ситуації в сім'ї, де виховується дитина:

- намір матері, батька дитини або осіб, що їх замінюють, відмовитись від її виховання через конфлікт з родичами;
- намір матері, батька дитини або осіб, що їх замінюють, повернути собі дитину, яка перебуває в Центрі соціально-психологічної реабілітації БФ «Асперн», іншому дитячому закладі;
- потреба матері, батька дитини або осіб, що їх замінюють, у підтримці з боку інших членів сім'ї щодо виховання дитини (зокрема у разі, якщо дитина має особливі потреби, пов'язані зі здоров'ям або корекцією поведінки, якщо мати, батько дитини є неповнолітніми тощо).

9. У разі виникнення підстав для направлення справи на медіацію, сімейну групову нараду, фахівець інформує усно або письмово Благодійну організацію «Український Центр Порозуміння» про відповідний намір, надаючи наступну інформацію: ПІБ сторін, контакти, адреси проживання, суть конфлікту.

Інформація надається за номером: *** (факс).

10. Крім того, у разі виникнення підстав для направлення справи на медіацію, сімейну групову нараду, фахівець Центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді, центру за місцем проживання інформує сторону, яка ініціювала конфлікт, про можливість взяти участь у програмі медіації та сімейній груповій нараді та надає контакти Українського Центру Порозуміння.

Додаток 2.5.

Проект примірного положення про Шкільну службу порозуміння

Примірне положення про Шкільну службу порозуміння

І. Загальне положення.

1. Це Примірне положення про шкільну службу порозуміння (далі — Примірне положення) регулює порядок створення та функціонування шкільних служб порозуміння (далі — ШСП) в закладах загальної середньої освіти.

2. Терміни, подані в Примірному положенні, використані в такому значенні:

Шкільна служба порозуміння — об'єднання старшокласників, які пройшли відбір та навчання та за підтримки з боку координатора здійснюють діяльність, спрямовану на попередження конфліктів і випадків делінквентної поведінки серед учнів закладу.

Медіація — це добровільний і конфіденційний процес, у якому третя сторона — медіатор — допомагає сторонам знайти взаємоприйнятний варіант вирішення ситуації, що склалась.

Медіатор — це третя сторона, дитина або дорослий, який пройшов відповідний відбір та підготовку, володіє знаннями, вміннями та навичками, необхідними для примирення сторін та керується у своїй діяльності принципами, переліченими в пункті 10.

Критерії медіабельності — ознаки конфліктної ситуації, які вказують на можливість проведення медіації (наявність принаймні двох осіб, які беруть участь у конфліктній ситуації, визнання учасниками ситуації факту конфлікту; наявність фізичної особи, якій було завдано шкоду; наявність контактів сторін).

Коло (цінностей, прийняття рішення, примирення) — це процедура групового обговорення складних питань, яка відбувається за принципами рівності всіх учасників, поваги до кожного, конфіденційності, доброзичливості. За дотриманням правил процедури слідує ведучий (хранитель Кола), який інформує

учасників про правила, слідкує за їх дотриманням, формулює питання для обговорення та несе відповідальність за створення сприятливої атмосфери.

Супервізія — процес професійного наставництва, спрямований на підтримку фахівця, визначення причин труднощів, з якими він стикається під час виконання функціональних обов'язків, а також його досягнень та можливостей для професійного зростання в обраній сфері діяльності.

II. Мета та основні завдання ШСП

3. Мета діяльності ШСП є формування сприятливого соціально-психологічного клімату в закладі.

4. Основні завдання ШСП:

- профілактика конфліктів між учнями закладу, учнями та співробітниками закладу тощо;
- попередження випадків порушень дисципліни, повторних правопорушень;
- попередження формування негативних явищ серед учнів закладу;
- розвиток в учнів закладу базових навичок спілкування та розв'язання конфліктів;
- розвиток дружніх стосунків у класах закладу, посилення зв'язків між учнями закладу, між учнями та педагогічним колективом;
- формування в учнів закладу системи цінностей, свідомого ставлення до дотримання принципів відповідальності, поваги до інших тощо;
- інформування учнів закладу, педагогічного колективу, батьків учнів, щодо мети, завдань, напрямків діяльності;
- підвищення обізнаності цільових груп, згаданих вище, щодо нових підходів до розв'язання конфліктів.

III. Створення ШСП

5. Для створення ШСП адміністрація закладу призначає відповідального фахівця (шкільного психолога, соціального педагога, іншого співробітника закладу), який виконуватиме надалі обов'язки її координатора. Крім того, у разі потреби адміністрація закладу може призначити куратора ШСП (керівника

закладу, заступника керівника закладу з виховної роботи), який погоджуватиме питання, пов'язані з поточною роботою служби та її медіаторів.

6. Для діяльності ШСП адміністрація закладу виділяє окреме приміщення. У виняткових випадках ШСП може бути розташовано в кабінеті шкільного психолога, соціального педагога тощо, який може бути використаний для роботи ШСП у вільний від консультацій час, за графіком, погодженим з фахівцем, який працює в цьому приміщенні.

7. Координатор ШСП (або до того, як буде призначено координатора ШСП — фахівець, який ініціює створення ШСП у закладі) організовує відбір учнів старших класів для проходження навчання як медіатора згідно з визначеною процедурою та відповідно до наступних критеріїв:

- свідоме бажання дитини взяти участь у навчанні та роботі ШСП;
- готовність пройти повний курс підготовки;
- наявність у неї вільного часу та готовність приділяти його роботі ШСП;
- наявність у дитини авторитетної позиції серед інших учнів закладу (паралельних класів), довіра до неї з боку інших дітей;
- готовність дитини дотримуватись цінностей та принципів роботи ШСП.

З метою підвищення обізнаності учнів старших класів про можливість та перспективи роботи ШСП координатор служби (або ініціатор її створення) організовує презентації для учнів старших класів за погодженням з адміністрацією закладу.

Відбір кандидатів у медіатори ШСП проводиться у два етапи шляхом:

- письмового опитування учнів старших класів, спрямованого на виявлення дітей, зацікавлених у роботі ШСП, а також дітей, які користуються особливою довірою та авторитетом серед своїх ровесників;
- індивідуального інтерв'ю або співбесіди з дітьми, які пройшли перший етап.

В окремих випадках до навчання можуть бути допущені діти, які не брали участі в першому етапі відбору або не повністю (чи

частково) відповідають критеріям, що висуваються до кандидатів у шкільні медіатори.

8. Підготовка медіаторів ШСП здійснюється у вільний від навчання час протягом чотирьох повних днів, принаймні один раз на рік.

Під умовами успішного завершення підготовки слід вважати:

- участь у тренінгу протягом всіх чотирьох днів (без пропусків та спізень);
- участь у підсумковому іспиті, під час якого учасник підготовки демонструє знання, вміння та навички щодо проведення медіації;
- наявність рекомендації тренера щодо допуску учасника до практичної діяльності як медіатора ШСП.

III. Функціонування ШСП

9. Основними напрямки діяльності ШСП є:

- медіація конфліктних ситуацій між дітьми, зокрема таких, у результаті яких було пошкоджено, втрачено або знищено особисте майно, значиме для його власника незалежно від розміру його формальної вартості;
 - проведення процедури Кола для учнів різних вікових груп, педагогічного колективу, батьків учнів.
10. Основні принципи діяльності ШСП:

- добровільність — кожна зі сторін добровільно бере участь у переговорах і усвідомлює, що рішення може бути досягнутим лише шляхом співробітництва; кожен учасник може припинити участь у медіації на будь-якому її етапі;
- відповідальність — сторони несуть відповідальність за прийняте рішення та його виконання, а медіатор — за процес, дотримання правил і принципів;
- нейтральність медіатора — під час процесу медіатор не приймає позиції жодної зі сторін, не оцінює їх, однаково допомагає обом сторонам;
- конфіденційність — усе, що відбувається на медіації, не розголошується ні медіатором, ні сторонами, за винятком ситуацій, коли сторони самі виявили бажання поширити інформацію.

11. Координатор ШСП має право:

- проходити навчання з метою професійного зростання;

- самостійно обирати методи роботи з дітьми — медіаторами шкільної служби;
- звертатись за підтримкою до колег — координаторів шкільних служб, дорослих медіаторів, тренерів;
- обирати методи проведення оцінки роботи шкільної служби, її впливу на атмосферу в закладі.

Координатор ШСП зобов'язаний:

- своєчасно організовувати відбір та навчання дітей;
- пройти відповідне навчання для координаторів або щонайменше один раз взяти участь у підготовці шкільних медіаторів;
- організовувати інформування співробітників закладу щодо мети, завдань та особливостей функціонування ШСП;
- щотижня зустрічатись зі шкільними медіаторами для обговорення випадків, планування роботи на наступний період тощо;
- забезпечувати дотримання стандартів практики шкільної медіації;
- вивчати вплив діяльності ШСП на клімат у закладі освіти;
- дотримуватись принципів, викладених у пункті 10.

12. Медіатор ШСП має право:

- мати доступ до приміщення, виділеного для роботи служби, для проведення медіації;
 - організувати зустрічі зі сторонами в урочний час, якщо цього вимагають обставини (за погодженням з координатором ШСП, адміністрацією закладу);
 - звертатись за допомогою та підтримкою до координатора ШСП;
 - проходити навчання для підвищення кваліфікації (у разі можливості ШСП його організувати).
- Медіатор ШСП зобов'язаний:
- пройти навчання в повному обсязі та успішно його завершити;
 - дотримуватись принципів роботи ШСП, зокрема конфіденційності та нейтральності;
 - вести документацію щодо організованих медіацій та проведених кіл цінностей;
 - звертатись за допомогою та підтримкою до координатора ШСП.

13. Адміністрація закладу освіти, у якому створено ШСП, має право:

- бути обізнаною щодо мети, завдань, планів на наступний період, результатів роботи за попередній період;
- направляти справи, які відповідають критеріям медіабельності, до ШСП;
- рекомендувати окремих дітей до участі в навчанні згідно зі встановленою квотою (не більше одного кандидата на кожні вісім–десять дітей, що пройшли відбір відповідно до встановленої процедури).

Адміністрація закладу освіти, у якому створено ШСП, зобов'язана:

- організувати виділення приміщення для роботи служби;
- сприяти інформуванню педагогічного колективу, учнів закладу та їхніх батьків щодо мети і завдань служби, умов перенаправлення справ до медіаторів;
- сприяти залученню медіаторів служби до розгляду конфліктних ситуацій, що відповідають критеріям медіабельності.

14. Режим роботи ШСП визначається спільно — її координатором та медіаторами за погодженням з адміністрацією закладу. У разі, якщо цього вимагають обставини та інтереси учасників конфлікту, робота служби може провадитись в урочний час.

15. До роботи ШСП можуть бути залучені фахівці Центру відновних практик у громаді (у разі його створення та функціонування) для таких видів діяльності:

- проведення супервізії діяльності служби, координатора та медіаторів;
- організації навчання медіаторів та координатора;
- проведення медіацій у кримінальних справах або справах, у яких батьки учнів закладу, самі учні подали заяву до відділу кримінальної міліції у справах дітей тощо.

Розділ III. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ЦВПГ

3.1. Законодавче і організаційне підґрунтя існування моделі ЦВПГ

3.1.1. Місцеві бюджети: роль та основні засади побудови

Місцеві бюджети становлять фінансову основу місцевого самоврядування і забезпечують виконання самоврядних функцій. Вони є важливою складовою місцевих фінансових ресурсів, активно впливають на перебіг економічних процесів і соціальну сферу.

Надзвичайно важливими у забезпеченні фінансової незалежності місцевого самоврядування та використанні коштів місцевих бюджетів є дотримання як з боку держави, так і з боку органів місцевого самоврядування **принципів побудови бюджетної системи та здійснення бюджетного процесу**, серед яких:

- справедливий і неупереджений розподіл суспільного багатства як громадянами, так і міжтериторіальними громадами;
- самостійність державного та місцевих бюджетів;
- субсидіарність — досягнення максимально можливого наближення надання суспільних послуг до їх безпосереднього споживача;
- збалансованість, тобто встановлення відповідності обсягу надходжень до бюджету з повноваженнями відповідного органу на здійснення бюджетних витрат;
- цільове фінансування видатків;
- публічність і прозорість;
- економічна ефективність витрачання бюджетних коштів.

У Конституції України закріплені **основи фінансової незалежності місцевого самоврядування**:

- органи місцевого самоврядування мають право самостійно затверджувати бюджети і контролювати їхнє виконання, встановлювати відповідно до законодавства місцеві податки і збори;
- держава бере участь у формуванні доходів бюджетів місцевого самоврядування;
- держава фінансово підтримує місцеве самоврядування;
- витрати органів місцевого самоврядування, які виникли внаслідок рішень органів державної влади, компенсуються у повному обсязі за рахунок коштів Державного бюджету України або шляхом віднесення до місцевого бюджету окремих загальнодержавних податків.

Основна мета цього розділу посібника — представити **фінансовий компонент** діяльності Центру відновних практик у громаді. Під фінансовим компонентом діяльності Центру, перш за все, маємо на увазі систему управлінських (менеджерських) рішень, пов'язаних з **формуванням, розподілом та використанням** фінансових ресурсів.

Часто у некомерційному секторі розуміння фінансового менеджменту звужується до обліку витрат або заміняє собою поняття бухгалтерського обліку. Цей підхід є помилковим. Якщо організації думають про свою життєздатність, вони мають налагодити **належне управління фінансами** — довгострокове і короткострокове планування (яке відбувається разом з плануванням діяльності організації); облік витрат; прогнозування й аналіз; звітування; контроль; встановлення чітких правил і процедур; створення раціональної структури управління.

З іншого боку, коли ми говоримо про принципи **фінансового менеджменту діяльності Центру в рамках розвитку громади**, ми виходимо з того, що свої фінансові стратегії Центр має будувати, спираючись, у першу чергу, на місцеві ресурси та законодавчу базу, що регламентує їх використання.

Тож, ознайомившись із цим розділом, читачі матимуть змогу відповісти на такі ключові запитання:

- Які практичні механізми прийняття та підтримки соціальних програм існують на рівні громади? Як ними скористатися?
- Яких легальних форм може набути Центр відновних практик у громаді? Які переваги і недоліки містить кожна з форм? Які кроки необхідно зробити задля юридичної легалізації Центру?
- Як забезпечити та підтримувати стабільний розвиток організації?
- Які ресурси (фінансові, людські, інформаційні, методичні) ви збираєтесь інвестувати в громаду, а які вам необхідні для успішної діяльності та організаційного розвитку?

Українським законодавством передбачені такі види місцевих бюджетів:

- бюджет Автономної Республіки Крим;
- обласні бюджети;
- районні бюджети;
- бюджети районів у містах (склад доходів та видатків визначається міською радою відповідно до повноважень, переданих районним у містах радам);
- бюджети місцевого самоврядування (бюджети територіальних громад сіл, селищ, міст та їх об'єднань).

Більш детальну інформацію щодо принципів формування місцевих бюджетів подано у *Додатку 3.1. Принципи формування місцевих бюджетів*.

Розмежування видів видатків між місцевими бюджетами здійснюється на основі принципу субсидіарності з урахуванням критеріїв повноти надання послуги та наближення її до безпосереднього споживача. Відповідно до цих критеріїв види видатків поділяються на такі групи²⁵:

1) перша група — видатки на фінансування бюджетних установ та заходів, які забезпечують необхідне першочергове надання соціальних послуг, гарантованих державою, і які розташовані найближче до споживачів;

2) друга група — видатки на фінансування бюджетних установ та заходів, які забезпечують надання основних соціальних послуг, гарантованих державою для всіх громадян України;

3) третя група — видатки на фінансування бюджетних установ та заходів, які забезпечують гарантовані державою соціальні послуги для окремих категорій громадян, або фінансування програм, потреба в яких існує в усіх регіонах України.

Видатки першої групи здійснюються з бюджетів сіл, селищ, міст та їх об'єднань.

Видатки другої групи здійснюються з бюджетів міст республіканського підпорядкування, Автономної Республіки Крим та міст обласного значення, а також районних бюджетів.

²⁵ Бюджетний кодекс України. Стаття 86.

Видатки третьої групи здійснюються з бюджету Автономної Республіки Крим та обласних бюджетів.

З бюджетів міст Києва та Севастополя здійснюються видатки всіх трьох груп.

Розробляючи стратегію набуття ЦВПГ фінансової стабільності за рахунок бюджетних коштів, слід визначитись, на якому бюджетному рівні ви збираєтесь працювати, зважаючи на особливості, притаманні кожному з рівнів.

Рівень сіл, селищ, міст районного значення та їх об'єднань

Особливості розмежування видатків: у межах бюджетів місцевого самоврядування можуть бути підтримані програми соціального захисту населення лише місцевого значення із самоврядних коштів (2-й коштик). (Бюджетний кодекс України ст. 88, 91.)

На що слід зважати, працюючи на цьому рівні:

- представники місцевих органів виконавчої влади та самоврядування зазвичай дуже прихильно ставляться до можливостей соціальних інвестицій (соціальні програми, методики, благодійні кошти, гранти) у свою громаду;
- процес прийняття рішень (організаційних та законодавчих) відбувається досить швидко;
- місцеві програми більше прив'язані до потреб територіальної громади і не обмежуються делегованими повноваженнями;
- існує можливість залучення коштів районного або обласного бюджетів (за наявності відповідної програми);
- внаслідок невеликої за чисельністю громади, попит на послуги Центру може виявитись невеликим;
- зважаючи на незначний обсяг бюджету та те, що самоврядні кошти зазвичай використовуються, у першу чергу, на благоустрій міста, закупівлю нового транспорту, освітлення вулиць, ремонт доріг, оплату за користування міською владою комунальними послугами тощо, кошти на підтримку Центру будуть досить невеликими, або в них може бути відмовлено «за відсутністю».

Рівень міст республіканського, Автономної Республіки Крим і міст обласного значення

Особливості розмежування видатків: у межах бюджетів місцевого самоврядування можуть бути підтримані програми соціального захисту населення як місцевого значення із самоврядних

коштів (2-й кошик), так і міські програми і заходи щодо реалізації державної політики стосовно дітей, молоді, жінок та сім'ї (1-й кошик). (Бюджетний кодекс України ст. 89, 91.)

На що слід зважати, працюючи на цьому рівні:

- найбільш збалансовані витрати на соціальну сферу, що дозволяє підтримати соціальні програми різних напрямків, використовуючи як самовладні кошти, так і кошти міжбюджетних трансфертів;
- більш потужний бюджет, ніж у міст районного значення, сіл або селищ;
- великий попит на соціальні послуги, які можуть надаватися ЦВПГ;
- наявність розгалуженої мережі соціальних інституцій, яка може виконувати частку функцій, визначених у завданнях програми;
- на цьому рівні неурядові громадські організації можуть на законних підставах претендувати на пряме бюджетне фінансування (у разі, якщо в місті розроблено програму делегування повноважень НУО з розв'язання пріоритетних соціальних проблем міста);
- існує конкуренція соціальних ініціатив, тобто послуги ЦВПГ можуть бути визнані більш пріоритетними для міста.

Районний рівень

Особливості розмежування видатків: у межах районних бюджетів можуть бути підтримані районні програми і заходи щодо реалізації державної політики стосовно дітей, молоді, жінок та сім'ї за кошти державного бюджету та спільні соціально-економічні програми з коштів, залучених на договірних засадах з місцевих бюджетів. (Бюджетний кодекс України ст. 89.)

На що слід зважати, працюючи на цьому рівні:

- можливість створення комунальних соціальних закладів на правах спільної власності територіальних громад сіл, селищ, міст району, інтереси яких представляє районна рада;
- великий попит на соціальні послуги, які може надавати ЦВПГ;
- необхідність прив'язки соціальних програм до пріоритетів, визначених у державній соціальній політиці.

Рівень Автономної республіки Крим та обласних бюджетів

Особливості розмежування видатків: у межах Автономної республіки Крим та обласних бюджетів можуть бути підтримані республіканські Автономної республіки Крим та обласні програми і заходи щодо реалізації державної політики стосовно дітей, молоді, жінок, сім'ї та інші державні соціальні програми, а також спільні соціально-економічні програми з коштів, залучених на договірних засадах з місцевих бюджетів. (Бюджетний кодекс України ст. 90.)

На що слід зважати, працюючи на цьому рівні:

- існує можливість прийняття комплексної програми з залученням районних та міських бюджетів;
- можливість створення комунальних соціальних закладів на правах спільної власності територіальних громад сіл, селищ, міст області, інтереси яких представляє обласна рада;
- необхідність прив'язки до державних цільових соціальних програм або до пріоритетів, визначених у державній соціальній політиці;
- низький рівень залучення НУО до реалізації програм;
- рідко підтримує.

3.1.2. Місцеві цільові програми як механізм підтримки громадських ініціатив. Порядок розробки цільових соціальних програм

Одним із основних механізмів забезпечення реалізації фінансової стабільності ЦВП є залучення державних коштів через ініціювання розробки, затвердження і впровадження державних цільових програм різних рівнів, які включатимуть комплекс заходів, заснованих на відновних практиках.

Цільова соціальна програма²⁶ (загальнодержавна або місцева) — комплекс взаємопов'язаних за цілями, ресурсами, виконавцями та термінами виконання соціальних проектів та заходів, які забезпечують розв'язання соціальної проблеми у масштабах всієї країни або окремої адміністративно-територіальної одиниці.

Цільові соціальні програми можуть бути ініційовані та підтримані як на національному рівні, так і на всіх рівнях місцевого самоврядування.

Місцеві цільові програми готуються відповідно до основних принципів розроблення державних цільових програм, зазначених

²⁶ Далі — Програма.

у Законі України «Про державні цільові програми» від 18.03.2004 р. № 1621-IV).

Ініціаторами розробки Програми можуть бути: структурні підрозділи обласної державної адміністрації, територіальні підрозділи центральних органів виконавчої влади, органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування, громадські ради при органах місцевого самоврядування, органи самоорганізації населення та громадські організації.

Підставою для ініціювання розробки Програми є існування проблеми територіальної громади міста/району/області, що належить до компетенції місцевих органів влади та органів місцевого самоврядування, розв'язання якої потребує залучення бюджетних коштів, координації спільних дій місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій.

Існує доцільність залучення до розробки та виконання програми структур та установ, які дотичні до реалізації відновних програм Центру. Під час розробки програми можуть бути узгодженні та прописані механізми взаємодії та окресленні повноваження та функції структур у здійсненні запланованих заходів.

Обов'язковою умовою розробки Програми є наявність у місцевому бюджеті реальної можливості ресурсного забезпечення виконання заходів Програми та відповідність мети Програми пріоритетним стратегічним напрямкам розвитку міста/району/області.

Мета, завдання та заходи Програми, що розробляються, не повинні дублювати мету, завдання та заходи інших діючих місцевих програм.

Основні етапи (порядок) розробки Програми

Для прикладу наводиться порядок розробки цільової програми на рівні місцевого самоврядування. У разі розроблення районних та обласних програм, процес ускладнюється узгодженням програми з адміністраціями та виконавчими комітетами нижчих шаблів, які будуть залученні до реалізації програми.

Основними етапами розробки та виконання Програми є:

- 1) ініціювання розробки Програми;
- 2) підготовка проекту Програми;
- 3) здійснення експертизи відповідності проекту Програми чинному порядку, погодження та затвердження Програми;

- 4) затвердження бюджетних призначень на виконання Програми;
- 5) включення Програми до щорічної програми соціально-економічного розвитку міста/району/області, внесення змін до Програми;
- 6) організація виконання Програми, здійснення контролю за її виконанням;
- 7) оцінка очікуваних результатів вирішення проблем, на розв'язання яких спрямована Програма;
- 8) здійснення моніторингу та підготовка звітів про виконання Програми.

1. Ініціювання розробки Програми

1.1. Ініціатор розробки Програми готує пропозиції, які подаються до місцевого виконавчого комітету разом із детальним обґрунтуванням необхідності її розробки, яке має містити:

- визначення проблеми, на розв'язання якої спрямована Програма, аналіз причин виникнення проблеми та оцінка її масштабів з чітким окресленням критеріїв виміру та їх показників для кожної зазначеної проблеми;
- пояснення, чому розв'язання цієї проблеми потребує програмного методу;
- наявність інших міських, регіональних та державних програм відповідної сфери діяльності з наданням їх переліку, які споріднені за метою із запропонованою Програмою, результати їх здійснення та обґрунтування неможливості розв'язання проблеми в рамках цих програм;
- обґрунтування відповідності мети Програми пріоритетним, стратегічним напрямкам соціально-економічного розвитку міста;
- визначення орієнтовних обсягів фінансування витрат, необхідних для виконання Програми;
- оцінку результатів виконання Програми (соціальних в такому разі) та їх ефективність. Оцінка має відбуватися обов'язково за тими самими критеріями, що були використані для оцінки проблеми. Для обґрунтування комплексних результатів за Програмою, ініціатор розробки має надати додаткові критерії для їх оцінки. Кількісні показники визначення ефективності запропонованої Програми мають передбачати співвідношення

витрачених бюджетних коштів на вирішення конкретної проблеми до очікуваних результатів (а саме змін) її вирішення. Додаткові кількісні та якісні показники розробляються ініціатором розробки Програми.

1.2. Надані ініціатором розробки Програми документи передаються:

- місцевим виконавчим органам (залежно від специфіки порушених проблем), управлінню економіки місцевої ради для підготовки у 10-денний термін висновків про доцільність розробки Програми, експертизи щодо їх відповідності вимогам чинного Порядку та пропозиції щодо визначення головного розробника;
- департаменту (управлінню) фінансів місцевої ради для узгодження можливості фінансування заходів Програми з місцевого бюджету.

1.3. У разі отримання позитивного висновку, за дорученням заступників голови місцевої адміністрації, які координують відповідну сферу, готується проект розпорядчого документа виконавчого комітету місцевої ради (розпорядження, доручення) про підготовку проекту Програми, у якому визначаються розробник, відповідальний виконавець та строк підготовки. Виданий розпорядчий документ є підставою для підготовки проекту Програми.

2. Підготовка проекту Програми

2.1. Підготовка проекту Програми здійснюється головним розробником самостійно або спільно з науковими установами, громадськими організаціями, соціальними підприємствами та установами, які зацікавлені в прийнятті та реалізації Програми. Для забезпечення підготовки проекту Програми можуть утворюватися групи з представників місцевих виконавчих органів, наукових та громадських організацій тощо.

У разі, коли ініціатор розробки Програми не є головним розробником, головним розробником може створюватися робоча група з розробки Програми, до складу якої має бути включений ініціатор.

2.2. Проект Програми повинен містити такі складові частини (розділи):

- проект паспорта Програми (стислий виклад основних даних: назва, рішення про розробку, відомості про державного

замовника та відповідальних виконавців програми, строк виконання, обсяги та джерела фінансування);

- визначення проблем;
- обґрунтування шляхів і засобів розв'язання проблем та необхідності їх розв'язання програмним методом;
- визначення мети Програми;
- строки та етапи виконання Програми;
- перелік завдань Програми;
- перелік заходів Програми;
- ресурсне забезпечення Програми;
- організація виконання та контролю за ходом виконання Програми;
- очікувані результати виконання Програми.

2.3. Визначення проблем.

Розділ повинен містити:

- чітко сформульоване визначення кожної проблеми територіальної громади, на розв'язання якої спрямована Програма;
- аналіз причин виникнення зазначених проблем;
- оцінку рівня (масштабів) кожної проблеми з чітким окресленням критеріїв виміру та їх показників, використаних для оцінки.

Визначення проблеми є основою для формулювання мети, а також обґрунтуванням для всіх інших розділів Програми.

2.4. Обґрунтування шляхів і засобів розв'язання проблем та необхідності її розв'язання програмним методом.

У цьому розділі зазначаються шляхи і засоби розв'язання проблем міста або окремої території, окремих соціальних напрямків тощо.

Шляхи розв'язання проблем — це конкретні напрями, які планується здійснити для досягнення мети Програми. Як засоби розв'язання проблеми можливо використовувати конкретні дії, спрямовані на виконання завдань Програми. Обґрунтування шляхів і засобів розв'язання проблеми та необхідності її розв'язання програмним методом має здійснюватися на підставі попередньої пропозиції.

Розділ має також містити обґрунтування необхідності фінансування Програми за рахунок коштів з місцевого бюджету.

2.5. Визначення мети Програми.

Мета Програми — це головний очікуваний результат вирішення визначених проблем. Сформульоване визначення мети Програми повинно мати логічний зв'язок з її назвою.

2.6. Строки та етапи виконання Програми.

Строки та етапи виконання Програми визначаються відповідно до Закону України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» від 23.03.2000 р. № 1602-III. Програма вважається довгостроковою, якщо строк її виконання розрахований на 5 і більше років. Якщо термін Програми більший за один рік, Програма має поділитися на щорічні етапи.

2.7. Перелік завдань Програми.

Завдання Програми — це конкретні напрями, які планується здійснити протягом певного періоду і які повинні забезпечити досягнення мети Програми. Завдання Програми мають відповідати умовам:

- а) бути реалістичними, лаконічними, базуватися на визначених проблемах та мати чітке визначення в часі;
- б) не містити завдання, що не забезпечуються жодним заходом;
- г) виконання завдань Програми має забезпечувати досягнення очікуваних результатів;
- д) посилання на конкретні очікувані результати Програми, на досягнення яких спрямовані завдання;
- е) не містити завдань, що не спрямовані на досягнення очікуваних результатів.

2.8. Перелік заходів Програми.

Заходи Програми — це конкретні дії, виконання яких має забезпечити досягнення очікуваних результатів та мети Програми, усунути причини виникнення проблеми або знизити рівень проблеми. Заходи повинні мати визначення розміру та джерел фінансування.

Перелік заходів Програми повинен мати визначення щодо кожного заходу:

- а) кошти для його реалізації за рахунок усіх джерел фінансування (включаючи благодійні кошти, які залучає ваша організація);
- б) у межах якого завдання Програми реалізуються заходи;

в) посилання на конкретні очікувані результати Програми, які планується досягти за результатами виконання кожного заходу.

2.9. Ресурсне забезпечення Програми.

Розділ повинен містити орієнтовні обсяги фінансових витрат, необхідних для виконання Програми в цілому і диференційовано за роками з визначенням джерел фінансування, у тому числі за рахунок коштів з місцевого бюджету. Якщо Програма виконується протягом більш ніж одного року, заплановані обсяги фінансування заходів мають відбуватися із розбивкою по роках.

2.10. Організація виконання та контролю за ходом виконання Програми.

Розділ має визначати:

- а) головного виконавця (розпорядника коштів) та інших виконавців Програми;
- б) порядок виконання заходів Програми головним виконавцем;
- в) порядок здійснення контролю головним виконавцем Програми за реалізацією заходів іншими виконавцями, якщо вони передбачені Програмою;
- г) порядок підготовки звіту про виконання Програми;
- д) порядок оприлюднення звітів головних виконавців Програми на офіційному сайті місцевої ради про хід виконання заходів (за 6, 9 та 12 місяців), а також звітів про досягнення результатів за рік та по закінченні дії Програми, що забезпечуватиме інформування територіальних громад.

2.11. Очікувані результати виконання Програми.

Очікувані результати виконання Програми визначають зміни рівня масштабів проблем, які головний розробник планує досягти за підсумками реалізації заходів Програми. Очікувані результати виконання Програми, як щорічні, так і по її закінченні, визначаються на підставі тих самих критеріїв та їх показників, за якими визначені проблеми Програми. Ця процедура визначає кількісні показники та має забезпечити можливість відстеження динаміки вирішення проблем та оцінки кількісних змін. При потребі використання якісних та кількісних показників виконання Програми, головний розробник має надати додаткові критерії та індикатори для оцінки їх досягнення. Кількісні та якісні показ-

ники становлять очікувані результативні показники виконання Програми.

Розділ має містити:

а) для щорічних програм — очікувані результати виконання заходів Програми та досягнення мети по її закінченні;

б) для програм, термін яких складає більш ніж один рік — очікувані результати виконання заходів Програми кожного щорічного етапу, а також очікувані результати виконання Програми по її закінченні;

в) кількісні показники визначення очікуваної ефективності виконання щорічних етапів Програми, а також Програми у цілому; очікувані зміни стану відповідної проблеми.

Кількісні показники визначення очікуваної ефективності виконання щорічних етапів Програми, а також Програми в цілому визначається як співвідношення витрачених бюджетних коштів на досягнення кожного очікуваного результату до очікуваних змін стану відповідної проблеми. Витрачені бюджетні кошти на досягнення кожного очікуваного результату визначаються як сума витрат кожного заходу, що має посилення на конкретний очікуваний результат. Очікувані зміни стану відповідної проблеми визначаються як різниця між рівнем проблеми до реалізації Програми та рівнем очікуваного результату (щорічно та по закінченні Програми), визначеного в порядку та на умовах, передбачених цим пунктом Порядку. Очікувані зміни визначаються як у натуральному, так і у відсотковому вимірі.

3. Здійснення експертизи відповідності проекту Програми чинному Порядку, погодження та затвердження Програми

Головний розробник Програми узгоджує обсяги її фінансування з управлінням (департаментом) фінансів місцевої ради.

Експертиза відповідності підготовленого проекту Програми вимогам чинного Порядку здійснюється управлінням економіки місцевої ради, яке у 10-денний строк надає головному розробникові Програми в письмовій формі один з двох висновків: «Проект Програми відповідає усім формальним вимогам Порядку» або «Проект Програми не відповідає усім формальним вимогам Порядку та має бути доопрацьований головним розробником».

У такому разі управління економіки місцевої ради має надати головному розробникові Програми стислі, конкретні та обґрунтовані зауваження. Головний розробник проекту Програми

доопрацьовує її та надає управлінню для здійснення експертизи. До проведення експертизи можуть залучатися фахівці інших виконавчих органів місцевої ради, відповідні підрозділи обласної державної адміністрації, науковці, незалежні експерти тощо.

Після отримання позитивного висновку проект Програми погоджується з усіма причетними до її виконання виконавчими органами та подається на розгляд до виконавчого комітету місцевої ради.

4. Затвердження бюджетних призначень на виконання Програми

Після затвердження Програми місцевою радою, головний виконавець Програми до 15 жовтня року, що передує плановому, надає до управління (департаменту) фінансів місцевої ради бюджетні запити щодо фінансування Програми за рахунок коштів місцевого бюджету.

Департамент фінансів місцевої ради:

а) аналізує подані бюджетні запити відповідно до реальних можливостей бюджету та надає пропозиції виконавчому комітету місцевої ради щодо включення Програми до проекту бюджету;

б) інформує управління економіки місцевої ради щодо обсягу коштів, передбачених у бюджеті на фінансування Програми.

Основні критерії, які впливатимуть на фінансування Програми:

а) відповідність пріоритетним, стратегічним напрямкам розвитку міста;

б) очікуваний результат виконання заходів на відповідний рік;

в) залучення додаткових джерел фінансування.

Фінансування Програми здійснюється винятково за умови її затвердження рішенням сесії місцевої ради та передбачення відповідних видатків у рішенні місцевої ради про бюджет на відповідний рік.

5. Включення Програми до щорічної програми соціально-економічного розвитку міста, внесення змін до Програми

Програми, що фінансуються з бюджету міста, включаються до щорічної програми соціально-економічного розвитку міста.

У разі затвердження щорічного фінансування Програми з місцевого бюджету, термін якої становить більш ніж один рік, в обсязі, що відрізняється від затвердженого Програмою, головний

виконавець повинен скоригувати щорічні заходи та очікувані результати Програми та надати проект відповідного рішення для затвердження міською радою. Депутати місцевої ради мають бути забезпечені такою інформацією щодо наслідків змін (скорочень) фінансування Програми задля об'єктивного прийняття відповідного рішення.

Невідповідність фактичному стану показників оцінки проблем Програми, наданих головним розробником, а також інші обґрунтовані та суттєві причини можуть бути використані для ініціювання внесення змін до Програми протягом її дії.

Порядок ініціювання, розробки та затвердження змін до Програми такий, як і для Програми, передбачений чинним Порядком.

Слід зважити на те, що проекти бюджету на наступний рік починають формуватися з літа (червень–липень).

3.2. Створення Центру відновних практик як соціальної інституції

Центр відновних практик може діяти в громаді як недержавна структура, тобто як окрема громадська організація (чи структурний підрозділ вже існуючої громадської організації) або у формі соціального комунального підприємства територіальної громади. Кожна з форм має свої переваги та недоліки, деякі з них можна побачити в порівняльній таблиці (див. Таблицю 3.1. Порівняльні характеристики громадської організації та комунального соціального закладу).

Таблиця 3.1. Порівняльні характеристики громадської організації та комунального соціального закладу

| | Порівняльні характеристики | Громадська організація | Комунальний соціальний заклад |
|----|----------------------------------|--|---|
| 1. | Прийняття рішення про створення. | Організація утворюється на основі доброї волі осіб чи особи, що виступає заасновником. | Заклад утворюється органами місцевого самоврядування за ініціативи громади. |

| | Порівняльні характеристики | Громадська організація | Комунальний соціальний заклад |
|----|---|---|---|
| 2. | Керівництво та контроль за діяльністю з боку органів місцевого самоврядування та їх виконавчих органів. | Керівництво організацією здійснюється її учасниками відповідно до дії статутних (установчих) документів. Контроль за діяльністю організації здійснюється тільки в межах повноважень, визначених державною програмою, якщо громадська організація є її виконавцем (або співвиконавцем). Окремо, відповідно до законодавства, нагляд і контроль за діяльністю зазначених структур в Україні здійснюють органи юстиції (за дотриманням положень статуту організації/положення закладу), податкові органи (за правильністю та своєчасністю подання фінансової звітності) та органи прокуратури (у порядку загального нагляду, як це передбачено перехідними положеннями Конституції України), інші державні контролюючі органи, відповідно до особливостей діяльності зазначених структур. | Здійснюється адміністративне управління чи постійний контроль з боку засновника або уповноваженого ним органу. |
| 3. | Документ, що регламентує діяльність. | Статут організації (положення про це у разі, якщо він є структурним підрозділом існуючої організації). | Положення закладу. |
| 4. | Податковий статус. | Неприбуткова організація (метою створення чи діяльності організації не може бути одержання прибутку, що розподіляється між її членами, засновниками чи пов'язаними з ними особами. Прибуток організації, отриманий нею внаслідок її комерційної діяльності, може використовуватися лише на статутні цілі, а кошти чи майно організації після її ліквідації не розподіляються між її членами чи засновниками, а використовуються лише зі статутною метою або передаються іншій неприбутковій організації, мета та цілі якої відповідають відповідно меті та цілям організації, що ліквідується). | |
| 5. | Юридичний статус. | Громадська організація є окремою юридичною особою з моменту її державної реєстрації, має відокремлене майно, веде самостійний баланс, може відкривати розрахунковий та валютний рахунок в установах банку, має круглу печатку. | Комунальний заклад є юридичною особою; володіє відокремленим майном, яке передано їй в оперативне управління; має самостійний баланс, поточні рахунки та може мати інші рахунки в установах банку; має свою печатку зі своїм найменуванням, штамп, бланки зі своїм найменуванням. |

| | Порівняльні характеристики | Громадська організація | Комунальний соціальний заклад |
|-----|--|--|---|
| 6. | Порядок отримання державних коштів. | Через написання та затвердження місцевих цільових програм. | |
| 7. | Форми отримання та розпорядження державними коштами. | На договірних засадах або шляхом перерахування коштів на рахунок у казначействі (якщо це зазначено у програмі). | Шляхом перерахування коштів на рахунок закладу у казначействі. |
| 8. | Особливості фінансування структур з бюджетних коштів. | В більшості випадків кошти виділяються не на організаційне утримання, а на здійснення комплексу заходів, передбачених соціальною програмою або соціальним проектом. | Кошти виділяються як на утримання закладу, так і на забезпечення його діяльності. |
| 9. | Залучення додаткових коштів. | Можливість ведення кількох проектів або програм, залучаючи кошти з різних джерел. | Можливість залучення благодійних внесків, пожертвувань окремих громадян, підприємств, установ. |
| 10. | Фінансова стабільність у розрізі отримання бюджетних коштів. | Програма гарантує отримання коштів на поточний фінансовий рік. Продовження програми залежить від її ефективності, місцевих соціальних пріоритетів, наповнення бюджету. | Зазвичай, якщо заклад відкрито, місцеві органи знаходять можливості для його подальшого фінансування (у повному або частковому обсязі). |
| 11. | Забезпечення приміщення. | Може надати приміщення для роботи Центру, але це не гарантовано. | Гарантоване надання комунального приміщення. |
| 12. | Кадрове забезпечення. | Залучає спеціалістів на власний розсуд та за необхідністю. | Залежно від видів послуг вимагає залучення до штату фахівців з відповідною освітою. |
| 13. | Перспективи. | Існують тенденції щодо законодавчого урегулювання механізму передачі державою частки своїх повноважень громадським організаціям. 16.10.2009 на розгляд Верховної Ради України подано Проект Закону про соціальне замовлення у сфері надання соціальних послуг № 5236. | Змін щодо створення та функціонування комунальних закладів поки що не передбачається. |

3.2.1. Поетапність створення та відкриття комунального соціального закладу (нормативно-правовий аспект)

Комунальний соціальний заклад може бути створений згідно з Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні»:

- п. 30 ч.1 ст. 26 (повноваження сільських, селищних, міських рад);
- п. 20 ч. 1 ст. 43 (повноваження районних і обласних рад).

Процес створення комунального соціального закладу можна умовно поділити на два етапи:

I етап — підготовчий;

II етап — безпосереднє створення.

На першому етапі проводяться види робіт, що направлені на збір первинної документації та лобювання подальшого відкриття закладу. Послідовність таких дій має наступний вигляд:

По-перше, необхідно розробити положення, за яким має працювати заклад (положення має бути розробленим лише за відсутності типового положення, затвердженого Кабміном).

В положенні має бути прописана:

- загальна частина, в якій чітко відображається форма закладу, засновник, для кого створений заклад, якими нормативними документами керується та які має ознаки юридичної особи (штамп, печатка, бланки, власний рахунок тощо);
- мета створення закладу, де відображається основний мотив створення закладу;
- основні завдання — максимально повний перелік всіх напрямків діяльності закладу;
- принципи діяльності — відображають морально-етичні підходи в роботі закладу;
- організаційно-правові основи діяльності закладу, де відображаються: режим функціонування закладу та умови надання послуг;
- права та обов'язки трудового колективу згідно з нормами трудового законодавства;
- управління закладом — прописується, хто призначає директора та працівників, і хто безпосередньо керує закладом;
- фінансово-господарська діяльність та матеріально-технічна база — чітко зазначається надходження, за рахунок яких утримується заклад, штатний розклад. Порядок ведення діловодства та всієї звітності;

- контроль за діяльністю закладу — відображає, хто здійснює контроль та нагляд за діяльністю будинку та особливості ліквідації або реорганізації закладу.

По-друге, готується проект рішення про відкриття закладу, що виноситься на сесію міської/сільської/селищної або районної/обласної ради. Цей проект має пройти процедуру затвердження через виконавчий комітет, після чого проект виноситься на розгляд місцевої ради, де він має отримати підтримку депутатів.

Після затвердження рішення про відкриття закладу процедура переходить у площину безпосереднього створення закладу, яка передбачає наступну послідовність дій (див. Додаток 3.2. Алгоритм дій створення комунального соціального закладу):

1. Призначення керівника закладу.
2. Реєстрація закладу в наступних інстанціях:
 - у державному реєстрі (реєстраційна палата);
 - у державному комітеті статистики;
 - у державному комітеті соціального страхування;
 - у фонді зайнятості;
 - у фонді з нещасних випадків;
 - у пенсійному фонді;
 - у податковій інспекції;
 - у державному казначействі.
3. Створення печатки закладу.
4. Затвердження штатного розпису.
5. Затвердження бюджету закладу.

3.2.2. Поетапність створення та реєстрації громадської організації (нормативно-правовий аспект)

Громадська організація може бути створена згідно з законом України «Про об'єднання громадян» [5, стор. 504; 2, стор. 3–17.]

Процес створення **громадської організації** можна також поділити на два етапи:

I етап — підготовка та проведення установчих зборів;

II етап — безпосереднє створення.

Підготовка установчих зборів

Юридичним фактом, що засвідчує утворення організації, є саме установчі збори, які затверджують статутні документи організації та обирають її керівний склад.

До початку зборів треба підготувати проект установчих документів організації (статут), та вирішити деякі організаційні й кадрові питання. Тобто продумати структуру управління організацією, способи її фінансування та визначитись із керівним складом.

Статутний документ об'єднання громадян повинен містити:

- назву об'єднання громадян (повну, а також скорочену), його статус та юридичну адресу;
- мету та завдання об'єднання громадян;
- умови і порядок прийому в члени об'єднання громадян, вибуття з нього;
- права і обов'язки членів (учасників) об'єднання;
- порядок утворення і діяльності статутних органів об'єднання, місцевих осередків та їхні повноваження;
- джерела надходження і порядок використання коштів та іншого майна об'єднання, порядок звітності, контролю, здійснення господарської та іншої комерційної діяльності, необхідної для виконання статутних завдань;
- порядок внесення змін і доповнень до статуту об'єднання;
- порядок припинення діяльності об'єднання і вирішення майнових питань, пов'язаних з його ліквідацією.

У статуті можуть бути передбачені інші положення, що стосуються особливостей створення й діяльності об'єднання громадян. Статут не повинен суперечити законодавству України.

Проведення установчих зборів

Збори обирають головуючого зборів, секретаря та затверджують порядок денний.

До порядку денного включаються питання:

- про заснування організації;
- про затвердження статуту;
- про обрання керівних органів;
- інше (наприклад, доручення певним особам із числа засновників доопрацювати прийняті документи і здійснити легалізацію організації).

За результатами установчих зборів складається протокол, який підписується головоючим на зборах та секретарем.

Протокол обов'язково має містити чітко викладене рішення зборів про створення організації, про затвердження статуту та про обрання керівних органів організації відповідно до статуту.

На установчих зборах слід обов'язково оформити ще один дуже важливий для реєстрації документ — відомості про засновників.

Ці відомості мають містити: прізвище, ім'я, по батькові особи, рік її народження, місце постійного проживання, а також дані про ідентифікаційні коди кожного із засновників.

З моменту проведення установчих зборів та підписання протоколу організація вважається утвореною. Проте приступити до виконання своїх статутних завдань вона зможе лише після її повної легалізації (для юридичних осіб — після її державної реєстрації), яка передбачає наступну послідовність дій (див. Додаток 3.3 Алгоритм дій створення громадської організації):

1. Реєстрація в органах реєстрації;
2. Отримавши свідоцтво про реєстрацію, для одержання остаточних атрибутів юридичної особи необхідно **протягом місяця** стати на облік у таких державних органах та установах:
 - Державному Управлінні статистики;
 - Державній податковій адміністрації;
 - Банківській установі, де відкривається рахунок;
 - Дозвільній системі УВС (для виготовлення печатки);
 - Фонді соціального страхування;
 - Пенсійному фонді;
 - Державному фонд зайнятості.

3.3. Додаткові джерела фінансування як фактор фінансової стабільності (життєздатності) організації

Визначившись із поточною структурою фінансування та розпочавши свою діяльність, будь-якій організації, що планує свою стабільність, слід замислитися над наступними аспектами:

- як зменшити ступінь вразливості організації;
- які потенційні джерела фінансування наявні у громаді;
- які джерела фінансування слід «розробляти».

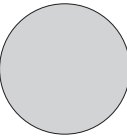


Матеріал, наданий у цьому розділі, є актуальним як для громадських організацій, так і для організацій, що були створенні у формі соціального підприємства. В останньому варіанті, ви маєте можливість відкрити при казначействі окремий рахунок для

отримання благодійних внесків або паралельно зареєструвати громадську організацію.

Вразливість організації:

Залежність вразливості організації від кількості та обсягу джерел фінансування можна простежити за допомогою діаграм структури фінансування організації. Кожний із сегментів діаграми представляє собою певне фінансове джерело. Чим більший сегмент, тим більша частка фінансування конкретним джерелом у сукупному доході (див. Малюнок 3.1. Сегменти фінансування).

Малюнок 3.1. Сегменти фінансування

| | |
|--|---|
|  | <p>Якщо організація має лише одне джерело фінансування, вона є доволі вразливою. Припинення фінансування буде означати і припинення роботи самої організації.</p> |
|  | <p>Наявність одного великого та багатьох невеличких за обсягом джерел фінансування може привести до неоднозначних результатів. З одного боку, додаткові джерела можуть втримати «на плаву» організацію, що втратила основні фінансові надходження. З іншого боку, слід пам'ятати, що використання багатьох джерел не завжди вигідне для організації. Чим більше джерел фінансових надходжень, тим вищі адміністративні витрати на пошук та отримання коштів, а також на моніторинг їх використання.</p> |
|  | <p>Збалансована модель, яка дозволяє організації почувати себе впевнено навіть за умови припинення фінансування з основного джерела.</p> |

Вміння правильно визначити структуру фінансування полягає в гармонізації наступних показників:

- переваг зменшення ступеня вразливості організації шляхом залучення додаткових джерел фінансування;
- недоліків, пов'язаних із значними адміністративними витратами на «розробку» надмірних джерел фінансування.

Визначення потенційних джерел підтримки:

Визначення потенційних джерел фінансування передбачає визначення кола тих, кого може зацікавити ваша діяльність. Це можуть бути:

- Мешканці міста;
- Інші громадські (неурядові) організації;
- Благодійні фонди;
- Місцевий бізнес;
- Національні бізнес-компанії, які мають свою мережу у вашому регіоні;
- Банки;
- Міжнародні програми (якщо вони працюють у вашому регіоні);
- Приватні фонди;
- Релігійні конфесії;
- Самофінансування (створення неурядовими організаціями бізнес-підприємств);
- Інші варіанти...

При складанні списку потенційних донорів дайте собі відповідь на такі запитання:

1. На які ресурси можна розраховувати з кожного джерела?
2. Чи маєте ви налагоджений контакт з кожним із вказаних донорів?
3. Який з методів залучення ресурсів застосувати до кожного з донорів?
4. Які ресурси (людські, матеріальні, фінансові, час) вам потрібні для того, щоб отримати ресурси з джерел, зазначених у вашому списку?

Визначення джерел підтримки, з якими ви будете працювати:

Після визначення потенційних джерел фінансування вам слід розглянути кожну із зазначених можливостей у наступних аспектах:

- 1) можливість співпраці;
- 2) економічна ефективність.

Можливість співпраці ви можете оцінити за схемою «сильні сторони — слабкі сторони» і зробити вибір «свого» донора або кількох донорів, внесок яких зробить можливим реалізацію вашої ідеї.

Наприклад:

а) Робота з міжнародними програмами, які працюють в Україні:

Сильні сторони:

- Досить великі суми фінансування;
- Підтримуються різні статті видатків;
- Зрозуміла форма відносин: проект — отримання фінансування — звіт;
- Ваші варіанти...

Слабкі сторони:

- Довгий час на розгляд проектної заявки;
- Жорстка форма звітування та узгодження дій;
- Для отримання грантів на великі суми необхідно показати свій досвід управління проектами;
- Інколи змінюють пріоритети (тематичні, географічні);
- Ваші варіанти...

б) Робота із місцевими донорами (бізнес-структурами):

Сильні сторони:

- Ваш позитивний імідж: бізнесу приємно підтримувати проект організацій, які мають таке ім'я, як у вас;
- Кошти бізнесу залучаються до вирішення місцевих проблем;
- Комунікації відбуваються досить швидко (з часу звернення до отримання підтримки чи відмови — короткий шлях);
- Ваша діяльність відповідає корпоративному стандарту компанії (наприклад, робота з неповнолітніми правопорушниками, а ваш проект спрямований саме на цю цільову аудиторію);
- Ваші варіанти...

Слабкі сторони:

- У вас є попередній негативний спільний досвід або негативний імідж;
- Ваша діяльність не підпадає під корпоративні стандарти компанії (наприклад, компанія підтримує проекти, спрямовані на дітей-сиріт, а ви звернулися з проектом на впровадження сімейних групових нарад);
- Є певна «місцева конкуренція» за джерело фінансування (багато НУО звертаються за фінансовою підтримкою саме до цієї компанії);
- Ваші варіанти...

Додайте до вашого аналізу просту, але дієву схему — оцініть кожного з потенційних донорів, зазначених у вашому списку, за

шкалою «найбільші шанси — середні шанси — малі шанси — немає шансів».

Після визначення донорів, з якими вам зручно працювати, слід прорахувати ваші **витрати на збори коштів** кожного з джерел, що залишилися.

Наприклад, вам можуть бути потрібні кошти на оплату робочого часу співробітників або найманих спеціалістів, рекламні матеріали, поштові та транспортні витрати тощо.

Пам'ятайте, що коли ви звертаєтесь до донора вперше, завжди доводиться інвестувати більше часу та ресурсів, ніж під час повторного звернення. Якщо на початковому етапі ви не маєте багато зв'язків та досвіду для організації процесу фандрейзингу, слід припустити, що витрати на «розробку» одного з джерел фінансування складатимуть до 25% від залучених з цього джерела коштів.

У цілому, витрати на фандрейзинг не повинні перевищувати 15% від загальної суми залучених коштів. Якщо вам необхідно знайти 10 000 грн, то вартість процесу залучення цих коштів має становити не більше ніж 1 500 грн.

Прорахувати приблизну економічну ефективність розробки різних джерел фінансування вам допоможе матриця розрахунку коефіцієнту прибутку (див. Таблицю 3.2. Матриця розрахунку коефіцієнту прибутку).

Таблиця 3.2. Матриця розрахунку коефіцієнту прибутку

| Джерело фінансування | Витрати на оплату послуг спеціалістів (включаючи штатних та залучених) | Інші витрати на організацію процесу фандрейзингу | Очікувані фінансові надходження | Коефіцієнт прибутку |
|----------------------|--|--|---------------------------------|---------------------|
| 1. | | | | |
| 2. | | | | |
| 3. | | | | |

Коефіцієнт прибутку є не що інше, як обсяг надходжень на 1 гривню витрат. Коефіцієнт не є абсолютно точним показником, іноді прорахувати його доволі важко, але загальну картину економічної доцільності розробки того чи іншого джерела фінансу-

вання показати зможе. Розрахунок коефіцієнта буде виглядати наступним чином:

$$\text{Коефіцієнт прибутку} = \frac{\text{очікувані фінансові надходження}}{\text{витрати на оплату спеціалістів} + \text{інші витрати}}$$

Аналіз економічної ефективності роботи з кожним із потенційних донорів дозволить визначити найбільш прийнятні для вас джерела фінансування.

3.4. Бюджет організації як складова фінансового планування

Фінансове планування слід розглядати як короткостроковий, так і як довгостроковий процес. У довгостроковій перспективі воно набуває форми стратегічного плану. У короткостроковій перспективі це **щорічний бюджет**.

Бюджет — це план дій організації на майбутнє у грошовому вираженні. Іншими словами, бюджет відображає вартість того, що ваша організація має намір зробити протягом 12 місяців, і чим це буде забезпечено. З іншого боку, бюджет є засобом контролю над фінансовим розвитком організації.

У діяльності організації бюджет застосовується в чотирьох випадках:

1) Формування організаційної політики

Бюджет відображає політику організації за допомогою фінансових термінів. У ньому представлені певні види послуг (їх якість та кількість) для досягнення цілей і місії організації. Наприклад, у роботі з малозабезпеченими сім'ями ви можете допомогти батькам влаштуватися на добре оплачувану роботу або забезпечувати щомісяця сім'ю продуктовими пакетами. І те, й інше дозволить підтримати сім'ю, але це зовсім різні підходи до досягнення однієї й тієї ж мети.

2) Планування

Бюджет є фінансовою складовою стратегічного та оперативного (наприклад, річного) планів організації. Він являє собою оптимістичний і реалістичний прогноз щодо типу й кількості

необхідних ресурсів. Розробка бюджету має стати частиною загального процесу планування, і остаточний варіант бюджету має розглядатися в контексті остаточного варіанта плану.

3) Оцінка та управління

Як частина загального плану, бюджет є інструментом оцінки того, наскільки успішно організація знаходить і використовує ресурси. Щомісячні, квартальні й щорічні звіти про доходи й витрати можна порівняти з бюджетом і ідентифікувати сфери, що вимагають особливої уваги. Бюджет — це ретельні розрахунки витрат, тому здатність організації залишатися в рамках бюджету є показником ефективного управління ресурсами.

4) Залучення коштів

Нарешті, бюджет — це фінансова складова проектних заявок на отримання фінансування. За допомогою фінансових термінів він пояснює, як саме і наскільки ефективно залучені кошти будуть використані для успіху проекту. Донор користується як описовим, так і фінансовим звітами, щоб зрозуміти, наскільки успішно організація виконує поставлені перед нею завдання.

Процес складання бюджету містить у собі п'ять етапів:

Етап 1: Ідентифікація програм організації;

Етап 2: Визначення прямих витрат;

Етап 3: Визначення адміністративних витрат та витрат по збору коштів;

Етап 4: Ідентифікація джерел фінансування;

Етап 5: Розподіл адміністративних витрат між програмами (між різними джерелами фінансування).

Прямі витрати — це позиції, які відносяться до програми й, безпосередньо впливають на клієнтів організації. *Непрямі витрати* — це позиції, які не мають прямого впливу на клієнтів (наприклад, утримання адміністративної складової організації).

Етап 1: Ідентифікація програм організації

Організація, спираючись на мету своєї діяльності, надає населенню послуги, які виокремлюються в програми (напрямки діяльності), кожна з яких має свою специфіку впровадження та потребує певних ресурсів. На цьому етапі необхідно визначитись із програмами, які заплановано реалізувати протягом року.

Приклад:

Наведений у цьому розділі приклад не відображає всіх особливостей роботи Центрів відновних практик на місцях, а тільки демонструє механізм складання бюджету:

Програми, які організація планує реалізувати протягом року:

1. Проведення медіацій у кримінальних справах, відкритих на неповнолітніх правопорушників.
2. Проведення сімейних групових нарад.
3. Організація та проведення «Літньої школи медіації» для школярів міста.
4. Проведення зустрічей для вирішення цивільних спорів.
5. Проведення навчання для медіаторів.

Етап 2: Визначення прямих витрат

На цьому етапі визначаються витрати, що безпосередньо пов'язані з реалізацією запланованих програм.

Витрати на залучення спеціалістів із впровадження відновних практик вважаються прямими витратами. Критерієм прямих витрат є «прямий контакт з клієнтом або безпосереднє надання клієнтові певних послуг».

Приклад:

Програма 1. Проведення медіацій у кримінальних справах, відкритих на неповнолітніх правопорушників.

За даними статистики, у вашому місті в поточному році було порушено понад 40 справ проти неповнолітніх правопорушників, які вчинили злочин невеликої або середньої тяжкості. У наступному році ви плануєте провести 20 посередницьких зустрічей. Середня вартість однієї зустрічі — 2000 грн.

20 зустрічей × 2000 грн = 40 000 грн.

Програма 2. Проведення сімейних групових нарад.

За даними статистики у вашому місті зареєстровано понад 130 сімей, які опинились у тяжких життєвих обставинах. У наступному році ви плануєте провести 30 сімейних групових нарад. Середня вартість однієї зустрічі — 2000 грн.

30 зустрічей × 2000 грн = 60 000 грн.

Програма 3. Організація та проведення «Літньої школи медіації» для школярів міста.

Ви плануєте провести 14-денний літній наметовий табір для 50 активістів шкільних груп медіації. Вартість програми — 150 000 грн.

Програма 4. Проведення зустрічей для вирішення цивільних спорів.

У місті до вас час від часу звертаються представники комерційних структур з проханням допомогти у вирішенні конфліктних ситуацій. У наступному році ви плануєте провести 15 зустрічей. Вартість програми — 18 000 грн.

Програма 5. Проведення навчання для медіаторів.

Вам необхідно провести навчання для групи медіаторів-волонтерів. Вартість програми — 20 000 грн.

Загальний програмний бюджет складає — 288 тисяч гривень.

Етап 3: Визначення адміністративних витрат та витрат по збору коштів

Під час фінансового планування у будь-якій некомерційній організації велика увага приділяється питанню підтримки дієвої організаційної структури, яка є запорукою стабільного розвитку організації.

Адміністративний бюджет, або бюджет адміністративних витрат, є не що інше, як обсяг коштів, необхідних для підтримки організаційної структури в робочому стані незалежно від кількості здійснюваних проектів.

Орієнтовний перелік статей, які становлять адміністративні витрати:

- оплата праці штатних працівників: зарплата + відшкодування на податки;
- приміщення: оплата оренди (купівлі) + комунальні платежі;
- розсилка і зв'язок: поштові витрати + витрати на факс, телефон, електронну пошту;
- обладнання: придбання офісного обладнання + витратні матеріали + поточний ремонт;
- офісне приладдя й канцтовари;
- придбання меблів;
- витрати на відрядження: квитки + проживання + добові;
- відшкодування на банківські операції;
- витрати на фандрейзинг;
- проведення аудиту організації;
- написання звітів про діяльність організації (реалізацію програм): оплата редагування + оплата перекладу + оплата друку.

Приклад:

Прорахуємо кошти, які ви плануєте витратити на адміністративні потреби протягом року.

| Статті витрат | Розрахунок (грн) | |
|---|------------------|----------------|
| | в місяць | на рік |
| Оплата праці штатних працівників (включаючи відрахування на податки) | | |
| Виконавчий директор (100% зайнятість) | 5600 | 67200 |
| Бухгалтер-касир (50% зайнятість) | 2100 | 25200 |
| Координатор програм (50% зайнятість) | 2400 | 28800 |
| Комп'ютерний технік (10% зайнятість) | 500 | 6000 |
| Всього: | 10 600 | 127 200 |
| Офісні витрати | | |
| Оренда приміщення | 2400 | 28 800 |
| Комунальні послуги | 400 | 4800 |
| Телефон, пошта, e-mail | 260 | 3120 |
| Ремонт обладнання | 50 | 600 |
| Офісне приладдя й канцтовари | 200 | 2400 |
| Придбання обладнання, меблів | 500 | 6000 |
| Всього: | 3 810 | 45 720 |
| Загальні витрати: | 14 410 | 172 920 |

До запланованих адміністративних витрат додаємо програмні витрати (172920 грн. + 288000 грн.).

Таким чином загальний річний бюджет вашої організації складає — 460 920, 00 грн.

Вагомим чинником при визначенні фінансових стратегій організації та формуванні бюджету є *співвідношення коштів*, спрямованих на адміністративні (непрямі витрати) та програмні (прямі витрати) потреби.

Зазвичай для організацій — надавачів послуг оптимальною вважається схема, коли на 15–20% адміністративних витрат припадає 85–80% витрат програмних.

Наведене співвідношення особливо є актуальним для організацій, які будують свій бюджет переважно за рахунок грантових надходжень. Дотримання балансу між адміністративними та програмними витратами у цьому разі є програмною умовою.

Обрахувавши бюджет адміністративних витрат, можна порівняти його з бюджетом програмним та побачити, чи потребує бюджет корекції і якщо потребує, то якої саме.

На цьому етапі можна виділити три варіанти розвитку подій:

1. Баланс витрат дотриманий:

За таких обставин, ви можете привітати себе з добре виконаною роботою і рухатись далі.

2. Відсоток адміністративних витрат значно менший планового показника:

У цьому разі, ви маєте можливість збільшити адміністративний бюджет, заклавши додаткові кошти на розвиток організації.

3. Відсоток адміністративних витрат значно більший планового показника:

Цей варіант передбачає кілька шляхів подальших дій. Наприклад, зменшення накладних витрат шляхом перерозподілу ресурсів або залучення додаткових коштів (програм) в організацію.

Приклад:

Перевіримо співвідношення програмних та адміністративних витрат

$(\% \text{ адмін. витрат} = \text{адмін. витрати} \times 100\% \div \text{загальні витрати})$.

$172920 \times 100\% \div 467\,920 = 37\%$ — як ми бачимо, відсоток адміністративних витрат значно більший планового показника.

Кроки корегування бюджету:

- звертаємось до місцевої адміністрації з проханням надати безкоштовне приміщення під офіс організації;
- реєструємо виконавчого директора як приватного підприємця (таким чином ми зменшуємо витрати на податки і відповідно зменшується зарплатна стаття);
- знаходимо волонтера, який раз на тиждень допомагає доглядати за комп'ютерною технікою;
- знаходимо комерційну організацію, яка обновлює офісні меблі, і таким чином зменшуємо відповідну статтю витрат;
- плануємо проведення додаткової програми з навчання школярів принципам толерантного і конструктивного моделювання взаємостосунків (Програма 6. Вартість програми — 22 000 грн.)

Відкоригований адміністративний бюджет виглядає наступним чином:

| Статті витрат | Розрахунок (грн) | |
|---|------------------|----------------|
| | в місяць | на рік |
| Оплата праці штатних працівників (включаючи відрахування на податки) | | |
| Виконавчий директор (100% зайнятість) | 3000 | 36000 |
| Бухгалтер-касир (50 % зайнятість) | 2100 | 25200 |
| Координатор програм (50% зайнятість) | 2400 | 28800 |
| Комп'ютерний технік (10% зайнятість) | 0 | 0 |
| Всього: | 10 600 | 90 000 |
| Офісні витрати | | |
| Оренда приміщення | 0 | 0 |
| Комунальні послуги | 400 | 4 800 |
| Телефон, пошта, e-mail | 260 | 3 120 |
| Ремонт обладнання | 50 | 600 |
| Офісне приладдя та канцтовари | 200 | 2 400 |
| Придбання обладнання, меблів | 0 | 0 |
| Всього: | 3 810 | 10 920 |
| Загальні витрати: | 14 410 | 100 920 |

Програмний бюджет тепер складає — 310000 грн, загальний бюджет — 410920 грн.

$\% \text{ адмін. витрат: } 100\,920 \times 100\% \div 410\,920 = 24,5$ — похибка невелика, можна рухатись далі.

Етап 4: Ідентифікація джерел фінансування

Визначтесь з джерелами фінансування, з яких ви збираєтесь залучити кошти на реалізацію ваших програм. Зберіть всю наявну інформацію щодо умов фінансування (які напрямки діяльності можуть бути підтримані; обсяг коштів; терміни реалізації програм; які статті можна закладати у програмний бюджет тощо).

Приклад:

1. Місцевий бюджет (до 150 тис. гривень протягом року, надання послуг вразливим верствам населення).
2. Міжнародні фонди (молодіжні програми; до 180 тис. гривень).
3. Національні бізнес-компанії (розвиток громад; до 18 тис. грн на період не більше 6 місяців).
4. Український Центр Порозуміння (проведення навчань для регіональних осередків; 20 тис. грн; 3 місяці; з адміністративних витрат можуть бути покриті такі статті, як телефонні переговори, канцтовари, витратні матеріали);

5. Комерційні організації (вирішення цивільних спорів; дослідження виявило, що за надання послуги організації спроможні платити до 1800 грн. Собівартість послуги 1200 грн, залишок може бути використаний на адміністративні цілі).

Етап 5: Розподіл адміністративних витрат між програмами (між різними джерелами фінансування)

На початку етапу оцініть кожного з потенційних донорів, зазначених у вашому списку, за шкалою «найбільші шанси отримання коштів — середні шанси — малі шанси». Розподіляючи адміністративні кошти між програмами, намагайтесь найбільш важливі для життєдіяльності організації статті віднести до найбільш надійних джерел. Підсумкову таблицю адміністративних витрат подано нижче (див. Таблицю 3.4. Розподіл адміністративних витрат).

Таблиця 3.4. Розподіл адміністративних витрат

| | Загальна сума | Програма 1 | Програма 2 | Програма 3 | |
|---|---------------|------------|------------|------------|-------|
| Загальний обсяг фінансування | | | | | |
| % адміністративних витрат | | | | | |
| Обсяг фінансування на організаційні потреби | | | | | |
| Статті адміністративних витрат | | | | | |
| 1. | | | | | |
| 2. | | | | | |
| 3. | | | | | |

Заповнюючи таблицю з урахуванням безпосередніх вимог донора до умов фінансування, виконуємо остаточний розподіл коштів між програмними та адміністративними статтями.

Приклад:

| | Загальна сума | Впровадження відновних практик в громаді (місцевий бюджет)* | Літня школа (міжнародний фонд) | Проведення навчання для медіаторів Українського Центру Пороzumіння | Проведення зустрічей для вирішення цивільних спорів (комерц. орг.) | Навчання для школярів (Національна компанія) |
|---|-----------------|---|--------------------------------|--|--|--|
| Загальний обсяг фінансування | | 150 000 | 180 000 | 20 000 | 24 000 | 18 000*** |
| % адміністративних витрат | | > 25 | > 15 | | | > 20 |
| Обсяг фінансування на організаційні потреби | 100 920 (-1920) | 37 500 | 27 000 | 300 | 9000 | 3600 |
| Статті адміністративних витрат | | | | | | |
| Оплата праці штатних працівників | | | | | | |
| Виконавчий директор | 36000 | 18000 (12 міс x 1500 грн) | | | | |
| Бухгалтер-касір | 25200 (-960)** | 12000 (12 міс. x 1000 грн) | 6000 (12 міс. x 500 грн) | | 2760 | |
| Координатор програм | 28800 (-960)** | | 18900 (12 міс x 1575 грн) | | 6240 | 2580 (6 міс. x 430 грн) |
| Всього: | | | | | | |
| Офісні витрати | | | | | | |
| Комунальні послуги | 4 800 | 4800 (12 міс. x 400 грн) | | | | |

| | Загальна сума | Впровадження відновних практик в громаді (місцевий бюджет)* | Літня школа (міжнародний фонд) | Проведення навчання для медіаторів Українського Центру Пороzumіння | Проведення зустрічей для вирішення цивільних спорів (комерц. орг.) | Навчання для школярів (Національна бізнес-компанія) |
|------------------------------|---------------|---|--------------------------------|--|--|---|
| Телефон, пошта, e-mail | 3 120 | 1200 (12 міс. x 100 грн) | 1200 (12 міс. x 100 грн) | 120 (40 грн x 3 міс.) | | 600 (6 міс. x 100 грн) |
| Ремонт обладнання | 600 | 300 (12 міс. x 25 грн) | 300 (12 міс. x 25 грн) | | | |
| Офісне приладдя й канцтовари | 2 400 | 1200 (12 міс. x 100 грн) | 600 (12 міс. x 50 грн) | 180 (60 грн x 3 міс.) | | 420 (6 міс. x 70 грн) |

* Програма включає проведення медіації кримінальних справ та сімейних групових нарад.

** У дужках зазначається сума, яка перевищує «+» або якої не достає «-» запланованому адміністративному бюджетові.

*** Виходячи з ліміту фінансування, обсяги програми можуть бути скорочені або забезпечені за рахунок інших джерел фінансових і не фінансових ресурсів.

Процес складання бюджету не закінчується разом з його затвердженням. Керівництву слід щомісяця переглядати бюджет з урахуванням виникнення непередбачених обставин та, у разі необхідності, ужити превентивних заходів, щоб уникнути криз.

ДОДАТОК 3.1.

Принципи формування місцевих бюджетів

Законом «Про місцеве самоврядування в Україні» конкретизуються окремі положення Конституції та розмежовуються повноваження рад, їх виконавчих органів та місцевих державних адміністрацій. Так, органи місцевого самоврядування в селах, селищах, містах, районах у містах (у разі їх створення) самостійно розробляють, затверджують і виконують відповідні місцеві бюджети. Районні та обласні ради затверджують районні та обласні бюджети та контролюють їх виконання. Складання і виконання районних і обласних бюджетів здійснюють відповідні державні адміністрації. Обласні та районні бюджети формуються з коштів державного бюджету для їх відповідного розподілу між територіальними громадами або для виконання спільних проектів та з коштів, залучених на договірних засадах з місцевих бюджетів для реалізації спільних соціально-економічних і культурних програм, та контролюють їх виконання.

Доходи місцевих бюджетів включають податкові та неподаткові надходження, доходи від операцій з капіталом, надходження у державні цільові фонди та міжбюджетні трансферти. Місцевий бюджет може складатися з загального та спеціального фондів. Загальний фонд місцевого бюджету включає всі доходи, що не мають спеціального призначення і спрямовуються на фінансування, як правило, поточних видатків установ і закладів, які утримуються за рахунок відповідного бюджету. Спеціальний фонд місцевого бюджету призначається для фінансування заходів за рахунок конкретних видів надходжень. У складі спеціального фонду можуть створюватися місцеві цільові фонди згідно з законодавством. Розподіл місцевого бюджету на загальний та спеціальний фонди визначається рішенням про місцевий бюджет, яке приймає представницький орган місцевого самоврядування.

Місцевий бюджет розподіляється на поточний бюджет та бюджет розвитку. До поточного бюджету включаються видатки на поточне утримання та ремонт житлово-комунального господарства, установ охорони здоров'я, освіти, соціального забезпечення, культури, фізичної культури та інші видатки, що не відносяться до

бюджету розвитку. До бюджету розвитку включаються видатки на фінансування інвестиційної та інноваційної діяльності, пов'язаної з капітальними вкладеннями на соціально-економічний розвиток та інші видатки на розширене відтворення. Бюджет розвитку місцевих бюджетів є складовою частиною спеціального фонду місцевих бюджетів.

У складі бюджету можуть передбачатись *захищені* статті, які фінансуються в повному обсязі незалежно від виконання доходної частини бюджету. Перелік захищених статей не є постійним і встановлюється відповідно до законодавства та з урахуванням соціальних пріоритетів і фінансових можливостей місцевого бюджету (до захищених статей на 2009 р., зокрема, були включенні такі витрати, як: оплата праці працівників бюджетних установ, енергоносії, придбання медикаментів, харчування тощо).

Конкретні види надходжень до місцевих бюджетів різних рівнів визначаються Бюджетним кодексом України. Для виконання делегованих державою повноважень до складу доходів місцевих бюджетів зараховуються загальнодержавні податки і збори, зокрема, податок з доходів фізичних осіб та плата за землю, а також надаються з державного бюджету різного роду цільові субвенції (на здійснення програм соціального захисту, на компенсацію втрат доходів бюджетів місцевого самоврядування на виконання власних повноважень внаслідок надання пільг, встановлених державою, субвенція на виконання інвестиційних проектів).

Держава також здійснює фінансове вирівнювання місцевих бюджетів для гарантування органам місцевого самоврядування доходної бази, достатньої для забезпечення населення послугами на рівні мінімальних соціальних потреб. У разі, коли доходи від закріплених за місцевими бюджетами загальнодержавних податків та зборів перевищують мінімальний розмір місцевого бюджету, держава вилучає з місцевого бюджету до державного бюджету частину надлишку. В іншому разі, з державного бюджету надаються дотації вирівнювання місцевим бюджетам. Мінімальні розміри місцевих бюджетів визначаються на основі нормативів бюджетної забезпеченості на одного жителя з урахуванням економічного, соціального, природного та екологічного стану відповідних територій, виходячи з рівня мінімальних соціальних потреб, встановленого законом.

Для здійснення фінансового вирівнювання доходи та видатки місцевих бюджетів розподіляються на дві частини: 1) ті, що враховуються при визначенні обсягів міжбюджетних трансфертів (перший кошик) та 2) такі, що не враховуються при розрахунку міжбюджетних трансфертів (другий кошик):

- доходи, що враховуються при визначенні обсягів міжбюджетних трансфертів, — це ті, які закріплені державою за місцевими бюджетами для фінансування делегованих повноважень;
- доходами, що не враховуються при визначенні обсягів міжбюджетних трансфертів, вважаються такі, що повністю залишаються в розпорядженні відповідного бюджету і призначаються для фінансування самоврядних повноважень;
- видатки, що враховуються при визначенні обсягу міжбюджетних трансфертів охоплюють видатки на утримання органів управління, освіти, охорону здоров'я, соціальний захист та соціальне забезпечення, культуру і мистецтво, фізичну культуру і спорт;
- видатки, що не враховуються при визначенні міжбюджетних трансфертів, — це ті, за якими органи місцевого самоврядування самостійно приймають рішення про їх необхідність, структуру та обсяги.

ДОДАТОК 3.2.

Алгоритм дій створення комунального соціального закладу

Першим кроком створення закладу після ухвалення місцевою радою його відкриття є призначення на посаду директора. Саме директор починає процедуру реєстрації закладу. Директор призначається керівником органу, що створив заклад, за поданням керівника організації, якій, згідно з положенням, має підпорядковуватися заклад.

Після затвердження кандидатури керівника закладу, першим його кроком має бути реєстрація закладу в реєстраційній палаті.

Перелік документів для подання на державну реєстрацію закладу (до реєстраційної палати):

1. Рішення місцевої ради про створення закладу (оригінал).
2. Квитанція на фінансове управління (держмито).
3. Положення про заклад (2 примірники — оригінали).
4. Документ про призначення керівника.
5. Заповнена реєстраційна картка — форма № 1.
6. Копія паспорта керівника.
7. Копія ідентифікаційного коду керівника.
8. Доручення від керівника органу, що створив заклад, на керівника закладу.

Термін отримання реєстрації може коливатися в межах від 1 до 3 тижнів. Після реєстрації директор отримує **Свідоцтво про державну реєстрацію**: один оригінал та одну копію, завірену реєстраційною палатою. Ця єдина завірена копія має бути передана до державного комітету статистики.

Перелік документів для подання до державного комітету статистики:

1. Свідоцтво про державну реєстрацію (копія).
2. Виписка з державного реєстру (оригінал).
3. Положення про заклад (2 примірники — оригінали).
4. Копія паспорта керівника.
5. Копія ідентифікаційного коду керівника.

Всі інші документи пересилаються до комітету статистики з реєстраційної палати електронною поштою.

Документи до державного комітету статистики можуть бути передані або директором, або довіреною особою. Комітет

статистики видає в дводенний термін **Свідоцтво про отримання ідентифікаційного номера**.

Маючи **Свідоцтво про державну реєстрацію** та **Свідоцтво про отримання ідентифікаційного номера**, директор закладу подає заяву на виготовлення печатки. Паралельно можна подати документи на реєстрацію до державного комітету соціального страхування, пенсійного фонду, фонду з нещасних випадків та фонду зайнятості.

Перелік документів для подання до державного комітету соціального страхування, пенсійного фонду, фонду з нещасних випадків та фонду зайнятості:

1. Положення про заклад (2 примірники — оригінали).
2. Копія паспорта керівника.

Всі інші документи пересилаються до комітетів з реєстраційної палати електронною поштою.

Після отримання печатки керівник має зареєструвати заклад у податковій інспекції та державному казначействі. Одночасно з реєстрацією в держказначействі подаються заяви про відкриття рахунків закладу, яких має бути два: основний рахунок (рахунок, на який надходять кошти з державного бюджету) та спеціалізований рахунок (рахунок для отримання спонсорської допомоги).

Перелік документів для подання до податкової інспекції:

Довідка з централізованої бухгалтерії про централізоване фінансування закладу.

Всі інші документи пересилаються до податкової інспекції з реєстраційної палати електронною поштою.

Перелік документів для подання до державного казначейства:

1. Договір про розрахунково-касове обслуговування.
2. Заява про відкриття рахунку.
3. Картки зі зразками підписів керівника та головного бухгалтера та відбитка печатки.
4. Копії сторінок паспорта.
5. Копії ідентифікаційних кодів осіб, які зазначені у картці.
6. Копії установчих документів (положення, свідоцтво про державну реєстрацію, довідка із статистики, пенсійного фонду, фонду зайнятості, фонду з нещасних випадків, фонду соціального страхування, відповідно завірені нотаріально або органом, що видав документ).

Після реєстрації закладу необхідно затвердити кошторис та штатний розклад.

ДОДАТОК 3.3.

Алгоритм дій створення громадської організації

Перший документ, який вам слід підготувати на реєстрацію, — заява до реєструючого органу. Залежно від статусу громадської організації (далі — ГО) заява подається до:

- Міністерства юстиції України — від організацій з всеукраїнським та міжнародним статусом;
- Управління юстиції Ради Міністрів АРК, обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій — від організацій з місцевим статусом, кримським республіканським, обласними та київським, севастопольським міськими;
- Районних та районних у містах Києві та Севастополі місцевих державних адміністрацій — від організацій із місцевим районним статусом;
- До виконкомів сільських, селищних, міських рад — від організацій з місцевим статусом, діяльність яких поширюється відповідно на ці населені пункти.

Форма заяви має відповідати вимогам Положення «Про порядок легалізації об'єднань громадян, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 26.02.1993 року № 140.

Підписи на заяві повинні бути завірнені в установленому законом порядку, тобто нотаріально посвідчені. Після нотаріального посвідчення заяви, документи подаються на реєстрацію у відповідний до статусу вашої ГО державний орган чи орган місцевого самоврядування.

До заяви про реєстрацію ГО додаються:

1. Статут (положення) у двох примірниках.
2. Протокол загальних зборів, які прийняли статут (положення).
3. Відомості про керівний склад центральних статутних органів (із зазначенням прізвища, імені, по батькові, року народження, місця постійного проживання, посади (заняття), місця роботи).
4. Документ про сплату реєстраційного збору (залежно від статусу ГО сума збору різна і визначається Постановою КМУ від 26.02.1993 р. № 143).
5. Відомості про засновників об'єднання громадян (із зазначенням прізвища, імені, по батькові, року народження, місця постійного проживання).

Після подання заяви, реєструючий орган зобов'язаний розглянути її у двомісячний строк.

У цей двомісячний термін орган, що здійснює реєстрацію, має право здійснювати перевірку відомостей, що містяться в поданих документах. Значну увагу органи реєстрації приділяють змісту та відповідності статуту ГО чинному законодавству.

За результатами розгляду заяви приймається рішення про реєстрацію об'єднання громадян або про відмову в його реєстрації.

У разі реєстрації об'єднання громадян, керівнику ГО, або за його дорученням одному із засновників видається свідоцтво про реєстрацію встановленого зразка та оригінал статуту з круглою печаткою реєструючого органу.

На реєстрацію потрібно подавати 4 примірники статуту, прийнятого установчими зборами. Один оригінал і дві офіційні копії статуту, скріплені круглими печатками реєструючого органу, будуть повернені. Наявність такої копії є необхідною у подальшій роботі. Після отримання оригіналів статуту і свідоцтва про реєстрацію організації, необхідно зробити не менш 5 нотаріально посвідчених копій цих документів. Вони будуть потрібні у подальшій реєстрації ГО у різноманітних державних органах і структурах.

Першим органом, куди вам слід звернутися після державної реєстрації, є **державне управління статистики** за місцем знаходження керівного органу вашої організації. Тут ваша організація має одержати ідентифікаційний номер.

Перелік документів для подання до державного управління статистики:

1. Нотаріально посвідчена копія статуту.
2. Нотаріально посвідчена копія свідоцтва про реєстрацію.
3. Квитанція за сплату реєстраційного збору.

Перед відвіданням державної податкової адміністрації потрібно здійснити кілька формальностей, а саме призначити чи обрати виконавчого керівника ГО та бухгалтера.

Перелік документів для подання до податкової адміністрації:

1. Реєстраційна заява до районної (міської) податкової адміністрації про взяття вашої ГО на облік (спеціальний бланк платника податків) за формою 1-РН.
2. Нотаріально посвідчена копія статуту ГО.

3. Нотаріально посвідчена копія свідоцтва про державну реєстрацію.
4. Копія довідки про включення до ЄДРПОУ з присвоєним НУО ідентифікаційним номером.
5. Довідка про взяття на облік від управління статистики.
6. Протокол установчих зборів ГО (нотаріально посвідчена копія прошнурованого в реєструючому органі оригіналу протоколу).
7. Дані про засновників ГО.
8. Наказ (рішення, протокол) про призначення (обрання) виконавчого керівника ГО.
9. Наказ про призначення головного бухгалтера ГО.
10. Оригінал статуту.
11. Ксерокопія паспортів керівника та бухгалтера.
12. Ксерокопії довідок про надання ідентифікаційного коду керівникові та бухгалтерові.
13. Документ, що підтверджує надання юридичної адреси.
14. Папка-скорозшивач для ваших документів.

Після проходження реєстрації у всіх органах важливо подати до податкового інспектора тієї інспекції, де організація стоїть на обліку, заяву встановленого зразка з проханням про реєстрацію організації як **неприбуткової**. Щоб отримати статус неприбуткової, організація має відповідати низці вимог державної податкової адміністрації, які викладені в Порядку визначення структури ознаки неприбуткових установ (Наказ ДПА №355 від 03.07.2000 р.).

Відкриття банківського рахунку

Рахунок відкривається у національній і, коли необхідно, в іноземній валюті.

Перед тим, як відкрити банківський рахунок, потрібно оформити картки зі зразками підписів керівника ГО та бухгалтера, яким надається право підпису на фінансових документах. Картки можна отримати в банківській установі. Підписи на картках засвідчують нотаріально.

Перелік документів для подання до банківської установи:

1. Заява на ім'я керівника банку чи його відділення про відкриття рахунку для ГО.
2. Нотаріально посвідчені копії статуту та свідоцтва про державну реєстрацію ГО.

3. Довідка про взяття на облік від управління статистики.
4. Протокол установчих зборів ГО.
5. Відомості про засновників ГО.
6. Наказ (рішення, протокол) про призначення (обрання) виконавчого керівника ГО.
7. Наказ про призначення головного бухгалтера ГО.
8. Довідка про взяття на облік від податкової адміністрації.
9. Картки (по дві на кожен тип рахунку, що відкривається) із зразками підписів керівника та головного бухгалтера, яким надано право підпису фінансових документів.
Додатково подається лист від ГО, адресований до банківської установи, з проханням тимчасово (максимальний термін до одного місяця) дозволити проведення операцій на рахунку організації без печатки та укладається договір про обслуговування банком громадської організації.

Організація повідомляє податкову інспекцію про відкриття рахунків.

Для виготовлення печатки та штампів передусім слід одержати дозвіл у дозвільній системі районного, міського управління міліції.

Перелік документів для подання до дозвільної системи:

1. Заява на ім'я начальника дозвільного органу про виготовлення печаток та штампів.
2. Нотаріально посвідчена копія свідоцтва про державну реєстрацію.
3. Витяг зі статуту в тій його частині, де йдеться про права організації мати печатку, штамп, банківський рахунок та самостійний баланс за підписом керівника організації.
4. Довідка з банку про відкриття рахунку.
5. Ескізи печатки, штампу у двох примірниках.
6. Ксерокопія довідки про внесення до Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України.
7. Квитанція про сплату послуг дозвільної системи.
8. Оригінали статуту та свідоцтва про реєстрацію, на яких ставиться відповідний штамп (після чого повертається організації).

Як правило, дозвіл на виготовлення печатки надається через тиждень після подачі документів. Наданий органами дозвільної

системи дозвіл на виготовлення печатки/штампу дасть змогу отримати печатку, замовивши її у спеціалізованих підприємствах.

Перелік документів для подання до Фонду соціального страхування:

1. Картка встановленого зразка, що містить відомості, необхідні для реєстрації.
2. Оригінали статуту та свідоцтва про реєстрацію.
3. Довідка про внесення організації до Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України (Управління статистики).

Картка «Відомості про організацію» підписується керівником ГО, головним бухгалтером та завіряється печаткою ГО.

Згідно з рішенням правління Фонду соціального страхування, всі новостворені організації мають стати на облік упродовж десяти днів від дати реєстрації. За порушення цього терміну встановлена адміністративна (попередження) та фінансова (штраф) відповідальність, яку покладають на керівника організації.

Перелік документів для подання до Пенсійного фонду:

1. Заява встановленого зразка (надають безкоштовно у фонді при реєстрації).
2. Нотаріально посвідчені копії статуту та свідоцтва про державну реєстрацію ГО.
3. Копія довідки з управління статистики про взяття на облік.
4. Оригінал статуту.

Для реєстрації, на заяві мають бути підписи керівника ГО, головного бухгалтера та відбиток печатки. Нотаріальні копії залишаються в реєструючому органі.

Останній крок — реєстрація в **державних центрах зайнятості**, за місцем юридичної адреси ГО.

Таку реєстрацію здійснюють наприкінці лише тому, що на заяві встановленого зразка, яку подає ГО, відповідно до правил цієї установи, крім підпису керівника та головного бухгалтера організації обов'язково повинна бути печатка організації.

Щоб стати на облік у Центрі зайнятості, достатньо пред'явити оригінали установчих документів організації. На підтвердження проведення реєстрації Центр зайнятості надасть **повідомлення платнику збору, де буде вказано реєстраційний номер.**

Розділ IV. ІНФОРМАЦІЙНА ВЗАЄМОДІЯ ЦВПГ

Основна мета цього розділу посібника — всебічно **представити інформаційний компонент** діяльності Центру відновних практик у громаді. Під інформаційним компонентом діяльності Центру, перш за все, маємо на увазі комплекс стратегічних завдань та конкретних **заходів інформаційного, маркетингового та промоційного** характеру.

Завдання розділу — ознайомити всіх, хто зацікавлений створити, розвивати та забезпечувати життєздатність Центру, із стратегічними підходами і практичними рекомендаціями, що дозволять сформувати, підтримувати і зміцнювати **поле інформаційної взаємодії** Центру як всередині громади, так і поза нею. Якщо таке інформаційне поле є (буде) достатньо широким і сильним, Центр повніше і результативніше виконуватиме свою суспільну місію, цілі і завдання — пропагувати **нові моделі суспільної поведінки** і формувати **нові соціальні стосунки** в громадах.

Інформаційна взаємодія Центру з його цільовими групами є повсякчасним, послідовним і системним втіленням на практиці **нормативних цінностей**, що визначають певний світогляд, на якому ґрунтуються відновні практики. Це, зокрема, **активна відповідальність, мирне соціальне життя, повага та згуртованість**, про які згадувалось у Розділі 1.

Важливою умовою для успішного впровадження інформаційного напрямку діяльності Центру відновних практик у громаді повинні стати **процесуальні цінності**, які різною мірою втілені у різних формах відновних практик, — **повага до всіх учасників взаємодії, активна участь і наснаження всіх залучених до взаємодії сторін**, а також **щирі зобов'язання для досягнення спільного результату, які учасники взаємодії беруть на себе**. Ці цінності значною мірою визначають цілі інформаційної взаємодії та характер результатів, що їх передбачено досягти, так само як і спосіб їх досягнення.

Десять умов для забезпечення результативної інформаційної взаємодії Центру:

1. Ключова стратегія ефективності впровадження відновних практик у громаді полягає у забезпеченні життєздатності Центру

відновних практик у громаді; досягти такої життєздатності можна лише завдяки добре налагодженій взаємодії Центру з основними цільовими групами, зокрема,

- керівниками і представниками органів місцевої влади та місцевого самоврядування;
- представниками органів правової системи;
- лідерами та ініціативними членами у громадах;
- керівниками та активістами громадських організацій;
- засобами масової інформації, а також;
- бізнес-спільнотою.

2. Інформаційна взаємодія Центру з цільовими групами — це каталізатор для впровадження **нової моделі поведінки** у громаді, що знаходить своє вираження в застосуванні відновного підходу в процесі розв'язання конфліктних ситуацій (особливо кримінальних) для створення безпечного середовища та активізації всіх членів місцевої спільноти.

3. Центр налагоджує інформаційну взаємодію, щоб забезпечити позитивні зміни в житті громади завдяки **системній, послідовній і результативній комунікації** з цільовими групами (цільовими аудиторіями).

4. Особливість інформаційної взаємодії Центру з цільовими групами зумовлена основними етапами його діяльності — **створення, просування, забезпечення сталого розвитку Центру**.

5. Центр забезпечує ефективну взаємодію з різними цільовими групами, якщо має чітке розуміння її основних етапів, тобто:

- усвідомлює потребу — НАВІЩО? (цілі і завдання взаємодії);
- визначає аудиторії — ХТО? (аудиторії, цільові аудиторії);
- формулює ключову ідею для аудиторій — ЩО? (ключове повідомлення для кожної цільової аудиторії);
- визначає форми, способи, канали інформування — ЯК? (інформаційні кампанії);
- оцінює результативність інформаційної взаємодії — РЕЗУЛЬТАТ? (зміни, вплив).

6. Інформаційна взаємодія Центру з цільовими групами базується на маркетингових підходах у просуванні відновних практик, які:

- пропонують на ринку соціальних послуг унікальну модель розв'язання конфліктів;

- мають конкурентні переваги — конкретні, очевидні, персоналізовані — як для учасників конфлікту, так і для ширшої спільноти;
- забезпечують реальний вплив — допомагають змінювати поведінку учасників конфлікту, ставлення до них членів громади.

7. В основі інформаційної взаємодії Центру з кожною цільовою групою лежить **ключове повідомлення** (ключова ідея усієї комунікації). У це повідомлення закладено те, що по-справжньому зацікавить цільову групу — що Центр їй пропонує, чому це важливо для неї, як це пов'язано з її цінностями; яким чином відповідає її потребам і може їх задовольнити.

8. Інформаційна взаємодія Центру з його цільовими групами — це **двосторонній процес**, тож дуже важливо отримувати зворотний зв'язок від них у процесі комунікації. Це потрібно не лише, щоб переконатися, що інформаційний контакт відбувся, а, головним чином, для того, щоб краще розуміти потреби, запити цільових груп і реагувати на них, а також надалі підтримувати і розвивати інформаційну взаємодію.

9. Найважливіша і найрезультативніша форма зворотного зв'язку — це дія, яку аудиторія робить у відповідь на інформаційний вплив. Тому ще однією ключовою умовою ефективної взаємодії є чіткий і зрозумілий **заклик до дії**, який має отримати кожна цільова група.

10. Інформаційна взаємодія приносить очікувані зміни, якщо Центр постійно оцінює та аналізує **інформаційний вплив**, і враховує це у своїй діяльності.

Цей розділ має практичне спрямування, тож він покликаний допомогти поінформувати усі зацікавлені сторони (перш за все, керівників та активістів громадських організацій, лідерів у громадах, представників органів місцевої влади, співробітників органів правової системи) про основні етапи та конкретні кроки, необхідні для ефективної інформаційної взаємодії Центру з цільовими групами у громаді та за її межами.

Тож, ознайомлюючись із цим розділом, читачі матимуть змогу відповісти на такі ключові запитання:

- Яка інформаційна взаємодія потрібна для того, щоб Центр відновив практик у громаді працював стабільно і мав до-

статньо можливостей для свого розвитку? Що повинно бути в основі такої взаємодії?

- З якими цільовими аудиторіями Центр взаємодіє у громаді і поза нею? Як забезпечити результативність впливу на цільові аудиторії?
- Які маркетингові принципи треба застосовувати для ефективного просування послуг Центру?
- Від чого залежить спрямованість, характер і тактика інформаційних кампаній, які проводить Центр?
- Як спланувати впливову інформаційну кампанію, якомога ефективніше використовуючи ресурси Центру?
- Як домогтися послідовності і системності в інформуванні цільових аудиторій Центру?
- Як оцінити ефективність інформаційної взаємодії загалом і конкретних інформаційних кампаній Центру?

4.1. Інформаційна взаємодія: аудиторії Центру

Саме поняття **інформаційна взаємодія** дає зрозуміти, що вона передбачає, по-перше, зв'язок Центру з іншими цільовими групами і, по-друге, характер стосунків між ними визначається передачею інформації чи її обміном. І саме особливість характеру і форми цієї взаємодії обумовлює те, що **цільові групи** у громаді та за її межами, з якими Центр налагоджує, підтримує, розвиває зв'язки з допомогою інформації, ми відтепер будемо називати **аудиторіями**, а також **цільовими аудиторіями** Центру.

Важливо зауважити, що не варто ототожнювати **цільові групи, аудиторії і цільові аудиторії** Центру, адже між ними існують певні відмінності. Проілюструємо ці відмінності на такому прикладі.

Приклад:

Центр пропонує послуги медіації у кримінальних справах, тож його цільовими групами (їх також можна назвати клієнтами, користувачами послуг) будуть, зокрема, учасники процесу медіації, а саме:

- учасники (сторони) конфлікту;
- члени родин учасників (сторін) конфлікту;
- члени громади, залучені до медіації.

Ці групи отримують від Центру необхідну інформацію про медіацію (приміром, листівки, брошури, буклети, матеріали інструктивного характеру тощо). У такий спосіб Центр зацікавлює їх скористатися конкретною послугою і, головне, пояснює принципи та умови проведення медіації, переваги відновного підходу у вирішенні конфлікту, ролі учасників тощо. Таким чином, згадані цільові групи одночасно є **аудиторіями Центру**.

Взаємодіючи з тими, хто вже звернувся за послугами медіації, Центр також зацікавлений розширити кількість клієнтів, які можуть скористатися медіацією у кримінальних справах, тому спрямовує свій інформаційний вплив на інші групи, для яких також готує і поширює інформацію. Серед них — співробітники правоохоронних органів, працівники соціальних служб, представники місцевої влади, громадські організації, громадські активісти та інші члени громади, журналісти. Словом, усі ті, хто, на думку Центру, повинен знати про медіацію як про одну із відновних практик, а відтак, може допомогти пропагувати, поширювати цей відновний підхід у вирішенні кримінальних конфліктів у громаді. Ці групи також є аудиторіями Центру.

У той же час результативність інформаційної взаємодії з аудиторіями Центру, коло яких вже значно розширилося, може бути різною. Скажімо, від представників органів правової системи більшою мірою залежить, скільки кримінальних справ на етапі досудового розгляду можуть бути скеровані на процедуру примирення — якою мірою слідчі та судді будуть сприяти правопорушнику і потерпілому скористатися можливістю дійти примирення завдяки медіації; якою мірою керівники правоохоронних органів готові забезпечити умови для впровадження відновного підходу до розв'язання кримінальних конфліктів на території певної громади, прийнявши відповідні розпорядження і організаційні рішення. Зважаючи на це, Центр вирішує надати пріоритетне значення для інформаційної взаємодії саме з цією аудиторією — керівниками і співробітниками органів правової системи, яка відтак стає **цільовою аудиторією**. Інакше кажучи, саме на цю аудиторію Центр спрямовує основний інформаційний вплив, зосереджує інформаційну кампанію і від взаємодії з нею очікує отримати значні результати і досягти бажаного впливу на ситуацію.

Кількість і різноплановість аудиторій Центру також може залежати від інших факторів. Зокрема, таких:

- **певний етап розвитку Центру** (наприклад, Центр, що тільки створюється, може мати більше коло цільових аудиторій порівняно з Центром, що працює у громаді кілька років; або навпаки — на початку свого створення Центр може мати менше коло цільових аудиторій, на відміну від Центру, який вже має певний досвід роботи і нині активно розширює напрямки діяльності, впроваджує нові відновні практики, орієнтується на нові цільові групи);
- **перелік пропонованих послуг, програм Центру** (наприклад, один Центр може проводити лише медіації, сімейні конференції та кола правосуддя, тоді як інший Центр може, крім згаданих, надавати також юридичні та психологічні консультації, продукувати інформаційні послуги; у Таблиці 1. «Послуги Центру: користувачі та аудиторії» можна побачити, на яких користувачів (клієнтів), а також на які аудиторії можуть бути зорієнтовані певні послуги Центру);
- **характер стратегічних, фінансових, організаційних цілей і завдань Центру** (наприклад, Центр зацікавлений взяти участь у реалізації певних соціальних проектів і програм, що фінансуються з місцевих бюджетів; Центр має потребу залучити додаткове фінансування від місцевого бізнесу для розвитку нових відновних програм; Центр має на меті об'єднати зусилля з іншими громадськими організаціями у підготовці проекту для отримання грантових коштів у рамках міжнародної програми).
- **особливість інформаційних завдань** (наприклад, Центр проводить спеціальну інформаційну кампанію, пов'язану з певними етапами своєї роботи, наприклад, відкриття Центру, завершення виконання довгострокової програми, або певними подіями — скажімо, презентація веб-сайту Центру, День відкритих дверей, практична конференція і т. п.). Яку роль і місце в інформаційному полі Центру займатимуть ті чи інші аудиторії, можна визначити, проаналізувавши їх за кількома основними критеріями. Зокрема, такими:
 - **пріоритетність і спрямованість взаємодії** — це чи не найголовніша умова, за якою, як вже було проілюстровано,

аудиторії поділяються на цільові та інші аудиторії. Цільові аудиторії — це, умовно кажучи, аудиторії першочергового впливу, однак це не означає, що інші аудиторії менш важливі або другорядні. Більше того, у процесі взаємодії роль і значення інших аудиторій можуть змінюватися і вони також можуть опинитися в центрі інформаційного впливу, стати цільовими аудиторіями.

- **характер стосунків у процесі взаємодії** — за цією характеристикою можна визначити серед учасників інформаційної взаємодії партнерів, а також тих, хто займає нейтральну позицію або перебуває у стані протистояння. Відповідно, інформаційний вплив на такі аудиторії буде відрізнятися.
- **характер впливу у процесі взаємодії** — за цим критерієм можна визначити, які аудиторії потребують стратегічного, системного, довготривалого впливу, а взаємодія з якими навпаки буде тактичною, ситуативною і короткочасною;
- **характер контакту в процесі взаємодії** — за такою характеристикою можна розділити аудиторії на тих, з ким необхідно налагоджувати прямий, безпосередній контакт, а також тих, з ким можна взаємодіяти опосередковано, за допомогою перерадачів (інших учасників взаємодії), а також різнопланової інформації, призначеної для таких аудиторій;
- **характер тактики, що застосовується в процесі впливу** — цей критерій визначає, наскільки комплексною чи, навпаки, фрагментарною буде інформаційна взаємодія.
- Окремо слід зауважити на тому, що всі аудиторії Центру також можна розділити на дві великі групи — **внутрішні та зовнішні аудиторії**, де **внутрішні аудиторії** — це всі, хто має безпосереднє відношення до Центру (засновники, члени правління, члени наглядової ради, керівник, співробітники, залучені фахівці — медіатори, консультанти, експерти), а також ті, хто допомагає у його роботі (наприклад, волонтери); **зовнішні** — усі інші аудиторії, з якими взаємодіє Центр у громаді та за її межами.

Важливо наголосити, що внутрішні аудиторії потребують не меншої, а інколи й більшої уваги, ніж зовнішні аудиторії. Ось чому інформаційний компонент діяльності Центру також неодмінно повинен передбачати системну роботу з внутрішніми

аудиторіями, які можуть (і у цьому переконує досвід) посилювати або навпаки — послаблювати інформаційну взаємодію з зовнішніми аудиторіями.

Ще одна надзвичайно важлива умова результативної інформаційної взаємодії — якомога конкретніше визначити кожную аудиторію, яка вже перебуває і, тим більше, може з'явитися в інформаційному полі Центру. Приміром, **місцева влада** (або органи місцевої влади) — це дуже узагальнена аудиторія, яка об'єднує широке коло тих, хто уособлює і представляє владу в конкретних громадах. Тому вкрай необхідно зрозуміти, з ким саме в органах місцевої влади буде взаємодіяти Центр, кому буде адресувати свої повідомлення та інформаційні продукти, на кого буде орієнтувати свої інформаційні події.

Наприклад, **місцева влада** — це *керівники, представники органів влади та органів місцевого самоврядування* (голова районної, міської, селищної ради, члени виконкому ради, керівник відділу з питань соціальної роботи, керівник відділу по роботі з громадськими організаціями; міський голова, депутати місцевої ради, голова бюджетної комісії місцевої ради, члени цієї комісії і т. д.). І хоча процес визначення (конкретизації) аудиторій має об'єктивні межі, все ж треба пам'ятати, що ефективна інформаційна взаємодія можлива тоді, коли ми знаємо цільові групи, цільові аудиторії «в обличчя».

У наступних підрозділах буде представлено короткий опис основних цільових груп, цільових аудиторій, з якими взаємодіє Центр відновних практик у громаді (див. Таблицю 4. 1. Послуги Центру: користувачі та аудиторії). Це зокрема:

- **Місцева влада;**
- **Органи правової системи;**
- **Громада;**
- **Громадські організації;**
- **Засоби масової інформації;**
- **Бізнес-спільнота.**

Таблиця 4. 1. Послуги Центру: користувачі та аудиторії

| Послуги Центру (приклад) | Користувачі послуг Центру (приклад) | Аудиторії Центру (приклад) |
|---|--|---|
| Послуги з медіації у кримінальних, адміністративних конфліктах | Учасники процесу медіації: <ul style="list-style-type: none"> діти, які вчинили правопорушення/є учасниками конфліктної ситуації; особи іншої вікової групи, які також вчинили правопорушення; потерпілі; батьки осіб, що є сторонами конфлікту; інші значимі особи. | Учасники процесу медіації: <ul style="list-style-type: none"> діти, які вчинили правопорушення/є учасниками конфліктної ситуації; особи іншої вікової групи, які також вчинили правопорушення; потерпілі; батьки осіб, що є сторонами конфлікту; інші значимі особи. Представники органів правової системи: <ul style="list-style-type: none"> слідчі; судді місцевих судів загальної юрисдикції; прокурори; дільничні інспектори; інспектори кримінальної міліції у справах дітей. Представники інших груп: <ul style="list-style-type: none"> громада; соціальні служби; місцева влада; ЗМІ. |
| Послуги з сімейної медіації | Учасники процесу медіації: <ul style="list-style-type: none"> подружжя, яке перебуває у конфліктній ситуації; члени родини, які перебувають у конфлікті між собою, зокрема з житлових питань. | Учасники процесу медіації: <ul style="list-style-type: none"> подружжя, яке перебуває у конфліктній ситуації; члени родини, які перебувають у конфлікті між собою, зокрема з житлових питань. Представники інших груп: <ul style="list-style-type: none"> співробітники служб у справах сім'ї; соціальні працівники; дільничні інспектори; співробітники муніципальних служб, що займаються житловими справами; громада; адвокати; юристи; засоби масової інформації. |
| Навчання координаторів ШСП | <ul style="list-style-type: none"> шкільні психологи; соціальні педагоги; вчителі, які виявили зацікавлення до участі у створенні ШСП. | <ul style="list-style-type: none"> шкільні психологи; соціальні педагоги; вчителі, які виявили зацікавлення до участі у створенні шкільної служби порозуміння; батьки дітей шкільного віку; директори шкіл; керівники, члени батьківських комітетів; керівники, працівники відділів освіти; дільничні інспектори; ЗМІ. |

4.1.1. Інформаційна взаємодія з місцевою владою

Одним із важливих завдань Центру відновних практик у громаді, як уже зазначалося у Розділі 2, є сприяння двосторонньому співробітництву між державними та недержавними секторами у вирішенні актуальних питань розвитку місцевих територіальних громад, і перш за все, запровадження альтернативних підходів до розв'язання конфліктів не лише у кримінальній, а й у інших сферах життя спільноти.

Центр також покликаний допомагати державним установам, органам і службам здійснювати державну політику щодо роботи з неповнолітніми та/або особами, що вчинили правопорушення, злочини чи постраждали від них.

Саме тому органи місцевої влади та органи місцевого самоврядування — важливі цільові групи, з якими Центр має тісно взаємодіяти. Відтак, інформаційна взаємодія Центру з цими цільовими аудиторіями повинна носити стратегічний, системний і комплексний характер.

Для того, щоб налагодити і розвивати таку взаємодію, важливо, перш за все, проаналізувати *що* саме (який «продукт»? яку «пропозицію»?) Центр може запропонувати місцевій владі. Таких «продуктів» може бути чимало. Чи не найголовніший з них — це **регіональна модель профілактики злочинності**, що передбачає взаємодію органів правової системи, громадськості, державних та муніципальних служб. В Україні вже існує досвід запровадження такої моделі у багатьох громадах (*детальніше про це можна дізнатися на веб-ресурсах* www.rj.org.ua, www.bezpekagromad.org.ua, www.commonground.org.ua).

Не менш цікавими й результативними (з точки зору інтересів і Центру, і місцевої влади) може бути пропозиція «соціального контракування». Як відомо, органи місцевої влади та місцевого самоврядування повинні виконувати певне **соціальне замовлення** — комплекс заходів організаційно-правового характеру для реалізації загальнодержавних та місцевих цільових соціальних програм і соціальних проектів. Зазвичай такі програми і проекти реалізуються за бюджетні і залучені кошти через укладання соціальних контрактів на конкурсній основі. Центр відновних

практик може запропонувати свої послуги як виконавця певного **соціального контракту**.

Серед інших пропозицій, які може запропонувати Центр і яких може потребувати місцева влада, зокрема, такі:

- партнерська участь у реалізації соціальних проєктів;
- партнерська участь в організації та проведенні навчально-практичних заходів (семінарів, тренінгів) та інших подій (конференцій, круглих столів);
- партнерська участь у виданні спільних інформаційних продуктів (наприклад, інформаційного бюлетеню з питань профілактики підліткової злочинності),
- партнерська участь у спільних медійних проєктах (створення циклу теле- та радіопрограм, спеціальні випуски в місцевих газетах, спільний Інтернет-ресурс тощо).

Пропозицій Центру для місцевої влади може бути більше і в різних сферах, а не лише в соціальній, освітній, інформаційній. Головним чином це залежатиме від стратегічних планів і завдань, які Центр визначатиме на конкретному етапі свого розвитку.

Важливо зауважити, що інформаційну взаємодію з місцевою владою, як і з іншою цільовою аудиторією, варто налагоджувати за принципом: інформувати про пропозицію (пропозиції) для цієї аудиторії, про те, яку користь, яку вигоду, який результат аудиторія отримає, якщо скористається нею (ними) і зробить певну **дію у відповідь**. Наприклад, якщо орган місцевого самоврядування зацікавиться пропозицією (**регіональна модель профілактики злочинності**), то за допомогою фахівців Центру зможе **розробити місцеву програму профілактики підліткової злочинності і ухвалити її**. Якщо таку програму буде ухвалено, буде створена і розпочне функціонувати **координаційна рада**, до якої увійдуть представники правової системи (МВС), представники державних та муніципальних служб, а також громадськість. Як свідчить досвід запровадження моделі профілактики підліткової злочинності у різних громадах, місцева влада, так само як і інші цільові аудиторії, може отримати, зокрема, такі результати:

- об'єднані зусилля місцевої влади, громади та правоохоронних органів для виконання місцевої програми профілактики підліткової злочинності; ця програма фінансово забезпечена з місцевого бюджету;

- у рамках програми діє ефективний механізм взаємодії учасників (суб'єктів) регіональної моделі — місцевої влади і громади між собою та з органами правової системи, зокрема; відбувається підготовка фахівців як для роботи з підлітками у кризових, конфліктних ситуаціях, так і для профілактичної роботи; у навчальних закладах (зокрема, у школах) також створюються шкільні служби порозуміння, де підлітки вчаться вирішувати конфліктні ситуації альтернативними способами; крім того, впроваджуються цільові інформаційні програми, завдання яких — підвищити обізнаність цільових груп і громадськості з сутністю та перевагами відновних підходів у вирішенні конфліктів;
- у рамках програми здійснюються заходи комплексного реагування громади, спрямовані на те, щоб усунути причини дитячої та підліткової злочинності та криміногенних чинників.

Головний же результат полягає в тому, що місцева влада, громада і правова система разом працюють над створенням умов для більш безпечного життя спільноти і запровадженням нового типу стосунків у громаді, що ґрунтуються на цінностях відновного підходу.

Як уже зазначалося, цільові аудиторії в місцевій владі — це, переважно, керівники органів місцевої виконавчої влади та місцевого самоврядування, депутати місцевих рад, керівники державних та муніципальних служб. Здебільшого це ті люди, від яких залежить прийняття певних рішень. Саме тому інформаційна взаємодія з ними повинна, перш за все, враховувати особливості цієї аудиторії, для якої, зокрема, характерні впливовість, амбіційність, потреба у визнанні і так званий «фактор публічності». Можливість запровадити інноваційні підходи до вирішення конфліктів у житті громади (а відновні практики є саме такими!) потребує готовності від керівників різних рівнів брати відповідальність за ініційовані зміни, бути в центрі уваги, таким чином, у них з'являється додаткова можливість зміцнити свій імідж, посилити вплив на життя громади. Це своєрідна «додана вартість» співпраці керівників з Центром, і показати її партнерам у місцевій владі також є важливим завданням, про яке варто пам'ятати. Ініціативні, відповідальні і послідовні керівники у владі — це ті партнери і помічники Центру, які допоможуть втілювати відновні підходи у життя громади. Інформаційна взаємодія з ними, перш за все, повинна формуватися на основі взаємної довіри, поваги, а також пошуку спільних інтересів та відповідальності за спільні дії.

Обираючи форми взаємодії з місцевою владою, треба пам'ятати про переваги особистісного підходу — відомо, що важливі питання краще обговорювати при особистих зустрічах, а розмова по телефону може бути більш результативною, ніж спілкування електронною поштою. Крім того, інформаційна взаємодія з керівниками здебільшого потребує чіткості і лаконізму, конкретності і обґрунтованості. Особливу увагу слід приділити зваженості обіцянок (наприклад, щодо очікуваних результатів) — партнерські стосунки краще будувати на спільному розумінні реальної ситуації, що існує в громаді, і реальних дій, які треба здійснити.

У той же час особистісний підхід має деякі недоліки. Так, можуть існувати певні політичні ризики у взаємодії з представниками влади. Також є ризик втратити особистий контакт з об'єктивних причин (наприклад, змінилася людина на керівній посаді) або через суб'єктивні чинники (скажімо, не вдалося налагодити конструктивну співпрацю).

Ось чому, перш ніж вирішити, як налагоджувати, розвивати і зміцнювати інформаційну взаємодію з цільовою аудиторією «місцева влада», важливо відповісти на кілька стратегічних запитань:

- **з ким** і в якому владному органі буде взаємодіяти Центр?
- **яке завдання** такої взаємодії (що Центр пропонує і на яку дію у відповідь очікує)?
- **які очікувані результати** такої взаємодії?
- **які форми**, канали інформування будуть найбільш ефективними?
- **які ризики** треба врахувати, налагоджуючи та розвиваючи таку взаємодію?

Зрештою, ці запитання є своєрідною матрицею для формування інформаційної взаємодії також з іншими цільовими аудиторіями, про які йтиметься далі. Тож будемо про них пам'ятати!

4.1.2. Інформаційна взаємодія з органами правової системи

Органи правової системи — ще одна важлива цільова група і цільова аудиторія, з якою взаємодіє Центр відновних практик у громаді. Ключова умова такої взаємодії полягає у досвіді запровадження окремих відновних практик, зокрема, відновного правосуддя у громадах, про який уже згадувалося. У багатьох країнах

світу відновне правосуддя активно розвивається вже понад двадцять п'ять років. В Україні процес становлення відновного правосуддя як цілісного комплексу заходів було розпочато у 2003 році з ініціативи **Українського Центру Порозуміння**.

Каральні способи подолання злочинності не дають бажаних наслідків, тож очевидною стала потреба шукати інші способи реагування на злочин. Однією з таких альтернатив стало **відновне правосуддя** — одна із відновних практик, що пропонує новий підхід до розв'язання кримінальних конфліктів, спрямований на відновлення справедливості та усунення збитків, заподіяних злочинцем. Форми відновного правосуддя — **медіація у кримінальних справах, сімейні групові наради, кола примирення** цілком закономірно є важливими послугами, які Центр пропонує громаді. Більше того, відновне правосуддя розглядають як рух за справедливість, який доповнює офіційну форму правосуддя, залучає самі сторони та громадськість до врегулювання наслідків злочину, сприяючи соціальній реінтеграції правопорушника і зменшенню кількості кримінальних покарань.

Органи правової системи, як і місцева влада, є комплексною, узагальненою аудиторією. Але ж для ефективної інформаційної взаємодії, як уже зазначалося, треба вирізнити ті цільові аудиторії, які перебуватимуть в інформаційному полі Центру. Зробити це можна використовуючи алгоритм: «пропозиція — аудиторія — заклик до дії». Проілюструємо це на прикладі, про який також вже згадувалося: Центр відновних практик пропонує **регіональну модель профілактики підліткової злочинності**. Кому в системі правоохоронних органів адресована ця пропозиція і хто є цільовими аудиторіями Центру, який просуває і розвиває саме цей напрям своєї діяльності? Перш за все, до аудиторій треба зарахувати:

- керівників органів правової системи (прокуратура, міліція, кримінальна міліція у справах дітей);
- дільничних інспекторів міліції;
- інспекторів кримінальної міліції у справах дітей;
- прокурорів (співробітників прокуратури);
- суддів;
- співробітників Державного департаменту України з питань виконання покарань.

Залежно від цілей інформаційного впливу, який здійснюватиме Центр, увага цих цільових аудиторій буде сконцентрована на різних рівнях, наприклад:

- спонукати дізнатися більше про застосування відновних практик (наприклад, медіації) у практичній роботі з неповнолітніми правопорушниками, взявши участь у тематичних подіях (зустрічах, семінарах, нарадах), де про це йтиметься;
- застосувати можливості відновного підходу, скерувавши кримінальну справу на медіацію на етапі досудового чи судового розгляду;
- поділитися власним досвідом застосування відновного підходу в роботі з неповнолітніми, який допоможе переконати інших колег у необхідності застосовувати відновний підхід (зокрема, медіацію) у вирішенні конфліктів за участю неповнолітніх правопорушників.

У кожній із наведених ситуацій тактика інформаційної взаємодії буде відрізнятися. Так, у *ситуації 1* важливо буде в доступній формі запропонувати інформацію про переваги відновних практик (брошура, листівка, буклет, відео ролик і т. п.), і тим самим зацікавити аудиторію взяти участь у тематичній зустрічі, семінарі. У *ситуації 2* інформаційна взаємодія потребуватиме чітких інструкцій, правил, регуляцій щодо спрямування справ на медіацію, а в *ситуації 3* вже буде потрібно спільно створити інформаційний продукт (підготувати інтерв'ю, записати відео- або радіорепортаж, написати історію успіху тощо).

Серед інших пропозицій, які Центр може запропонувати представникам органів правової системи, є, зокрема, такі:

- участь у тематичних спеціалізованих навчальних програмах (семінарах, тренінгах);
- участь у подіях Центру (презентація Центру, прес-конференція, день відкритих дверей, День шкільного медіатора і т. п.);
- участь в інформаційних, медійних проектах (підготовка відео- ролика, фільму; цикл радіопрограм; тематична рубрика у місцевій пресі, видання інформаційного бюлетеня, посібника і т. п.).

Варто ще раз наголосити, що перелік пропозицій Центру для представників органів правової системи, як і для кожної з інших

цільових аудиторій, може бути значно ширшим і різноманітнішим, ніж перелік його послуг — це залежатиме від цілей і завдань Центру, що обумовлюватимуть зміст і форми інформаційної взаємодії з визначеними аудиторіями.

Ефективність інформаційної взаємодії вдається досягти лише тоді, коли вплив на цільову аудиторію відбувається поступово — чекати активних дій у відповідь можна від тієї аудиторії, яка вже певною мірою поінформована про вашу пропозицію. Наприклад, слідчі та судді, які працюють з неповнолітніми правопорушниками, уже знають, що таке медіація і за яких умов її можна застосувати, і готові скористатися такою можливістю. У той же час недостатньо обізнана аудиторія, яку активно закликають скористатися тим, про що їй мало відомо, може відреагувати цілком протилежно — із нейтрально налаштованої чи навіть потенційно зацікавленої вона може стати такою, що налаштована протилежно чи навіть вороже.

Будь-яка аудиторія, тим більше цільова, потребує посправжньому глибокої і системної уваги до себе. Інакше кажучи, свою аудиторію не лише треба «знати в обличчя», але й розуміти її реальність — «світ, у якому вона живе». Тож, плануючи будь-яку інформаційну взаємодію, готуючи будь-який інформаційний продукт, варто відповісти ще на кілька стратегічних запитань:

- про що ви маєте намір повідомити вашу аудиторію?
- чому аудиторія може (повинна) зацікавитися вашою пропозицією?
- яка інформація може бути корисною, важливою, цікавою для неї?
- де і коли ваша аудиторія готова побачити, почути цю інформацію і, головне, відреагувати на неї?
- хто, крім вас, може передати повідомлення, інформацію вашій цільовій аудиторії?
- які канали найкраще спрацюють для передачі вашого повідомлення?

4.1.3. Інформаційна взаємодія з громадою

Центр відновних практик у громаді створюється, діє і розвивається у конкретній спільноті і для конкретної спільноти. Громада упорядковує соціальні відносини і є проміжною ланкою між макросистемою громади в цілому та мікросистемою родинної і особистої підтримки. Громада — це місце для запровадження відновних практик, і Центр повинен стати каталізатором тих змін у житті громади, які допомагатимуть їх впровадженню, а відтак, сприятимуть розвиткові нових стосунків і моделей поведінки. Центр повинен також бути прикладом того, як можна активізувати і, що особливо важливо, як зміцнити потенціал громади для розв'язання багатьох її актуальних проблем. Це, зокрема, формування безпечних умов життя спільноти — зменшення рівня підліткової злочинності і злочинності загалом, зменшення рівня конфліктності в стосунках у родинах і в громаді, популяризація відновного підходу як нової парадигми в суспільних стосунках.

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

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

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

- модель залучення (активізації) ресурсів громади (наприклад, розвиток громадських ініціатив, волонтерських заходів);

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

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

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

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

Громада також є узагальненою і комплексною аудиторією, з-поміж якої Центр повинен визначити більш конкретні групи для подальшої інформаційної взаємодії (цільові аудиторії). Крім цільових груп, які отримуватимуть інформацію щодо послуг Центру (користувачі послуг Центру), важливими цільовими аудиторіями є:

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

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

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

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

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

4.1.4. Інформаційна взаємодія з громадськими організаціями

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

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

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

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

- **людські ресурси** — залучення до співпраці спеціалістів, експертів, членів ініціативних груп, волонтерів;
- **інституційні** — використання можливостей інших організацій, розвиток спільних проектів, партнерських ініціатив;
- **технологічні** — вивчення і застосування у своїй роботі технологій соціально-правового захисту, соціального обслуговування, соціальної профілактики, соціальної реабілітації, якими володіють інші організації;
- **інформаційні** — використання наявних і створення спільних нових інформаційних ресурсів і продуктів (інформаційно-пошукові сервери, Інтернет-ресурси, інформаційні бюлетені, видання, соціальні мережі і т. п.).

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

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

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

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

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

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

4.1.5. Інформаційна взаємодія з засобами масової інформації

Впровадження відновних практик, інноваційних за своєю природою, є порівняно новою справою в Україні. Центр відновних практик у громаді покликаний виконувати також інше ключове завдання — висвітлювати досвід застосування відновних практик як таких і пропагувати ідеї та цінності відновного підходу в цілому. З огляду на це особливо важливого значення набуває взаємодія Центру з засобами масової інформації. Спробуймо проаналізувати особливості взаємодії зі ЗМІ, що відіграють вкрай важливу роль у створенні інформаційного поля, де існує і розвивається Центр.

Немає потреби зайвий раз наголошувати на тому, яке місце в житті спільноти займають ЗМІ — «четверта влада», що значною мірою впливає на формування суспільної поведінки і громадської думки, суспільних уподобань і соціальних стереотипів. Ефективна взаємодія зі ЗМІ можлива за кількох ключових умов.

- Перше — це **розуміння особливості ролі медіа**. З одного боку, ЗМІ — це канали для інформування цільових аудиторій, і журналісти виконують роль передавачів інформаційних повідомлень для цільових аудиторій. З іншого боку, ЗМІ також є однією із цільових аудиторій, для якої Центр повинен мати свої, специфічні «пропозиції» і продукти (про них ітиметься далі).
- Друге — це **парадигма стосунків із медіа**. Доволі поширеною є думка (і відповідно, стратегія і тактика взаємодії) про те, що ЗМІ виконують функцію інформаційного обслуговування. Зрештою, це виправдано — медіа справді передають інформацію, висвітлюють події. Більш перспективним і результативним видається інше розуміння ролі медіа і, відтак, інший характер взаємодії з ними — інформаційне партнерство. За такої умови необхідність висвітлити певну подію, ситуацію,

явища набуває іншого змісту. Наприклад, якщо місцева газета співпрацює з Центром як інформаційний партнер у рамках запровадження моделі попередження підліткової злочинності і регулярно висвітлює діяльність шкільних служб порозуміння, то вона не стільки інформує зацікавлені групи у громаді про таку відновну практику, скільки допомагає створювати інформаційне поле, необхідне для кращого розуміння, сприйняття і ширшого застосування відновного підходу у вирішенні конфліктів у підлітковому середовищі.

- Третє. Інформаційна взаємодія з медіа, що ґрунтується на умовах партнерства, не означає, що «четверта влада» має бути під контролем — вона повинна залишатися **об'єктивною, неупередженою і незалежною**. Тож цілком ймовірно, що створюване інформаційне поле буде не лише однополюсним і позитивним, а медіа можуть подавати як протилежні погляди та думки, так і виступати з критикою на адресу Центру.

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

1. Треба якомога конкретніше визначити, з ким взаємодіємо. Серед узагальненої аудиторії — ЗМІ — можна виділити, зокрема, такі цільові аудиторії: *головні редактори, редактори ЗМІ, репортери — новинники, журналісти, які спеціалізуються на конкретних темах, спеціальні кореспонденти*.

2. Кожна з цільових аудиторій має свої інтереси і потреби, тож і пропозиції для них будуть різними. Приміром, **інформаційне партнерство** — це пропозиція для головного редактора, а **інформування через прес-релізи та участь у прес-конференціях** — це те, що потрібно і зацікавить репортерів з відділу новин.

3. Маючи пропозицію для цільової аудиторії, важливо чітко інформувати, на яку дію у відповідь очікуємо. Наприклад, пропонуючи аналітичні статті про впровадження відновних практик у інших країнах, інших регіонах України, розраховуємо на те, що зацікавлені журналісти **підготують цикл публікацій про можливість запровадження відновних практик у конкретній громаді**.

4. Закликаючи цільову аудиторію до певної дії, важливо запропонувати певну **винагороду** у відповідь. Наприклад, Центр

пропонує журналістові місцевої газети регулярно надавати оглядову інформацію, аналітичні статті, інтерв'ю, коментарі про відновні практики у вирішенні конфліктів. Тобто журналіст зможе зекономити час на підготовку інших матеріалів, а також підготувати цикл публікацій за цією темою, започаткувати нову рубрику, посилити свій професійний авторитет і навіть стати медіа експертом у темі відновних практик.

5. Закликаючи до певної дії і пропонуючи певну винагороду, дуже важливо переконати цільову аудиторію в тому, що зусилля, яких треба докласти, не будуть марними, тобто надати їй певну підтримку. Найкращою підтримкою для цільових аудиторій може стати переконливий досвід інших, який цільова аудиторія зможе використати, повторити. Якщо ж такого досвіду ще немає, цільова аудиторія може стати першою у певній справі і відчувати гордість за причетність до запровадження інноваційних програм.

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

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

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

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

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

4.1.6. Інформаційна взаємодія з бізнес-спільнотою

Як свідчить досвід західних країн, відновні практики загалом дедалі більше набувають визнання не тільки як ефективні методи пошуку порозуміння, вирішення конфліктів у різних сферах життя, але й як сучасний підхід у багатьох галузях суспільних

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

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

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

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

Втім, для результативного інформування бізнес-аудиторії важливо використовувати аргументи, що будуть зрозумілими і переконливими з огляду на її бізнес-інтереси та цілі. Таким аргументом на користь застосування медіації, приміром, може бути інформація про те, яку економію ресурсів (перш за все часу і грошей) може принести медіація при вирішенні корпоративного конфлікту чи господарського спору на протигагу традиційному судовому розглядові. Додатковим аргументом можуть бути і приклади успішного застосування медіації у відомих компаніях — бізнесові притаманне загострене відчуття конкуренції, тому приклад інших може бути гарним стимулом запровадження такого «ноу-хау».

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

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

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

4.2. Інформаційні кампанії

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

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

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

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

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

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

- які завдання стоять перед Центром?
- яка взаємодія з цільовими групами, аудиторіями вже існує?
- яке інформаційне завдання треба виконати?

- на які цільові аудиторії треба спрямувати інформаційний вплив?
- якого результату треба досягти?

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

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

У процесі аналізу цільових аудиторій не радимо покладатися лише на досвід взаємодії, який вже має Центр — він може виявитися недостатнім і доволі суб'єктивним. Варто скористатися іншими можливостями — наприклад, поспілкуватися з представниками цільових аудиторій, провести швидке опитування чи організувати фокус-групи, якщо можливо, а також поцікавитися досвідом колег.

Уважно проаналізувавши цільові аудиторії (їхні потреби, ставлення до проблеми, імовірні дії), можемо визначити завдання для інформаційних кампаній (див. Додаток 4.1. Моделі інформаційних кампаній). Наприклад: у певній громаді існує гостра проблема з неповнолітніми правопорушниками, і Центр ініціює запровадження моделі профілактики підліткової злочинності. Як уже зазначалося, ключову роль у застосуванні моделі має відіграти місцева влада — від неї залежить розробка і прийняття відповідної програми. Якщо керівники місцевої влади не зацікавлені в розробці цієї програми, то для такої цільової аудиторії потрібна **кампанія інформаційного впливу** — тобто така інформаційна взаємодія, у результаті якої представники влади змінять не лише ставлення до ситуації, а й свої дії, перейдуть від пасивного споглядання до активної підтримки ідеї розробити і впровадити місце-

ву програму (див. Додаток 4.2. Модель кампанії інформаційного впливу).

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

- **цілі і напрямки діяльності Центру** — наприклад, Центр пропонує нову послугу — медіація у сімейних конфліктах, тож для просування цієї послуги варто застосувати модель кампанії інформування/створення інформаційного поля, і її основним завданням буде залучити користувачів нової послуги, підвищити рівень обізнаності про послуги центру в потенційних клієнтів (див. Додаток 4.3. Модель кампанії створення інформаційного поля);
- **особливості конкретного етапу діяльності** — наприклад, відомий у громаді Центр відновного правосуддя розширює спектр своєї роботи і змінює назву — Центр відновних практик у громаді. Завдання поінформувати цільові аудиторії Центру про зміни в його діяльності, нові напрямки діяльності, нові послуги виконає промо-кампанія (див. Додаток 4.4. Модель промо-кампанії);
- **особливості конкретних подій, ситуацій у рамках діяльності Центру** — наприклад, Центр підготував та видав посібник з розвитку відновних практик у громадах і планує провести низку інформаційних заходів, подій, щоб представити широкому загалу це видання. Кампанія інформаційної підтримки (інформаційного супроводу) допоможе виконати це завдання (див. Додаток 4.5. Модель кампанії інформаційної підтримки).

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

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

- яке завдання має виконати інформаційна кампанія і які результати потрібно отримати?

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

Грунтовні відповіді на ці запитання і стануть одночасно стратегією і планом проведення кампанії. Який вигляд матимуть ці матеріали — це буде довільний опис, покрокова схема, таблиця чи план дій — залежить від підходів, досвіду, уподобань тих працівників, активістів Центру, хто розроблятиме і здійснюватиме конкретні інформаційні кампанії. Головне, щоб стратегія і тактика інформаційних дій була чіткою, зрозумілою і конкретною. Інформаційну кампанію можна вважати здійсненою, коли на додаток до відповідей на попередні запитання також відомі відповіді ще й на такі запитання:

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

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

Однак і на цьому етапі також важливі умови, про які треба подбати заздалегідь, і ключові запитання, на які треба знайти відповідь, наприклад, такі:

- чи всі співробітники Центру — від керівника до офіс-менеджера, а також залучені експерти, фахівці, волонтери — достатньо поінформовані про інформаційну кампанію, що розпочинається, і про її завдання? у чому особливість? на кого зорієнтована? які ключові ідеї для цільових аудиторій пропагує?

Наприклад, провідний фахівець з медіації у кримінальних справах, який співпрацює з Центром, може з певних причин не знати про те, що Центр розширює послуги медіації для корпоративного сектору, і не сказати про це під час прямого ефіру на міському каналі, який дивляться місцеві бізнесмени.

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

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

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

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

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

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

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

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

Ще один показник інформаційного впливу — підвищення рівня поінформованості цільових груп, цільових аудиторій, наприклад, про послуги Центру зокрема та відновні практики загалом. Щоправда, виміряти вплив інформаційних кампаній у такій ситуації можна, якщо провести відповідне оцінювання рівня поінфор-

мованості цільових аудиторій до і після проведення інформаційної кампанії.

Якісний вплив на цільові аудиторії завдяки інформаційним кампаніям — краще сприйняття відновних практик, ширше використання альтернативних форм для розв'язання конфліктів і, як результат, зміна соціальних стосунків у громаді — навряд чи може бути оціненим по завершенні однієї інформаційної кампанії. Зміни суспільної поведінки потребують і багато часу, і багато зусиль, тож це — завдання багатьох системних і послідовних кампаній інформаційного впливу.

4.3. Інформаційна взаємодія: події, канали, продукти для інформування цільових аудиторій

У цьому підрозділі пропонуємо вашій увазі короткий опис основних заходів та інструментів, що їх може використовувати Центр відновних практик у громаді для налагодження інформаційної взаємодії зі своїми цільовими аудиторіями.

4.3.1. Події

Подія в термінології PR (*Public Relations*, з англ. мови — зв'язки з громадськістю, громадські зв'язки) — це спеціальний, спланований та організований захід, що має на меті досягнення певних цілей комунікаційного плану організації. Як правило, в інформаційних кампаніях велика увага приділяється організації різноманітних за формою і темами подій, що залучають різні цільові аудиторії та мають різну мету.

1. Круглий стіл (розмову за «круглим столом») зазвичай проводять з метою обговорити актуальні питання чи проблеми. Це простіша і «м'якша» форма обговорення, ніж дискусія чи, приміром, інші форми обговорення — дебати, громадські слухання тощо. Проводити його можна в різних ситуаціях і з різною метою: коли назріває якась проблема, для генерації нових ідей, обговорення важливих питань, щоб підбити підсумки, після якогось заходу.

Застосовують таку форму роботи і в низці заходів для ЗМІ, як-от прес-конференція чи засідання прес-клубу.

Формат круглого столу передбачає певний порядок і черговість виступів учасників, рівні права і позиції присутніх — всі вони вважаються експертами з проблеми, що обговорюється. Учасники обговорення здебільшого сидять за столом, що має округлу форму, звідси й назва заходу.

Підготовка круглого столу

- **Вибір теми.** Вона має бути цікавою, актуальною і не надто загальною. Слід також визначитися, що очікується отримати в результаті обговорення.
- **Визначення питань для обговорення.** Щоб скерувати дискусію в правильне русло, тему обговорення розбивають на кілька конкретних питань — не більше чотирьох-п'яти.
- **Підготовка сценарію, правил проведення.** Розрізняють два типи сценаріїв: організаційний (регламент) і тематичний (розгортання теми, дискусії учасників). Типовий організаційний сценарій круглого столу включає: відкриття, представлення організаторів та учасників; вступне слово ведучого з окресленням мети і завдань заходу, очікуваних результатів, оголошення регламенту і засад дискусії; виступи експертів; обговорення; закриття; неофіційна частина (кава).
- **Вибір приміщення.** У приміщенні має бути головний атрибут зібрання — круглий стіл, не обов'язково ідеально круглої форми, але з замкненим контуром, щоб учасники мали змогу бачити один одного під час дискусії.
- **Визначення дати і тривалості.** Тривалість круглого столу — не більше 1,5–2 годин.
- **Запрошення учасників.** Їх запрошують за 15–20 днів до проведення круглого столу. Кожному бажано надіслати чи передати інформаційний пакет (програму, регламент заходу, інформацію за темою обговорення, тези виступів основних доповідачів, проект підсумкового документа). Щоб дискусія була продуктивною і не вийшла за визначені часові рамки, кількість учасників слід обмежити до 20–25 осіб.
- **Підготовка роздаткових матеріалів.** Для всіх учасників готують набір матеріалів, який їм було надіслано разом із

запрошеннями, додаючи також більш детальну інформацію про проблему та різні підходи до її вирішення.

- **Підготовка ведучого або модератора.** Від майстерності модератора залежить конструктивність дискусії і досягнення очікуваних результатів. Його завдання — стежити за дотриманням регламенту, згладжувати конфлікти, скеровувати хід дискусії в конструктивне русло. Це має бути людина, добре знайома з проблематикою, що обговорюється.

2. Громадські слухання є однією з форм публічного обговорення гострих проблем громади. Відповідно до Закону «Про місцеве самоврядування в Україні», територіальні громади мають право проводити громадські слухання, зустрічатися з депутатами відповідної ради та посадовими особами місцевого самоврядування, заслуховувати депутатів та посадовців, порушувати питання місцевого значення, що належать до відання місцевого самоврядування, та вносити пропозиції щодо них.

Зазвичай громадські слухання влаштовують тоді, коли влада збирається прийняти непопулярне рішення, а громадські організації пропонують свій варіант дій, або коли ситуація вимагає від влади ухвалення певного рішення, а вона чинить опір.

Процедура проведення громадських слухань

- Ознайомлення з точкою зору кожної зі сторін: громадськості, влади, преси, інших зацікавлених сторін.
- Заслуховування альтернативних варіантів рішень.
- Ухвалення рішення громадських слухань у вигляді резолюції.

Рішення слухань має бути розглянутим на найближчому засіданні міської (селищної, сільської) ради, виконавчого комітету або інших органів, яким вони адресовані, за обов'язковою участю ініціаторів проведення громадських слухань та підлягає оприлюдненню у ЗМІ, засновниками яких є органи місцевого самоврядування. Рішення органів місцевого самоврядування, ухвалені за результатами розгляду висновків та рекомендацій громадських слухань, також підлягають обов'язковому оприлюдненню і передаються ініціаторам громадських слухань.

3. Збори громади. Питання проведення загальних зборів громадян за місцем проживання, як і громадських слухань, ви-

значає Закон «Про місцеве самоврядування в Україні». Законом визначено два види зборів:

- загальні збори громадян за місцем проживання та
- конференції представників громадян населених пунктів.

Як і громадські слухання, збори громади є формою участі мешканців у вирішенні питань місцевого значення. Органи місцевого самоврядування повинні враховувати у своїй діяльності рішення загальних зборів громадян. Рішення, підтримані учасниками загальних зборів у кількості, визначеній для підтримки місцевої ініціативи, є обов'язковими для розгляду місцевою радою. Такі рішення оформлюються у вигляді проектів рішень місцевої ради і розглядаються як місцева ініціатива.

4. Презентація. Презентація як спеціальна техніка і одночасно подія має широке застосування для представлення послуг та роботи організації різним аудиторіям. Як окремий захід, презентація може проводитися з метою ознайомити нові цільові групи, цільові аудиторії з діяльністю організації чи з нагоди відзначити важливу подію — наприклад, старт проекту, відкриття нового центру надання послуг чи святкування ювілею організації.

Підготовка презентації

- **Планування** — визначення мети заходу (1–2 конкретні цілі), кола запрошених гостей (представників цільових груп) та їхніх ролей (виступи, інша участь у заході).
- **Розробка програми** та похвилинного сценарію — створення переліку та опис усіх складових заходу (церемонія відкриття, вступне слово, виступи доповідачів, демонстрації, розважальна частина, завершення тощо).
- **Вирішення організаційно-технічних питань** (транспорт, технічне обладнання та апаратура, стільці, таблички, їжа та інші деталі).
- **Планування медіа-супроводу події** — підготовка та поширення анонсу події, запрошення представників ЗМІ та визначення форм їхньої участі (у рамках заходу може бути проведена прес-конференція), підготовка комплекту прес-пакетів тощо.

Ваша презентація має відповідати іміджу, який ви створюєте для своєї організації. Тож після її проведення в пам'яті гостей мають залишитися не тільки позитивні емоції, а й враження про

вашу організацію як таку, що робить добру справу, приносить реальну користь громаді та є відритою до співпраці.

5. День відкритих дверей є одним із різновидів презентації і має на меті ознайомити громадськість та потенційних користувачів послуг з діяльністю організації, процесом надання послуг тощо. Підготовка дня відкритих дверей є подібною до підготовки презентації організації.

Особливість цього заходу в тому, що його проводять на території організації, а програма обов'язково передбачає своєрідну «екскурсію» для гостей заходу. Тож серед працівників треба вибрати одного-двох «екскурсоводів», які супроводжуватимуть гостей і розповідатимуть про особливості тієї чи іншої ділянки, напрямку роботи організації. Тривалість заходу — у середньому один–три дні.

Формат дня відкритих дверей передбачає запрошення представників усіх цільових груп, цільових аудиторій організації, зокрема, користувачів послуг, партнерів, представників влади, донорів та ЗМІ. Для гостей заходу готують різні інформаційні та промо-матеріали, стенди; також можна передбачити вручення невеликих подарунків або виставку-продаж сувенірної продукції.

6. Прес-конференція — це захід, що має на меті поширення важливої та актуальної інформації одночасно серед багатьох ЗМІ. Прес-конференцію скликають, як правило, тоді, коли потрібно оголосити про якийсь важливий факт, прокоментувати ситуацію, презентувати подію чи результати діяльності. Тобто, коли є *інформаційний привід* або актуальна потреба передати розгорнуте інформаційне повідомлення для широких кіл.

Підготовка прес-конференції

- **Сценарій прес-конференції, вибір модератора та доповідачів.** Сценарій готують заздалегідь, виходячи з тривалості заходу в середньому 30–40 хв. для виступів доповідачів і 15–20 хв. для запитань та відповідей. Оптимальна кількість доповідачів — 2–3 особи, не враховуючи модератора; важливий момент змісту доповідей — це повідомлення, що висвітлюють різні аспекти одного інформаційного приводу.
- **Дата і час проведення** — їх визначають, враховуючи можливість висвітлення події в різних ЗМІ. Оптимальні дні проведення — з вівторка по четвер; час — перша половина дня, початок — не дуже рано, після 10-ї години.

- **Запрошення представників ЗМІ** — письмово або телефоном. Надсилати запрошення (прес-анонс) на прес-конференцію варто за 5–7 днів до її проведення. Прес-анонс розсилають факсом або e-mail у редакції видань, а також передають для поширення інформаційним агентствам.
- **Акредитація для ЗМІ та підготовка прес-паketу** — попередню реєстрацію здійснюють до проведення прес-конференції з метою визначити кількість журналістів, які прийдуть на захід, щоб підготувати для них прес-паketи (див. підрозділ «Інформаційні продукти»).
- **Реєстрація ЗМІ перед початком прес-конференції** — її починають за півгодини до початку заходу. До спеціального бланка вписують контактну інформацію про присутніх журналістів (прізвище та ім'я, назву видання, телефон та e-mail), кожному журналістові дають прес-паket.
- **Супровід після проведення прес-конференції** має на меті підтримати подальші контакти зі ЗМІ і передбачає можливість надати електронну версію прес-паketу та додаткової інформації на запит журналістів (коментарі, статистика, фото тощо), а також моніторинг висвітлення прес-конференції у ЗМІ та поновлення своєї медіа-бази.

4.3.2. Канали

У теорії комунікації **каналами** називають шляхи та спосіб передачі повідомлень. У налагодженні інформаційної взаємодії зі своїми цільовими аудиторіями Центр відновних практик у громаді може використовувати такі канали, як ЗМІ (друковані, ефірні, електронні), Інтернет та соціальні мережі, а також різноманітні події, особисті зустрічі та адресне інформування.

1. Друковані ЗМІ. Щоб налагодити добру співпрацю з пресою (друкованими виданнями), потрібно провести попереднє вивчення їхньої роботи, результати якого ляжуть в основу вашої медіа-бази — таблиці, де для кожного видання зазначені: назва, тип (газета, журнал), періодичність (щодня, щотижня, щомісяця), тираж, характеристика читачької аудиторії, тематика (для спеціалізованих видань), редакційні плани, день здачі номера, адреса, телефон, факс та e-mail редакції, ім'я, персональний телефон та

e-mail редактора відділу новин та журналіста, який пише про сферу діяльності вашої організації.

Важливо, встановивши перший контакт з виданням, надалі налагодити системну взаємодію з конкретними журналістами, будуючи її на принципах партнерства і взаємовигідної співпраці.

2. Ефірні ЗМІ. Ефірні засоби масової інформації, до яких належить телебачення та радіо, вирізняються серед інших медіа широким покриттям і мають значно чисельнішу аудиторію, ніж друковані видання. Так, за даними соціологічних опитувань, 93,9% населення одержують основну суспільно-політичну інформацію саме за допомогою телебачення.

Ефірні ЗМІ мають свої особливості — для них важливе значення має яскрава, цікава «картинка» події, а також оперативність отримання інформації, якщо йдеться про підготовку сюжету для програми новин. Ці особливості слід враховувати, запрошуючи представників ефірних ЗМІ на заходи Центру.

3. Інтернет. Мережа Інтернет — це канал поширення інформації, що не знає кордонів. Інтернетизація світу, й України у тому числі, зростає стрімкими темпами. Тому зараз практично всі організації (як державні, так і недержавні) відкривають свої «представництва» у мережі Інтернет, тобто створюють власні веб-сайти. Більше того, деякі компанії нині «живуть» тільки у віртуальному просторі (для прикладу, Інтернет-магазини), що не заважає їм продуктивно працювати.

За допомогою веб-сайту організація може не тільки розповісти широкому колу людей про свої новини, послуги, програми, досягнення і діяльність загалом, а й налагодити двосторонню комунікацію зі своїми цільовими аудиторіями. Тому веб-сайт слід сприймати не просто як «інформаційний стенд» організації в Інтернеті, а і як інструмент впливу на цільові аудиторії і, зокрема, залучення нових людських ресурсів (у вигляді однодумців, партнерів, волонтерів тощо) або фінансової підтримки (від фондів-донорів, бізнесу чи влади).

Присутність організації в мережі Інтернет не варто обмежувати тільки власним веб-сайтом, просувати свою діяльність можна також за допомогою веб-сайтів організацій-партнерів, місцевої влади, регіональних веб-порталів, Інтернет-ЗМІ, а також соціальних мереж. До речі, останні — безкоштовна можливість створити

свою веб-сторінку в Інтернеті, якщо немає коштів на створення і підтримку повнофункціонального веб-сайту.

4. Соціальні мережі. Он-лайніві соціальні мережі — це спеціальні веб-портали, які допомагають людям спілкуватись та встановлювати зв'язки між собою. Завдання цих веб-сайтів полягає у тому, щоб забезпечити користувачів всіма можливим шляхами для взаємодії один з одним — відео, чати, зображення, музика, блоги та інше.

Соціальні мережі — потужні засоби обміну інформацією з великою кількістю людей у різних куточках світу. Відкриття сторінки Центру на таких веб-сайтах — це можливість отримати ще один дієвий канал поширення інформації про свою роботу та налагодження інформаційної взаємодії з однодумцями, партнерами і користувачами послуг Центру.

Найпопулярніші соціальні мережі

- українські: <http://connect.ua/> (молодіжна соціальна мережа); <http://profeo.com.ua/> (ділова соціальна мережа);
- російські: <http://www.odnoklassniki.ru/>, <http://vkontakte.ru/> (нині vkontakte.ru діє спільнота прихильників шкільної медіації — <http://vkontakte.ru/club3998255>);
- закордонні: <http://www.myspace.com/>, <http://www.orkut.com/>, <http://www.facebook.com/> (одна з найбільших світових мереж, інтерфейс якої перекладено різними мовами, зокрема українською).

5. Події. Події теж розглядають як канали для обміну інформацією та налагодження комунікації з цільовими групами, цільовими аудиторіями. З метою просування своєї діяльності та в рамках проведення інформаційних кампаній організація може влаштовувати власні події чи брати участь у так званих «зовнішніх» подіях — заходах, організованих іншими, що є не менш важливим для налагодження ефективної комунікації зі своїми цільовими групами.

Серед спеціальних заходів, орієнтованих на різні цільові аудиторії, прикладом події для залучення нових клієнтів є церемонія відкриття нового центру надання послуг чи презентація проекту (продукту), для пошуку благодійників — благодійний бал або виставка-продаж, для обговорення проблемних питань з партнерами та представниками влади — круглий стіл чи конференція;

є спеціальна категорія подій для спілкування з представниками мас-медіа — прес-конференції, брифінги, прес-тури тощо.

Особисті зустрічі. Якщо не брати до уваги питання часу і практичності, **особисті зустрічі** є найбільш ефективною формою і результативним каналом для інформаційної взаємодії з цільовою аудиторією. Адже ви не лише чуєте, про що говорить людина, але й бачите її реакцію на ваші слова та дії.

Коли потрібні особисті зустрічі:

- Ви знаєте, що ця людина є стратегічно важливою цільовою аудиторією.
- Ви хочете встановити нові стосунки. Будь-які стосунки базуються на довірі, а довіра встановлюється здебільшого саме через прямий контакт.
- Ви хочете розвинути стосунки. Частота контакту, обговорення цінностей та обмін досвідом має велике значення для підтримки стосунків. І найкраще робити це під час особистого спілкування.
- Ви хочете досягти спільного рішення з важливого питання. Наприклад, укласти угоду про партнерство. Зазвичай такі рішення можливо всебічно обговорити і прийняти тільки під час особистої зустрічі.
- Ви хочете отримати певну важливу інформацію. Найкраще це зробити саме під час особистої зустрічі з людиною, яка такою інформацією володіє.

Адресне інформування передбачає надання інформації визначеному колу людей — конкретним адресатам. Такими адресатами можуть бути представники різних цільових аудиторій Центру відновних практик — користувачі послуг, партнери, донори, представники органів влади тощо.

Прикладами використання каналу адресного інформування є робота «гарячої лінії» чи консультативного пункту для користувачів послуг, адресна електронна розсилка новин для партнерів, адресна поштова розсилка чи іменна адресна розсилка (доставка кур'єром) інформаційних продуктів, промо-матеріалів організації.

4.3.3. Інформаційні продукти

Інформаційним продуктом називають інформацію, підготовлену відповідно до потреб користувачів, з метою її наступного поширення. Для просування своїх послуг, інформування різних цільових груп Центр відновних практик може використовувати різноманітні інформаційні продукти. Про деякі з них — найбільш поширені та ефективні — і йдеться далі.

1. Листівка — віддрукований з одного чи обох боків однією чи кількома фарбами аркуш будь-якого формату (зазвичай А4 або менше), що містить зображення та текст інформаційного, рекламного чи агітаційного характеру. Окремим видом листівок є вітальна листівка, призначена для відправлення поштою, що має на меті особисто привітати зі святом чи важливою подією.

Особливість використання листівки у інформаційних кампаніях — надати цільовій аудиторії корисну та цікаву інформацію, спонукати до певних дій. Принципова відмінність листівки від інших видів інформаційної продукції полягає у специфічному способі її поширення — як правило, її роздають під час різних акцій, подій, розклеюють на вулиці, розміщують на інформаційних стендах у різних закладах, розсилають поштою тощо.

2. Буклет — це надрукований з обох боків рекламний аркуш із одним або кількома згинами. Як правило, буклет має три складові: візуальний ряд, інформаційний блок та контактну інформацію.

Буклет є неодмінним атрибутом презентаційних або промо-матеріалів будь-якої організації. Він може бути присвячений організації загалом чи її окремим проектам та послугам, бути орієнтованим на широкий загал чи адресуватися конкретній цільовій аудиторії — наприклад, користувачам послуг організації.

Організаційний буклет є своєрідною візитною карткою організації; його завдання — дати уявлення про організацію, її спрямованість та діяльність. В організаційному буклеті зазвичай подають такі відомості: місія та напрямки діяльності, історія, досягнення, послуги, проекти, команда, партнери та контакти. Втім, варто пам'ятати, що такий буклет у першу чергу має бути зорієнтований на цільові аудиторії організації. Тож розповідати про місію і завдання організації треба так, щоб цільові аудиторії знайшли потрібну і корисну інформацію для себе — тобто, про послуги,

проекти, програми організації, розраховані на її цільові групи, цільові аудиторії.

Буклет має бути витриманий у фірмовому стилі організації, що передбачає використання фірмових логотипу, слогану (девізу), кольорів та шрифтів. Текст та оформлення буклету повинні формувати в читача сприятливе враження про організацію і чітко інформувати про найголовніше — для кого організація працює (хто її цільові групи, цільові аудиторії?), що пропонує цільовим групам і цільовим аудиторіям (які послуги і продукти має) і чому робить саме це (яка місія організації?).

3. Брошура (з французької «*brochure*», від «*brocher*» — зшивати) — ще один вид інформаційних, презентаційних і рекламних продуктів, зроблений у вигляді книжечки невеликого обсягу (до 48 сторінок). Різновидами брошур є каталоги, проспекти, презентації тощо.

Найчастіше брошури використовуються в освітніх чи рекламних цілях. У вигляді брошури можна оформити звіт про роботу проекту чи діяльність організації, підготувати каталог послуг чи проектів, проспект організації до чергової святкової дати тощо.

4. Інформаційний пакет. Для того, щоб завжди мати наготові набір інформаційних та промо-матеріалів про організацію — збираєтесь ви йти на зустріч з потенційними спонсорами, презентувати свою діяльність клієнтам чи залучати до співпраці нових партнерів — варто заздалегідь подбати про інформаційний пакет (інформаційну папку). Такий пакет повинен включати:

- папку у фірмовому стилі, з логотипом організації;
- основну інформацію про організацію, роздруковану на аркуші формату А4 — так званий «бекграундер» (від англійського *backgrounder*, дослівний переклад — «фоновик»); бекграундер — це підбір фактів про організацію: сфера, напрями діяльності, види послуг, кількість працівників, адреса і розташування офісу тощо;
- історію організації — аналогічний підбір фактів, але у формі тексту-розповіді;
- буклет (брошура) організації;
- опис послуг, проектів, програм організації (може бути представлений у вигляді буклета, проспекту чи просто листівки, віддрукованої на папері формату А4);
- сувенірна продукція (наприклад, листівки, календарі, блокноти, закладки тощо).

Зрозуміло, цей перелік — максимально повний інформаційний пакет, підготовка і друк якого потребує не лише певних коштів і залучення фахівців. Якщо з певних причин організація не може мати такого пакета, важливо професійно і якісно підготувати його скорочену версію. Вона обов'язково повинна включати:

- основну інформацію про організацію;
- опис послуг, проектів, програм організації (може бути представлений у вигляді буклета, проспекту чи просто листівки, видрукованої на папері формату А4);
- історію організації — аналогічний підбір фактів, але у формі тексту-розповіді.

5. Прес-пакет — це інформаційна папка для преси. Прес-пакекти роздають журналістам на прес-конференціях чи інших подіях, що передбачають участь представників ЗМІ. Добре підготовлений прес-пакет має включати:

- прес-реліз про подію, захід;
- факт-лист (бекграундер для преси) — містить довідкову інформацію про організацію у вигляді закінченого тексту;
- історію організації;
- інформацію про послуги та проекти;
- буклет організації;
- біографії та фотографії ключових спікерів (керівників організації);
- фірмові ручки та блокнот.

До прес-пакета можна також включити додаткові фотографії по темі заходу (готовий ілюстративний матеріал для майбутньої публікації).

Як і у випадку з інформаційним пакетом, може бути і «скорочена версія» прес-пакета, якщо організація з певних причин не має надрукованих буклетів, брошур про свою діяльність чи, приміром, фірмових блокнотів та ручок. Головне пам'ятати, що прес-пакет — це комплексний інформаційний продукт для ЗМІ, тому тут повинна бути інформація, що стосується як конкретної події, так і організації загалом. Так само, як інформаційний пакет «працює» на імідж вашої організації в очах багатьох цільових аудиторій, прес-пакет створює враження про вас серед представників ЗМІ — найбільш впливової цільової аудиторії, яка одночасно є передавачем ваших повідомлень, вашого іміджу іншим цільовим аудиторіям.

6. Прес-реліз — це один із засобів поширення інформації через ЗМІ. Його пишуть і розповсюджують, коли потрібно оперативно і широко поінформувати громадськість про певні події чи новини. По суті, прес-реліз є заготовкою публікації чи повідомлення в ЗМІ. Тож якісно, професійно написаний прес-реліз значно збільшує шанси прочитати вашу інформацію на газетних шпальтах у тому вигляді, у якому ви хочете її там побачити.

Як і будь-який журналістський матеріал, прес-реліз має відповідати на питання: **«Хто? Що? Коли? Де? Як? Чому? Навіщо?»** Послідовність викладу інформації в прес-релізі візуально можна зобразити у вигляді перевернутої піраміди: спочатку — основна і найбільш важлива за змістом інформація, а потім — конкретизація, додаткові деталі, що розширюють інформацію.

Структура прес-релізу

- Логотип організації (назва організації/проекту) — у «шапці» документа.
- Слово «Прес-реліз» — рядком нижче по центру сторінки.
- Заголовок прес-релізу, що відображає головну ідею. Це має бути розлоге речення, що якнайповніше розкриває зміст прес-релізу.
- Дата та місце події/виходу новини.
- Лідер-абзац (або «лід» — від англійського lead — «провідний») — перший абзац тексту, який стисло передає суть повідомлення (головний зміст події). Лідер-абзац — це відповіді на питання «Хто? Що? Коли? Де?», його оптимальний обсяг — 3–4 речення.
- Далі, у 3–4 абзацах, подають всі деталі та обставини події: починаючи від головних, поступово переходять до менш значимих.
- Цитати керівника організації/проекту чи експертів за темою повідомлення (бажано, вважається ознакою професійно підготовленого прес-релізу).
- Коротка інформація про організацію/проект (так званий «бекграундер»).
- Телефон, факс, e-mail контактних осіб, які можуть надати додаткову інформацію як про саму подію, так і про проект чи організацію загалом.

Прес-реліз потрібно писати простою, зрозумілою мовою, уникаючи професійного сленгу чи скорочень (не загальноживаних абревіатур), орієнтуючись на аудиторію ЗМІ, яка отримує прес-реліз. Про подію у прес-релізі пишуть у минулому часі, як про доконаний факт. Прес-реліз не повинен бути занадто великим, оптимальний обсяг — 1–1,5 сторінки А4 (до 500 слів), максимум — 2 сторінки.

Поширення прес-релізу

Прес-реліз поширюють під час самої події, якщо це прес-конференція чи інший захід, куди запрошені представники ЗМІ, або розсилають до редакцій електронною поштою чи факсом. Надсилати прес-реліз бажано конкретному адресатові, отже, перед цим варто зробити попередній дзвінок до редакції, щоб дізнатися контакти людини, якій краще направити прес-реліз — відповідальному редактору чи журналістові, який спеціалізується на потрібній темі.

7. Прес-анонс — це запрошення для представників ЗМІ взяти участь у вашому заході. Це може бути як спеціальний захід для преси (наприклад, прес-конференція чи засідання прес-клубу), так і будь-який інший захід організації, куди ви хочете запросити журналістів, щоб отримати висвітлення у ЗМІ.

Прес-анонс пишуть подібно до прес-релізу, але в майбутньому часі. Різниця між прес-релізом і прес-анонсом полягає в їхньому призначенні — якщо прес-реліз розповідає про подію, що відбулася, то прес-анонс повідомляє про подію, що станеться, але не розкриває деталей майбутнього заходу.

- Прес-анонс неодмінно має містити інформацію про точний час початку заходу та адресу місця події (подається в останньому абзаці).
- Прес-анонс події, формат якої передбачає виступи чи обговорення (наприклад, прес-конференція, слухання, круглий стіл), повинен містити перелік основних доповідачів.

Поширення прес-анонсу

Прес-анонс поширюють за кілька днів до події, щоб журналісти змогли «вписати» її до свого робочого календаря та узгодити з іншими планами. А також щоб ви мали час після поширення прес-анонсу зателефонувати до редакцій та уточнити, які ЗМІ зацікавилися вашою подією та візьмуть у ній участь.

ДОДАТОК 4.1. Моделі інформаційних кампаній

| | | |
|--|--|--|
| <p>Кампанія інформаційного впливу проводиться тоді, коли необхідно забезпечити сфокусований вплив на цільову аудиторію (або кілька цільових аудиторій одночасно). Нижче представлено модель інформаційної взаємодії — кампанію інформаційного впливу.</p> | <p>Опис пропонованої ситуації: У певній громаді існує гостра проблема з неповнолітніми правопорушниками. Центр ініціює запровадження моделі профілактики підліткової злочинності. Як уже зазначалося, ключову роль у застосуванні моделі має відіграти місцева влада — від неї залежить розробка і прийняття відповідної програми. Керівники місцевої виконавчої влади і органів самоврядування не виявляють особливого зацікавленості в розробці такої програми.</p> | <p>Кампанія створення інформаційного поля може бути застосована для того, щоб забезпечити взаємодію з новими цільовими аудиторіями, просувати нові послуги (продукти), створити інформаційну підтримку новим напрямкам діяльності організації і т. п.</p> |
| <p>Завдання інформаційної кампанії: переконати керівників місцевої влади в необхідності об'єднати зусилля влади, громади та органів правової системи в необхідності розробити, прийняти та впровадити місцеву програму профілактики підліткової злочинності. Орієнтовна тривалість інформаційної кампанії — 3 місяці.</p> | <p>Цільові аудиторії: • керівники органу виконавчої влади • керівники органу місцевого самоврядування (міська, районна, селищна рада) • депутати органу місцевого самоврядування, зокрема, члени відповідних комісії, які опікуються питаннями правопорядку.</p> | <p>Цільові аудиторії: • подружжя, які перебувають у конфліктних ситуаціях; • члени родин, які перебувають у конфлікті між собою, зокрема з житлових питань.</p> |
| <p>Завдання інформаційної кампанії: залучити користувачів нової послуги; підвищити рівень обізнаності про послуги центру в потенційних клієнтів. Орієнтовна тривалість — 2–6 місяців.</p> | <p>Цільові аудиторії: • керівники органу виконавчої влади • керівники органу місцевого самоврядування (міська, районна, селищна рада) • депутати органу місцевого самоврядування, зокрема, члени відповідних комісії, які опікуються питаннями правопорядку.</p> | <p>Цільові аудиторії: • подружжя, які перебувають у конфліктних ситуаціях; • члени родин, які перебувають у конфлікті між собою, зокрема з житлових питань.</p> |

| | |
|--|--|
| Промо-кампанія призначена для того, щоб забезпечити широкє інформування цільових аудиторій у певних конкретних умовах і впродовж порівняно короткого часу. | |
| Опис пропонуваної ситуації: Відомий у громаді Центр відновного правосуддя розширює спектр своєї роботи і змінює назву — віднині відпрацюватиме як Центр відновних практик у громаді. | Завдання інформаційної кампанії: поінформувати цільові аудиторії Центру про зміни у його діяльності, нові напрямки діяльності, нові послуги. Тривалість кампанії — 1–3 місяці. |
| Цільові аудиторії: <ul style="list-style-type: none">• користувачі послугами Центру;• інші цільові групи у громаді;• керівники, представники органів влади;• керівники, представники органів правової системи;• керівники, співробітники державних, муніципальних служб (соціальні служби, служби у справах дітей, сім'ї);• громадські організації;• місцева бізнес-спільнота;• засоби масової інформації. | Цільові аудиторії: <ul style="list-style-type: none">• користувачі послуг Центру;• керівники, представники органів влади;• керівники, представники органів правової системи;• керівники, співробітники державних, муніципальних служб (соціальні служби, служби у справах дітей, сім'ї);• громадські організації;• місцева бізнес-спільнота;• засоби масової інформації. |
| Кампанія інформаційної підтримки (інформаційного супроводу) проводиться тоді, коли необхідно проінформувати цільові аудиторії з приводу певної події, ситуації в рамках діяльності Центру (може бути частиною більш широкої і тривалої інформаційної кампанії, наприклад, інформаційної кампанії впливу, кампанії створення інформаційного поля). | Цільові аудиторії: <ul style="list-style-type: none">• цільові групи у громаді — користувачі послуг Центру;• керівники, представники органів влади;• керівники, представники органів правової системи;• керівники, співробітники державних, муніципальних служб (соціальні служби, служби у справах дітей, сім'ї);• громадські організації;• місцева бізнес-спільнота;• засоби масової інформації. |
| Опис пропонуваної ситуації: Центр підготував та видав Посібник з розвитку відновних практик у громаді. | Завдання інформаційної кампанії: <ul style="list-style-type: none">• привернути увагу цільових аудиторій у громаді як нового підходу до вирішення конфліктів у різних сферах життя спільноти;• збільшити рівень поінформованості цільових аудиторій про послуги Центру;• розширити коло партнерів для впровадження відновних практик у громаді;• широко поінформувати цільові аудиторії про послуги Центру. Тривалість — до 2-х місяців. |

ДОДАТОК 4.2. Модель кампанії інформаційного впливу

| Цільові аудиторії | Що пропонує ЦВПГ | Ключові ідеї для інформування (ключове повідомлення) | Очікувані результати впливу | Передавачі | Основні форми / канали інформаційної кампанії | Оцінка ефективності інформаційної кампанії |
|---|---|---|--|---|--|---|
| Керівники органів місцевого самоврядування. | Впровадження моделі профілактики злочинності, допомога у: <ul style="list-style-type: none">• створенні та роботі координаційної ради;• розробці місцевої програми профілактики злочинності;• реалізації програм; проведення ітривалої інформаційної кампанії у рамках впровадження моделі та виконання програми. | •об'єднання зусиль місцевої влади, органів правової системи і громади для профілактики злочинності; •оперевати моделі, що має комплексний характер і передбачає профілактику злочинності на трьох рівнях; •позитивний досвід Центру в запровадженні моделі в пілотних громадах в Україні; •можливість використання ресурсів Центру (людських, методологічних, організаційних, інформаційних); •можливість залучення ресурсів громади з допомогою Центру. | 1. Створено робочу групу для розробки програми. 2. Розроблено програму. 3. Схвалено програму на сесії ради. 4. Створено координаційну раду для впровадження моделі. 5. Розроблено план дій для впровадження моделі. | Керівники Центрів. Керівники органів місцевих органів влади та місцевого самоврядування з інших регіонів України, де впроваджується модель. Керівники, представники органів правової системи. | •Листи-звернення. •Собористі зустрічі. •Групові зустрічі з представниками цільових аудиторій (керівники місцевої влади, депутати). •Зустрічі з керівниками, представниками органів влади з інших регіонів, де впроваджується модель профілактики злочинності. •Відавання громад, де впроваджується модель (ознайомчі поїздки). •Серія круглих столів за участю керівників органів місцевої влади, депутатів, правової системи, експертів з питань підліткової злочинності, лідерів громадської думки. •Громадські слухання. •Серія аналітичних матеріалів у місцевих ЗМІ щодо <ul style="list-style-type: none">- проблем підліткової злочинності у конкретній громаді;- досвіду профілактики підліткової злочинності в інших громадах України. •Прес-тур для представників місцевих ЗМІ для ознайомлення з досвідом запровадження моделі в інших громадах в Україні. | 1. Оцінювання, результати-вказе моделі (наприклад, чи досягнуто поставлених цілей при особистих зустрічах). 2. Постійний аналіз зворотного зв'язку (особливо увага проблемним аспектам, аргументам «проти»). |
| Депутати комісії правопорядку. | | | | Лідери громадської думки. Провідні журналісти місцевих ЗМІ. | •Серія аналітичних матеріалів у місцевих ЗМІ щодо <ul style="list-style-type: none">- проблем підліткової злочинності у конкретній громаді;- досвіду профілактики підліткової злочинності в інших громадах України. •Прес-тур для представників місцевих ЗМІ для ознайомлення з досвідом запровадження моделі в інших громадах в Україні. | 3. Аналіз ставлення цільових аудиторій до пропозицій Центру (зміна ставлення у процесі інформаційної взаємодії). |
| | | | | | •Інформаційні матеріали: <ul style="list-style-type: none">- буклет про модель профілактики підліткової злочинності;- узгалений досвід запровадження моделі;- приклад місцевої програми для запровадження моделі;- інформація про Центр (з акцентом на виконанні програми і проекти у громадах). | 4. Зміна ставлення цільових аудиторій (чи вдалося досягти очікуваних результатів). |

ДОДАТОК 4.3. Модель кампанії створення інформаційного поля

| Цільові аудиторії | Що пропонує ЦВПГ | Ключові ідеї для інформування (ключове повідомлення) | Очікувані результати впливу | Передавачі | Основні форми / канали інформаційної кампанії | Оцінка ефективності інформаційної кампанії |
|---|---|--|--|--|---|--|
| Подружні пари, які перебувають у конфлікті. | Послуги медіації у сімейних конфліктах. | <ul style="list-style-type: none"> • можливість усунути шкідливі конфлікти, за допомогою способу, що враховує інтереси всіх учасників конфліктної ситуації; • можливість прийняти рішення, що мінімізує втрати для дітей та інших членів сім'ї (у разі розлучення подружжя або проживання дитини); • можливість безрегіт бажаний характер стосунків (хороші, нейтральні, неконфліктні) у подружній парі чи в родині. | <p>1. Збільшилася кількість звернень до Центру щодо медіації в сімейних конфліктах.</p> <p>2. Збільшилася кількість звернень до Центру щодо використання медіації в сімейних конфліктах.</p> | <p>Керівники, співробітники Центру; медіатори; передавачі експерти.</p> <p>Соціальні працівники; соціальні психологи.</p> <p>Співробітники відділу РАГСу; співробітники відділу у справах сім'ї та дітей.</p> <p>Дільничні інспектори; судді (зокрема ті, хто розглядає справи про розлучення, розподіл майна); адвокати.</p> <p>Журналісти (особливо ті, хто висвітлюють соціальні теми).</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Листівки, буклети з інформацією про послуги медіації у сімейних конфліктах (місяця поширення: відділ ЗАГСу, Центри соціальної роботи; юридичні консультації, служби психологічної допомоги, служби, що займаються питаннями ресорації громадян, ЖЕДІ). • Консультативні зустрічі з відвідувачами центрів соціальної роботи, юридичних консультацій, які можуть мати сімейні конфлікти. • Презентація послуги в рамках Дня відкритих дверей Центру. • Соціальна реклама (аудіо — відео ролик). • Презентації нових послуг для окремих груп передавачів (див. відповідну колонку цієї таблиці). • Прес-конференція для ЗМІ (тема — нові форми розв'язання сімейних, родинних конфліктів, нові послуги Центру у ширшому контексті запровадження нових відновних практик у громаді). • Участь у тематичних програмах на телебаченні та радіо (можливо, із продовженням спілкування з цільовими аудиторіями у форматі «гарячої лінії»). • Серія аналітичних матеріалів у ЗМІ щодо зменшення рівня конфліктності у родині; - переваг застосування медіації у сімейних конфліктах; - застосування медіації в сімейних конфліктах (успішні історії окремих подружніх пар, родин). • Тематичні публікації (розповіді про досвід вирішення сімейних конфліктів, інтер'ю користувачів Центру тощо) у тематичних ЗМІ (жінчо.журнали, сімейні журнали). | <p>1. Оцінювання результативності усіх форм/каналів інформування (наприклад, збільшилася кількість звернень до Центру після розповсюдження листівок, буклетів, виходу соціальної реклами).</p> <p>2. Постійний аналіз зворотного зв'язку (особлива увага тому, що викликає найбільшу увагу цільових аудиторій)</p> <p>3. Аналіз ставлення цільових аудиторій до пропозицій Центру (чому звертаються до Центру? які запитання ставлять? як сприймають аргументи «за» і «проти» медіації у сімейних справах).</p> <p>4. Зміна поведінки цільових аудиторій (чи досягається очікуваний результат — див. інформацію у відповідній колонці цієї таблиці).</p> |
| Члени родин, які перебувають у конфлікті зокрема з житлових питань. | | | | | | |

ДОДАТОК 4.4. Модель промо-кампанії

| Цільові аудиторії | Що пропонує ЦВПГ | Ключові ідеї для інформування (ключове повідомлення) | Очікувані результати впливу | Передавачі | Основні форми/канали інформаційної кампанії | Оцінка ефективності інформаційної кампанії |
|---|---|--|--|--|--|--|
| Нинішні користувачі послуг Центру. | Основний привід для інформаційної взаємодії — розширення послуг Центру; зміна назви Центру. | <ul style="list-style-type: none"> • комплексний підхід до розв'язання конфліктів у різних сферах життя громади завдяки розширенню відновних практик, що їх пропонує Центр; • нові можливості для формування безпечного середовища у громаді завдяки застосуванню відновних практик у різних сферах життя; • нові можливості для об'єднання усіх зацікавлених груп громади, громадської організації, ЗМІ). | <p>1. Збільшилася кількість звертань до Центру щодо нових відновних практик.</p> <p>2. Збільшилася кількість звертань до Центру щодо нових відновних практик.</p> <p>3. Збільшилася кількість користувачів послуг Центру (особливо, нових послуг).</p> <p>4. Збільшилася кількість пропозицій про співпрацю (наприклад, від ЗМІ, інших громадських організацій).</p> | <p>Керівники, співробітники Центру; медіатори; Залучені експерти.</p> <p>Партнери Центру.</p> <p>Журналісти; ЗМІ.</p> <p>Співробітники соціальних служб; соціальні працівники.</p> <p>Лідери громадської думки</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Адресне інформування цільових аудиторій (листки, листівки). • Промо-листівки (нова назва Центру відповідає новим послугам). • Буклет про діяльність Центру. • День відкритих дверей Центру. • Презентації нових послуг для окремих цільових груп (потенційних користувачів нових послуг). • Презентації Центру для цільових груп (влада, органи правової системи, громадські організації). • Прес-конференція для ЗМІ (тема — нові відновні практики — нові можливості для розв'язання конфліктів із зацікавленими групами у громадах). • Соціальна реклама (аудіо-, відеоролики, повідомлення у ЗМІ). • Серія аналітичних матеріалів у ЗМІ щодо застосування відновних практик у громаді; - застосування відновних практик (розповіді про досвід нових практик (власних досвід Центру, досвід інших українських, зарубіжних). | <p>1. Оцінювання, результатування усіх форм/каналів інформування (наприклад, збільшилася кількість звернень до Центру після розповсюдження листівок, буклетів, виходу соціальної реклами).</p> <p>2. Постійний аналіз зворотного зв'язку (особлива увага тому, з яких джерел дізналися про нові послуги Центру, що викликає найбільшу увагу цільових аудиторій).</p> <p>3. Аналіз ставлення цільових аудиторій до послуг Центру (чому звертаються до Центру? які запитання ставлять?)</p> <p>4. Зміна поведінки цільових аудиторій (чи збільшилася кількість користувачів послуг Центру? чи з'явилися пропозиції про співпрацю з Центром?)</p> |
| Потенційні користувачі послуг центру. | Потенційні користувачі послуг центру. | | | | | |
| Керівники, представники органів влади. | Розширений перелік відновних практик для різних цільових груп у громаді. | | | | | |
| Керівники, державних, муніципальних служб (ЦСССДМ, ССДУ). | Нові можливості для співпраці та партнерської взаємодії з зацікавленими групами. | | | | | |
| Лідери громадської думки. | Громадські організації. | | | | | |
| Бізнес-спільнота. | ЗМІ. | | | | | |

ДОДАТОК 4.5. Модель кампанії інформаційної підтримки

| Цільові аудиторії | Що пропонує ЦВІПГ | Ключові ідеї для інформування (ключове повідомлення) | Очікувані результати впливу | Передавачі | Основні форми/канали інформаційної кампанії | Оцінка ефективності інформаційної кампанії |
|--|--|---|--|--|---|---|
| Керівники, представники органів влади. Керівники, співробітники державних, муніципальних служб (ЦСССДМ, ССД). | Основний привід для інформаційної взаємодії — видання посібника із застосування відновних практик у громаді. | Ключові ідеї для інформування (ключове повідомлення) • «Путівник відновних практик» — систематизована інформація про можливості і переваги застосування відновних підходів до розв'язання конфліктів у різних сферах життя громади (враховано інтереси цільових груп); • нові можливості для розвитку громади, членів громади, громади через застосування відновного підходу (які послуги з відновних практик пропонує Центр); • нові можливості для співпраці та партнерської взаємодії з різними зацікавленими групами для формування і розвитку безпечних умов життя громади. | 1. Збільшилася кількість представників цільових аудиторій, що знають про зміну у діяльності Центру (нові послуги, нова назва, нові можливості для співпраці). 2. Збільшилася кількість звертань щодо застосування нових відновних практик. 3. Збільшилася кількість користувачів послуг Центру (особливо, нових послуг). 4. Збільшилася кількість пропозицій про співпрацю (Наприклад, від ЗМІ, інших громадських організацій). | Керівники, співробітники Центру; медіатори; заплановані експерти. Партнери Центру. Журналісти; ЗМІ. Співробітники соціальних служб; Соціальні працівники. Лідери громадської думки. | • Прес-конференція для ЗМІ: презентація видання «Путівник відновних практик» — знайомство з можливостями і перевагами відновного підходу, відновних практик для розвитку громади, муніципальними групами із зацікавленими групами у громадах). • Цикл презентацій видання для цільових груп (влада, органи правової системи, громадські організації, лідери у громадах, бізнес спільнота). • Круглий стіл за участю представників лідери у громадах, ЗМІ) з обговорення відновних практик у громаді. • Адресне інформування цільових аудиторій (листи, листівки, ...) • Промо-листівки («визитівка» для пошуку для різних груп користувачів). • Новини, інформація про події у рамках кампанії на веб-сайті Центру. • Новини про події у рамках кампанії на веб-сайтах органів влади, ЗМІ, партнерських організацій. • Серія аналітичних матеріалів у ЗМІ щодо: - застосування відновних практик у громаді; - досвіду запровадження відновних практик (власний досвід Центру, досвід інших — український, зарубіжний). | Оцінка ефективності інформаційної кампанії 1. Оцінювання, результативності усіх форм/каналів інформування (наприклад, як збільшилася кількість звернень до Центру після проведення подій, розповсюдження листовок). 2. Постійний аналіз зворотного зв'язку (особливо увага тому, з яких джерел представники цільових аудиторій дізналися про нові послуги центру загалом). 3. Аналіз ставлення цільових аудиторій до послуг Центру (чому звертаються до Центру? які запитання ставлять?). 4. Зміна поведінки цільової аудиторії (чи збільшилася кількість користувачів послуг Центру; чи з'явилися пропозиції про співпрацю з Центром). |

ГЛОСАРІЙ

| | |
|---|---|
| Аудиторія | індивіди, групи людей, інституції, на які спрямовується будь-яка інформація, підготовлена і передана певним суб'єктом (людиною, групою людей, організацією) у процесі інформаційної взаємодії з ними. |
| Безпосередній контакт | форма стосунків між суб'єктом (індивідом, групою людей, організацією) з його аудиторіями, що передбачає пряму взаємодію. |
| Бюджет | план формування та використання фінансових ресурсів для забезпечення завдань і функцій, які здійснюються органами державної влади та органами місцевого самоврядування протягом бюджетного періоду. |
| Бюджетний процес | регламентована нормами права діяльність, пов'язана зі складанням, розглядом, затвердженням бюджетів, їх виконанням і контролем за їх виконанням, розглядом звітів про виконання бюджетів, що складають бюджетну систему України. |
| Відновний підхід | підхід до розв'язання конфліктних ситуацій, який передбачає відновлення порушених унаслідок конфлікту зв'язків та стосунків його учасників та їхнього оточення, виправлення завданої конфліктом шкоди. |
| Відновні практики | процедури, спрямовані на вирішення конфліктів, побудову атмосфери співробітництва та партнерства. Нині відновні практики ефективно застосовуються в системі правосуддя, освіти, громадах, бізнесі для вирішення конфліктів як між окремими людьми, так і між малими чи великими соціальними групами — від трудового колективу і до територіальних та національних спільнот. |
| Відновне правосуддя (restorative justice) | новий підхід до розв'язання правових конфліктів, який ґрунтується на зосередженні уваги на відшкодуванні заподіяної потерпілим шкоди, породженні в правопорушників почуття відповідальності за їхні дії та залученні громади до вирішення конфлікту за умови активної участі сторін у процесі відновлення порушених стосунків, на примиренні та розробленні угод між потерпілими й правопорушниками для досягнення бажаних результатів та відшкодувань. |
| Винагорода | елемент ключового повідомлення, який інформує про те, що саме аудиторія отримає, якщо виконає дію, до якої її закликають. |
| Дотація вирівнювання | міжбюджетний трансферт на вирівнювання доходної спроможності бюджету, який його отримує. |
| Інформаційна взаємодія | зв'язок суб'єкта (людини, групи людей, організації) з його аудиторіями, зумовлений обміном та/або передачею інформації. |
| Інформаційний вплив | цілеспрямована взаємодія, що має на меті змінити сприйняття, ставлення, поведінку та дії окремих індивідів, групи людей, організації, спільнот, і яка відбувається у процесі їх інформування. |
| Інформаційна кампанія | комплекс заходів для системного впливу на аудиторію в процесі інформаційної взаємодії. |
| Інформаційне партнерство | спільна діяльність у процесі інформаційної взаємодії, спільна участь у реалізації інформаційних кампаній або окремих заходів у рамках інформаційних кампаній. |
| Інформаційне поле (поле інформаційної взаємодії) | комплекс взаємозв'язків, що існують між суб'єктом (людиною, групою людей, організацією) з його аудиторіями; ці взаємозв'язки створюються завдяки і в результаті передачі та/або обміну інформацією. |
| Інформаційні події | спеціальні заходи для цілеспрямованого інформування аудиторії. |
| Інформаційні продукти | інформація, що підготовлена для аудиторії і представлена у різних формах і призначена для передачі різними каналами. |
| Заклик до дії | елемент ключового повідомлення, що покликані спонукати аудиторію зробити необхідну дію у відповідь на це повідомлення. |
| Канали | форми, способи і шляхи, з допомогою яких відбувається передача інформації. |
| Ключове повідомлення | ідея, зміст інформаційної взаємодії, спрямованої на конкретну аудиторію, те, з чим суб'єкт (індивід, група людей, організація) звертається до своєї аудиторії і на що хоче отримати дію у відповідь. |
| Коло | відновна практика, що сприяє залученню до вирішення проблеми усіх зацікавлених осіб та забезпечує їхню активну участь в обговоренні ситуації та прийнятті рішень. Головною особливістю Кола є те, що кожен з учасників має можливість висловити власну точку зору та бути почутим іншими членами Кола завдяки процедурі, що забезпечує рівність усіх учасників. |

| | |
|--|--|
| Коло примирення (<i>peacemaking circle</i>) | форма відновного правосуддя, що передбачає активну участь сторін злочину та представників місцевої громади в процесі вирішення проблем, які виникли внаслідок правопорушення; що веде до зцілення потерпілого, соціальної реінтеграції правопорушника та створення мережі підтримки для неповнолітніх, яка служить інструментом профілактики майбутніх злочинів. |
| Конкурентні переваги | набір характеристик певного продукту (пропозиції), що позитивно вирізняють його серед інших схожих продуктів (пропозицій), і роблять його більш привабливим, корисним, потрібним для його користувачів. |
| Консенсус | загально-схвалене рішення, яке якнайповніше об'єднує інтереси учасників конфлікту. |
| Міжбюджетні трансферти | кошти, які безоплатно і безповоротно передаються з одного бюджету до іншого. |
| Місцеві бюджети | бюджет Автономної Республіки Крим, обласні, районні бюджети, бюджети районів у містах та бюджети місцевого самоврядування. |
| Медіація в кримінальних справах | процес пошуку до або під час кримінального процесу взаємоприйняттого рішення між потерпілим та правопорушником за посередництва компетентної особи — медіатора. |
| Медіація односторонніх | процес розв'язання конфліктів між школярами за участі нейтрального посередника, функції якого виконують спеціально підготовлені старшокласники — медіатори ШСП. |
| Опосередкований контакт | форма стосунків між суб'єктом (індивідом, групою людей, організацією) з його аудиторіями, що передбачає взаємодію з допомогою інших передавачів та/або каналів інформування. |
| Парадигма | (з грецької мови «paradeigma» — «приклад, модель, зразок») — універсальний метод прийняття рішень, модель діяльності. |
| Парадигма партнерства | модель стосунків, що ґрунтуються на спільних інтересах, спільній взаємодії. |
| Партнерство | характер взаємодії, тип стосунків, для яких характерні рівноправність, наявність спільності інтересів та спільна діяльність. |
| Партнерська участь | участь у діяльності на умовах партнерства. |
| Передавачі | ті, хто передають повідомлення аудиторіям у процесі інформаційної взаємодії. |
| Підтримка | елемент ключового повідомлення, призначений переконати аудиторію в тому, що дію, до якої її закликають, реально здійснити. |
| Подія | це спеціальний, спланований та організований захід, що має на меті досягнути певних цілей комунікаційного плану суб'єкта (людини, групи людей, організації). |
| Проект бюджету | проект плану формування та використання фінансових ресурсів для забезпечення завдань і функцій, що здійснюються органами державної влади, органами влади Автономної Республіки Крим та органами місцевого самоврядування протягом бюджетного періоду, який є невід'ємною частиною проекту закону про державний бюджет або проекту рішення відповідної ради про місцевий бюджет. |
| Пропозиція | те, що суб'єкт (індивід, група людей, організація, інституція) пропонує в процесі взаємодії з іншими індивідами, групами людей, організаціями, інституціями у вигляді матеріальних і нематеріальних продуктів, послуг та можливостей. |
| Процедури побудови консенсусу | практики організації справедливого та рівноправного процесу, що базуються на цінностях відновного підходу, для міжгрупового розв'язання конфліктів або обговорення проблем. |
| Рішення про місцевий бюджет | нормативно-правовий акт Верховної Ради Автономної Республіки Крим чи відповідної ради, виданий в установленому законодавством України порядку, що містить затверджені повноваження відповідно Ради міністрів Автономної Республіки Крим, місцевих державних адміністрацій або виконавчого органу місцевого самоврядування здійснювати виконання місцевого бюджету протягом бюджетного періоду. |
| Субвенції | міжбюджетні трансферти для використання на певну мету в порядку, визначеному тим органом, який прийняв рішення про надання субвенції. |

| | |
|--|---|
| Супервізія | процес професійного наставництва, спрямований на підтримку фахівця, визначення причин труднощів, з якими він стикається під час виконання функціональних обов'язків, а також його досягнень та можливостей для професійного зростання в обраній сфері діяльності. |
| Сімейна група-нарада | одна з відновних практик, що має на меті залучення широкого кола сім'ї до вирішення проблем; спеціалісти у сфері надання підтримки сімей, що перебувають у кризі, залучаються тільки для надання інформації, а не для прийняття рішень щодо проблем родини. |
| Сімейна конференція | програма/форма відновного правосуддя, яка, окрім безпосередніх учасників кримінального конфлікту та медіатора, передбачає залучення родини правопорушника (у першу чергу, неповнолітнього) до процесу обговорення та прийняття рішення щодо відшкодування завданої потерпілому шкоди, а також розробки плану ресоціалізації правопорушника; найбільш поширені в Новій Зеландії та Австралії. |
| Соціальне замовлення | комплекс заходів організаційно-правового характеру для реалізації загальнодержавних та місцевих цільових соціальних програм і соціальних проєктів, що реалізуються за бюджетні та залучені кошти на умовах укладання контракту. |
| Соціальні стосунки | стосунки, що виникають між членами спільноти на основі певних соціальних дій, норм і правил поведінки. |
| Соціальний контракт | форма участі для виконання соціального замовлення. |
| Спонсорська участь | добровільна неприбуткова участь фізичних та юридичних осіб у громадських ініціативах, благодійних програмах, соціальних, інформаційних, освітніх проєктах та інших заходах, що передбачає їх матеріальну підтримку. |
| Цільові аудиторії | аудиторії, які мають принципово важливе значення для певного суб'єкта (людини, групи людей, організації) у процесі інформаційної взаємодії з ними. |
| Цільові групи | індивіди, групи людей, інституції, на які спрямована дія суб'єкта (людини, групи, організації); взаємодія з такими групами має для суб'єкта принципово важливе значення. |
| Цільова соціальна програма (загальнодержавна або місцева) | комплекс взаємопов'язаних за цілями, ресурсами, виконавцями та термінами виконання соціальних проєктів та заходів, які забезпечують розв'язання соціальної проблеми в масштабах всієї країни або окремої адміністративно-територіальної одиниці. |
| Цінність | ідея, переконання, що відображає світогляд особи, групи, громади, на яку можна спиратися в процесі ухвалення рішень. |
| Фандрейзинг | комплекс заходів які об'єднують набір спеціальних технологій, методик і засобів, спрямованих на залучення фінансування для забезпечення діяльності неприбуткових організацій і реалізацію неприбуткових проєктів. |
| Фасилітація | допомога в прийнятті групових рішень, полегшення групових обговорень за участю нейтрального спеціально підготовленого ведучого. |
| Фінансовий норматив бюджетної забезпеченості | гарантований державою в межах наявних бюджетних ресурсів рівень фінансового забезпечення повноважень Ради міністрів Автономної Республіки Крим, місцевих державних адміністрацій та виконавчих органів місцевого самоврядування, що використовується для визначення обсягу міжбюджетних трансфертів. |
| Форум громадського правосуддя | програма/форма відновного правосуддя, яка, окрім безпосередніх учасників кримінального конфлікту та медіатора, передбачає залучення представників/волонтерів з громади до процесу обговорення та прийняття рішення щодо дій по відшкодуванню завданої потерпілому шкоди, підтримки учасників конфлікту; найбільш поширені в Канаді. |
| Центр відновного правосуддя в громаді | неурядова громадська організація, що впроваджує програми відновного правосуддя, програми примирення потерпілих та правопорушників та інші практики розв'язання конфліктів, побудовані на цінностях та принципах відновного правосуддя. |
| Шкільна служба порозуміння | команда підготовлених старшокласників-посередників (або медіаторів), які допомагають своїм ровесникам розв'язувати конфлікти мирним шляхом (використовуючи в роботі відновні практики — медіацію односторонніх, Коло) та працюють над формуванням безпечної атмосфери в навчальному закладі. ШСП координує, зазвичай психолог або соціальний педагог, який пройшов підготовку і володіє знаннями та навичками з організації та керування ШСП. |

ЛІТЕРАТУРА

Література до Розділу 1. Відновні практики

1. Брейтуейт Д. Преступление, стыд и воссоединение / Под общ. ред. М. Г. Флямера. — М.: Центр «Судебно-правовая реформа», 2002.
2. Гірник А. М., Горова А. О., Дума Л. П., Землянська В. В., Кабаченко Н. В., Коваль Р. Г., Пилипів Н. Я., Савчук О. М., Філь С. С. Соціальна робота і програми відновного правосуддя: теорія та практика. Навчальний посібник. — К.: Видавець Захаренко В. О., 2009.
3. Зер Г. Цінності й принципи в практиці відновного правосуддя // Міжнародна конференція «Впровадження відновного правосуддя в Україні: висновки та перспективи»: Матеріали, 20–21 квітня, 2006 р. — К.: УЦП, 2006.
4. Зер Г. Зміна об'єктива: новий погляд на злочин і правосуддя /Пер. з англ. — К.: Університетське видавництво «Пульсари», 2004.
5. Коваль Р., Горова А., Нікітчук А., Микитюк О., Ліхоліт Ю. Шкільна служба розв'язання конфліктів: досвід упровадження. Посібник. — К.: Видавець Захаренко В. О., 2009.
6. Маерс Д. Международный обзор программ восстановительного правосудия /Пер. с англ. — К.: Университетское издательство «Пульсары», 2004.
7. Мартин Р. Восстановительное правосудие — путь к справедливости. Симпозиум /Пер. с англ. — К.: Издатель Захаренко В. А., 2007.
8. Праніс К., Стюарт Б., Уедж М. Кола примирення. Від злочину до повернення в громаду /Пер. з англ. — К.: Видавець Захаренко В. О., 2008.
9. Умбрайт М. Гуманистический подход к посредничеству в разрешении конфликтов: путь преобразования, путь миротворчества //Вестник восстановительной юстиции. Выпуск 3. — М., 2001.
10. Эртсен И., Маккей Р., Пеликан К., Виллемсенс Дж., Райт М. Реконструкция связей в сообществе — медиация и восстановительное правосудие в Европе /Пер. с англ. — К.: Издатель Захаренко В. А., 2008.
11. Daniel W. Van Ness, Karen Heetderks Strong. Restoring Justice, Third edition. Mattew Bender and Company Inc., USA, 2006.

Література до Розділу 2. Організаційна стратегія життєздатності ЦВПП

1. Альтернативні підходи до розв'язання конфліктів: теорія і практика застосування / Уклад.: Н. Гайдук, І. Сенюта, О. Бік, Х. Терешко. — Львів: ПАІС, 2007.
2. Любите их, или вы их потеряете. Как удержать ценных сотрудников / Беверли Кей, Шерон Джордан-Эванс /Пер. с англ. — М.: Издательство «Добрая книга», 2006.
3. Беспальча Р., Горова А., Каневська Л., Коваль Р., Пилипів Н., Прокопенко Н., Синюшко М., Розвиток Центрів відновного правосуддя в громадах. — К.: Видавець Захаренко В. О., 2008.
4. Стандарти соціальних послуг: Збірка проектів документів — Кн. 2 / За ред. Л. Л. Сідельнік. — К.: ТОВ «ЛДЛ», 2007.

Література до Розділу 3. Забезпечення фінансової стабільності ЦВПП

1. Блэкман Р. Фандрайзинг: Привлечение финансовых средств. — Tearfund, 2006.
2. Вінніков. О. Фінансування організацій громадянського суспільства (ОГС) в Україні: аналітичний звіт. — К., 2008.
3. Возний. О. О. Альтернативні джерела фінансування місцевих цільових програм (фандрайзинг). — К., 2006.
4. Єльчева Л. О, Ібрагімова І. М. та ін. Посібник з розвитку громад: Практичний poradnik для небайдужих. — К., 2007.
5. Беспальча Р., Горова А., Каневська Л., Коваль Р., Пилипів Н., Прокопенко Н., Синюшко М., Розвиток Центрів відновного правосуддя в громадах. — К.: Видавець Захаренко В. О., 2008.
6. Майорова. Н. Написання проектів: Тренінг для представників громадських організацій. — К.
7. Настільна книга для неприбуткових організацій /За редакцією А. Ткачука. — 2-е вид., випр. і доповн., адапт. до укр. законодавства станом на 01.08.2005 р. — К.: Ін-т громадян. сусп-тва: ІКЦ «Леста», 2005.
8. Макальская М. Л., Пирожкова Н. А. Некоммерческие организации в России. Создание, права, налоги, учет, отчетность (6-е изд., перераб. и доп. — М.: Дело и Сервис, 2008.
9. World Learning, Final All Subgrantee Conference, November ,1996.
10. <http://zakon.rada.gov.ua>

Літератури до Розділу 4. Інформаційна взаємодія ЦВПП

1. Сэм Блэк. Введение в паблик рилейшнз. — Ростов н/Дону: Издательство «Феникс», 1998.
2. Гірник А. М., Горова А. О., Дума Л. П., Землянська В. В., Кабаченко Н. В., Коваль Р. Г., Пилипів Н. Я., Савчук О. М., Філь С. С. Соціальна робота і програми відновного правосуддя: теорія та практика. Навчальний посібник. — К.: Видавець Захаренко В. О., 2009.
3. Куліш А. Public Relations для громадських (недержавних) організацій. Практичні поради на щодень. — К.: Український освітній центр реформ, «Вінрок Інтернешл» (Україна), 2003.
4. Муніципальні медійні технології: навчально-методичний посібник / С. І. Губін; Асоціація міст України та громад. — К.: Гнозіс, 2008.
5. Регіональна модель профілактики підліткової злочинності: досвід упровадження. — Український Центр Порозуміння. — К.: 2009.
6. Семигіна Т. В. Робота у громаді: практика й політика. — К.: Вид. дім «КМ Академія», 2004.
7. Matthew McKay, Martha Davis, Patrick Fanning. Messages. The Communication Skills Book, Second Edition. New Harbinger Publications. Inc. USA. — 2004.

Посібник

Головатий В., Горова А., Коваль Р., Синюшко М.,
Семчишин О., Шидловська Л.

**Стратегії забезпечення життєздатності
відновних практик: механізм співпраці
правової системи та громади заради
суспільної безпеки**

За загальною редакцією
Альони Горової

Літературне редагування
Сніжана Пушкар

Коректура
Тамара Демченко

Художнє оформлення та комп'ютерна верстка
Владислав Захаренко

Дизайн обкладинки
Павло Шевченко

УКРАЇНСЬКИЙ ЦЕНТР ПОРОЗУМІННЯ

Тел.: (044) 537-10-07

Email: ucsg@ucsg.org.ua

<http://www.commonground.org.ua>

ВИДАВЕЦЬ ЗАХАРЕНКО В. О.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК №2290

від 14 вересня 2005 р.

Тел.: (044) 331-50-49. E-mail: panteon@i.ua

Здано до набору 02.11.2009. Підписано до друку 21.12.2009

Формат 60x84^{1/16}. Гарнітура «Петербург». Папір офсетний.

Друк офсетний.

Ум. друк. арк. 14. Наклад 1000 прим. Зам. № 20/01/10-2

Віддруковано у друкарні ПП «Фірма Гранмна»

м. Київ, Повітрофлотський пр., 94а.

Тел./факс: (044) 206-46-20.

ISBN 978-966-2258-03-5



9 789662 258035