

Заклад вищої освіти «Український католицький університет»

Факультет суспільних наук

Кафедра управління та організаційного розвитку

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до дипломного проекту (магістерської роботи)

магістр

(освітній ступінь)

**на тему « Стратегія ГО «Майстерня ідеї» в постконфліктних спільнотах на
основі досвіду хорватських та українських громадських організацій »**

Виконав: студент II курсу, групи СУН19/М
спеціальності 073 «Менеджмент»

Парамонов І.О.

Керівник: Шеренговський Д.В., к.п.н., ст.викладач

Рецензент: Борщевський В.В., д.е.н, професор

Львів – 2021

Заклад вищої освіти «Український католицький університет»

Факультет суспільних наук
Кафедра управління та організаційного розвитку

Освітній ступінь - **магістр**

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо- професійна програма «Управління неприбутковими організаціями»

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувачка кафедри
управління та організаційного розвитку**

Гудзовата О.О.
“ ____ ” _____ 2020 року

З А В Д А Н Н Я

НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ) СТУДЕНТУ

Парамонов Іван Олександрович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Стратегія ГО «Майстерня ідеї» в постконфліктних спільнотах на основі досвіду хорватських та українських громадських організацій

_____ керівник

проекту (роботи) Шеренговський Д.В., к.п.н., ст.викладач,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені вченою радою факультету суспільних наук , протокол № 4 від “20” листопада 2020 року.

2. Термін подання студентом проекту (роботи)_21.12.2020 р.

3. Вихідні дані до проекту (роботи)- результати досліджень, звітність, аналітичні статті, наукова література

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) - теоретична частина, аналітична частина, рекомендаційна частина _____

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____ 4.06.2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Узгодження теми магістерської роботи	4.04.2020	Виконано
2	Захист ідей та концепції дослідження	4.06.2020	Виконано
3	Здача першого розділу	3.09.2020	Виконано
4	Здача другого розділу	15.10.2020	Виконано
5	Здача третього розділу	30.11.2020	Виконано
6	Попередній захист	22-23.12.2020	Виконано
7	Захисти робіт	15 - 16.01.2021	Виконано

Студент

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Парамонов І.О. «Стратегія ГО «Майстерня ідеї» в постконфліктних спільнотах на основі досвіду хорватських та українських громадських організацій»: Магістерська робота: (073 «Менеджмент») / І.О. Парамонов / Український католицький університет. Кафедра управління та організаційного розвитку; Наук. Кер.: Д.В. Шеренговський, к.політичних наук, старший викладач – Львів: УКУ, 2021. – С.

Анотація. У роботі розкрито теоретичні основи генезису конфліктів, формування пост-конфліктних спільнот, стратегії роботи та підходи громадських організацій в Україні та Хорватії, що працюють в цих спільнотах.

Проаналізовано роботу ГО «Майстерня ідеї», а також 8 громадських організацій з Хорватії та ще 5 з України на предмет роботи в пост-конфліктних спільнотах. На основі досвіду і кращих практик проаналізованих організацій розроблено стратегію та рекомендації до розвитку на 3 громадської організації «Майстерня ідеї»

Ключові слова: пост-конфліктна спільнота, врегулювання конфліктів, стратегія, розвиток, культура, гуртування.

Abstract. The Thesis reveals the theoretical foundations of the genesis of conflicts, the formation of post-conflict communities, work strategies and approaches of non-governmental organizations in Ukraine and Croatia working in these communities.

The work of the NGO "Idea Workshop", as well as 8 NGOs from Croatia and 5 more from Ukraine for work in post-conflict communities were analyzed. Based on the experience and best practices of the analyzed organizations, a strategy and recommendations for the development for the next 3 years for NGO "Workroom of an Idea" have been developed.

Keywords: Key words: post-conflict community, conflict resolution, strategy, development, culture, cohesion.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
РОЗДІЛ 1 ДІЯЛЬНІСТЬ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В ПОСТ-КОНФЛІКТНИХ СПІЛЬНОТАХ	10
<i>1.1. Особливості функціонування та розвитку пост-конфліктних спільнот</i>	<i>10</i>
<i>1.2. Ролі і функції громадських організацій під час роботи в пост-конфліктних спільнотах</i>	<i>16</i>
<i>1.3 Стратегії роботи громадських організацій та особливості їх імплементації в пост-конфліктних регіонах</i>	<i>18</i>
РОЗДІЛ 2 ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ СТРАТЕГІЙ ТА ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ТА ХОРВАТСЬКИХ НГО В ПОСТ-КОНФЛІКТНИХ СПІЛЬНОТАХ	22
<i>2.1. Особливості діяльності громадської організації "Майстерня Ідеї"</i>	<i>22</i>
<i>2.2. Особливості роботи українських ОГС в пост-конфліктних спільнотах</i>	<i>37</i>
<i>2.3. Особливості роботи хорватських ОГС в пост-конфліктних спільнотах</i>	<i>44</i>
<i>2.4 Визначення кращих практик у діяльності українських та хорватських ГО у пост-конфліктних спільнотах</i>	<i>62</i>
РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ГО МАЙСТЕРНЯ ІДЕЇ.....	112
<i>3.1. Аналіз організаційної спроможності ГО "Майстерня ідеї" для імплементації кращих практик українських та хорватських ОГС ...</i>	<i>112</i>
<i>3.2. Стратегічний план розвитку ГО Майстерня на найближчі 3 роки</i>	<i>125</i>
<i>Висновки</i>	<i>132</i>
<i>Перелік використаних джерел</i>	<i>135</i>
<i>Додаток А.....</i>	<i>142</i>
Статут громадської організації “Майстерня Ідеї”	

Вступ

Станом на 2021 рік в Україні вже майже 7 рік продовжується збройне протистояння в Донецькій та Луганській областях. Перше покоління дітей, що народилось у невизнаних республіках так званих “ЛДНР” вже пішло в школи, де вони вивчають історію по іншим канонам і перебувають в абсолютно іншому контексті. Сьомий рік поспіль українське громадянське суспільство гостро реагує та намагається вплинути на перебіг конфліктної ситуації в різний спосіб, реалізуючи свої програми соціальної дії. Багато з них розпочали свою діяльність в громадах із самого початку конфлікту в Україні у 2014 році. З часом, коли військово-політична ситуація змінилась, з’явилися нові виклики з якими громадські організації мали вчитись справлятись і адаптуватись до змін в середовищі, де вони працюють. На територіях, звільнених від окупації в 2014-15 роках з’являються пост-конфліктні спільноти, що потребували комплексної допомоги та підтримки з-боку уряду та неурядових організацій. В громадських організацій постала потреба профілювання і переходу на більш інституційну роботу в тих напрямках, де вони мають найбільший рівень експертності.

Натомість, в інших країнах, а конкретно у Хорватії – країни колишньої Югославії, що пережила військове протистояння та реінтеграцію територій у 1990-х роках, громадські організації мали змогу накопичити великий досвід роботи та втілення різних стратегій і підходів для гуртування громад. Саме тому, що в інших країнах вже є великий досвід втілення подібних рішень, українським громадським організаціям, що працюють в пост-конфліктних спільнотах слід враховувати їхні стратегії та напрацювання, оскільки часто ті рішення, що здаються нам інноваційними і цікавими, зазнали краху в країнах, де був схожий контекст. І навпаки, подекуди завідомо провальні рішення та стратегії спрацьовували в інших країнах, оскільки було вдало підібрано умови для імплементації. Дана робота присвячена аналізу досвіду провідних українських та хорватських організацій, що працюють в пост-конфліктних спільнотах з метою вивчення їх кращих практик та

стратегій для їх адаптації та втілення на прикладі громадської організації “Майстерня Ідеї” з міста Покровськ, Донецька область.

Метою роботи є дослідити досвід роботи в пост-конфліктних спільнотах Хорватії та України й на їх основі сформуванати стратегію розвитку ГО “Майстерня Ідеї”.

Завдання роботи:

- 1) Дослідити генезис конфліктів та як утворюються пост-конфліктні спільноти
- 2) Дослідити роль, методи роботи та стратегії громадських організацій, що працюють пост-конфліктних спільнотах
- 3) Проаналізувати роботу організації “Майстерня Ідеї” в контексті пост-конфліктних спільнот
- 4) Проаналізувати досвід та стратегії роботи 8 хорватських та 5 українських організацій в пост-конфліктних спільнотах
- 5) Розробити систему індикаторів для оцінки ефективності роботи організацій та на її основі проаналізувати роботу громадських організацій
- 6) Проаналізувати поточний управлінський стан ГО “Майстерня Ідеї”
- 7) На основі проаналізованих українських, хорватських стратегій і підходів до діяльності та з урахуванням поточного управлінського стану ГО “Майстерня Ідеї” розробити стратегію її розвитку.

Об’єктом дослідження є стратегії і моделі роботи громадянського суспільства Хорватії та України на ранньому етапі вирішення військового конфлікту.

Предметом дослідження є програми, стратегії, методи роботи та критерії, які дозволяють втілити ці процеси в реальності.

Дослідження проводилось за допомогою методів компаративного аналізу, стратегування між членами організації “Майстерня Ідеї” та двох інтерв’ю з представниками організацій країн колишньої Югославії, а також з використанням дедуктивного методу аналізу.

Розроблена в рамках роботи стратегія розвитку організації, базована на кращих практиках і підходах організацій з України та Хорватії планується бути використаною в розвитку ГО “Майстерня ідеї”.

Обсяг роботи – 145 сторінки з яких 137 – основний текст. Робота має три розділи. Перший розділ роботи “Діяльність громадських організацій в пост-конфліктних спільнотах” присвячено теоретичному дослідженню пост-конфліктних спільнот, етапам врегулювання конфліктів, а також ролі, методам та стратегіям роботи громадських організацій в цих спільнотах. Другий розділ “Порівняльний аналіз стратегій та діяльності українських та хорватських НГО в пост-конфліктних спільнотах” описує діяльність ГО “Майстерня Ідеї” в пост-конфліктній спільноті свого регіону – міста Покровськ, діяльність та стратегії 8 хорватських та 5 українських громадських організацій в пост-конфліктних спільнотах, а також містить порівняльний аналіз ефективності організацій з використанням розроблених критеріїв. Третій розділ “Стратегія розвитку ГО Майстерня Ідеї” описує поточний рівень організаційної спроможності, а також рекомендації для імплементації змін з урахуванням досліджених практик та розробку стратегії розвитку організації на їх основі.

РОЗДІЛ 1

ДІЯЛЬНІСТЬ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В ПОСТ-КОНФЛІКТНИХ СПІЛЬНОТАХ

1.1. Особливості функціонування та розвитку пост-конфліктних спільнот

Для розуміння роботи пост-конфліктних спільнот для початку необхідно розібратись у тому як вони утворюються. Корнелія Брінкман визначає конфлікт, базуючись на визначенні норвезького соціолога та основоположника мирових та конфліктних студій Джоанна Галтунга - як стан в якому існує непримиренне сприйняття цілей, так що виконання однієї цілі протирічить досягненню іншої.[1] Також пані Брінкман стверджує, що етимологія конфлікту різниться від кожного мовно-культурного середовища і може сприйматись по-різному. Відтак, в країнах, де часто відбуваються збройні конфлікти слово “конфлікт” зазвичай означає саме жорстоке протистояння двох чи більше озброєних сторін. В англійській мові, так само, слово “конфлікт” може включати в себе елемент жорстокості, а, наприклад, в німецькій воно просто означає протистояння між людьми, не обов’язково жорстоке. Використання правильної та зрозумілої термінології важливо для правильного донесення позицій сторін протистояння на міжнародні арені, а також дає нам можливість відрізнити маніпуляцію від вірної інформації. В Україні після 2014 року та в Хорватії після 1991 конфліктом дуже часто називають саме збройне протистояння, тоді як непорозуміння між людьми часто лягає в етимологію слова “суперечка”. Зауважу також, що сам конфлікт не є поганою ситуацією, яку треба завжди уникати, натомість, дуже часто конфлікти породжують дискурси та ведуть до відкриття нових аспектів в сфері, де він відбувається. Уникати слід, насамперед, жорстокості під час конфліктів, оскільки саме вона веде до ескалації та подальшого підвищення градусу напруженості й людських та матеріальних чи нематеріальних, як-от культурних, жертв.

Згідно визначення Міжнародного Комітету Червоного Хреста і Червоного Півмісяця збройні конфлікти поділяються на 2 типи:

- 1) **Міжнародний:** коли сторонами конфлікту є дві або більше держави.
- 2) **Внутрішній:** збройне протистояння всередині держави між однією або більшою кількістю фракцій.[2]

За своєю природою походження збройні конфлікти можна поділити на декілька типів:

- 1) **Конфлікт цінностей:** релігійне, світоглядне протистояння між світобаченням та моральними засадами. Яскравим прикладом є протистояння так званої Ісламської Держави (*ад-Даулят аль-Ісламія*) на Близькому Сході. Також, часто вважають прикладами ціннісних конфліктів протистояння на теренах колишнього СРСР, де протистоїть старий радянський світогляд та новий прозахідний. Прикладами є: Грузія, Україна, Молдова.
- 2) **Конфлікт за ресурси:** протистояння за базові та енергетичні ресурси. Часто прикладом вважають конфлікти в Перській затоці, а також сучасне протистояння Індії та Китаю за контроль витoku річки Брахмапутра. Вважається, що більшість збройних конфліктів в майбутньому будуть такого типу.
- 3) **Конфлікт інтересів:** зачасту дані конфлікти відбуваються через бажання однієї сторони отримати владу або інші ресурси домінування в суспільстві, часто з економічним підтекстом. Виразними прикладами можуть слугувати конфлікти злочинних угруповань в 1990-х роках на теренах колишнього СРСР.
- 4) **Конфлікт політичних систем і програм:** протистояння двох ідеологій, наприклад, комунізму і капіталізму. Яскравим прикладом є Холодна Війна та окремі її елементи збройного протистояння в Кореї, В'єтнамі та на острові Куба.

5) Конфлікт ідентичностей: зачасту дані конфлікти є протистоянням кількох етнічних груп, племен, тощо. Прикладами є Югославські війни в Боснії та Герцеговині, Хорватії і Косово. [3]

Далі для розуміння коли спільнота стає власне пост-конфліктною необхідно розглянути етапи врегулювання конфлікту.

Конфлікти поділяються на наступні етапи: [Рис.1.1]

- 1) **Латентна** - коли конфлікт "тліє", проте не має активних проявів в суспільстві. Громадяни обурюються, але не вчиняють жодних дій.
- 2) **Виникнення** - початок перших проявів конфлікту, так званий прояв диспуту в суспільстві, супроводжується масовими невдоволеннями громадян.
- 3) **Ескалація** - початок активної фази розгортання конфлікту, виникнення перших сутичок.
- 4) **Пік** - найбільш активна і кривава, якщо брати до уваги збройні конфлікти, фаза. Часто супроводжується насиллям, актами геноциду та іншими злочинами, притаманним подібним протистоянням.
- 5) **Деескалація** - початок процесу перемовин, зменшення градусу протистояння, перехід конфлікту в дипломатичну площину.
- 6) **Вирішення** - підписання сторонами угоди, що закріплює умови миру.
- 7) **Миробудування (peacebuilding)** - винесення уроків із конфлікту, побудова сталих мереж/майданчиків для діалогу для уникнення конфліктів в майбутньому. [4]

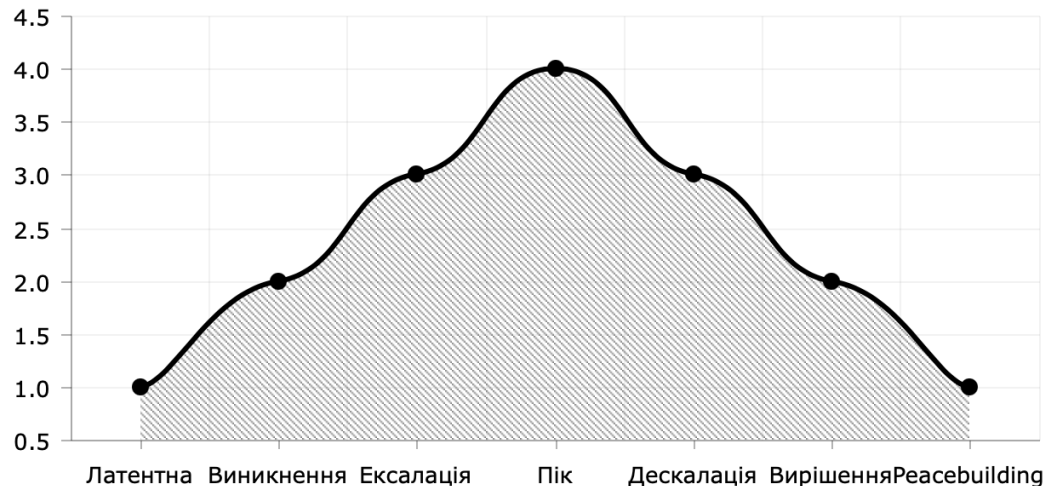


Рисунок 1.1 Часова діаграма етапів конфліктів

Складено автором

За логікою перебігу конфліктів, пост-конфліктні спільноти, зазвичай, виникають на останніх трьох етапах врегулювання конфлікту - під час етапів деескалації, вирішення та миробудування. Існують винятки, у вигляді окремих етапів врегулювання під час ескалації та пікової фази конфлікту, так звані “острівці миру”, що забезпечують задоволення окремих, часто базових потреб, а також сприяють первинному налагодженню діалогу ще до завершення бойових дій. Проте, на практиці часто перехід з конфліктної до пост-конфліктної спільноти часто не можна однозначно визначити згідно часової лінії класичних етапів вирішення конфлікту.

Це зумовлене тим, що конфлікти не обов'язково закінчуються підписанням офіційних мирних угод, а переходять в етап конфліктів низької інтенсивності, бо одна чи інша сторона вбачає мирні угоди чимось, що не задовольняє її позиції. [5]

Яскравим прикладом подібних акцій є Сараєвська Угода 1992[6] року, що на три роки зупинила бойові дії в Хорватії, а також Мінські Угоди 2014 та 2015[7] років, що припинили активну фазу конфлікту в Україні. Обидві угоди не

задовольнили умови всіх сторін, тому бойові дії в Хорватії поновились у 1995 році, а в Україні на даний момент триває конфлікт відносно низької інтенсивності. Саме тому, часто кінець конфлікту і згодом початок постконфліктної фази стає важко визначити. Для визначення характеристики спільноти як пост-конфліктної, натомість, слід користуватись переліком ключових етапів, проходження яких дасть змогу оцінити рух спільноти до перетворення її на пост-конфліктну:

- 1) Припинення бойових дій та насильства;
- 2) Укладання мирних угод;
- 3) Роззброєння, виведення військ та передача контролю над територіями;
- 4) Повернення вимушено переміщених осіб на місця їхнього проживання;
- 5) Відновлення інституцій;
- 6) Примирення та повернення соціальної згуртованості;
- 7) Відновлення культурно-економічних зв'язків та економіки загалом [8]

Наявність або відсутність цих факторів та їх проходження свідчить про створення пост-конфліктної спільноти. Світова практика свідчить, що постконфліктне врегулювання починається саме на останніх етапах конфліктів - деескалації, вирішенні та миробудуванні, а з ними і формування пост-конфліктних спільнот. Завершення бойових дій має можливість розпочати миротворчу роботу в пост-конфліктних спільнотах, проте для початку сталої роботи в них необхідно забезпечити створення робочих інституцій та безпеки для місцевого населення.

Отож, як ми бачимо, перехід суспільства зі стадії конфліктного до пост-конфліктного не часто є однозначним і тому не існує чітко встановленої умови і часової рамки зміни статусу цього суспільства. Саме таку неоднозначність ми зараз маємо в суспільствах в Донецькій та Луганській областях України, де частина територій, що було звільнено від окупації в 2014-15 роках перебуває на фазі врегулювання, прифронтові території поєднують в собі етапи деескалації та

врегулювання, а ОРДЛО і АРК - перебувають на етапі активного протистояння, оскільки вимоги однієї сторони - України, щодо статусу цих територій не є остаточно задоволеними.

Також, особливою характеристикою пост-конфліктних спільнот є ризик рецидиву конфлікту. Так, дослідження Німецького інституту розвитку/ Deutsches Institut für Entwicklungspolitik (DIE), яке аналізувало військові конфлікти серед 28 країн з періоду 1990 року і дотепер, показує, що близько половини вирішених, на перший погляд, конфліктів мають властивість повторюватись протягом перших п'яти років після укладання перемир'я. Натомість, суспільства, які отримують значно більшу міжнародну підтримку і які стабілізують свою економічну та політичну ситуацію протягом перших пост-конфліктних років, мають куди більші шанси уникнути повторення ескалації. Яскравими прикладами є Боснія та Герцеговина, Хорватія та Косово. Ключовими факторами повторення конфліктів є: наскільки великим є напруження в суспільстві, наскільки кривавим був останній конфлікт, скільки сторін було задіяно та наскільки постраждала економіка, й, відповідно, рівень життя громадян. [9] Основними особливостями пост-конфліктних спільнот, порівняно з мирними регіонами є високий рівень тривожності та недовіри громадян, як один до одного, так і до сторонньої аудиторії. Також населення, що пережило травму внаслідок бойових дій набагато більш схильне до появи так званого "комплексу жертви", що проявляється у надмірному бажанні отримувати соціальні привілеї, апелюючи до свого статусу без вчинення дій, потрібних для отримання цих переваг. Все це веде до відторгнення і виключення групи цих людей із загальнонаціонального контексту. Владні інституції пост-конфліктних спільнот характеризуються нестабільністю, що є наслідком низького рівня довіри, а бізнес-еліти прагнуть уникати будь-яких конфронтацій для збереження рівня своїх доходів і капіталу. Самі ці особливості слід враховувати громадським організаціям, що працюють в пост-конфліктних

спільнотах, що на першому етапі роботи в цих громадах слід, в першу чергу, відбудувувати зруйновані мости довіри і комунікації, а далі робити упор на інституційному розвитку громад та їх згуртуванні, що включає в себе пошук консенсусу, спільного бачення пам'яті та однакового почитання усіх павших - для уникнення подібних ситуацій в майбутньому.

1.2. Ролі і функції громадських організацій під час роботи в пост-конфліктних спільнотах

Роль і функції громадських організацій напряду залежать від конфліктного етапу і таймінгу на якому перебуває пост-конфліктна спільнота. Дані етапи можна умовно розділити на 3 частини:

- 1) **Первинне реагування.** Відбувається одразу після закінчення збройного протистояння. Визначається наданням первинних гуманітарних послуг, встановленням безпеки та розведенням або виведенням сил протистояння. За потреби також вводиться миротворчий контингент та міжнародні громадські моніторингові місії.
- 2) **Фаза трансформації.** Встановлення місцевої влади та контролю над громадою з метою відновлення нормального функціонування населеного пункту та забезпечення потреб у медицині, навчанні, економічних послугах.
- 3) **Етап реконсиляції.** На даному етапі відбувається відновлення вторинних потреб в громадах, як-от задоволення культурних потреб, відбувається переосмислення, рефлексування прожитого досвіду, розбудова втрачених мостів комунікації для уникнення повторення конфлікту.

В перші 2-3 роки після зупинки основного шквалу бойових дій на території цієї спільноти громадським організаціям слід зосередитись на забезпеченні базових потреб людей. Саме тому їхня робота включає в себе забезпечення первинних потреб (їжа, кров, тепло), забезпечення безпеки, яка має під собою роззброєння, демобілізацію, розмінування, а також забезпечення функцій влади на місцях. Далі

організаціям слід подбати про забезпечення проведення чесного і якісного виборчого процесу, моніторинг відновлення інфраструктури: фізичної та нематеріальної, що включає в себе доступ до медицини, освітній процес та задоволення культурних потреб громадян на пост-конфліктних територіях.[10] Загалом, громадські організації в силу своєї більшої гнучкості та меншої бюрократизованості, ніж органи державної влади, здатні швидко і вчасно реагувати на потреби пост-конфліктних громад на перших етапах врегулювання. І саме через свою гнучкість громадські організації в на перших етапах пост-конфліктного врегулювання можуть на певний час забирати певні ролі в органів державної влади (як-от надання гуманітарної допомоги, задоволення культурних та освітніх потреб громадян, відновлення первинної інфраструктури, забезпечення безпеки та правосуддя, якщо мова йде про міжнародні громадські організації).

Розглянемо безпосередньо функції, що виконували організації громадянського суспільства під час роботи в пост-конфліктних суспільствах для побудови миру.

Функції ГО в пост-конфліктних громадах для побудови миру:

1. *Забезпечення первинних потреб людей* (безпека, їжа, крів, інфраструктура)
2. *Моніторинг* (прав людини, роботи ЗМІ, випадки насильства, військові злочини, виборчий процес)
3. *Адвокація* (захист, просування прав людей, відновлення справедливості)
4. *Соціальне згуртування* - фасилітація діалогу і взаємодії (журналістика, діалоги-зустрічі, дослідження, навчання та культура, запобігання конфліктів)
5. *Інституційний розвиток* (підтримка розвитку державних інституцій та інституційний ріст організацій громадянського суспільства для забезпечення сталого розвитку суспільства)[11]

1.3 Стратегії роботи громадських організацій та особливості їх імплементації в пост-конфліктних регіонах

Стратегія організації, що працює в пост-конфліктних громадах має мати чіткий виражений національний характер, сприяти розбудові локальних акторів в сфері миротворчості, має корелювати з баченням Уряду та міжнародних організацій, якщо їхня діяльність не протирічить процесу врегулювання конфлікту в даній пост-конфліктній громаді. [12]

Також при розбудові стратегії громадським організаціям слід враховувати характер конфлікту: політико-ідеологічний, ресурсний, ціннісний чи національний. Оскільки від цього залежить підхід до роботи: забезпечувати потреби в гуртуванні та культурі споминів або ж долати ресурсні виклики через підсилення програм із забезпечення альтернативи даним ресурсам, або ж будувати діалогові мости заради спільного порозуміння - міжрелігійні груп чи чесні та відкриті політичні дебати в місцях, де протистоять різні ідеологеми. Крім цього, організаціям слід чітко визначитись з бенефіціарами, оскільки ресурси зачасту є доволі обмеженими: чи це безпосередні особи, що постраждали від конфлікту або органи державної влади, що напряму впливають на розбудову миру в цій пост-конфліктній громаді. Ще однією важливою позицією при розробці стратегії є сам характер інтервенції громадської організації: чи вона пряма і працює напряму з бенефіціарами, чи вона непряма і працює через підтримку організацій-посередників. Це визначає її подальший профіль роботи, дає змогу правильно планувати свої ресурси та комунікувати зі стейкхолдерами для забезпечення підтримки. Іншим важливим аспектом інтервенції є часовий характер її здійснення: чи відбувається це ще в процесі активного конфлікту та має короткотерміновий характер, чи вже на пост-конфліктному етапі, але також у вигляді короткої взаємодії (наприклад, для забезпечення базових потреб тут і зараз), або ж це довгострокова стратегічна інтервенція, що має на меті створити поведінкові зміни в суспільстві для забезпечення сталого миру в пост-конфліктній спільноті.

Останнім важливим фактором при формуванні стратегії роботи організації є аналіз контексту в якому вона буде працювати. Всі збройні конфлікти по-своєму унікальні, оскільки протікають в різних контекстах. Прикладом особливості українського контексту є вживання термінології “миробудування” в умовах, коли фактично конфлікт низької інтенсивності ще продовжується. Саме через цю особливість офіційна державна термінологія замінює такі поняття як “культура миру” на “культуру діалогу”, оскільки діалог є найбільш прийнятною термінологією для уряду та міжнародного співтовариства в умовах конфлікту в Україні. Аналогічна доля спіткала терміни, що означають поняття непідконтрольних територій, де уряд використовує поняття ОРДЛО (окремі райони Донецької та Луганської областей) для українського суспільного простору та NGCA (non-government controlled areas), що дослівно означає території, що не підконтрольні уряду на міжнародному рівні.

Стратегії роботи громадських організацій в пост-конфліктних спільнотах в Україні, як і в будь-якій конфліктній зоні в світі, на перших етапах врегулювання були адаптивними, оскільки ситуація в 2014-15 роках змінювалась доволі часто і швидко. Після 2015 року наступив період інституціалізації і більш довгострокового планування (перспектива 2-3 років, а не кількох місяців, як раніше). Загалом, стратегії громадських організацій, що почали свою активну роботу в пост-конфліктних спільнотах у 2014 році мали комплексний характер, оскільки самі організації на той час мали широкий профіль роботи: починаючи від гуманітарної допомоги, закінчуючи культурними акціями для дітей на різні свята. Це є цілком нормальною і адекватною реакцією на швидку зміну обставин, які вимагають негайного задоволення потреб постраждалих людей. В період з 2015 по 2016 рік організації почали період так званої “профілізації”, що дозволило перейти їм з площини універсальних до профільних організацій. Відповідно до свого профілю, який виникав із утверджених часом ролей та функцій організацій: чи вони займаються адвокацією, гуманітарною підтримкою прифронтових громад,

соціальною згуртованістю або моніторингом і формувались стратегії їх розвитку. Дана практика адаптації є цілком нормальним і закономірним процесом, оскільки свідчить про зміну політично-соціальної обстановки і, відповідно, нові виклики і задачі. Звісно, були винятки, наприклад, коли відбувалось певне загострення в прифронтових громадах і терміново була необхідна гуманітарна допомога, але в середньому організації притримувались обраних векторів роботи. Відповідно, стратегії втручання так само як і ролі та функції діляться на категорії, проте більш широкі, умовно їх можна розділити на наступні категорії:

- 1) Гуманітарна чи надзвичайна перша допомога;
- 2) Розвиток системи охорони здоров'я
- 3) Організація працевлаштування (або допомога у ньому)
- 4) Розвиток та допомога вразливим групам населення
- 5) Розвиток системи формальної та неформальної освіти
- 6) Інституційний розвиток органів державної влади, місцевого самоврядування та громадського суспільства в пост-конфліктних громадах
- 7) Налагодження діалогу, миру і справедливості через соціальне гуртування
- 8) Захист та адвокатування прав людини
- 9) Моніторинг дотримання прав людини, контроль виборів, закупівель та конфліктних ситуацій
- 10) Гуманітарне роззброєння, розмінування та забезпечення безпеки
- 11) Збереження екології
- 12) Розвиток культури та креативних індустрій [13]

Особливістю імплементації даних стратегій в українському контексті є врахування факту незавершеності та амбівалентності конфлікту, що змушує їх займатись миротворчою діяльністю з постійним урахуванням ризику загострення ситуації. Крім цього, на локальні громадські організації накладається заборона до роботи, й, відповідно, відсутність доступу до непідконтрольних територій (що часто формалізовано як реальні заборони органами влади так званих Донецької та

Луганської Республік). Незавершеність конфлікту також на пряму впливає на строки планування організацій своєї діяльності, навіть в пост-конфліктних громадах, оскільки досі існує певний відсоток ризику кардинальної зміни діяльності, пов'язаною зі зміною військово-політичної ситуації. Це зменшує горизонт планування максимум до 3-5 років, що вносить прямі корективи у формування стратегій інтервенції організацій.

Останнім важливим контекстуальним фактором для роботи громадських організацій в пост-конфліктних громадах є позиції України на зовнішньополітичній арені та підтримка з боку ключових міжнародних партнерів, як-от США, Великобританії та Європейського Союзу.

Велика частина реформ в Україні підтримується за підтримки міжнародної допомоги, а в США ця ланка інституційної підтримки врядування займає найбільший відсоток допомоги. [14] Саме тому громадські організації, що часто фінансуються за рахунок коштів міжнародних донорів повинні враховувати міжнародну ситуацію при формуванні своїх стратегій інтервенції в пост-конфліктних спільнотах.

РОЗДІЛ 2

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ СТРАТЕГІЙ ТА ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ТА ХОРВАТСЬКИХ НГО В ПОСТ-КОНФЛІКТНИХ СПІЛЬНОТАХ

2.1. Особливості діяльності громадської організації "Майстерня Ідеї"

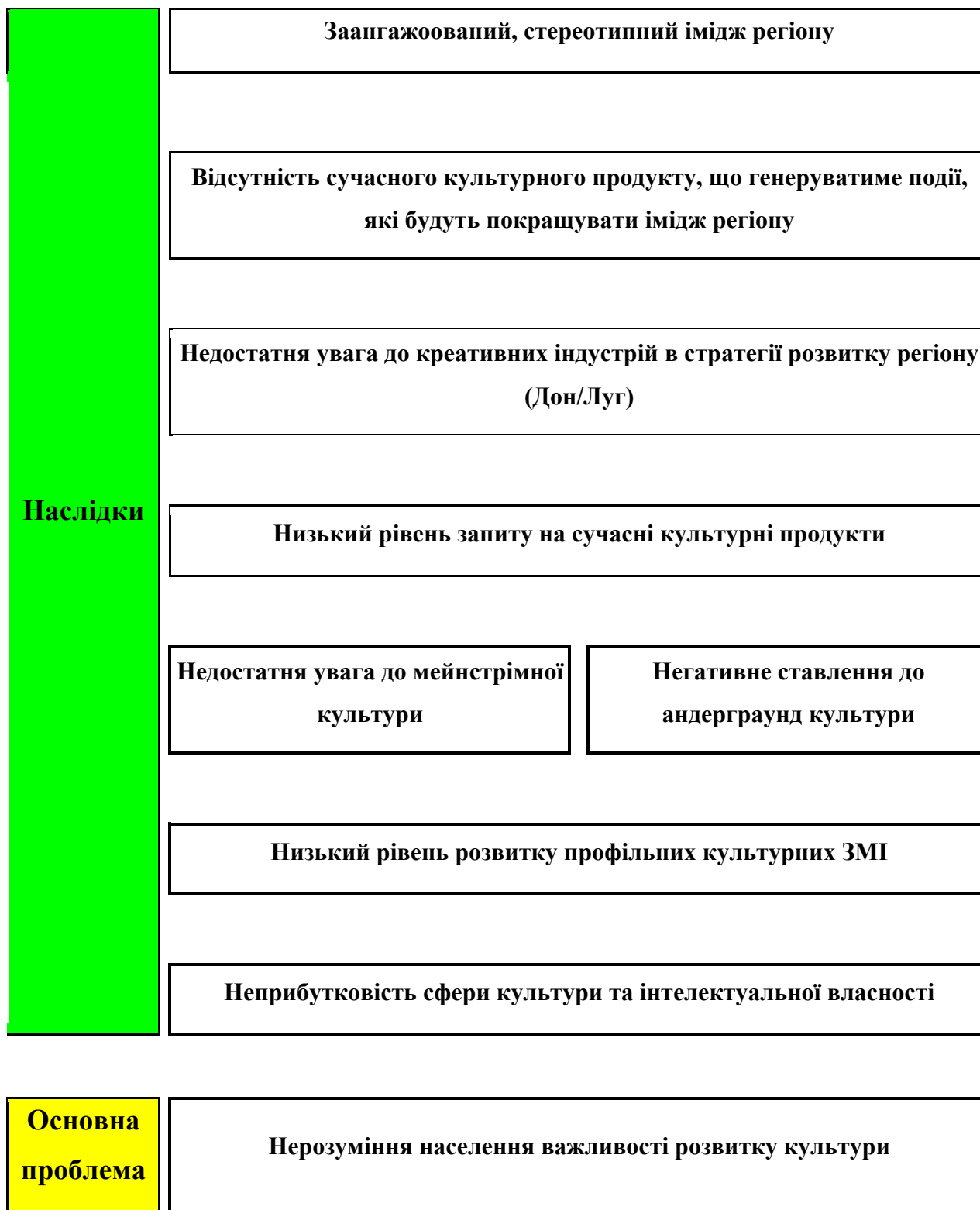
2.1.1. Історія створення та морально-ціннісні засади організації

ГО "Майстерня Ідеї" заснована спільнотою колишніх журналістів Інформаційної Агенції "Вчасно" та колишніми активістами ГО "Український патріотичний рух Донбасу" в місті Покровськ, Донецької області у 2017 році.

У 2018 році організація разом з ГО "Нова Дружківка" долучилась до створення молодіжного простору "Без обмежень" в Покровську, оскільки на той час в місті досі простежувався брак місць для розвитку активної молоді. У 2019 році частина команди простору перепрофілювала свою діяльність й розпочала роботу з більш молодшою аудиторією, що не відповідала пріоритетам ГО "Майстерня Ідеї", саме тому командою ГО МІ було прийнято рішення про вихід зі складу управління простором і розпочато подальшу незалежну діяльність в місті та регіоні. Після проведення стратегічної сесії у 2020 році організація окреслила для себе основні проблеми пост-конфліктних громад в сфері культури, а також причини, які їх викликають та наслідки до яких ведуть. Детальніше з деревом проблем можна ознайомитись на рисунку 2.1.

Після цього, станом на кінець 2020 року організація змістила вектор своєї діяльності з інформаційної підтримки місцевих ініціатив та реалізації місцевих проектів соціальної дії на створення культурної екосистеми в Донецькій та Луганській областях, а також на просування культурних індустрій в регіоні загалом, що веде до розвитку регіону і подолання стигматизації та соціальної відчуженості, що мають в собі пост-конфліктні громади в Донецькій та Луганській областях, де працює організація.

Дерево проблем ГО "Майстерня Ідеї"



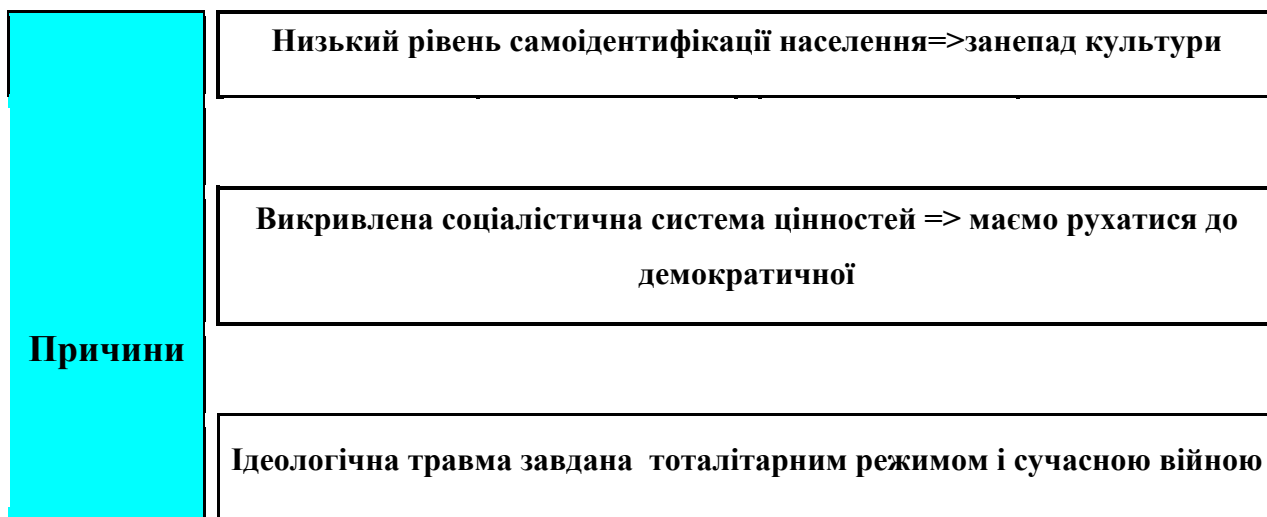


Рис. 2.1 Дерево проблем організації “Майстерня Ідеї”

Складено автором

Впливаючи з даного дерева проблем формується місія і візія організації.

Місією організації є розвиток культурної екосистеми Донецької, Луганської областей та сприяння розвитку креативних індустрій в регіоні.

Візією організації є включення культурних індустрій в стратегію розвитку регіону, а також формування мережі діячів сучасної культури в регіоні для загального розвитку регіону і подолання наслідків занепаду в пост-конфліктних громадах. Поточна стратегія розвитку Донеччини до 2027 року та аналогічна на Луганщині містять лише опосередковані згадки про включення розвитку культури в процес розвитку регіонів та повністю виключають сектор креативних індустрій. Наше бачення - включення їх в ці стратегії, а також формування активно діючої мережі митців культури, що комплексно розвиває регіон.

Ціннісно-принципові засади організації включають в себе:

Креативність; Всі проекти ГО, так чи інакше пов’язані із культурою й, відповідно, потребують креативних рішень для їх реалізації

Раціональність; Всі проекти ГО реалізуються за принципом “Достатній результат - за оптимальні гроші (чи інші ресурси)”

Аполітичність та арелігійність; Організація не є представником жодної політичної сили та релігії чи конфесії

Демократичність; Організація виступає за свободу вибору індивіда та за відповідальність, яку він за нього несе. Рішення приймаються колективно

Патріотизм; Всі члени організації займають патріотичну позицію та підтримують територіальну цілісність України.

2.1.2. Організаційна структура організації

Органами управління Організацією є:

Загальні збори членів Організації, Правління Організації. Засідання керівних органів Організації (Загальних зборів, Правління) можуть проводитись як за безпосередньої участі членів (їх уповноважених представників за довіреністю), так і за допомогою інтернет зв'язку з використанням аудіовізуальних комп'ютерних програм онлайн конференцій.

Органи операційного управління організації складаються з: Директора, Фінансового керівника, Заступника директора. Решта членів організації мають статус асоційованих членів і не приймають безпосередньої участі в управлінні. Структуру організації зображено на рисунку 2.2:



Рис. 2.2 - Організаційна структура ГО “Майстерня Ідеї”

Складено автором

- 1) **Директор ГО:** виконує посади Голови організації (підписант), а також є офіційною особою, що представляє інтереси організації. Відповідає за якість та сенс створеного креативного контенту в організації, оскільки походить із сектору культури.
- 2) **СФО:** Виконує функцію головного фінансиста організації, відповідає за розробку бюджетних пропозицій, формування адміністративного бюджету та бюджету на орг. Розвиток. (підписант №2)
- 3) **Заступник директора:** виконує функції грантрайтера та М&Е менеджера організації. Відповідає за міжнародну комунікацію з донорами та партнерами. (підписант №3)
- 4) **Асоційовані члени організації:** неформалізовані члени ГО, що долучаються до неї по мірі власних можливостей та бажання. Виконують функції медійного (SMM) висвітлення організації (не в проектах, а загалом - ГО), також долучаються в якості

підрядних одиниць для надання послуг в проектах організації: аналітика, тексти, дизайн, реклама. (Не мають права підпису в ГО).

Правління ГО

На даному етапі правління не є формалізованим у зв'язку з малою к-стю активних членів ГО. Функцію правління виконують представники виконавчої влади організації та загальні збори.

Стиль управління

Більшість проектних задач визначається шляхом консенсусу в силу малої к-сті діючих членів, а робота впроваджується кожним членом на своєму рівні компетенцій без пересікання зон відповідальності, що позитивно впливає на досягнення програмних цілей ГО.

2.1.3. Напрямки діяльності організації

Основними напрямками діяльності організації згідно Статут [Додаток А] є:

- 1) Розвиток культури та просування креативних індустрій на території України
- 2) Захист соціальних та економічних інтересів своїх членів та населення України, а також сприяння поступовому соціально-економічному розвитку громад;
- 3) Всебічна підтримка та розвиток всіх форм підприємництва;
- 4) Створення сприятливих умов для відкриття, сприяння та розвитку соціального підприємництва, надання соціальних послуг жителям громад та державним чи недержавним установам, закладам та організаціям;
- 5) Сприяння розвитку туристичної та рекреаційної галузі;
- 6) Сприяння та участь у розробці і здійсненні державних та міжнародних проектів і програм з вирішення соціально-економічних проблем громад, надання всебічної допомоги їм мешканцям
- 7) Підвищення правової освіченості населення;
- 8) Створення комфортних умов для організації відпочинку населення та розвитку спорту;

- 9) Створення інформаційно-тренінгово-консалтингової інфраструктури з метою просвітницької діяльності;
- 10) Здійснення творчої пошукової, аналітичної та іншої діяльності, яка сприяє розвитку громад;
- 11) Підготовка та проведення інформаційних PR - кампаній, навчальних семінарів, тренінгів, фестивалів, інших групових заходів, забезпечення і надання індивідуальних консультацій жителям громад з метою сприяння населенню у соціальній підтримці, отриманні соціально-педагогічних, психологічних, юридичних, інформаційних, соціально-медичних та соціально-економічних послуг;
- 12) Розвиток та закріплення ділового та соціального співробітництва Громадської організації з іншими державними, громадськими та іншими організаціями, які розташовані як на території України, так і за її межами, а також зарубіжними та міжнародними установами, організаціями на основі рівності, невтручання у внутрішні справи на договірних принципах;
- 13) Волонтерська діяльність направлена на всебічну підтримку жителів громад;
- 14) Допомога в трудоустрою внутрішньо переміщеним особам.
- 15) Всебічна підтримка ветеранів антитерористичної операції та операції об'єднаних сил України

2.1.4. Проекти організації

Організація “Майстерня Ідеї” займає нішу культурних організацій, що займається соціальним гуртуванням в пост-конфліктних громадах на території Донецької та Луганської областей. Саме тому, більшість її проектів направлені на розвиток культурної співпраці в регіоні, що в свою чергу сприяє діалогу і об'єднанню мешканців громад. Подекуди також ми реалізуємо моніторингові або адвокаційні проекти, але вони всеодно мають креативну інтерпретацію. Саме тому деяка частина проектів організації направлена на медійне просвітництво або

донесення корисної інформації до молоді через онлайн-медіа з використанням креативних інструментів: відео, анімації, картин та фото.

З другої половини 2020 року організація прийшла до розуміння важливості здійснення комплексних інтервенцій для якомога якісного досягнення своєї місії. Саме через це було створено програму розвитку молоді і креативних індустрій в Донецькій та Луганській областях - Пост-Схід (Post-East). Дана програма передбачає комплексну роботу з молоддю, митцями та активістами в пост-конфліктних громадах двох східних областей з метою підвищення рівня залученості молоді до активізму, підвищення попиту та росту креативних індустрій і культурних колаборацій в регіоні, а також для підвищення рівня обізнаності наших бенефіціарів про регіон в цілому та важливі суспільні тенденції, що мають місце в ньому тут і зараз.

Проекти моніторингу;

У 2020 році організація провела один проект, що підпадав під функцію моніторингового згідно термінології з роботи громадських організацій, зазначеної вище у пункті 1.1.2. Дана діяльність не є прямим профілем організації, проте, зважаючи на екстраординарну ситуацію, пов'язану з пандемією COVID-19, ми, як і більшість громадських організацій, адаптувались до нових зовнішніх умов.

Медіа-проект за підтримки Чорноморського Фонду Маршала (Black Sea Trust Fund) - **Post-East:COVID-19**[15] був направлений на розвінчання російських/українських та китайських фейків на тему COVID-19 у Донецькій області України. Аудиторією проекту була молодь 14 - 35 років, що активно користується соціальними мережами Facebook, Instagram та Tik-Tok.

В рамках проекту ми поширювали достовірну інформацію щодо епідемії вірусу в області та виробляли і поширювали відео-анімації на наступні теми:

- Як адаптуватися до реалій після карантину.

- Розвінчання міфів щодо COVID-19
- Покращення навичок інформаційної гігієни
- Заохочення до здобуття корисних навичок під час локдауну

Загальне охоплення медіа-проекту склало до 2 000 000 переглядів під час наших рекламних кампаній.

Даним проектом ми зменшували градус напруги в регіоні щодо епідемії COVID-19, недостовірної інформації про яку й так роз'єднувало суспільство в пост-конфліктних спільнотах Донецької області, що мають низький рівень соціальної згуртованості.

Проекти адвокації;

На даному етапі громадська організація “Майстерня Ідеї” не займається безпосередньою адвокаційною роботою - ми не робимо публічні запити і акції прямої дії для просування прав тих, чи інших груп. Проте, опосередковано, ми займаємось адвокацією прав маргіналізованих груп - молоді ВПО через створення та просування освітнього контенту. Прикладом є проект “Post-East: CivicEd”

Проект громадянської освіти - Post-East: CivicEd

Проект передбачає створення анімаційно-пізнавальних роликів на актуальні суспільні теми для молоді в громадах Донецької та Луганської областей. Командою організації зроблено акцент на молоді ВПО, яка в силу своєї недовіченості, неаявності жорстких економічних потреб (як-от отримання пенсійних виплат) не знає, які права то можливості дає їм даний статус. Особливо це стосується молоді, що виїхали і не перебувають на навчанні, а отже не мають обов'язкових причин для отримання даного статусу. Тим часом, на останніх виборах Президента України лише 40% молоді взяло участь в них. Велика частина молоді ВПО взагалі не знала механізму голосування. Саме тому командою організації “Майстерня Ідеї” планується виготовити 10 анімаційних відеороликів для посилення участі в

процесах прийняття рішень та для обізнаності молоді ВПО щодо своїх прав та обов'язків: «Доступ до ресурсів держави для ВПО», «Як отримати соціальне житло для ВПО», «Які я маю права якщо я ВПО», «Безкоштовне навчання для ВПО», «Як внутрішньо переміщеним особам відстояти свої права», «Куди ВПО звернутися за допомогою», «Якщо ти ВПО - ти не один», «Як ВПО отримати роботу»

Цілі:

1. Надати ВПО інформацію щодо їх прав на території України.
2. Сприяти позитивній інтеграції ВПО суспільстві.

Короткострокові результати:

1. Створено 10 інформаційних відеороликів.
2. Організовано 20 інформаційних кампаній для донесення роликів до ЦА.
3. Кожен третій ВПО бачив наші відеоролики.

Середньостроковий результат:

1. ВПО почали користуватися держ. послугами по якій йдеться в роликах.

Довгостроковий результат:

5% ВПО легше переживають інтеграцію на нових місцях проживання

Проекти соціального гуртування;

Основний фокус роботи організації лежить саме в проведенні проектів, що направлені на соціальне гуртування в пост-конфліктних громадах через культурні проекти та проекти прямої соціальної дії.

Проект Post-East: Veterano

Короткий опис проекту:

Проект адресує проблемі низького рівня соціальної згуртованості в пост-конфліктних громадах, а також стигматизації та стереотипізації образу воєнного ветерана АТО/ООС в суспільстві цих громад. Він передбачає проведення ветеранського молодіжного табору в місті Попасна, Луганської області, який триватиме робочий тиждень під час якого учасники (колишні військові-ветерани АТО/ООС та місцеві) мають разом встановити скейт парк. Робочий день ділиться на дві частини: в першій проходять роботи над майданчиком, а в другій тренінги, культурне дозвілля, групи підтримки з психологічної адаптації та обмін досвідом з місцевою молоддю.

За час табору буде проведено дві групи підтримки для лише для ветеранів у форматі рівний рівному. А також разом із місцевими зустрічі з молодіжною радою, похід у музей, спільний перегляд фільму та відкриття парку. Спільна діяльність має спонукати до діалогу і руйнування конфліктів, що побудовані на стереотипах. В рамках проекту планується залучення малопредставлених груп - місцевої молоді ВПО та молодих учасників бойових дій ВПО (молодь УБД ВПО) для побудови сталої взаємодії та кращої інтеграції обох маргіналізованих груп в соціум.

Цілі:

1. Сприяти процесу примирення та інтеграції молоді ВПО та молоді УБД ВПО в суспільство
2. Дати можливість ветеранам повернутися на короткий термін на схід України в спільноту інших ветеранів та провести групи підтримки для реінтеграції в мирному житті.
3. Створити позитивний образ ветерана серед місцевої та регіональної молоді (в т.ч. ВПО) через спільну працю над скейт-майданчиком
4. Надати місцевій молоді можливість займатися сучасним видом спорту

Короткострокові результати:

1. Створено 1 скейт-майданчик

2. Проведено реабілітаційну сесію для УБД ВПО (15 осіб)
3. Молодь УБД ВПО та молодь ВПО отримали приклад активізму прямої дії (30 осіб)
4. Через командну роботу під час культурної програми налагоджено діалог між учасниками проекту

Середньострокові результати:

1. Налагоджено діалог між спільнотою УБД ВПО та місцевою прифронтовою громадою
2. Молодь УБД ВПО та молодь ВПО активніше включена в процес прийняття рішень в громадах

Довгостроковий результат:

1. Сприяння включенню молоді ВПО та УБД ВПО веде до примирення в Україні та розвитку Донецької та Луганської областей

Проект Post-East: Гуртування (Cohesion)

Post-East: Cohesion - проект побудови довіри та гуртування громад навколо теми сучасної урбаністичної та постіндустріальної культури через організацію мандрівних культурних заходів у Торезьку, Соледарі, Покровську, Слов'янську, Авдіївці (Дон. обл.) та у Сєверодонецьку (Луганська область).

В рамках проекту планується організація мандрівного турне із залученням місцевих молодих культурних операторів (електронні музичні виконавці та художники), що будуть презентувати свої роботи в своїх та гостьових громадах. (із вище названих: Торезьк, Покровську, Соледар, Слов'янськ та у Сєверодонецьк).

Таким чином, ми плануємо надати молодим культурним операторам майданчик для презентування власного доробку в своїх та в гостьових громадах і поєднати їх зі своєю ЦА - молоддю, що споживає їхні продукти.

Культурні продукти наших митців наряду пов'язану із тематикою переосмислення культурно-історичного контексту регіону, його пост-індустріальної спадщини та збройного конфлікту, що триває вже 6 ий рік.

Даний обмін думок та знайомство сприятиме соціальному гуртуванню молоді в зазначених громадах.

Партнерами проекту виступатимуть: Арт-Резиденція +/- (Сєверодонецьк), Shum.Rave (Слов'янськ), художній проект “Дифузії” та ГО “РадіоДжа”(Соледар).

Цілі:

- 1) Сприяти знайомству, взаємодії та співпраці культурних діячів Луганської та Донецької областей
- 2) Сприяти знайомству та гуртуванню місцевої молоді навколо молоді культурної спільноти в своїх громадах
- 3) Привернути увагу молодого населення Донецької та Луганських областей до проблеми переосмислення культурно-історичної спадщини регіону

Короткострокові результати:

- 1) Проведено 1 тур бусу по обраних областях, відвідано 5 міст, де проведено 10 культурних заходів, серед яких: 1 виступ електронних музикантів, 1 захід-виставка в кожному з 5 міст.
- 2) Надано умови для творчого зростання 10 місцевих виконавців (вироблення 5 промо-відео(на кожне з міст) для залучення ЦА та надання апаратури і локації для виступів)
- 3) Охоплено 500 людей в 5 містах в оффлайн програми в містах
- 4) Охоплено 84 000 людей в рамках просування онлайн - молодь (30% населення 5 міст)
- 5) Створено Telegram-групу митців-учасників проекту для обміну думок та планування подальшої співпраці

Середньострокові результати:

- 1) Проведено інформаційну кампанію програми “Пост-схід”, направлену на просування переосмислення культурно-історичної спадщини та покращення іміджу регіону
- 2) Посилення соціальної згуртованості через формування спільноти об’єднаної навколо сучасної культури

Довгостроковий результат:

- 1) Сприяння побудові культурної екосистеми регіону та розвитку креативних індустрій в Донецькій та Луганській областях

Проект Post-East: Impressions

Спустошені війною та затяжною кризою, Донецька та Луганська області стигматизовані в очах більшості населення України та в Європі.

Згідно останніх [13] UNOCHA, збройний конфлікт на Донбасі, позначився на психічному здоров’ї близько 2 мільйонів людей.

Крім того, переважна більшість населення України та вихідці з інших країн мають стійке бачення щодо депресивності регіону, а також відсутності там будь-якої історичної та культурної спадщини.

Ідея проекту полягає у впливі на покращення іміджу регіону шляхом проведення досліджень, документації та творчого переосмислення європейської спадщини Донецької та Луганської областей та включення цієї спадщини у ширший європейський контекст.

Ця спадщина включає споруди переважно німецьких, англійських та бельгійських колоністів XIX та XX століть.

Творчі роздуми включатимуть створення цифрового відео та анімації командою громадської організації “Майстерня Ідеї”, яка має великий досвід у таких роботах,

а також шляхом художніх рефлексій (постраждалих від війни молодих людей та художників), куратором яких є німецький художник Алан Майєр.

Цілі:

- 1) Привернути увагу на об'єкти культурно-історичної європейської спадщини Донбасу на національному та міжнародному рівнях.
- 2) Творче переосмислення спадщини та регіону в цілому дало поштовх до більшої кількості творчих рефлексій та культурних продуктів у регіоні

Короткострокові результати:

- 1) Прес-реліз на початку проекту - створена карта подорожей (інфографіка)
- 2) 5 відеороликів про історичну та культурну спадщину регіону
- 3) 5 фоторепортажів про історико-культурну спадщину краю
- 4) 5 живих історій в соціальній мережі Instagram від експедиції
- 6) 1 відео про перехрестя та результати мистецьких роздумів
- 7) 1 фотозвіт з роботами, які були створені під час роздумів про мистецтво
- 9) 5 анімаційних відео-інфографік (каракулей) втрачених або частково втрачених історико-культурних об'єктів
- 10) 1 прес-реліз про серію анімаційних відеороликів із історіями втрачених або частково втрачених історико-культурних об'єктів
- 11) 4 прес-релізи презентацій
- 12) 4 онлайн-трансляції в соціальних мережах
- 13) 1 відеозвіт з презентацій
- 14) 1 загальний фотозвіт з презентацій, опублікованих у соціальних мережах
- 15) 4 офлайн-презентації-виставки (з дотриманням вимог карантинних обмежень)
- 16) 2 140 400 загального медіа-вмісту нашої продукції: відео, анімація (дудл), фотографії та творчі роздуми (соціальні мережі + традиційні медіа + презентації)
- 17) Аналітичний звіт про спадщину.

Середньострокові результати:

- 1) ГО “Майстерня ідеї” успішно поширила створений відеоконтент у соціальних мережах серед нашої цільової аудиторії та охопила 1 920 000 переглядів в Україні
- 2) ГО “Майстерня ідеї” успішно підвищила обізнаність щодо теми європейської спадщини серед німецьких та українських молодих громадських діячів та активістів за допомогою презентацій
- 3) Художники поділились роздумами з широкою аудиторією в Україні та Німеччині та підвищили обізнаність про постіндустріальне та сучасне мистецтво на Донбасі за допомогою виставок та відеоконтенту

Довгостроковий результат:

Сприяння побудові культурної екосистеми регіону та розвитку креативних індустрій в Донецькій та Луганській областях

2.2. Особливості роботи українських ОГС в пост-конфліктних спільнотах

Після Революції Гідності наприкінці лютого 2014 року Віктор Янукович втік з країни, залишивши в силі вакуум, який негайно заповнився опором парламенту. Нова лєвова частка парламенту негайно прийняла офіційні та парламентські рішення в 2014 році. Цього ж року Україна зіткнулася з ворожнечею з боку Росії, що спричинило незаконну анексію Криму та військові сутички на Донбасі. Цього року організаціям спільного суспільства була надана можливість здійснити свої численні задуми, які зазвичай клали під стіл. Наприклад, у січні 2014 року, під час Євромайдану, громадські активісти, експерти та журналісти об'єднались, щоб пришвидшити зміни в країні, та розпочали діяльність, відому як Реанімаційний Пакет Реформ (РПР), що включає 82 НУО, які функціонують як спеціалісти та працюють над більш ніж 20-тю напрямків реформ. Величезна кількість необхідних змін в країні була прийнята під тиском даної коаліції.

Донедавна, члени РПР, що створили "Керівництво з реформ для парламенту VIII скликання" просували зміни та надавали можливість парламенту та уряду України

актуалізувати їх. Починаючи з 2014 року, об'єднання населення та масовий розвиток волонтерів охопили величезну частину нації. Через свою участь у Революції гідності, громадянське суспільство було визнане населенням, державою та державними чиновниками як незаперечний гравець, що впливає на прогрес країни. Як після Помаранчевої революції, так і після Революції Гідності численні агенти ОГС та громадські активісти пішли працювати в президентську владу і були обрані до Верховної Ради України з різних ідеологічних груп та прихильників домінуючої частини.

Без сумніву, 2019 рік став переломним моментом в історії України як час величезних і невідредагованих змін, які деякі фахівці називають "новим електоральним Майданом": президентом було обрано (з величезною перевагою) людину, яка мала ніколи не займалася законодавчими питаннями, на 80% було оновлено Верховну Раду України та сформовано іншу президентську адміністрацію.

Як ця нова обставина впливає на розвиток представників громадянського суспільства?

Перш за все, слід підкреслити, що піднесене ставлення до активістів, громадських об'єднань особливо не змінюється. Як і раніше, мешканці зазвичай довіряють НУО, і ступінь довіри до волонтерів навіть переосмислює довіру до громади. Більшість жителів надійно висловлюють оцінку того, що в їхніх міських громадах потрібні і важливі громадські об'єднання. (58% - на Заході, 52% - у Центрі, 54% - на Сході України, 36% - на Півдні України).[16]

На перших етапах початку конфліктного врегулювання на звільнених територіях більшість ОГС займались забезпеченням первинних потреб громадян - для забезпечення їх безпеки і виживання. З плином часу та зі збільшенням кількості ВПО в Україні частина ОГС почала активно імплементувати проекти з адаптації людей на нових місцях та просування їх інтересів (право голосу, право на легальне працевлаштування без т.з. "прописки"); Паралельно, профільні інститути

громадянського суспільства займались проектами моніторингу порушення прав людини, порушення режиму тиші згідно Мінських домовленостей, а також іншими важливими аспектами життя людей, яких зачепила війна.

Насамкінець, після забезпечення базових потреб більшості громадян, яких зачепила війна в Україні, в районі 2015-16 років почалось активне впровадження проектів, що направлені на згуртування громад та побудову сталого діалогу між людьми, яких торкнулась війна та рештою суспільства задля відновлення зруйнованих мостів. Саме в цей момент ГО почали формувати практики, що відповідають підходу "побудови миру"

Відтак, організації, що займались гуманітарною допомогою, переважно міжнародні (NRC, DRC, Міжнародна організація з Міграції - MOM та інші) задовольняють первинні потреби (в т.ч. в безпеці через гуманітарне розмінування) жителів прифронтових громад в Україні.

Моніторингові організації (Восток-СОС, ДРА, Українська Гельсинська Спілка, Рух Чесно), що займаються моніторингом дотримання прав людини та моніторингом виборів включили в свої програми розвитку позиції про документування усіх відомих порушень прав людини в прифронтових та окупованих територіях, а також інституційний розвиток виборців та організаторів виборів для сталого руху України в сторону демократизації через прозорі та чесні вибори. Наряду з ними адвокаційні організації (Восток-СОС, Крим-СОС, Група Впливу, Право на Захист) включали в свої стратегії комплексний розвиток своїх бенефіціарів навичкам адвокації для формування спільнот активних громадян, що просувають свої законні права і домагаються їх виконання. Наряду з цим, самі організації також активно були включені в процес адвокації прав переселенців, що також було відображено в стратегіях їх інтервенцій. Основними перемогами коаліцій організацій з адвокації прав ВПО стало прийняття Закону №4490а-1 "Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб" [17], а також працюючи

в Комітетах ВРУ ініціювали прийняття поправок до виборчого кодексу для забезпечення можливості виборчого права для внутрішньо переміщених осіб.

Організації, що займаються соціальною згуртованістю (Львівська Освітня Фундація, Вільна Хата, Друзі, Арт-Резиденція +-, Жовтий Автобус і так далі) включали в свої стратегії розвитку комплексну підтримку та інституційний ріст їхніх бенефіціарів або створення активного середовища в своїх громадах, що сприятимуть підтримці тих самих своїх бенефіціарів. Гарним прикладом може слугувати програма “Добрий Сусід” Львівської Освітньої Фундації. [18] Бачення всіх організацій ґрунтується на важливості налагодження соціальних зв’язків між людьми та розвитку локальних громад, що в сукупності унеможлиблює повторення конфлікту в майбутньому.

Організації, що працюють з інституційним розвитком громад та органів державної влади включили в свої стратегії формування сталого громадського середовища в пост-конфліктних громадах, а також сильне місцеве врядування для розвитку власних територій. Цим переважно займаються міжнародні донорські організації та їх імплементаційні партнери на місцях в країні.

Розпочалось створення мережі культурних молодіжних центрів та хабів:

- 1) **"Вільна Хата"** в місті Краматорськ,
- 2) **Вільний простір "Друзі"** в Костянтинівці,
- 3) **Арт-Платформа "ТЮ"** в Маріуполі,

Крім цього, організації, які до 2014 працювали виключно як культурні або правозахисні на нині окупованих територіях, переглянули вектор своєї діяльності і розширили його згідно потреб пост-конфліктних громад в яких вони знаходяться/яким допомагають

- 4) **Діалогові активності молодіжної організації "СТАН"** (що вимушена була покинути рідний Луганськ у 2014 році й фактично розділилась)

5) **Діяльність Благодійного Фонду "Восток-СОС"**, що фактично поєднав в своїй роботі всі 4 підходи до побудови мир: гуманітарний (первинні потреби), моніторинговий (прав людини та порушень), адвокації (прав переселенців) та соціальне гуртування (організація діалогів, "Фестивалю Думок" в місті Северодонецьк).

Кожна з вище зазначених організацій виникала у період часу, необхідному для забезпечення тих, чи інших потреб громад: від первинних до культурних.

Отож, розглянемо кілька організацій, чії бенефіціари та вектор роботи схожий до ГО "Майстерня Ідеї": культурні та соціальні активності, направлені на соціальне гуртування в пост-конфліктних громадах. Об'єктом розгляду слугуватимуть стратегії інтервенції в своїх (або в яких працюють) пост-конфліктних громадах для досягнення соціального згуртування.

1) **"ВІЛЬНА ХАТА" (м.Краматорськ, Донецька область)**

Місто Краматорськ після звільнення від окупації в 2014 році перебувало в інформаційному вакуумі та потребувало якісно нових форм взаємодії в суспільстві. Перші волонтери Українського Католицького Університету одразу після звільнення відправились в гуманітарну поїздку в Краматорськ з метою допомогти людям. Зібравши "з миру по нитці" молоді волонтери змогли відновити 21 постраждале помешкання місті. Під час діяльності утворилось стійке коло молодих активістів, що жадали змін і воліли мати безпечний майданчик для зборів і впровадження своєї молодіжно-культурно-соціальної діяльності в своїй пост-конфліктній громаді. Таким чином в кінці 2014 року було створено платформу "ВільнаХата", що стала осередком молодіжної громадської активності та прецедентом появи подібного простору активістів на звільнених від окупації територіях. Наразі "ВільХа" позиціонує себе як майданчик для розвитку та якісного культурного дозвілля, а також розвитку міста через розробку та втілення проектів соціальної дії. В період 2014-17 років вона змогла об'єднати навколо себе понад 7500 молодих людей, провела численну кількість освітньо-культурних заходів, започаткували традиція

святкування та проведення фестивалю “Гаївки” в місті, що щороку залучає десятки і сотні людей. Спільнота Вільхи формується навколо цінностей взаємодопомоги та підтримки. Організація впроваджує різні волонтерські активності,направлені на допомогу сім'ям в скруті - програма “Добрий Сусід”, підтримує розвиток соціального підприємництва - проект “Kramatorsk Innovation Platform”, а також долучена до процесу адвокації прав молоді через членство в асоціації молодіжних центрів України. [19]

2) Вільний простір "Друзі" (Місто Костянтинівка, Донецька область)

Друзі - вільний простір з міста Костянтинівка, що постав у 2017 році з ініціативи місцевих молодих підприємців та молоді дівчини-активістки. Простір спеціалізується на питаннях залучення молоді, підтримки їх креативних задумів та надає майданчик для проведення різноманітних проектів і майстер-класів, починаючи від екології, закінчуючи навчанням соціальному підприємству, урбаністиці та сучасним медійним навичкам. З моменту свого заснування простір став одним з ключових осередків громадської активності міста, що в свій час сильно постраждало внаслідок бойових дій і потребувало вливання нової свіжої крові для розвитку. [20]

3) Арт-Платформа "ТЮ" (Місто Маріуполь, Донецька область)

Платформа “ТЮ” - арт-платформа, проект громадської організації “Розвиток Приазов'я”, що з кінця 2016 року займається просуванням арт-інтервенцій та розвитку громад через культуру. Заснована переселенцями з Донецька, платформа, працюючи в пост-конфліктному середовищі Маріуполя часто піднімає гострі питання, що стоять в суспільстві: проблеми дискримінації (меншин, ВПО і так далі), проблеми осмислення своєї культурно-історичної спадщини та пошук нових шляхів її інтерпретації через творчі арт-резиденції та виставки. Загалом, Платформа “ТЮ” стала певною мірою “Меккою” активізму на межі з епатажем та подекуди скандалами, що привертає до себе увагу та об'єднує в собі місцеву прогресивну

адвокація. Останніми роками ще додався напрямок культурного активізму у вигляді щорічного “Фестивалю Думок” [23] в Сєверодонецьку (Луганська область), проте його частково теж можна віднести до розвитку громадянського суспільства, оскільки він покриває в собі важливі для суспільства теми. Основиними бенефіціарами організації є ВПО, жителі прифронтових громад та інші мешканці пост-конфліктних спільнот.

2.3. Особливості роботи хорватських ОГС в пост-конфліктних спільнотах

Особливістю хорватського сценарію вирішення конфлікту є повторюваність кількох фаз конфлікту. Відтак, латентна фаза конфлікту тліла від середини 1980-х років з відходом у вічність першого і єдиного правителя СФРЮ - Йосипа "Тіто" Броза, який зусиллями репресивно-карального апарату стримував ріст націоналізму в країні. На початку 1990-х років конфлікт вийшов на першу активну фазу протистояння - під час проведення перших демократичних виборів в Югославії, де в СР Сербії, Македонії та Боснії до влади прийшли прокомуністичні сили на чолі з сербськими керівниками. Натомість, у найбагатших республіках СФРЮ - Словенії та Хорватії до влади прийшли продемократичні сили, що прагнули більшої автономії, не бажаючи тягнути на собі ярмо економічного достатку всієї Югославії. Національні меншини Соціалістичної Республіки Хорватія - серби, не підтримали прихід до влади президента Франьо Туджмана з явною націоналістичною аджендою й , провівши в 1991 року референдум, в односторонньому порядку заявили про вихід зі складу Хорватії й утворення нової про-сербської держави - Сербської Країни. Власне, після цього акту розпочався процес переходу на третій етап конфлікту - пік, під час якого відбулися масові бойові дії, що завершилися у 1992 році із введенням контингенту ООН і припиненням вогню. [24] Між 1992 та 1995 роком сторони безуспішно намагались провести перемовини про відновлення миру, було запропоновано так званий план "Загреб-4"[25], що передбачав створення

широкої автономії для сербської меншини та місця в Саборі (Парламенті) Республіки Хорватія. Проте, цей план було відкинуто сербським керівництвом. Наступний етап пікового протистояння відбувся у 1995 році під час двох військово-поліцейських операцій Республіки Хорватія - "Гром" і "Буря"[26], в травні та серпні 1995 року, під час якого хорватські збройні сили та підрозділи МВС змогли поновити територіальну цілісність Хорватії в Далмації та Західній Славонії, що складало 18% площі всієї країни. Відновлення територіальної цілісності Східної Славонії відбувалось протягом кількох етапів за підтримки ООН в рамках операції UNTAES[27] протягом 1995-98 років, що досі вважається однією з найуспішніших операцій ООН в Європі. Дана акція супроводжувалась деескалацією конфлікту, роззброєнням незаконних збройних формувань, було запроваджено навіть державну програму "викупу" зброї та надання амністії представникам НЗФ, що добровільно вирішили здатись. Після поновлення повної територіальної цілісності Республіки Хорватія у 1998 і завершення етапу вирішення конфлікту розпочався фінальний етап - розбудова миру і примирення, що включає в себе налагодження діалогу, документування військових злочинів обох сторін та покарання усіх винних у злочинах, що триває і понині.

Як бачимо, етапи конфліктного врегулювання в Хорватії можна поділити на наступні категорії з хронологією:

- 1) Кінець 1980-х років - **латентна фаза**
- 2) 1990-й рік - **виникнення конфлікту**
- 3) 1990-91-ті роки - **ескалація конфлікту**
- 4) 1991-92-ті роки - **пікове протистояння**
- 5) 1992-1995-ті роки - **тимчасова деескалація**
- 6) 1995-й - **повторна ескалація, вихід на пік конфлікту**
- 7) 1995-1998-мі роки - **деескалація конфлікту**
- 8) 1998-й рік - **вирішення конфлікту**
- 9) 1998-зараз - **побудова миру (peacebuilding)**

На кожному з вищезгаданих етапах конфлікту були присутні різні НГО, спектр діяльності яких різнився, відповідно до потреб людей на кожному з етапів розвитку конфлікту.

Особливістю Хорватії, порівняно з Україною є завершеність військового протистояння і повноцінне задоволення однієї зі сторін конфлікту. Республіка Хорватія станом на 1998 рік повернула контроль над усіма втраченими територіями і відновила цілісність держави в межах кордонів, що були в неї в складі СФРЮ.

Функції та підходи, які громадські організації застосовували під час етапів врегулювання є цілком типовими, а їхній детальний опис наведено у першому розділі. Для кращого розуміння цих підходів, пропоную ознайомитись із міжнародними та локальними громадськими організаціями, що займались питаннями роботи в пост-конфліктних спільнотах, й, впливали на розбудову миру в Хорватії в другій половині 1990-х - на початку 2000-х років.

Прикладами організацій, що забезпечували первинні потреби людей були:

- 1) Норвезька Рада у Справах Біженців (NRC);
- 2) Данська Рада у Справах Біженців (DRC);
- 3) Агенція ООН у справах біженців (UNHCR).

Більша частина роботи даних організацій припадала на періоди ескалації бойових дій та виходу їх на піковий момент протистояння, а також на перші роки після деескалації та вирішення конфлікту. Крім цього, відновленням інфраструктури, окрім профільних органів державної влади займались організації - "Міст" та "Мирний захист Рієки – "Соняшник".

Моніторингові організації працювали здебільшого на етапах ескалації, піку та деескалації конфлікту, й включали в себе наступні національні організації:

- 1) "Хорватський меморіально-документаційний центр Вітчизняної війни";
- 2) "Центр з вивчення проблем миру";
- 3) "Центр за мир, ненасилля та права людини";
- 4) "Центр за мир, ненасилля та права людини-Осієк",

5) "Центр подолання минулого – Документа".

Групи, що займались моніторингом, особливо якщо питання стосувались порушень прав людини і військових злочинів часто також займались **адвокаційною роботою**. Крім того, до неї були також долучені одні з найстаріших громадських організацій, що існували ще в часи СФРЮ - Міжнародний "Гельсінський комітет за права людини" та "Молодіжна ініціатива за права людини".

Останньою групою організацій, які зазвичай розпочинали свою роботи вже на етапах вирішення та побудови миру була група ОГС, спрямованих на **соціальну згуртованість**. Винятком може слугувати унікальна "Антивоєнна кампанія Хорватії", що розпочала свою діяльність на початку 1990-х років і боролась за неможливість ескалації конфлікту, а коли даний процес став неминучим, то вони були одними з перших, хто налагоджував формальні і неформальні мости комунікацій в період активних бойових дій і перших років потому. В цю групу ОГС входить безліч організацій, що мають різний профіль роботи, починаючи від організацій благодійності і соціальної справедливості:

- 1) ГО "ЗаМірзіне";
- 2) "Хорватські матері Вінковці";
- 3) "Центр жінок-жертв війни";

Продовжуючи ветеранськими асоціаціями:

- 4) "Асоціація жертв громадянської війни";
- 5) "Асоціація спеціальної поліції Вітчизняної війни "Дельта Жупанія" (Хорватія);

Закінчуючи організаціями, що мають в собі елементи прямого діалогу:

- 6) "Центр за мир, ненасилля та права людини";
- 7) "Центр за мир, ненасилля та права людини-Осієк";
- 8) "Центр подолання минулого – Документа"[28]

Також ці організації включали великий пласт культурних організацій, що привертають увагу людей до соціальних проблем через мистецтво та спонукають їх до діалогу:

- 9) Мережа "Clubture";
- 10) "Організація Розвитку Культури (URK)" - яка є однією з найстарших культурних асоціацій Хорватії (розпочала діяльність у 1995 році),
- 11) "Молодіжна ініціатива за права людини" - її окремі проекти.
- 12) Транс-екс-Югославський фестиваль "EXIT", який варто виділити

окремим пунктом. Він розпочався на початку 2000-х років в автономному регіоні Сербії - Воєводині, що межує із Хорватією, в місті Нові Сад з протестної акції студентів, що через культуру доносили меседжі бажання побудови нового, не тоталітарного суспільства і з плином років вирости у найбільший музико-культурний фестиваль південно-східної Європи, що приносив їхньому місту близько 250 млн євро. Особливістю даної акції є те, що це перший після війни масштабний культурний захід, що об'єднав артистів із колишніх ворогуючих країн - Хорватії, Боснії та Сербії, і став майданчиком, де культура трьох народів знаходила порозуміння і примирення. Саме тому я вважаю доцільним долучити його також до списку важливих організацій в розбудові миру в Хорватії.[29]

Функціями інституційного розвитку загалом опікувались організації, що займались питаннями моніторингу та адвокації, а також безпосередньо самі донорські агенції, оскільки саме вони мають найбільшу експертизу та ресурси (людські, навчальні та фінансові) для кращого розвитку профільних державних та громадських інституцій. З вище перелічених організацій активно включені в процеси інституційного розвитку були:

- 1) "Центр за мир, ненасилля та права людини";
- 2) "Центр за мир, ненасилля та права людини-Осієк";
- 3) "Центр подолання минулого – Документа"
- 4) SIDA (Swedish International Development Agency)

- 5) USAID (United States Agency for International Development)
- 6) NDI (National Democratic Institute - Balkan representative Office)
- 7) GGF (Good Governance Fund United Kingdom)
- 8) UNDP (United Nations Development Program)
- 9) Європейський Союз
- 10) GAC (Global Affairs Canada)
- 11) Інші міжнародні донори

Для проведення даного аналізу мною було обрано 8 організацій/проектів громадянського суспільства Республіки Хорватія, деякі з яких були активні в 90-х роках та працюють понині, інші, з'явилися вже у повоєнні роки та працюють над "зшиванням" країни, продовжуючи діяльність перших організацій-першопрохідців. Досліджувані організації включають в свою роботу програми з побудови діалогу, особливий акцент робиться на культурні та соціальні активності, направлені нагуртування, оскільки саме в цьому полягає специфіка діяльності ГО "Майстерня Ідеї", для якої розробляється стратегія в рамках даної дипломної роботи.

Назва організації/проекту

1. Dokumenta
2. Centar za mirovne studije
3. Centar za mir, nenasilje i ljudska prava u Osijeku
4. Clubture Network
5. EXIT Festival
6. Youth Initiative for Human Rights
7. UDRUŽENJE ZA RAZVOJ KULTURE (URK)
8. Kooperativa Platform

Dokumenta

Це парасолькова організація, створена Центром миру, ненасильства та прав людини в Осієку, Центром досліджень миру, Громадським комітетом з прав людини та Хорватським Гельсінський комітетом.

Основна мета Центру - працювати з минулим, намагаючись надати можливість впливати на нього минулим та встановлювати правду про війну та впливати на дискурс із міри розбіжностей щодо реальності (кількості жертв, тощо) до взаємного порозуміння. Критичним моментом для старту впровадження такої діяльності було часте спотворення фактів порушень прав людини та виправдання військових злочинів 1990-х років, а також інших випадків, пов'язаних з війною, в період з 1941 по 2000 рік, що впливає на минуле Югославії, так на майбутнє пост-югославського соціуму.

Починаючи з 2006 року, Dokumenta просуває створення Регіональної Комісії для встановлення правди щодо військових конфліктів в регіоні (РЕКОМ).

Для досягнення своїх цілей Документа допомагає створювати асоціації, взаємовідносини груп зниклих осіб, інші міські заходи, адміністративні фонди, глобальні установи та асоціації, наукові організації, засоби масової інформації та використовує інші способи зацікавлення людей.

Основними проектами організації є: документування людських втрат під час Війни за Незалежність 1991-1995 років, документування усних історій про війну, документування роботи громадських організацій, діалогові проекти про сповідування минулого, проект регіональної коаліції (РЕКОМ), культура пам'яті, історія та громадянська освіта, моніторинг трибуналів військових злочинів, моніторинг виплат репарацій та компенсацій за втрати, а також аналітичні звіти.

Як бачимо, організація покриває широкий спектр миротворчої діяльності, й займається не тільки соціальним згуртуванням, а також аналітичною та адвокаційною роботою.

Зважаючи на експертний пул працівників організацій, широкий спектр діяльності, проте, який має чітку канву - побудова сталого миру, а також кількість аналітичних публікацій, що перевищує кілька десятків професійних статей і описів проблем подолання наслідків конфлікту, можемо зробити висновок про серйозну

інституційну розвинутість організації та її високий вплив на побудову миру в Хорватії. [30]

Centar za mirovne studije

Центр досліджень миру (CMS) з'явився на світ із різних проектів безпосередньої побудови миру в Західній Славонії і, в першу чергу, - Волонтерський проект Пакрац, (1993-1997), який мав на меті гуртування громад шляхом фізичного відновлення пошкоджених будинків міста Пакрац зусиллями місцевих, приїжджих та міжнародних волонтерів, деякі з яких самовільно за свій рахунок кілька років проживали і працювали в місті. Саме в Пакраці в 1996 році обговорювались вперше про створення організації. Й згодом, роком пізніше була офіційно створена організація, що мала на меті пропагування цінностей ненасильства, соціальної справедливості, поваги прав людини, толерантності та прийняття різноманітності за допомогою методів участі в миру, освіти, досліджень та громадської адвокації.

Основними програмами центру є: "Боротьба з нерівністю" - акцент на моніторингу та громадській пропаганді в галузі економічних та соціальних прав громадян з метою створення політики, що забезпечує справедливий розподіл соціальних благ; позитивні дії щодо економічно вразливих груп; захист прав працівників; захист суспільних благ та перетворення сучасної світової економічної системи на більш справедливу систему, яка буде зосереджена на добробуті людини та планети, а не на прибутку як єдиній меті економічної діяльності.[31]

Програма "Виховання миру та утвердження ненасильства" спрямована на надання можливості людям та групам будувати мир у громаді шляхом пропаганди цінностей ненасилля та заохочення діалогу, а основним принципом роботи є освіта як зміна. Довгостроковими цілями програми є: виступати за демократизацію системи освіти та якісну освітню політику, підвищення громадянської грамотності, надання громадянам можливості активізації, запобігання насильству шляхом

підвищення обізнаності громадськості про важливість ненасилля та утвердження ненасильницьких практик та досвіду.[32]

Програма "Студії Миру/Мирознавство"

Мирознавство - це міждисциплінарна галузь освіти, яка спирається на низку соціальних та гуманітарних наук, а також досвід викладачів та учасників, щоб зрозуміти причини конфліктів, розробити підходи для запобігання та припинення насильства, війни та серйозних порушень прав людини та побудови стійкого миру - просто системи та суспільства, які мають силу протистояти насильству, нерівності та несправедливості. Вони є простором для картографування, аналізу, опитування та діалогу про минулі, поточні та потенційні конфлікти в суспільстві.[33]

Так само як "Документа", центр дослідження миру має великий пул програм, спрямованих на побудову миру. Працюючи майже 25 років Центр спромігся стати одним з ключових гравців в сфері налагодження діалогу та побудови миру на Балканах. Книжку экс-голови центру Горана Божичевича - "Розбудова Діалогу" [34]було перекладено українською видавництвом "Дух і Літера" і вона повсякденно використовується балканськими, українськими та іншими активістами в сфері побудови миру як приклад для адаптації практик в своїх громадах.

Centar za mir, nenasilje i ljudska prava u Osijeku

Центр миру, ненасильства та прав людини в Осієку - це організація, що заснована в 1992 році. Її діяльність членів спрямована на побудову миру, захист та сприяння правам і свободам людини та сприяння творчим методам вирішення конфліктів на індивідуальному, груповому та політичному рівнях. Організація прагне свідомо брати участь у будівництві Європейського Союзу як мирного проекту та нести відповідальність за спільну долю людства та планети Земля.

Під побудовою миру розуміється побудова та вдосконалення структур та процедур для підвищення обізнаності, формулювання та вирішення проблем, конфліктів та несправедливості з використанням демократичних та інших

ненасильницьких методів політичних дій - постійне вдосконалення громадянського суспільства та безпеки на основі довіри та співпраці.

Перші роки організація займалась питаннями вирішенням первинних проблем реінтегрованих жителів Східної та Західної Славонії.

Надалі Центр став приділяти більше уваги медіації, забезпеченню доступу громадян до ресурсів та інших важливих в налагодженні мирного життя питаннях.[35]

Проекти організації:

Проект "Поінформованість, домашнє насильство - це наша реальність". Метою проекту є: ознайомити громадян з їх правами у випадках домашнього насильства та просувати права потерпілих; Сприяти вдосконаленню імплементації Закону про захист від домашнього насильства та Протоколу про дії у випадках домашнього насильства шляхом створення мереж та діалогу компетентних установ, організацій громадянського суспільства та інших зацікавлених сторін. З іншого боку, сприяти скоординованим діям державних служб.[36]

"Шляхи до закону та справедливості"

Загальна мета проекту - сприяти кращому доступу до закону та правосуддя та реалізації громадянських прав та прав людини вразливих груп.

Метою проекту є:

надавати якісну професійну допомогу у здійсненні та захисті індивідуальних прав вразливих груп громадян шляхом надання послуг з безоплатної правової допомоги та контролю за виконанням закону компетентними установами;

підвищити обізнаність вразливих груп громадян про їхні громадянські права та права людини та можливості реалізації цих прав.[37]

"Мала школа ненасильництва та толерантності"

Основною метою проекту є сприяння розвитку мультикультуралізму, толерантності та ненасильства у двох початкових школах Осієцько-Баранської жупанії через підвищення обізнаності дітей та вчителів про важливість ініціатив,

пов'язаних з розвитком культури діалогу, толерантності, мультикультуралізму та ненасильницького вирішення конфліктів, а також заохотити співпрацю між школами.

Проект реалізовувався в Сарвашській регіональній школі та початковій школі Бієло-Брдо, які знаходяться приблизно на відстані трьох кілометрів один від одного і які відвідують діти різних етнічних груп.

Безпосередніми бенефіціарами проекту є в першу чергу діти, а також їх вчителі та батьки. [38]

"Здійснення права на кращу соціальну інклюзію"

Метою проекту є сприяння покращенню доступності адміністративних послуг для постраждалих осіб та соціально вразливих груп у містах та муніципалітетах в районі особливої державної відповідальності в округах Осієк-Бараня та Вуковар-Срієм.[39]

"Дайте мені руку для наступного кроку - розробки інструментів для міжетнічного діалогу та побудови миру"

Метою проекту була розробка інструментів для міжетнічного діалогу та підтримка діяльності з розбудови миру в уражених конфліктом районах Палестини та Ізраїлю. Прикладами слугували практики з побудови миру та співпраці під час війни в Хорватії (1991-1995 рр.) В рамках проекту учасники приймали участь в обмінах активістами, які брали участь у миротворчих заходах у цей період з обох сторін (серби та хорвати). Спеціальне навчання розширювало можливості молодих людей із Ізраїлю та Палестини для ще більшої кількості мирних ініціатив у своїх громадах. Завдяки співпраці та підтримці молоді люди, що займаються миром та розбудовою громад, із Ізраїлю, Палестини, Хорватії та Нідерландів, змогли підсилити свою спроможність до створення нових ініціатив.

Висновком є те, що Центр миру, ненасильства та прав людини в Осієку - практична організація, що звикла працювати безпосередньо з бенефіціарами на місцях з метою

впливу на їхню поведінку та сприйняття світу, руйнуючи стереотипи і даючи можливості. [40]

Clubture Network

Асоціація Clubture була заснована в 2002 році зі штаб-квартирою в Загребі. Асоціація Clubture - це неприбуткова, всеохоплююча мережа організацій, що працюють над зміцненням незалежної культурної сцени. Основна діяльність мережі зосереджена на інклюзивності програм, підвищенні популярності громадськості, заохоченні організаційного розвитку незалежної культурної сцени та посиленні її впливу на зміну інституційних рамок, в яких вона функціонує. [41]

«Clubture - Hr: обмін програмами та співпраця» - це довгострокова програма мережі Clubture, яка реалізується безперервно з 2002 року. Програма базується на безпосередній співпраці між незалежними культурними організаціями (асоціаціями, мистецькими організаціями та неформальними ініціативами). Організації обмінюються досвідом або спільно створюють та реалізують нові партнерські проекти через платформу. Програма орієнтована на довгостроковий внесок у розвиток культури, децентралізацію культури та розвиток культурного громадянського сектору через посилення програмної діяльності незалежної культурної сцени та створення її динаміки. Крім того, програма робить доступним інноваційний та якісний культурний контент у різних частинах Хорватії, менших та більших громадах для різних цільових груп, насамперед молоді.

Програма базується на інноваційній та участій моделі, завдяки якій реалізуються проекти співпраці. Принаймні дві / три організації, одна з яких є провідною організацією, відповідальною за реалізацію, беруть участь у реалізації кожного проекту співпраці або туру. Партнери спільно проводять щонайменше три публічні заходи принаймні у трьох різних містах Хорватії. Два рази на рік Platform Clubture регулярно оголошує конкурси проектів обміну та співпраці. Вибір запропонованих проектів, які будуть реалізовані в майбутньому циклі, вирішується на засіданні Асамблеї. Усі організації, що пропонують проекти у певному циклі, а також усі

організації-члени Clubture Network спільно оцінюють та відбирають проекти. Проекти співпраці реалізуються щороку з березня по грудень, і організації, які успішно реалізували свої проекти, приєднуються до мережі як постійні члени.

Ця модель платформи успішно відповідає викликам розвитку децентралізованої національної мережі розподілу з 2002 року, і її впровадження постійно забезпечує децентралізацію культури та розповсюдження культурного виробництва в різних частинах країни та різній аудиторії. Програма створює можливості для спільних дій організацій: обмін знаннями, навичками та практиками, взаємопідтримка та розбудова спроможності, а також спільне спілкування з громадськістю та рамками культурної політики.

Мережа Clubture реалізує культурні проекти різного формату, багато з яких підіймають важливі соціальні теми, в тому числі, процес побудови миру та налагодження діалогу.

До 2016 року в рамках програми було реалізовано 224 проекти співпраці, включаючи 270 організацій. Громадські заходи були організовані у понад 80 містах по всій Хорватії. Культурний зміст, реалізований в рамках проектів співпраці, належить до різних галузей культури та мистецтва (література, кіно, нові медіа, виконавське мистецтво, міждисциплінарна), і вони характеризуються своїми сучасними, залученими та інноваційними особливостями.[41]

EXIT Festival

Заснований як студентський громадський рух у 2000 році, EXIT є одним з небагатьох фестивалей у світі, що виріс із прагнення прогресу і свободи. Протягом багатьох років фестиваль побудував свою впізнавану ідентичність завдяки унікальній музичній програмі еkleктики, створенню численних соціально-відповідальних кампаній та активній підтримці гуманітарних, екологічних та культурних рухів та організацій. EXIT - це не лише фестиваль, а рух, символ прогресу та двигун змін у суспільстві, а також провідна платформа для креативних

індустрій не лише на Балканах, а й по всій Європі. Сам фестиваль відомий своїми соціальними акціями, що грають на межі фолу в розрізненому сербському суспільстві, як-от "Кампанія спомину 10-ти річчя різні в Сребрениці, Боснія і Герцеговина".

Також це був перший великий післявоєнний фестиваль, що запрошував представників "андреграунд" сцени із Хорватії, та ставив свою культуру на противагу офіційної владної шовіністської музичної культури т.з. "Турбофолку". В перші роки фестиваль відвідали наступні культові хорватські гурти/виконавці: Haustor, Psihomodo Pop, Svemirko, які розпочали свої кар'єри до початку Югославських війн й саме тому їхні відвідини фестивалю мали символічне значення для єднання роз'єднаних народів.

Youth Initiative on Human Rights

Молодіжна ініціатива з прав людини в Хорватії була заснована наприкінці 2008 року молодими правозахисниками за підтримки тодішньої регіональної Молодіжної ініціативи з прав людини. З тих пір регіональна організація зазнала трансформації, в результаті якої було створено п'ять автономних організацій із національних бюро/програм, які у 2010 році відновили регіональну мережу.

Молодіжна ініціатива за права людини в Хорватії є однією із п'яти членів регіональної мережі YIHR. Члени організації тісно співпрацюють з Регіональним координаційним органом та спільно реалізують проекти та програми.

Молодіжна ініціатива за права людини - Хорватія базується в Загребі, але вона також реалізує свої програми в інших частинах Хорватії, особливо в районах, постраждалих від недавньої війни.

Членами Ініціативи є молоді правозахисники, юристи, журналісти, студенти, письменники, дослідники та експерти у галузі правосуддя перехідного періоду та міжнародні відносини з Хорватією та іншими країнами регіону. Ініціатива також має бази активістів у багатьох містах.[42]

Проекти програми:

"Програма соціального розвитку та інновацій"

Програма соціального розвитку та інновацій - це програма Молодіжної ініціативи за права людини, спрямована на формування передумов для створення здорових та стійких спільнот, з особливим акцентом на райони, що перебувають під загрозою війни.

Основна методологія програми складається з:

- 1) Проведення програм освіти та навчання молоді
- 2) Розробка методології соціальних інновацій та заохочення впровадження
- 3) Підтримка стійких моделей розвитку та соціального підприємництва в місцевих громадах
- 4) Розвиток міждисциплінарного, міжгалузевого та регіонального співробітництва щодо проектів розвитку
- 5) Сприяння, сприяння та підтримка ініціатив щодо добробуту місцевих громад[43]

"Програма правосуддя"

Програма правосуддя використовує правові методи для захисту та досягнення цілей організації та займається наступними тематичними підрозділами:

- 1) Права національних меншин
- 2) Права ЛГБТ-осіб
- 3) Індивідуальні та колективні права, які складають основу концепції перехідної справедливості,
- 4) Боротьба з расизмом, расовою дискримінацією, ксенофобією, антисемітизмом та пов'язаною з ними нетерпимістю,
- 5) Права, закріплені в Хартії ЄС про основні права.

Методологія програми базується на дослідженнях, моніторингу, аналізі, звітності, формулюванні рекомендацій, законодавчій та громадській адвокації.[44]

"Програма примирення"

Програма примирення об'єднує всі проекти та заходи Ініціативи, які насамперед сприяють боротьбі з минулим та примиренню на місцевому, національному та регіональному рівнях.

Методологія включає:

- 1) Адвокацію
- 2) Розвиток знань
- 3) Прямі ініціативи щодо пам'яті та зміни ставлення громадськості до останніх подій[45]

"Outreach-програма"

Програма Outreach розширює можливості, виховує та заохочує молодь брати участь у соціально-політичних процесах захисту прав людини, розглядаючи минуле та регіональну співпрацю.

Основна методологія програми складається з:

- 1) Реалізації освітніх проектів
- 2) Пропаганди офіційних механізмів обміну та заохочення співпраці,
- 3) Короткострокових проекти практичного навчання та ініціативи щодо тривалої неінституціональної співпраці серед молоді в регіоні.

Молодіжна ініціатива з прав людини, так само як їхні колеги з Центру за Мир в Осієку обрали за підхід більш прямі інтервенції в громади й взаємодії з бенефіціарами, на відміну від "Документи" і "Центру з Прав Людини" (Загреб). Зважаючи на молодіжний характер організації даний вибір підходу до діяльності виявляється більш ефективним. [46]

UDRUŽENJE ZA RAZVOJ KULTURE (URK)

Асоціація культурного розвитку "УРК" - це асоціація, заснована в 1995 році з метою просування альтернативної культури та молодіжної культури. Одним з найважливіших проектів УРК є клуб «Мочвара», який з 1999 року проводить різноманітні культурні програми (концерти, виставки, театральні вистави,

кінопокази, літературні вечори, відкриті трибуни). Пов'язуючи музичні та інші художні вирази із ширшою сценою суспільних рухів, проект „Мочваре” дає змогу сформулювати необхідність об'єднання в мережу альтернативних акторів і стає інтегративною точкою альтернативної, незалежної культурної сцени. На додаток до незалежних проектів (видавництво *Zvuk Močvare*, *Močvarani laboratorij*,) УРК співпрацює з іншими незалежними культурними організаціями, організовує фестиваль кіно про права людини у Загребі, співпрацює екокультурним фестивалем *Ponikve*, *Otokultivator* - літньою школою культури. Програми УРК включають організацію концертів понад 1500 груп (*Deftones*, *Jonathan Richman*, *Mercury Rev*, *Soulfly*, *Mogwai*, *Tortoise*, *Einstürzende Neubauten*, *RZA*, *Morbid Angel*, *Michael Gira*, *Tuxedomoon*, *Violent Femmes*, *Tindersticks*, *Black Rebel Motorcycle Club*, *Buzzcocks*). Асоціація приділяє особливу увагу візуальній ідентичності своїх проектів, за що відповідає команда дизайнерів *Močvara*, чії плакати були опубліковані в книгах *Art Of Modern Rock*, *Hand Written*, Своєю роботою та соціальним залученням УРК намагається впливати на розвиток громадянського суспільства та місцеву культурну політику, а також на покращення статусу незалежної культурної сцени в цілому.

Заснована в рік завершення Війни за Незалежність асоціація УРК уособлює собою весь тернистий шлях культурного-громадського середовища Хорватії.

Щорічно в рамках Фестивалю Документального Кіно з Прав Людини УРК підіймає важливі в суспільстві теми, в тому числі і теми конфлікту, часто провокуючи учасників на діалог. Аналогічно своїм колегам з мережі *Clubturne* - УРК обирає модель діалогу з бенефіціарами через самовираження та мистецькі практики й рефлексії. [47]

Kooperativa Platform

Кооператива - громадська платформа розвитку культури, що заснована в Загребі у 2012 році як асоціація культурних організацій країн колишньої Югославії.

Виникла як логічне та ідейне продовження двох національних платформ розвитку культури - Словенської асоціації незалежної культури та платформи Clubture - аналогічної платформи в Хорватії. Основною ідеєю створення подібної платформи було об'єднання культурно-соціальних організацій в одну єдину регіональну мережу для підсилення потенціалу один одного, побудови регіонального діалогу та налагодження міжрегіональної співпраці. Kooperativa була спільно заснована 21 незалежною культурною організацією з країн регіону: Боснії та Герцеговини, Чорногорії, Хорватії, Косово, Македонії, Словенії та Сербії, що діють у всіх сферах сучасної культурної та мистецької практики.

Платформа Kooperativa була заснована з метою створення довгострокової та стійкої основи для співпраці та розвитку незалежних культурних організацій у Південно-Східній Європі. Відповідно до основної мети свого створення, Kooperativa працює над зміцненням потенціалу незалежних культурних організацій шляхом передачі належної практики та знань; розширення прав і можливостей суб'єктів, які сприяють розробці культурної політики в регіоні; та створення умов для постійної реалізації спільних проектів між незалежними культурними організаціями, що діють у різних країнах Південно-Східної Європи.

Основними цілями Платформи є:

- забезпечення основи для довгострокової й стійкої співпраці в проектах та обмін досвідом між діячами незалежної культури в регіоні
- зміцнення організаційного потенціалу локальних організацій шляхом обміну досвідом та практиками
- збільшення можливостей та ріст потенціалу організацій незалежної культури, що розробляють культурні та дотичні політики в своїх країнах, що змінюють свої країни [48]

2.4 Визначення кращих практик у діяльності українських та хорватських ГО у пост-конфліктних спільнотах

Аналізуючи досвід роботи і стратегії взаємодії в пост-конфліктних спільнотах хорватські, транс-Югославські та українські організації, можна знайти багато спільного в їхній роботі. Насамперед, це стосується програм з моніторингу дотримання прав людини, документування військових злочинів, програми соціального гуртування через таборів, діалогові, виставкові, концертні та інші культурні активності. Ключовими відмінностями, що в першу чергу визначені різними етапами конфліктного врегулювання є програми міжрегіональної співпраці (транскордонної між колишніми республіками Югославії), а також прагнення створити фонд транскордонної співпраці. Також відрізняється підхід до формування та опублічення звітності - хорватські організації, в силу бажання бути прозорими та підзвітними суспільству, тяготіють більше до опублічення результатів своєї діяльності, що виявляється у наявності повних наборів фінансової і описової звітності, подекуди за останні два десятиліття. Гарною практикою також є участь досліджуваних організацій в різних міжнародних культурних подіях, як-от Загребський, Сараєвський кінофестивалі з прав людини, а також форуми на тему зближення з ЄС. Дані заходи особливо актуальні в постраждалих пост-конфліктних громадах Хорватії, що увійшли в ЄС в часи, коли колишні вороги країни теж є кандидатами на вступ, оскільки дають змогу зберегти втрачені соціальні зв'язки та дозволяють знаходити шляхи порозуміння. Останнім можна виділити фактор особливостей грошових надходжень та налагодження інституції державно-приватного партнерства між громадськими організаціями та владою. В той час, як велика кількість українських громадських організацій, що були досліджені в цій роботі на 70-80% залежать від коштів міжнародних донорів, їхні хорватські колеги зменшують цю залежність до 40-50% (а подекуди й нижче) через приватні донації, організацію платних культурних заходів, навчання навичкам, що вони добре вміють робити за гроші, а також через тісну співпрацю з органами державної влади та

місцевого врядування у вигляді державно-приватного партнерства, що є більш сталим, ніж просто державні гранти. Усі вище перераховані переваги хорватських колег слід імплементувати в стратегію розвитку організації, оскільки вони орієнтовані на довготривалу та сталу роботу організацій, що працюють в пост-конфліктних спільнотах для покращення їх життя і розвитку культури

Для визначення кращих практик організацій та спілок, що працюють в Хорватії та Україні в пост-конфліктних спільнотах слід визначити перелік критеріїв за якими будуть оцінені дані організації. Під час проведення дослідження звітів обраних мною організацій було помічено кілька спільних тенденцій, отож базуючись на них, а також методології “The Global Journal”, яка акцентується на трьох основних критеріях: сталості, впливі та інноваційності громадських організацій, можна визначити низку критеріїв оцінки якості роботи ОГС. [Таблиця 2.1]

Вони включають в себе шість критеріїв:[49]

- 1) Інноваційність
- 2) Вплив (Impact)
- 3) Автономність
- 4) Сталість (Sustainability)
- 5) Прозорість/Підзвітність
- 6) Державна співпраця

Інноваційність

Даний критерій включає в себе параметр наскільки новою та якісною є інтервенція організації, а також чи включає вона в себе нові, нестандартні та креативні підходи до взаємодії з аудиторією. Оцінюється по п'ятибальній шкалі, де 1 - не інноваційний підхід, що повторює іншу ініціативу, який не несе в собі нічого нового та креативного, а 5 - максимально новітній та інноваційний підхід, що включає в себе сучасні підходи до взаємодії з аудиторією і широко вітається бенефіціарами, й охоплює максимально велику їхню кількість.

Вплив

Загальноприйнятим визначенням впливу є: економічно ефективно охоплення максимальної кількості бенефіціарів. Даний підхід часто використовується донорами в контексті використання їх ресурсів.

Для вимірювання впливу застосовується набір з трьох суб-критеріїв, що формують собою один великий критерій. Суб-критерії: 1) ефективність використання коштів до кількості залучених бенефіціарів, 2) вплив, відповідно, до першого суб-критерія в порівнянні з іншими ГО на ринку, 3) наскільки активності ГО відповідають її теорії змін або місії та візії. Сумарно, поєднання цих трьох субкритеріїв, де 1 бал - повністю малий вплив в усіх трьох позиціях, а 5 балів - найбільший.

Автономність організації - поєднання сталості, впливу та інноваційності. Можливість ГО впроваджувати свою адженду незалежно від політичного клімату та експериментальності форматів своєї роботи. За критеріями оцінки від 1 - 5 балів, відповідно, 1 - організація є повністю залежною від зовнішніх обставин, реалізовує не інноваційні проекти, часто повторює чужі проекти, 2 - організація має невеликий рівень автономності на рівні малих локальних ініціатив, не здатна протистояти несприятливому політичному клімату та впроваджувати інноваційні рішення через брак знань та ресурсів, 3 - організація має відносно стабільну, але не диверсифіковану фінансову підтримку, проте залежна від програм донорів, зовнішньополітичного клімату, проте іноді впроваджує цікаві і потрібні на часі проекти, 4 - організація впроваджує інноваційні проекти, що приносять суттєві зміни в регіоні, мають диверсифіковану фінансову підтримку, здатні переживати кризи і протистояти несприятливій політичній обстановці протягом певного часу, 5 - організація має повноцінну фінансову незалежність, всі виконавці проектів - експерти своєї справи, що втілюють інноваційні проекти, базовані на глибинному аналізі контексту та проблеми, мають розгалужену систему підтримувачів та можуть існувати навіть за найбільш несприятливих політичних режимів

Сталість

Даний критерій має під собою сукупність факторів, що визначають наскільки організація здатна діяти постійно і послідовно. В першу чергу, оскільки громадські організації часто не формують прибутку й залежать від зовнішніх джерел фінансування, основним пунктом для забезпечення її стійкості є фінансова сталість. Фінансова сталість охоплює поняття сукупності та диверсифікованості фінансування, його передбачуваність та послідовність, а також те, як ГО розпоряджається фінансами й наскільки багато ресурсів вона вкладає в своїх працівників для зменшення % швидкоплинності кадрів в організації. Базуючись на вище перерахованих суб-критеріях можна розподілити критерій сталості за 5-ти бальною шкалою, де 1 бал визначатиме організацію в якій або взагалі немає постійних грошових надходжень, або вони малі і не є частими, завжди з одного джерела, ГО невдало ними управляє, й, відповідно, не має ресурсів на підтримку і навчання та розвиток кадрів. 5 балів - ГО має постійні, прогнозовані та різні джерела фінансування, що вдало розподіляються на інституційний ріст ГО та програмну діяльність.

Підзвітність та прозорість. Даний критерій включає в себе наявність чіткої системи публічного звітування та систем запобіганню нецільового використання коштів. За п'ятибальною шкалою організація, що не має системи звітування та системи запобіганню конфліктів інтересів отримує 1 бал, 2 - наявність звітування, але не публічного, виключно для контролюючих органів, політика конфліктів досі відсутня, 3 - організація має систему публічного звітування, проте воно проходить в напівзакритому форматі, куди запрошуються знайомі особи, дотичні до ГО, політика протидії конфліктів інтересів є в стадії розробки, але не затверджена зборами, 4 - організація має прийняти політику протидії конфліктів інтересів та звітує публічно на своїх онлайн-платформах, проводиться невеликий звітний захід раз в рік, 5 - організація проводить масштабне публічне звітування, запрошує усіх важливих партнерів та донорів, політика протидії конфліктів інтересів зберігає баланс між виконавчою, законодавчою та контрольно-ревізійною гілками влади.

Державна співпраця включає в себе те, що організація плідно співпрацює з державою: чи отримує державне фінансування, чи представляє свої інтереси в громадських радах при профільних державних інституціях, чи співпрацює з владою в питаннях, що стосуються статутної діяльності організації або що мають важливе значення для країни. В нашому випадку - робота в пост-конфліктних спільнотах та пов'язані з цим питання комеморації, примирення та налагодження діалогу й реінтеграції, з чим плідно працює державна влада. Згідно критеріїв, визначаємо підтримку від 1 до 5 балів, де 1 - повна відсутність співпраці з владою, 2 - вибіркова підтримка і невелике медійне локальне висвітлення роботи організації, 3 - ведеться співпраця по різних питаннях з якими працює організація, наявне широке висвітлення роботи ГО, організація присутня в деяких профільних громадських радах, 4 - ведеться поглиблена співпраця з владою, інституційні зміни, розроблені організацією беруться до відома та часто приймаються на законодавчому рівні, наявне фінансування від держави по деяким програмам ГО, 5 - організація є експертом в своїй сфері, державні органи враховують її думку при розробці відповідного законодавства та при впровадженні своїх програм, має стале державне фінансування.

Дані критерії можна умовно розділити на 2 групи, де перших три критерії відносяться здебільшого до програмної (проектної) роботи громадських організацій, а останніх три до її інституційної (менеджерської) складової.

Таблиця 2.1

Критерії/Назва НГО	Dokumenta	Centar za mirovne studije	Centar za mir, nenasilje i ljudska prava u Osijeku	Clubture Network	EXIT Festival	Youth Initiative for Human Rights	UDRUŽENJE ZA RAZVOJ KULTURE (URK)	KooperativP latform
Інноваційність	4	5	4	5	5	5	5	5
Вплив (Impact)	5	5	5	5	5	5	5	4
Автономність	4	5	5	5	5	4	5	4

Сталість (Sustainability)	4	5	4	5	5	3	5	4
Прозорість/Підзвітність	5	5	5	4	5	5	2	3
Державна співпраця	3	4	4	5	4	2	4	5

Визначення ефективності Хорватських організацій

Складено автором

Documenta.

За період з 2005 по 2019 рік організацією реалізовувались наступні програми, що мали інноваційний характер, оскільки залучали до співпраці різні групи населення (молодь, представники влади, представники сфери освіти) та працювали із свіжою темою, ще незагоєних ран від конфлікту в суспільстві.

Програма **“Усна історія - Запис особистих спогадів про війну та опір”** включала в себе дві платформи документування та обробки персональних спогадів учасників конфлікту -“Хорватські спогади” та “Обличчя опору”. Крім цього, проектом зацікавились колеги з різних держав - Колумбії, Росії, Німеччини, Італії, Аргентини, Сербії та Чорногорії, а також з окремих установ, як-от “Фонд премії за працездатність”, який вшановує та підтримує мужніх людей та організації, які знайшли практичні шляхи вирішення корінних причин глобальних проблем, що свідчить про зацікавленість людей в проекті, його інноваційність і часткову автономність і сталість, оскільки запуснені онлайн-платформи фактично не потребують додаткових вливань коштів, зберігають спогади, в тому числі ті, що мають не завжди позитивний для країни характер. Впливовість проекту полягає в кількості вироблених продуктів: понад 500 аудіо- та відеоінтерв'ю, що було

записано, опрацьовано та опубліковано на платформі "Хорватські спогади", переважно зі свідками історії з Хорватії, з яких понад 200 було перекладено англійською мовою, пропонуючи унікальну колекцію особистих спогадів, доступну для широкої світової аудиторії. Також, в "Обличчях опору" публікувались інтерв'ю з Аргентини, Хорватії, Італії, Чорногорії, Сербії. Частина роботи виконувалась молоддю, що давало можливість залучити її до практичної "реальної" роботи й таким чином вони могли здобувати корисні навички або навіть майбутню професію. Це також ще один фактор впливовості та інноваційності програми.

В програмі **"Культура пам'яті"**, яка займається систематичним просвітництвом широкої громадськості про політику пам'яті, практики позначення місць насильства та пам'ятну культуру в Хорватії та в цілому регіоні організації вдалось поєднати більш традиційні практики збереження пам'яті - як-от публічні заходи в меморіалі Ясеновац, публічні семінари про війну у Західній Славонії в 2019 році. Але також діяльність організації з культури збереження пам'яті включала в себе різні арт-виставки, як-от «Конфліктний текстиль» та «Вартові ложки», що відбувались в Рієці (Хорватія) у 2019 році, а також ко-створення та співпраця з Віртуальним музеєм Дотрщина щодо громадського парку в Загребі, який служить меморіалом. Крім цього, організація регулярно приймає участь в панельних дискусіях та організовує покази ко-продукованих (або базованих на її матеріалах) фільмів на щорічному Сараєвському кінофестивалі (Боснія і Герцеговина) та та Фестивалем кіно про права людини у Загребі. За період роботи з 2005 по 2019 рік організації вдалось зняти 4 фільми. Ще одним гарним підходом до комеморації є візуалізація спадщини історичної пам'яті та організація виставок "Атаки на пам'ятники - атаки на історію та пам'ять", у співпраці з громадською організацією SENSE та іншими партнерами, які показуються в Загребі та Белграді, що свідчить про бажання сторін налагоджувати мости єднання між собою. Подібні підходи свідчать про високу інноваційність організації в контексті диверсифікації підходів до інтервенції, а також про її автономність в прагненні висвітлювати важкі для

суспільства теми. Впливом організації в даній програмі є проведення 91 публічної події, 15 навчальних поїздок, численної кількості публікацій, навчальних семінарів, дослідницької діяльності молоді, 4 зроблених короткометражні фільми на тему місць у Хорватії, пов'язаних з геноцидами та антифашистським опором у Другій світовій (Дотрщина, Гліна, Ядовно, Ясеновац, Кампор, Слана), політичним насильством в СФРЮ (Голі Оток (Тюрма Голий Острів, де в свій час відбували строки дисиденти, в тому числі перший президент БіГ - Алія Ізетбеговіч), Стара Градішка), а також напряду пов'язаних з війною в Хорватії 1991-1995.

Останньою досліджуваною в рамках цієї роботи програмою організації є програма **“громадянсько-історичної освіти”** метою якої є боротьба з темним минулим та сприяння внесенню історичного діалогу та культури пам'яті в історії в освітній процес. Крім цього, вона націлена на зміцнення спроможності молодіжних працівників стимулювати молодь до залучення в громадське життя. Організація використовує сучасні підходи неформальної освіти та проводить численні молодіжні літні табори, як-от Міжнародний молодіжний літній табір в рамках проекту „Місця жертв // Місця злочинців” для молодих учасників з Бельгії, Естонії, Франції, Хорватії, Литви, Норвегії, Польщі, Португалії, Словенії, Іспанії, Чехії та Німеччини, який відбувався в Загребі, Вуковарі, Рієці та Пулі з навчальними візитами в Ясеновац, острів Бріоні за участі молодіжних центрів, музеїв. Основними досягненнями програми за 2005-2019 роки були: розвиток партнерства для “Молодіжної роботи в містах, що зменшуються/занепадають” та картування найкращих практик та інструментів для роботи з молоддю, розробка нового державного формату молодіжної роботи та освіти «Переосмислення минулого міста: Моє місто через роки з молодіжними працівниками, викладачами та молоддю за допомогою творчого самовираження на семінарах з краєзнавства в пост-конфліктних громадах у Карловаці, Дубровнику, Копрівниці, Осієку, Вуковарі та у Рієці і Загребі. Крім того - запуск і впровадження різних програм молодіжної роботи через міжнародні літні школи (2012, 2014, 2016, 2018) та дослідницькі

програми (2018-2020), що також займаються питаннями документування та збереження конфліктної пам'яті ХХ сторіччя.

Як бачимо, остання досліджувана молодіжна програма “громадсько-історичної” освіти вдало поєднує успішні сучасні формати молодіжних навчальних таборів з методичною роботою історичного документування та картування, що свідчить про її інноваційність та сучасність. Автономність забезпечується через постійний великий приток нових молодих людей, що формують базу нових ідей для впровадження проєктів та часто не обтяжені обставинами та стереотипами й можуть висловлювати відкрито свою позицію.

Протягом останніх 5 років організація має сталу донорську підтримку від Посольства США, ЄС, Європейського фонду для Балкан, EVZ, Фонду Фрідріха Еберта, Міжнародного Альянсу Пам'яті Голокосту, NED та Сербської Народної Ради (Српско Народно Вијеће), USAID, Balkan Trust for Democracy та інших організацій. На жаль, після закінчення інституційної підтримки від Фундації Чарльза Стюарта-Мотта (Charles Stuart Mott Foundation) організація так і не змогла добитись інституційної підтримки ні від них, ні від профільного офісу кооперації з НГО від влади Республіки Хорватія, що вдаряє по її сталості, хоча й не припиняє діяльність повністю.

Але не дивлячись на це, стосунки організації з владою цілком добрі, виявляються у періодичній підтримці проєктів від Міністерства Культури, Міністерства Науки, Освіти і Спорту, а також від офісу співробітництва з НГО (Ured za Udruge) та офісу прав людини (Ured za ljudska prava), проте й не мають постійного характеру, оскільки згідно фінансових звітів від 2015 року і до зараз, більше 80% доходу організації йде від міжнародних донорів.

[50]

Centar za mirovne studije

Основний упор роботи центру йде на просування примирення через миротворчі студії, тренінги та обміну, а також впровадження законодавчих змін для

покращення клімату в громадах, що постраждали внаслідок воєнних дій. Проте, в рамках цього дослідження, зважаючи на особливість роботи нашої ГО “Майстерня Ідеї” - всі активності, так чи інакше, мають в собі культурну складову, було проаналізовано цей напрямок роботи центру мирових студій, а також його організаційно-менеджерські особливості.

Основні довготривалі програми та проекти в сфері роботи в пост-конфліктних спільнотах командою Центру є **програма відновлення вежі Стояна Янковича** - сербського та далматійського національного героя, що прославився своєю боротьбою проти османської експансії.

Протягом останніх десятиліть ця територія зазначала великих демографічних змін і, відповідно, довгостроковою метою проекту є сприяння досягнення стійкого миру в глибинці Задарської жупанії (області) через соціальне гуртування. Кінцевим результатом було створення центру міжкультурності та діалогу, а також видання путівника по культурній спадщині даного віддаленого регіону. Робота з відновлення де-факто сербської вежі селі Іслам Грчка була в пост-конфліктних громадах колишньої сепаратистської республіки Сербської Країни була неабияким кроком на шляху до побудови діалогу і примирення в громаді. Силами хорватських та міжнародних волонтерів вже десяток років відбувається робота над вежею, де постійно проводяться різні культурно-соціальні заходи, направлені на зшивання старих міжетнічних ран. Центр мирових студій з партнерськими організаціями на кшталт Документи з 2009 по 2015 роки впроваджував там низку проектів. Відтак, у 2009-10 роках було проведено 5 громадських форумів обіграних навколо ревіталізації вежі з питань, що стосуються питань міжетнічних стосунків, проблеми збереження пам'ятних будинків в Далмації, а також щодо питань громадської активності і її ролі в сучасній Хорватії та хорватському документальному кіно. Також, спільно з організацією FFGZ та сім'єю письменника Владана Десниці, що опікується вежею, проводились міжнародні волонтерські відбудовчі табори, за участю місцевої та молоді з Франції та Бельгії. В рамках вежі також відбувались

зйомки 50 інтерв'ю з людьми, що постраждали внаслідок конфлікту (за підтримки організації Documenta, опубліковані на їх вебсайті у 2011 році) та видано очікуваний путівник по Задарському регіону із презентацією на міжнародному форумі з питань культурної спадщини в багатонаціональних конфліктних спільнотах: країна Басків, Ліван, Ізраїль, Іспанія, Греція та Туреччина. У 2012 році в рамках вежі було проведено проект "Художники у вигнанні", що об'єднав 30 молодих митців з усіх країн колишньої Югославії, що вимушені були покинути свої домівки, де вони творили та рефлексували на тему міжкультурності та культури в процесі налагодження миру із розробкою проекту на цю тему та подальшим поданням в Міністерство Культури Республіки Хорватія. У 2013-14 роках у Вежі було проведено перший кінофестиваль, що об'єднав режисерів та художників, що працюють в сфері налагодження діалогу та подолання стереотипів, а також **Фестиваль культури та мрій**, що спокутував ті самі цілі і був майданчиком для обговорення тем міжетнічних відносин, подорожей, кордонів, боротьби з минулим, сімейними та національними історіями та міфами. Загалом, протягом десятиліття роботи у Вежі Янковича активістам, в тому числі, Центру Мирових Студій вдалось поєднати різні верстви суспільства: починаючи від місцевих та міжнародних активістів-волонтерів, закінчуючи видатними персоналіями культурної сцени колишньої Югославії, а також державними інституціями (Міністерство Культури), університетами (Університет Задару та Загребу), що свідчить про великий вплив програми та її життєздатність. Актуальність та автономність підкреслює зацікавленість міжнародних акторів з пост-конфліктних спільнот (Іспанія-Баски, Ліван, Ізраїль та інші). Крім Вежі Стояна Янковича Центр Мирових Студій у 2007 році впроваджував ще низку ініціатив, таких як AlterNATOr, направлених на роз'яснення ролі НАТО в процесі захисту держави та просування адженди важливості побудови власної концепції захисту держави. ALTERnatoR став еталонним альтернативним документом для вступу Республіки Хорватії до НАТО, і в значній мірі створив профіль і визначив CMS як організацію адвокації в галузі

політики безпеки. Також, спільно з медіа-групою net.hr було розроблено вебсайт nato.net.hr, що мав інформаційно-просвітницький характер та на національному рівні висвітлював важливі для суспільства питання і відповіді щодо вступу країни в НАТО. Аналізуючи структуру надходжень (Рис. 2.1-2.3) за останні 10 років можемо помітити, що істотно велику частку складають надходження з коштів програм Євросоюзу (в середньому від 20 до 55%) та міжнародних донорів (BTD, Open Society Foundation, Гранти Посольств різних держав) (15-40%), що означає, що організація більше ніж на половину залежить від міжнародної підтримки. Також за різні роки організація мала від 10 до 25% державної підтримки, в основному від Міністерства Культури, У справах Ветеранів та офісу розвитку громадянського суспільства. Це досить високий % державної підтримки, що свідчить про довіру та авторитетність організації. Також, важливим аспектом фінансової сталості є формування системи приватних донацій, надання платних послуг та рефундування від власних проектів, що свідчить про сталий підхід до фінансування організації.

[51]

2.4. Iznos donacija u 2010. g

Donator	Iznos
EU (EACEA, EIDHR) 36,2%	1.036.216,10 kn
Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva 19,8%	567.700,00 kn
Ministarstvo vanjskih poslova Norveške 14,9%	427.509,80 kn
Open Society Institute 13,2%	378.000,00 kn
Balkan Trust for Democracy 6,6%	189.000,00 kn
Grad Zagreb 5,0%	144.000,00 kn
EFB 3,0%	86.022,00 kn
Građani 0,4%	12.500,00 kn
Državni proračun RH 0,3%	7.500,00 kn
Verein z. Foerd Minderheiten 0,3%	7.300,00 kn
Documenta 0,2%	4.358,00 kn
UZLIP 0,1%	3.500,00 kn
UKUPNO:	2.863.605,90 kn

Рисунок 2.1 Загальні доходи CMS у 2010 році

Джерело:[52]

VRSTA PRIHODA	IZNOS	%
a) državni proračun - MZOS, MK, MVEP, MF	580.264,00 kn	10,31%
b) proračun jedinica lok. i pod. samouprave - Grad Zagreb	52.500,00 kn	0,93%
c) prihod od trgovačkih društva i pravnih osoba - Nacionalna zaklada	419.260,00 kn	7,45%
d) prihod od trgovačkih društva i ostalih pravnih osoba	50.850,00 kn	0,90%
e) prihodi od prodaje roba i usluga	55.871,00 kn	0,99%
f) članarine	18.650,00 kn	0,33%
g) donacije partn. org. u RH	71.098,00 kn	1,26%
h) donacije građana/građanki RH	0,00 kn	0,00%
i) donacije iz EU fondova	2.941.333,00 kn	52,25%
j) donacije međ. donatora/ OSI	935.877,00 kn	16,62%
k) donacije međ. donatora/ UNHCR	311.096,00 kn	5,53%
l) donacije međ. donatora/ HBS	39.860,00 kn	0,71%
m) ostale donacije međ. donatora/US	8.500,00 kn	0,15%
n) prihod od imovine	80.401,00 kn	1,43%
o) prihod od refundacija	63.900,00 kn	1,14%
UKUPNO	5.629.460,00 kn	100,00%

Рисунок 2.2 Загальні доходи CMS у 2014 році

Джерело:[53]

VRSTA PRIHODA	IZNOS	%
a) Prihodi od donacija iz državnog proračun i proračuna lok. Samouprave	309,266.00 kn	6.92%
b) Prihodi od donacija inozemnih vlada i međunarodnih organizacija	595,456.95 kn	13.32%
c) Prihodi od institucija i tijela EU	214,803.00 kn	4.80%
d) Prihodi od drugih organizacija (međunarodnih i domaćih) za provedbu EU projekata	1,526,229.51 kn	34.14%
e) Prihodi od ostalih pravnih osoba - Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva	261,344.00 kn	5.85%
f) Prihodi od drugih domaćih neprofitnih organizacija i ostalih pravnih osoba za provedbu projekata	58,511.40 kn	1.31%
g) Prihodi od donacija građana i kućanstava	59,602.13 kn	1.33%
h) Ostali prihodi - sudjelovanje u istraživačkim projektima i refundacije	1,445,737.54 kn	32.34%
UKUPNO	4,470,950.53 kn	100.00%

Рисунок 2.3 Загальні доходи CMS у 2019 році

Джерело:[54]

У висновку щодо CMS хочеться додати лише, що разом з Document'a і Centar za Mir-Osijek вони є одними з найбільш авторитетних та довго діючих організацій в регіоні, що впроваджують різновекторні, інноваційні та цікаві проекти, направлені на примирення та роботу в пост-конфліктних спільнотах.

Centar za mir, nenasilje i ljudska prava u Osijeku

Представники даного центру були одним із ключових співорганізаторів так званої “Антивоєнної кампанії Хорватії” (Antiratna Kampanija Hrvatske) в 1991 році. Заснований в 1992 році як організація центр миру, ненасилля і прав людини в Осієку (Славонія, Хорватія) став однією з ключових організацій, що займається питаннями примирення ще з часів активних бойових дій та діє понині. Представники центру приймали активну участь у волонтерських відбудовчих таборах, один з найвідоміших - волонтерський табір в Пакраці, який організовувався Антивоєнною кампанією Хорватії. Цікавою культурою кампанією організації є програма “Мистецтво заради соціальних змін” суть якої - навчання молоді зі складними життєвими обставинами формувати впевненість в собі та формувати необхідні навички для інтеграції в суспільство. Цілями були активація та підготовка професійних художників та залучення дітей й підлітків, що перебувають в зоні ризику, до роботи. За спостереженнями 2000-01 років організаторам вдалось залучити близько 200 вразливих молодих людей віком 12 до 19 років із пост-конфліктних громад Осієка, Теньє, Петрієвців і так далі. Також, цікавою практикою Центру є заснування при підтримці міжнародних волонтерів з Пакрацу молодіжного журналу “Бурек”, який створювався місцевою молоддю Осієка для місцевої молоді, основним мотивом якого була тема ненасилля, миру та сучасних трендів тогочасної молоді. Станом на момент заснування у 1999-2000 роках представники Буреку налагодили активну співпрацю з подібними журналами в

Боснії і Герцеговині, Сербії та Чорногорії, що сприяло активному діалогу між країнами, що тільки-но пережили або ще знаходились у стані війни. Центр миру в Осієку займався реабілітацією місцевих дітей шляхом проведення освітньо-культурних тренінгів, наприклад - цикл семінарів “Миросвіта”, в Тені, Окучані та Белі Манастирі, Пакраці, а також організовуючи відпочинок в місті Живоґоще, в Далмації, куди вони привозили дітей із Боснії та Герцеговини, Сербії та Хорватії та за 6 років змогли охопити 1120 дітей. Однією з найбільш масових і вдалих програм Центру були “Дні Культури Миру”, що розпочались ще в момент фази тимчасового припинення бойових дій в Хорватії - 1993 році. Їхньою метою було відійти від культури ненависті та насильства і прийти до культури миру і порозуміння, створити нову резонансну культуру та інтегрувати культуру самовираження в миротворчу роботу. Представники культурної сфери робили це кожен по-своєму, хто як умів. Зазвичай під час Днів культури миру приділялась увага до обговорення поточних перешкод для побудови міцного миру (наприклад, проблеми повернення, мова ворожнечі, проводились мирні кампанії (заклик до єднання), організовувались культурно-мистецькі заходи (разом у прояві творчості), екуменічна програма (поєднання усіх релігій экс-Югославії разом), творчі практикуми (заохочення свободи особистості шляхом творчого вираження особистості в суспільстві). З часом, на початку 2000-х організаторам вдалось пошири Дні культури миру на всю територію Східної Славонії, що переживала процес реінтеграції та гостро потребувала подібних акцій примирення і діалогу. Протягом 2000-х років вдалось зробити подібні дні місцевою традицією, яку продовжували втілювати громади сходу Хорватії. Щороку захід збирав близько 400 людей, а в 1999-2000 до нього завітали партнери з аналогічного заходу в Нідерландах, а також зняли окремий фільм з аналогічною назвою. В 2004-2007 роках організація впроваджувала проект “Волонтери у мирі та побудові громади”, що розвивав структури активних громадян на місцях, які активно впроваджували в себе проекти соціальної дії. Відтак, у 2005-2006 роках близько 200 людей приєднались до проекту і

започаткували власні ініціативи, основними були - створення Волонтерського центру в містах Далі та Тені, які активно підтримувала місцева влада, надавши простори для них. У Вуковарі, в свою чергу, було створено організацію “Дуга”, що займалась гуманітарною та культурною роботою - концерти, творчі майстер-класи, вироблення газет та медіа-веб сайтів. Місцева влада активно зацікавилась їхньою роботою та надала їм простір для своєї діяльності. Трохи пізніше, організація Центр за мир спромоглась відкрити власний волонтерський центр в місті Осіек, що займався розвитком волонтерства в Східній Славонії, мав свій веб-портал для волонтерів [51] (наразі, на жаль, не діючий) та налагоджену схему співпраці між подібними центрами та іншими організаціями в регіоні для обміну волонтерами. Протягом 2016-18 років організація реалізовувала молодіжні Erasmus + проекти - “Навчальні громади заради миру”, що був частиною міжнародного проекту 6 країн; Центр за мир впроваджував його спільно з Університет Гетеборга у Швеції, Барселонський університет (Іспанія), Arc Resolutions (Великобританія), Place Identity GR - Кластери (Греція) та Фонд Евенс (Бельгія). Основною метою було пошук рішень актуальних проблем пост-конфліктних громад, питань мультикультуралізму та біженців. Таким чином, аналізуючи культурно-соціальні програми Центру за мир в Осієку можна побачити спільну тенденцію до мережування - організація працювала за принципом “seed funding” та надавала комплексну підтримку та розвиток локальним ініціативам в пост-конфліктних громадах, де вона працювала, що має дуже великий плюс для сталості і автономності роботи організації. Інноваційністю можна вважати факт, що велику кількість ініціатив, як-от створення волонтерських центрів або днів культури миру реалізовували вперше в громадах, де був на це запит та які діють і понині. Це є високий ступінь інноваційності.

Аналізуючи структуру доходів організації (Рис.2.4-2.6) за останні 15 років можна помітити цікаві тенденції збільшенні об’єму приватних донацій та надходжень з держави (переважно - офіс розвитку громадянського суспільства), що

свідчить про загальне розуміння важливості зменшення іноземного фінансування та перехід до моделей залучення внутрішнього фінансування з країни, що свідчить про сталий підхід до розвитку організації та довіру бенефіціарів до неї. [55]

STRUKTURA IZVORA SREDSTAVA	2005.	2006.
Međunarodne agencije, fondacije i veleposlanstava u RH	89,46%	82,96%
Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva	9,4%	15,9%
Državni proračun i lutrijska sredstva putem resornih ministarstava	0,22%	0,29%
Sredstva iz lokalnog proračuna	0,32%	0,25%
Prihod od pružanja trenerskih usluga	0,6%	0,6%

Рисунок 2.4 Загальні доходи Centar za Mir у 2005 році

Джерело:[56]

Prihodi od prodaje roba i pružanja usluga	34.762
Prihodi od pružanja usluga	34.762
Prihodi od članarina i članskih doprinosa	1.130
Članarine	1.130
Prihodi od imovine	7.215
Prihodi od kamata	4.001
Prihodi od pozitivnih tečajnih razlika	2.583
Ostali prihodi od financijske imovine	631
Prihodi od donacija	1.876.192
Prihodi od donacija iz državnog proračuna	1.203.287
Prihodi iz proračuna jedinica lokalne i područne samouprave	8.000
Prihodi od inozemnih vlada i međunarodnih organizacija	103.131
Prihodi od trgovačkih društava i ostalih pravnih osoba	559.089
Prihodi od građana i kućanstava	2.685
Ostali prihodi	10.888
Prihodi od naknade šteta	3.750
Prihodi od refundacija	7.138
UKUPNO PRIHODI	1.930.187

Рисунок 2.5 Загальні доходи Centar za Mir у 2015 році

Джерело:[57]

Prihodi 2019. godina

Prihodi od prodaje roba i pružanja usluga	41.486
Prihodi od prodaje roba	41.486
Prihodi od članarina i članskih doprinosa	250
Članarine	250
Prihodi od imovine	1.194
Prihodi od pozitivnih tečajnih razlika	1.176
Ostali prihodi od finansijske imovine	18
Prihodi od donacija	1.119.581
Prihodi od donacija iz državnog proračuna	357.421
Prihodi od inozemnih vlada i međunarodnih organizacija	525.785
Prihodi od trgovačkih društava i ostalih pravnih osoba	234.625
Ostali prihodi od donacija	1.750
Ostali prihodi	12.718
Prihodi od refundacija	12.718
UKUPNO PRIHODI	1.175.229

Рисунок 2.6 Загальні доходи Centar za Mir у 2019 році

Джерело:[58]

Clubture network

У 2004 році мережа Clubture почала збирати незалежні культурні організації з колишньої Югославії, які спільно ініціювали пілотний проект, а згодом і довгострокову програму Регіональна ініціатива Clubture. Завдяки різноманітним зустрічам, спільній роботі та обміну програмами ця ініціатива з'єднала понад 100 організацій з Боснії та Герцеговини, Хорватії, Македонії, Словенії та Сербії. З 2008 року Clubture займалась спільними діями, спрямованими на стейкохледрів, що впливають на формування стійких моделей співпраці серед незалежної культурної сцени в регіоні та ЄС. З 2009 по 2011 рік проводився консультативний процес з

громадськістю під назові «Вихід з Європи». Центральною подією цього процесу стала міжнародна конференція Exit Europe - нові географії культури, що відбулася в Загребі в листопаді 2009 року. Їй передували дві передконференційні заходи, організовані в Сараєво та Скоп'є в жовтні 2009 р. Даний захід створив платформу для всебічного критичного роздуму про паралельні процеси визначення європейської культурної політики та розширення ЄС до балканського регіону з точки зору незалежної культурної сцени. Відчутним результатом спільних зусиль було створення Документу про позицію з рекомендаціями щодо політики в галузі прийняття рішень в сфері культури на рівні ЄС, національному та місцевому рівнях. У рекомендаціях незалежна культурна сцена вказувала на необхідність заходів, які сприятимуть культурному розвитку країн регіону та сприятимуть їхній реінтеграції у загальноєвропейський простір. Крім того, рекомендації містили низку конкретних пропозицій, реалізація яких забезпечить розвиток незалежної культури та заохотить реалізацію проектів співпраці, а також постійне партнерство між організаціями в регіоні та їхніми колегами в решті Європи. Сама організація, будучи великою парасольковою ініціативою не реалізовувала конкретні ініціативи в пост-конфліктних громадах, проти її члени з Вуковару, наприклад, організація VUKO реалізовували різнопланові культурні акції: концерти, вистави, щорічні фестивалі і так далі, починаючи з моменту заснування організації у 2009 році. Також, неабиякою роллю в процесі реконсиліції є факт, що організація була предтечею до створення транс-Югославської платформи Kooperativa, що свою чергу формує фонд міжрегіональної співпраці, що дозволяє митцям з колишніх ворогуючих країн подорожувати та співпрацювати один з одним. В цьому і полягає її інноваційність - в створені сталої мережі, кожен член якої є незалежною одиницею, що втілює проекти в себе на місцях. Аналіз фінансових надходжень (Рис.2.7-2.9) організації з 2014 по 2019 рік дозволяє виявити цікаву тенденцію щодо великої долі приватних надходжень, а також державного фінансування, що свідчить про великий відсоток автономності та сталості, оскільки є стале локальне джерело надходжень. Тільки

після початку роботи з Європейським Культурним Фондом у 2018-2019 роках доля міжнародного фінансування дійшла до приблизно 30% від загального бюджету надходжень. [59]

PR-RAS-NPF 1

31.12.2014

Period

Od dana Do dana
01.01.2014 31.12.2014

Prihodi

Opis	Prethodna godina	Tekuća godina
3 PRIHODI	826.057	936.577
31 Prihodi od prodaje roba i pružanja usluga	1.000	1.487
3111 Prihodi od prodaje roba	0	0
3112 Prihodi od prodaje usluga	1.000	1.487
32 Prihodi od članarina i članskih doprinosa	0	0
3211 Članarine	0	0
3212 Članski doprinosi	0	0
33 Prihodi po posebnim propisima	0	0
3311 Prihodi po posebnim propisima iz proračuna	0	0
3312 Prihodi po posebnim propisima iz ostalih izvora	0	0
34 Prihodi od imovine	578	730
341 Prihodi od finansijske imovine	578	730
3411 Prihodi od kamata za dane zajmove	0	0
3412 Prihodi od kamata po vrijednosnim papirima	0	0
3413 Kamate na oročena sredstva i depozite po viđenju	541	699
3414 Prihodi od zatezних kamata	0	0
3415 Prihodi od pozitivnih tečajnih razlika	37	31
3416 Prihodi od dividendi	0	0
3417 Prihodi od dobiti trgovačkih društava, ...	0	0
3418 Ostali prihodi od finansijske imovine	0	0
342 Prihodi od nefinansijske imovine	0	0
3421 Prihodi od zakupa i iznajmljivanja imovine	0	0
3422 Ostali prihodi od nefinansijske imovine	0	0
35 Prihodi od donacija	821.981	924.764
351 Prihodi od donacija iz proračuna	370.000	326.218
3511 Prihodi od donacija iz državnog proračuna	280.000	260.000
3512 Prihodi od donacija iz proračuna lokalne samouprave	90.000	66.218
352 Prihodi od inozemnih vlada i organizacija	0	0
353 Prihodi od trgovačkih društava i ostalih pravnih osoba	0	451.921
354 Prihodi od građana i kućanstava	0	0
355 Ostali prihodi od donacija	451.981	146.625
36 Ostali prihodi	2.498	9.596
361 Prihodi od naknada šteta i refundacija	2.498	9.596
3611 Prihodi od naknade šteta	0	0
3612 Prihodi od refundacija	2.498	9.596
362 Prihodi od prodaje dugotrajne imovine	0	0
363 Ostali nespomenuti prihodi	0	0

Рисунок 2.7 Загальні доходи Clubture у 2014 році

Джерело:[59]

PRIHODI					
3	PRIHODI (AOP 002+005+008+011+024+032+041)	001	881.375	935.090	106,1
31	Prihodi od prodaje roba i pružanja usluga (AOP 003+004)	002	0	0	-
3111	Prihodi od prodaje roba	003			-
3112	Prihodi od pružanja usluga	004			-
32	Prihodi od članarina i članskih doprinosa (AOP 006+007)	005	0	0	-
3211	Članarine	006			-
3212	Članski doprinosi	007			-
33	Prihodi po posebnim propisima (AOP 009+010)	008	0	0	-
3311	Prihodi po posebnim propisima iz proračuna	009			-
3312	Prihodi po posebnim propisima iz ostalih izvora	010			-
34	Prihodi od imovine (AOP 012+021)	011	89	62	69,7
341	Prihodi od finansijske imovine (AOP 013 do 020)	012	89	62	69,7
3411	Prihodi od kamata za dane zajmove	013			-
3412	Prihodi od kamata po vrijednosnim papirima	014			-
3413	Kamate na oročena sredstva i depozite po viđenju	015	75		0,0
3414	Prihodi od zatezних kamata	016			-
3415	Prihodi od pozitivnih tečajnih razlika	017	14	62	442,9
3416	Prihodi od dividendi	018			-
3417	Prihodi od dobiti trgovačkih društava, banaka i ostalih finansijskih institucija po posebnim propisima	019			-
3418	Ostali prihodi od finansijske imovine	020			-
342	Prihodi od nefinansijske imovine (AOP 022+023)	021	0	0	-
3421	Prihodi od zakupa i iznajmljivanja imovine	022			-
3422	Ostali prihodi od nefinansijske imovine	023			-
35	Prihodi od donacija (AOP 025+028 do 031)	024	873.704	934.629	107,0
351	Prihodi od donacija iz proračuna (AOP 026+027)	025	266.937	236.735	88,7
3511	Prihodi od donacija iz državnog proračuna	026	256.937	201.511	78,4
3512	Prihodi od donacija iz proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave	027	10.000	35.224	352,2
352	Prihodi od inozemnih vlada i međunarodnih organizacija	028		217.046	-
353	Prihodi od trgovačkih društava i ostalih pravnih osoba	029	547.451	480.848	87,8
354	Prihodi od građana i kućanstava	030	850		0,0
355	Ostali prihodi od donacija	031	58.466		0,0
36	Ostali prihodi (AOP 033+036+037)	032	7.582	399	5,3
361	Prihodi od naknade štete i refundacija (AOP 034+035)	033	1.297	0	0,0
3611	Prihodi od naknade šteta	034			-
3612	Prihod od refundacija	035	1.297		0,0
362	Prihodi od prodaje dugotrajne imovine	036			-
363	Ostali nespomenuti prihodi (AOP 038 do 040)	037	6.285	399	6,3
3631	Otplis obveza	038			-
3632	Naplaćena otpisana potraživanja	039			-
3633	Ostali nespomenuti prihodi	040	6.285	399	6,3
37	Prihodi od povezanih neprofitnih organizacija (AOP 042+043)	041	0	0	-
3711	Tekućih prihodi od povezanih neprofitnih organizacija	042			-

Рисунок 2.8 Загальні доходи Clubture у 2016 році

Джерело:[60]

Račun iz rač. plana	OPIS	AOP	Ostvareno prethodne godine	Ostvareno u izvještajnom razdoblju	Indeks (5/4)
1	2	3	4	5	6
PRIHODI					
3	PRIHODI (AOP 002+005+008+011+024+040+049)	001	935.090	1.194.491	127,7
31	Приходи од продаје роба и пружања услуга (AOP 003+004)	002	0	0	-
3111	Приходи од продаје роба	003			-
3112	Приходи од пружања услуга	004			-
32	Приходи од чланарина и чланских доприноса (AOP 006+007)	005	0	0	-
3211	Чланарине	006			-
3212	Члански доприноси	007			-
33	Приходи по посебним прописима (AOP 009+010)	008	0	0	-
3311	Приходи по посебним прописима из прорачуна	009			-
3312	Приходи по посебним прописима из осталих извора	010			-
34	Приходи од имовине (AOP 012+021)	011	62	9.645	>>100
341	Приходи од финансијске имовине (AOP 013 до 020)	012	62	9.645	>>100
3411	Приходи од камата за дане zajmове	013			-
3412	Приходи од камата по vrijednosnim papirima	014			-
3413	Kamate na oročena sredstva i depozite po viđenju	015		2	-
3414	Приходи од затежних камата	016			-
3415	Приходи од позитивних тежњих разлика	017	62	9.643	>>100
3416	Приходи од dividendi	018			-
3417	Приходи од добити трговачких друштava, banaka i ostalih finansijskih institucija po posebnim propisima	019			-
3418	Ostali prihodi od finansijske imovine	020			-
342	Приходи од нефинансијске имовине (AOP 022+023)	021	0	0	-
3421	Приходи од закупа i iznajmljivanja imovine	022			-
3422	Ostali prihodi od nefinansijske imovine	023			-
35	Приходи од донација (AOP 025+030+033+036+037)	024	934.629	1.180.181	126,3
351	Приходи од донација из прорачуна (AOP 026 до 029)	025	236.735	263.246	111,2
3511	Приходи од донација из државног прорачуна	026	201.511	200.000	99,3
3512	Приходи од донација из прорачуна jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave	027	35.224	44.776	127,1
3513	Приходи од донација из државног прорачуна за EU projekte	028		18.470	-
3514	Приходи од донација из прорачуна jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave za EU projekte	029			-
352	Приходи од inozemnih vlada i međunarodnih organizacija (AOP 031+032)	030	217.046	383.200	176,6
3521	Приходи од inozemnih vlada i međunarodnih organizacija	031	217.046	383.200	176,6
3522	Приходи од institucija i tijela EU	032			-
353	Приходи од трговачких друштava i ostalih pravnih osoba (AOP 034+035)	033	480.848	533.735	111,0
3531	Приходи од трговачких друштava i ostalih pravnih osoba	034	480.848	533.735	111,0
3532	Приходи од трговачких друштava i ostalih pravnih osoba za EU projekte	035			-
354	Приходи од грађана i кућанстава	036			-
355	Ostali prihodi od donacija (AOP 038+039)	037	0	0	-
3551	Ostali prihodi od donacija	038			-
3552	Ostali prihodi od donacija za EU projekte	039			-
36	Ostali prihodi (AOP 041+044+045)	040	399	4.665	1.169,2
361	Приходи од накнаде štete i refundacija (AOP 042+043)	041	0	4.534	-
3611	Приходи од накнаде šteta	042			-
3612	Приход од refundacija	043		4.534	-
362	Приходи од продаје dugotrajne imovine	044			-
363	Ostali nespomenuti prihodi (AOP 046 do 048)	045	399	131	32,8
3631	Otpis obveza	046		131	-

Рисунок 2.9 Загальні доходи Clubture у 2018 році

Джерело:[61]

URK (UDRUŽENJE ZA RAZVOJ KULTURE)

Основними двома програмами центру, що веде свою діяльність з 1995 року є клуб “Мочвара” у Загребі та Фестиваль кіно з прав людини. Мочвара протягом 17 років своєї діяльності реалізувала кілька сотень культурних акцій: музичних концертів, перформансів та інших культурних подій. Важливо виділити їхню співпрацю з сербськими організаціями - Dam-Dash з Белграда (поетичний проект), а також з платформою Subotica Express (Суботица Експрес) з міста Суботица (Сербія). Subotica Express - це платформа для культурних мереж альтернативних художників із Загреба (Хорватія) та Суботиці (Сербія), започаткована у 2013 році у партнерстві з Фондом молодіжної культури та творчості “Данило Киш” із Суботиці,

а з минулого року в партнерстві з Асоціацією "Клара та Роза" із Суботиці. Головна мета - відкривати можливості для молодшої аудиторії та митців для творчої співпраці із колегами по сцені, сприяти налагодженню міжрегіонального діалогу та представити сучасні субкультурні та інші мистецькі тенденції в регіоні через низку різних видів діяльності у галузі музики, кіно, літератури, коміксів та інших видів мистецтва.

19 жовтня 2019 року гурти *Žblj Mozaik* та Чарлі Умлаут, письменник Свен Попович, художник Марін Реміч / *Smelly Feet Guy* та режисер Іван Рамляк були гостями в Суботиці. **Фестиваль документального кіно з прав людини**- це захід, організований у партнерстві Інститутом мультимедіа, що проводиться щороку на початку грудня з нагоди Дня прав людини. Особливістю ФДКПЛ є одночасне проведення фестивалів в інших містах Хорватії (останні 9 фестивалів організували події "Арт-кіно Хорватія" в Рієці у співпраці з Рієцькою асоціацією *Filmaktiv*). Фестиваль відіграє активну роль у заохоченні та популяризації критичного підходу до проблем сучасного - як глобального, так і місцевого - середовища. Протягом років фестиваль зосереджується на темах воєнних злочинів, справедливості, громадськості та проблемах громадян і територій. Фестиваль організований як широка платформа, яка через різні заходи включає низку асоціацій, ініціатив та осіб, що займаються пропагандою прав людини та напрямком створення постійного простору критичного публічного дискурсу. Щороку фестиваль збирає близько 4000-4500 відвідувачів з усіх регіонів Хорватії та залучає гостей із колишньої Югославії. Фестиваль проводиться вже 17 років, що свідчить про його потрібність та сталість моделі.

Фінансова модель УРК передбачає заробляння коштів через продажі квитків на заходи кубу Мочвара, а також залучення коштів міського та державного бюджету: Міністерство культури Республіки Хорватія, місто Загреб, Фонд *Kultura Nova* та Міністерство соціальної політики та молоді. Таким чином, можна зробити висновок про високий % диверсифікації коштів, а також про незалежність від міжнародних

донорів, що грає на руку організації. На жаль, організація не надала в публічний доступ повних фінансових звітів, що грає проти її прозорості та підзвітності. Інноваційністю та автономністю є поєднання підприємницького підходу: робота де-факто комерційного закладу Мочвара з соціальними задачами: налагодження міжрегіональної співпраці із колишньою країною-агресором та підймання гострих тем щодо пост-конфліктного врегулювання на великому фестивалі кіно з прав людини, організованого асоціацією.[61]

Youth Initiative for Human Rights (YIHR)

Молодіжна ініціатива з прав людини працює вже 12 рік як міжрегіональна коаліція в країнах колишньої Югославії. Її ключовими компонентами з налагодження діалогу, міжрегіональної співпраці та загалом роботи в пост-конфліктних спільнотах є програма регіонального обміну, що діє з 2003 року, оскільки вона була заснована ще до формального створення осередку YIHR в Хорватії. За 17 років свого існування програма змогла охопити більше 15 000 молодих людей в регіоні. У 2010 р. Регіональна мережа YIHR вирішила розпочати адвокаційні зусилля з метою створення офіційної державної програми обміну молоддю в регіоні за зразком подібних ініціатив у франко-німецькому повоєнному контексті. Для забезпечення підтримки цієї ініціативи були проведені зустрічі з політичними партіями, установами, неурядовими організаціями, ЗМІ та міжнародними зацікавленими сторонами. В даний час

YIHR Хорватія бере участь як в організації молодіжних обмінів, так і в проведенні адвокаційних заходів щодо офіційного формування програми молодіжного обміну в регіоні. З 2009 року, YIHR Хорватія є рушійною силою діяльності Регіональної мережі YIHR, пов'язаної з підтримкою та сприянням регіональній співпраці між молодими політиками, зосередженою на питаннях прав людини, примирення та інтеграції в ЄС. У лютому 2014 року на конференції в Загребі була створена мережа молодіжних осередків політичних партій - Політична

молодіжна мережа (PYN). Більше 23 основних партій з Боснії та Герцеговини, Хорватії, Косово, Чорногорії та Сербії приєдналися до PYN. Це перша в своєму роді мережа, яка стає важливою ареною для дискусій та просвітництва з актуальних та актуальних проблем прав людини, а також платформою для вдосконалення політики в галузі прав людини в політичних програмах партій-членів. Під час міжнародних днів, пов'язаних з проблемами, що стосуються прав людини та миру, регіональна мережа YIHR організовує регіональні молодіжні акції. Деякі з них проводяться за допомогою інструментів он-лайн комунікації та соціальних мереж, тоді як інші проводяться як регіональні зустрічі активістів. Найбільш актуальними серед цих заходів є Міжнародний день зниклих безвісти, коли всі організації YIHR в регіоні вшановують зниклих та публічно закликають до швидшого та ефективнішого підходу до розкриття долі зниклих. Крім того, засідання організуються під час проведення відповідних двосторонніх або регіональних зустрічей чиновників з метою пропаганди вирішення невирішених питань, що відображають спадщину останніх конфліктів. Зразкова акція такого роду була проведена у Вуковарі в 2010 році, коли хорватський та сербський президенти зустрілися з метою сприяння примиренню та продовженню побудови дружніх відносин між державами регіону. Крім цього щороку YIHR (включно з її Хорватським департаментом) бере участь у Сараєвському кінофестивалі (SFF) у DocuCorner, де організовує дискусії серед молодих правозахисників регіону з питань прав людини, порушених документальними фільмами, що демонструються на фестивалі. YIHR робить особливий акцент на питаннях боротьби з минулим у балканському регіоні та питаннях прав людини. У цих дискусіях з молодими правозахисниками беруть участь режисери або дійові особи документальних фільмів. В рамках програми активісти проводять екскурсію військовим Сараєвом, щоб дізнатися про облогу Сараєво та злочини, скоєні під час війни 1990-х. Регіональна мережа YIHR також бере участь у Дні прав людини, організованому в рамках фестивалю. Окремим важливим пунктом в контексті роботи в пост-

конфліктних громадах є програма примирення YIHR, що спрямована на підтримку примирення на місцевому, національному та регіональному рівнях, будь то прямі ініціативи організації чи програми, що забезпечують соціальний потенціал для підтримки програми примирення. Оскільки протягом багатьох років програмний підрозділ YIHR Хорватія зазнав певних змін, ця діяльність реалізується у формі вже існуючого історичного діалогу та регіональних та освітніх програм, тобто молодіжних програм. Також в рамках програми YIHR Хорватія організує численні тренінги в Загребі, Кніні, Карловаці, Петріні, Пакраці, Вуковарі, Вінковцях, Осієку та інших містах, що постраждали від воєнних дій 1990-х років. Молодь, яка брала участь у цих тренінгах, за підтримки організації розробляла та реалізовувала активістські заходи, виставки, публічні обговорення, публічні свідчення жертв, кінопокази та інші заходи в цих містах. Саме ці молоді люди кілька разів одними з перших зайняли громадську, місцеву позицію проти основного націоналістичного дискурсу в цих областях. Найбільш значуща подія відбулася у Вуковарі наприкінці 2012 року, коли YIHR Хорватія та YIHR Сербія вивезли молодих людей з Хорватії та Сербії у Вуковар, де молоді хорвати та серби навчались разом. Молоді люди з Хорватії та Сербії відвідали урок історії, проведений на центральній площі міста хорватськими та сербськими викладачами історії та взяли участь у частковій реконструкції внутрішнього дворику Європейського дому у Вуковарі, тим самим даючи зрозуміти, що молоде покоління готове спільно працювати заради мирного майбутнього. Також одним з гарних підходів YIHR є проведення загребського саміту молоді в 2017 році, що був продовженням аналогічних самітів у 2009 році в Белграді (Сербія), 2012 - Приштина (Косово), 2015 - Сараєво (Боснія і Герцеговина).

Загребський молодіжний саміт зібрав більше ніж 200 соціально та політично активних молодих людей з усього світу з метою запропонувати можливі рішення та ефективні відповіді на сучасні проблеми, що стосуються молоді в регіоні. Останніми двома програмами, що досліджуються в рамках роботи є програма

правосуддя та програма критичного викладання історії. В рамках першої було реалізовано цікавий проект “позаду сім таборів: від злочину культури до культури злочину” спільно з белградським офісом німецької організації Forum ZFD, в рамках якого вони разом займались промоцією книги-фотомонографії фотографа Хрвое Полана, письменника Віктора Іванчича та журналістки

Неманьї Степанович. Сама книга присвячена об’єктам культури (кінотеатри,стадіони і тд.), перетворені на табори тортур під час війни 1990-х років. Щось подібне можемо спостерігати в Україні на базі Арт-платформи “Ізоляція” в окупованому Донецьку. Дана книга сприяла просуванню ідеї обдумання взаємозв'язку між конструкцією національної культури та національно мотивованим воєнним насильством. В рамках другої програми у 2018 році було започатковано проект “Спільні наративи/ минуле триває”, який є прямою реакцією на ситуацію, в якій існують взаємовиключні розповіді про війну та події 90-х років у різних громадах Балкан. Протягом усього цього проекту організація працювала з молодими людьми, які під час своєї формальної освіти вивчали різні версії історії про одні й ті самі події 1990-х років. У березні 2018 УІНР організувала офіційну конференцію “Принеси свою власну історію” в рамках якої 120 молодих людей з Боснії та Герцеговини, Хорватії,Косово, Чорногорії та Сербії в Белграді розповідали і ділилися сімейними спогадами про ті часи. Також було організовано 14 навчальних візитів в місця масових порушень прав людини під час війни. В результаті цього проекту було створено

книгу загальних наративів, автори якої є учасниками проекту. Книга містить 6 загальних та 12 контраверсійних наративів подій, під час яких мали місце масові порушення прав людей, а також два розділи про антивоєнні протести під час війни в 1990-х роках на теренах колишньої Югославії та один розділ про культурну сцену під час війни. Підбиваючи підсумок програмній діяльності організації можна виділити високий рівень автономності та інноваційності, оскільки велика кількість програм, як-от об’єднання молодих політиків, висвітлення “культурних місць

тортур” та пошук спільного бачення історії на територіях пост-конфліктних спільнот є досить важкими темами навіть в сучасному політичному дискурсі Хорватії та Сербії і саме тому ці резонансні події зачасту мають найбільший вплив на формування громадської думки в розрізних спільнотах. Аналізуючи фінансову складову організації від 2015 по 2019 роки можна помітити досить високий відсоток міжнародного фінансування її діяльності (від 50 до, подекуди, 80% від усіх надходжень), що, на жаль, не свідчить про високий рівень диверсифікації коштів та не веде до сталості організації. Рівень фінансової державної підтримки лишається істотно малим (до 10% надходжень), хоча й організація має досить широку медійну державну підтримку.[62] (Рис. 2.10-2.12)

PRIHODI					
3	PRIHODI (AOP 002+005+008+011+024+032+041)	001	1,269,523	647,231	51.0
31	Prihodi od prodaje roba i pružanja usluga (AOP 003+004)	002	0	62,763	-
3111	Prihodi od prodaje roba	003	0	0	-
3112	Prihodi od pružanja usluga	004	0	62,763	-
32	Prihodi od članarina i članskih doprinosa (AOP 006+007)	005	0	0	-
3211	Članarine	006	0	0	-
3212	Članski doprinosi	007	0	0	-
33	Prihodi po posebnim propisima (AOP 009+010)	008	0	0	-
3311	Prihodi po posebnim propisima iz proračuna	009	0	0	-
3312	Prihodi po posebnim propisima iz ostalih izvora	010	0	0	-
34	Prihodi od imovine (AOP 012+021)	011	305	10,056	3,297.0
341	Prihodi od finansijske imovine (AOP 013 do 020)	012	305	727	238.4
3411	Prihodi od kamata za dane zajmove	013	0	0	-
3412	Prihodi od kamata po vrijednosnim papirima	014	0	0	-
3413	Kamate na oročena sredstva i depozite po viđenju	015	305	61	20.0
3414	Prihodi od zatezних kamata	016	0	0	-
3415	Prihodi od pozitivnih tečajnih razlika	017	0	666	-
3416	Prihodi od dividendi	018	0	0	-
3417	Prihodi od dobiti trgovačkih društava, banaka i ostalih finansijskih institucija po posebnim propisima	019	0	0	-
3418	Ostali prihodi od finansijske imovine	020	0	0	-
342	Prihodi od nefinansijske imovine (AOP 022+023)	021	0	9,329	-
3421	Prihodi od zakupa i iznajmljivanja imovine	022	0	9,329	-
3422	Ostali prihodi od nefinansijske imovine	023	0	0	-
35	Prihodi od donacija (AOP 025+028 do 031)	024	1,194,232	571,893	47.9
351	Prihodi od donacija iz proračuna (AOP 026+027)	025	450,039	6,211	1.4
3511	Prihodi od donacija iz državnog proračuna	026	385,384	6,211	1.6
3512	Prihodi od donacija iz proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave	027	64,655	0	0.0
352	Prihodi od inozemnih vlada i međunarodnih organizacija	028	596,980	530,379	88.8
353	Prihodi od trgovačkih društava i ostalih pravnih osoba	029	145,283	27,303	18.8
354	Prihodi od građana i kućanstava	030	1,930	8,000	414.5
355	Ostali prihodi od donacija	031	0	0	-
36	Ostali prihodi (AOP 033+036+037)	032	74,986	2,519	3.4
361	Prihodi od naknade štete i refundacija (AOP 034+035)	033	0	2,519	-
3611	Prihodi od naknade šteta	034	0	0	-
3612	Prihod od refundacija	035	0	2,519	-
362	Prihodi od prodaje dugotrajne imovine	036	0	0	-
363	Ostali nespomenuti prihodi (AOP 038 do 040)	037	74,986	0	0.0
3631	Otpis obveza	038	0	0	-
3632	Naplaćena otpisana potraživanja	039	0	0	-
3633	Ostali nespomenuti prihodi	040	74,986	0	0.0
37	Prihodi od povezanih neprofitnih organizacija (AOP 042+043)	041	0	0	-
3711	Tekući prihodi od povezanih neprofitnih organizacija	042	0	0	-
3712	Kapitalni prihodi od povezanih neprofitnih organizacija	043	0	0	-

Рисунок 2.10 Загальні доходи УІНР у 2015 році

Джерело:[63]

Verzija Excel datoteke: 5.0.7.

Iznosi u kunama bez lpa

Račun iz rač. plana	OPIS	AOP	Ostvareno prethodne godine	Ostvareno u izvještajnom razdoblju	Indeks (5/4)
1	2	3	4	5	6
PRIHODI					
3	PRIHODI (AOP 002+005+008+011+024+032+041)	001	1.083.492	1.614.999	149,1
31	Prihodi od prodaje roba i pružanja usluga (AOP 003+004)	002	0	0	-
3111	Prihodi od prodaje roba	003	0	0	-
3112	Prihodi od pružanja usluga	004	0	0	-
32	Prihodi od članarina i članskih doprinosa (AOP 006+007)	005	0	0	-
3211	Članarine	006	0	0	-
3212	Članski doprinosi	007	0	0	-
33	Prihodi po posebnim propisima (AOP 009+010)	008	0	0	-
3311	Prihodi po posebnim propisima iz proračuna	009	0	0	-
3312	Prihodi po posebnim propisima iz ostalih izvora	010	0	0	-
34	Prihodi od imovine (AOP 012+021)	011	19.882	4.448	22,4
341	Prihodi od finansijske imovine (AOP 013 do 020)	012	19.882	4.448	22,4
3411	Prihodi od kamata za dane zajmove	013	0	0	-
3412	Prihodi od kamata po vrijednosnim papirima	014	0	0	-
3413	Kamate na oročena sredstva i depozite po viđenju	015	78	26	33,3
3414	Prihodi od zatezних kamata	016	0	0	-
3415	Prihodi od pozitivnih tečajnih razlika	017	19.804	4.422	22,3
3416	Prihodi od dividendi	018	0	0	-
3417	Prihodi od dobiti trgovačkih društava, banaka i ostalih finansijskih institucija po posebnim propisima	019	0	0	-
3418	Ostali prihodi od finansijske imovine	020	0	0	-
342	Prihodi od nefinansijske imovine (AOP 022+023)	021	0	0	-
3421	Prihodi od zakupa i iznajmljivanja imovine	022	0	0	-
3422	Ostali prihodi od nefinansijske imovine	023	0	0	-
35	Prihodi od donacija (AOP 025+028 do 031)	024	1.048.828	1.598.165	152,4
351	Prihodi od donacija iz proračuna (AOP 026+027)	025	89.241	154.512	173,1
3511	Prihodi od donacija iz državnog proračuna	026	44.259	154.512	349,1
3512	Prihodi od donacija iz proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave	027	44.982	0	0,0
352	Prihodi od inozemnih vlada i međunarodnih organizacija	028	818.260	1.268.540	155,0
353	Prihodi od trgovačkih društava i ostalih pravnih osoba	029	141.327	175.113	123,9
354	Prihodi od građana i kućanstava	030	0	0	-
355	Ostali prihodi od donacija	031	0	0	-
36	Ostali prihodi (AOP 033+036+037)	032	14.782	12.386	83,8
361	Prihodi od naknade štete i refundacija (AOP 034+035)	033	7.207	9.096	126,2
3611	Prihodi od naknade šteta	034	0	0	-
3612	Prihod od refundacija	035	7.207	9.096	126,2
362	Prihodi od prodaje dugotrajne imovine	036	0	0	-
363	Ostali nespomenuti prihodi (AOP 038 do 040)	037	7.575	3.290	43,4
3631	Otpis obveza	038	7.575	0	0,0
3632	Naplaćena otpisana potraživanja	039	0	0	-
3633	Ostali nespomenuti prihodi	040	0	3.290	-
37	Prihodi od povezanih neprofitnih organizacija (AOP 042+043)	041	0	0	-
3711	Tekući prihodi od povezanih neprofitnih organizacija	042	0	0	-
3712	Kapitalni prihodi od povezanih neprofitnih organizacija	043	0	0	-

Рисунок 2.11 Загальні доходи УІНР у 2018 році

Джерело:[64]

PRIHODI					
3	PRIHODI (AOP 002+005+008+011+024+040+049)	001	1.614.999	1.983.464	122,8
31	Prihodi od prodaje roba i pružanja usluga (AOP 003+004)	002	0	0	-
3111	Prihodi od prodaje roba	003	0	0	-
3112	Prihodi od pružanja usluga	004	0	0	-
32	Prihodi od članarina i članskih doprinosa (AOP 006+007)	005	0	0	-
3211	Članarine	006	0	0	-
3212	Članski doprinosi	007	0	0	-
33	Prihodi po posebnim propisima (AOP 009+010)	008	0	0	-
3311	Prihodi po posebnim propisima iz proračuna	009	0	0	-
3312	Prihodi po posebnim propisima iz ostalih izvora	010	0	0	-
34	Prihodi od imovine (AOP 012+021)	011	4.448	582	13,1
341	Prihodi od finansijske imovine (AOP 013 do 020)	012	4.448	582	13,1
3411	Prihodi od kamata za dane zajmove	013	0	0	-
3412	Prihodi od kamata po vrijednosnim papirima	014	0	0	-
3413	Kamate na oročena sredstva i depozite po viđenju	015	26	5	19,2
3414	Prihodi od zatezних kamata	016	0	0	-
3415	Prihodi od pozitivnih tečajnih razlika	017	4.422	577	13,0
3416	Prihodi od dividendi	018	0	0	-
3417	Prihodi od dobiti trgovačkih društava, banaka i ostalih finansijskih institucija po posebnim propisima	019	0	0	-
3418	Ostali prihodi od finansijske imovine	020	0	0	-
342	Prihodi od nefinansijske imovine (AOP 022+023)	021	0	0	-
3421	Prihodi od zakupa i iznajmljivanja imovine	022	0	0	-
3422	Ostali prihodi od nefinansijske imovine	023	0	0	-
35	Prihodi od donacija (AOP 025+030+033+036+037)	024	1.598.165	1.964.679	122,9
351	Prihodi od donacija iz proračuna (AOP 026 do 029)	025	154.512	131.584	85,2
3511	Prihodi od donacija iz državnog proračuna	026	154.512	101.584	65,7
3512	Prihodi od donacija iz proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave	027	0	30.000	-
3513	Prihodi od donacija iz državnog proračuna za EU projekte	028	0	0	-
3514	Prihodi od donacija iz proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave za EU projekte	029	0	0	-
352	Prihodi od inozemnih vlada i međunarodnih organizacija (AOP 031+032)	030	1.268.540	1.456.929	114,9
3521	Prihodi od inozemnih vlada i međunarodnih organizacija	031	1.268.540	1.456.929	114,9
3522	Prihodi od institucija i tijela EU	032	0	0	-
353	Prihodi od trgovačkih društava i ostalih pravnih osoba (AOP 034+035)	033	175.113	375.516	214,4
3531	Prihodi od trgovačkih društava i ostalih pravnih osoba	034	175.113	375.516	214,4
3532	Prihodi od trgovačkih društava i ostalih pravnih osoba za EU projekte	035	0	0	-
354	Prihodi od građana i kućanstava	036	0	650	-
355	Ostali prihodi od donacija (AOP 038+039)	037	0	0	-

Рисунок 2.12 Загальні доходи УІНР у 2019 році

Джерело:[65]

EXIT

Як зазначалось в підрозділі 2.1.2 , фестиваль EXIT розпочався як серія студентських протестних вечірок в кінці 1990-х років в місті Нові Сад, організованих першою незалежною студентською організацією “Спілка студентів”. Члени організації були дуже політизованими на фоні кризи, що спіткала Сербію наприкінці 1990-х років, багатьох вигнали з університету, й вони шукали нові форми протестування. Разом студенти придумали EXIT FEST - протест, замаскований під 100-денний фестиваль, який проводився поруч із університетським містечком. Це мобілізувало тисячі молодих людей до громадянського опору та сприяло демократичним змінам у Сербії.

Фестиваль надав проявам сучасного, не підтриманого державою, мистецтва доходити до своєї цільової аудиторії - молодим людям, зацікавленим у змінах. Музична складова протистояла культурі так званого “турбофолку”, що за словами організатора фестивалю EXIT у 1999-2013 роках, був державним проектом та стратегією мобілізації мас для участі у війнах, святкування конфліктів, оборони священних сербських земель, святкування “благих жертв” тощо. Одним з найбільших вірців культури турбофолку того часу була Цеца (Світлана Ражнатович) - дружина відомого сербського військового злочинця Желько Ражнатовича (позивний Аркан). Фестиваль був однією з перших (або першою в такому масштабі подією), що об’єднав артистів і молодих людей з країн колишньої Югославії і створив “країну вільну від стереотипів”, де всі - хорвати, боснійці, серби, косовські албанці, македонці, словенці та інші мали свободу самовираження та могли спілкуватись між собою - каже організатор фестивалю Боян, а також Відкритий Лист від Тихої Балканської Більшості (рис. 2.13)



Рисунок 2.13 Відкритий Лист від Тихої Балканської Більшості про фестиваль
EXIT

Джерело:[29]

Командою фестивалю було докладено великих зусиль аби EXIT став міжнародним фестивалем, який оцінили MTV, The New York Times, The Guardian, Le Monde, CNN, BBC та The Economist. Він був нагороджений двічі найкращим європейським фестивалем, востаннє в 2013 році. Будучи чи не єдиним в Європі великим міжнародним фестивалем, що вийшов з політичних протестів, він зберіг свою соціальну сторону як важливу частину себе, щороку присвячуючи фестиваль певній соціальній проблемі - миру та примиренню, торгівлі людьми, правам ЛГБТ. На додаток до вищезазначеного, фестиваль EXIT справив надзвичайний економічний вплив на місцевий муніципалітет міста Нові Сад, за 14 років генеруючи понад 250 млн євро. Однією з найуспішніших кампаній фестивалю стала

кампанія скасування віз на Балканах (в Сербії, до прикладу, але створювала гарний прецедент для інших країн экс-Югославії). Кампанія за скасування віз на Балканах (2005-2007). Візовий режим був однією з найважливіших соціальних та політичних проблем у країнах колишньої Югославії і, безумовно, однією з найбільших перешкод на шляху інтеграції до ЄС, що стосувалось не лише молоді, а й усіх громадян. Ця кампанія була проведена у співпраці з Пактом громадян для Східної Європи і передбачала низку заходів на Балканах, а також панелі та презентації у столиці ЄС - Брюсселі. Значний прорив був зроблений під керівництвом Верховного комісара ЄС з питань розширення Олі Рена, коли він приїхавши на фестиваль EXIT у 2007 році, отримав “паспорт громадянина республіки EXIT” (під час фестивалю кожен відвідувач замість стандартного квитка отримував майже справжній паспорт так званої вільної республіки EXIT) та перелік 27 документів, які йому не потрібні для участі у фестивалі EXIT - той самий список, необхідний громадянам для отримання віз для будь-якої з країн ЄС. Створюючи величезне висвітлення у ЗМІ, ця кампанія успішно дійшла до політиків в ЄС (які були основною цільовою групою). Візи були скасовані в 2009 році, і Олі Рен згадав EXIT як подію, що «відкрила йому очі», показавши “паспорт” на одному із засідань ради ЄС, заявивши: «Я громадянин однієї з країн Балкан, я громадянин держави EXIT». Одним з ключових об'єднавчих пунктів фестивалю було запрошення бути хедлайнером сцени артистів з повоєнної Хорватії та Боснії і Герцеговини, що створювало неабиякий резонанс в тогочасному сербському суспільстві. Проте, відвідувачі сприйняли це добре, а артисти погоджувались без заперечень, оскільки вважали, що “EXIT” - не сербський проект, а проект зміни всіх Балкан. Хоча й деякі радикально-націоналістично налаштовані групи населення були проти проведення фестивалю, особливо, коли в 2005 організатори вирішили присвятити його 10-ій річниці різанини сербами боснійських мусульман в Сребрениці (Боснія і Герцеговина).

“У нас було багато загроз, в першу чергу футбольних хуліганів, державної безпеки та міліції”, - описує ті події організатор фестивалю Боян. Також, на його думку, цей фестиваль змінив імідж Балкан та відкрив двері в світ, оскільки він привів в регіон багато крутих міжнародних артистів з Великобританії, Нідерландів, Німеччини та загалом з усього світу.

Підбиваючи підсумок щодо впливу пан Босковіч дає дуже емоційний коментар:

“Я думаю, що це був успішний проект, здійснений із дуже обмеженими коштами. Ми діяли майже одночасно як Міністерство культури, молоді та економіки, ми ризикували. Нашою бізнес-моделлю було робити пропозиції на початку для гуртів, як тільки вони будуть зроблені, якщо вони підтверджують, вам доведеться їм заплатити. І це за умови, що кредиту у вас немає, немає коштів для подолання розриву, є лише голова, яка думає. Тож ви оцінюєте ризик того, що ймовірність забронювати певні групи за ціною уу може продати xx кількість квитків та залучити zz спонсорів тощо. Ви постійно перебуваєте в фінансовій дірі, де є кілька мільйонів євро

до закінчення фестивалю ви витрачаєте всі зібрані гроші і благаєте спонсорів заплатити вам. Тим часом, ви - зрадником священної сербської церкви, повсюди є хулігани, які переслідують вас на вулиці, в суді ведеться справа проти вас, яка може ув'язнити вас на 8-16 років ... так ... це Сербія - дикий дикий схід. Ми страждали. і ми зробили те, що зробили.”

Фінансова модель виглядала наступним чином:

2000 рік: міжнародних донорів - 70%, самофінансування - 30%

2001 рік: міжнародні донори - 50%, самофінансування - 50%

2002 рік: міжнародні донори - 20%, самофінансування - 60%, спонсори - 20%

2003 рік: самофінансування - 60%, спонсори - 40%

2004 рік: самофінансування - 70%, спонсори - 30%

2005-2012 роки: держава: 0-15%, самофінансування - 60%, спонсори - 15- 30%

Донори включали в себе переважно: Freedom House, USAID/CRDA Project, USAID/OTI, Рада Європи, Німецький фонд Маршалла. [66]

Отож, оцінюючи діяльність організації EXIT Foundation, що реалізовувала фестиваль можна зробити висновок про його високий рівень інноваційності, оскільки він був першим заходом регіонального масштабу, що об'єднав таку кількість людей із колишніх ворогуючих країн, автономним, бо міг реалізовувати свою адженду, яка часто йшла в розріз із суспільною нормою (те саме сприйняття геноциду в Сребрениці), що часто виливалось в переслідування організаторів, а також високий рівень сталості і впливу, що виявляється у тому, що він продовжується досі, залучаючи ще більше людей з усієї Європи, а також високим % окупності, що робить його фінансово незалежним. Державна підтримка на рівні фінансів представлена слабо, але при рівні самофінансування 60% це не грає великого значення, плюс велика доля співпраці з державою йде по лінії взаємного просування та надання дозволу на користування локацією - фортеці міста Нови-Сад.

Kooperativa Platform

Останньою досліджуваною організацією є транс-югославська культурна платформа-об'єднання організацій культури Kooperativa. Створена як ідейне продовження платформи митців "Clubture" Копператива об'єднала в собі незалежні мистецькі організації з терен усієї колишньої Югославії, а в перспективі ще працює над доєднанням інших балканських країн, а також Італії і Австрії. Одним з ключових викликів і задач платформи є створення міжрегіонального фонду підтримки діячів незалежної культури для обміну досвідом, мережування та взаємодії один з одним. Прикладом, що ставить для себе Платформа є аналогічний Вишеградський Фонд в країнах Вишеградської четвірки. На жаль, через швидку плинність кадрів в ключових міністерствах, а також через частковий брак політичної волі даний фонд ще не створено в повному обсязі. Натомість, Платформа Kooperativa має власну програму RegLab, що займається підтримкою, в тому числі

і фінансовою, діячів незалежної культури на теренах колишньої Югославії та Албанії. Деякі члени Платформи (переважно, Косовські та Албанські організації) стали членами Кооператива після проходження програми Reglab.[67] Гарними прикладами міжрегіональної співпраці платформи були:

Проект “Міські простори - простори для громадян”, що реалізовувався чорногорською організацією “Exreditio”, сербськими “Mikro Art”, “Міністерство космосу/простору”, хорватською “Операція Альянс”, а також словенським “Інститутом Публічних Просторів”. Суттю проекту було переосмислення бачення використання потенціалів громадських просторів по відношенню до реальних потреб місцевої громади та як представники незалежної культури можуть долучитись до процесу прийняття рішень в процесі управління просторами. Також гарним прикладом успішного міжрегіонального культурного проекту є “Поетика радикального видавництва”, що організовувалась македонською організацією “Kontrapunkt”, хорватська організація “Мультимедіа Інститут”, сербський медіа-центр “Куда”. У своєму підході до публікації партнерів даний проект однаково відрізняються від культури, що виробляється масовим ринком та культурою, виробленою національними державними програмами, які обмежують автономність критичної та творчої думки. Презентаційні заходи були організовані таким чином, що організація із Загребу проводила його у Скоп'є (Північна Македонія), яка, в свою чергу, проводила його в Нові Саді (Сербія), а сербська організація - у Загребі(Хорватія). Таким чином проект сприяв налагодженню міжрегіональної співпраці та побудові тісних партнерських відносин в країнах, що ще якихось 25 років тому знаходились в стані конфлікту між собою. Як можна бачити, платформа, так само як і Clubture має сильний вплив на формування транс-югославських культурних обмінів і на розвиток незалежної культури загалом, що сприяє позитивному налагодженню діалогу в пост-конфліктних спільнотах колишньої Югославії. Розробка фонду співпраці і обміну країн колишньої Югославії дасть змогу подолати велику різницю в фінансуванні і можливостях між країнами ex-Yu,

що встигли вступи в ЄС (Словенія та Хорватія) і рештою держав экс-Югославії. Аналізуючи фінансові звіти можна зробити висновок, що платформа слабо працює з міжнародними донорами і більшу частину своїх доходів має від державної влади та органів місцевого самоврядування (рис. 2.14 і 2.15) в розмірі приблизно порівну, що складає десь $\frac{1}{3}$ від всіх надходжень. Остання третина - це приватні донації, що свідчить про високий рівень довіри та підтримки зі сторони бенефіціарів/поціновувачів і дотичних до платформи людей. [68]

Period

Od dana Do dana
01.01.2014 31.12.2014

Prihodi

Opis	Prethodna godina	Tekuća godina
3 PRIHODI	38.204	294.442
31 Prihodi od prodaje roba i pružanja usluga	0	0
3111 Prihodi od prodaje roba	0	0
3112 Prihodi od prodaje usluga	0	0
32 Prihodi od članarina i članskih doprinosa	0	0
3211 Članarine	0	0
3212 Članski doprinosi	0	0
33 Prihodi po posebnim propisima	0	0
3311 Prihodi po posebnim propisima iz proračuna	0	0
3312 Prihodi po posebnim propisima iz ostalih izvora	0	0
34 Prihodi od imovine	1.722	2.746
341 Prihodi od finansijske imovine	1.722	2.746
3411 Prihodi od kamata za dane zajmove	0	0
3412 Prihodi od kamata po vrijednosnim papirima	0	0
3413 Kamate na oročena sredstva i depozite po viđenju	298	1.031
3414 Prihodi od zatezних kamata	0	0
3415 Prihodi od pozitivnih tečajnih razlika	1.424	1.715
3416 Prihodi od dividendi	0	0
3417 Prihodi od dobiti trgovačkih društava, ...	0	0
3418 Ostali prihodi od finansijske imovine	0	0
342 Prihodi od nefinansijske imovine	0	0
3421 Prihodi od zakupa i iznajmljivanja imovine	0	0
3422 Ostali prihodi od nefinansijske imovine	0	0
35 Prihodi od donacija	36.482	287.607
351 Prihodi od donacija iz proračuna	36.482	113.518
3511 Prihodi od donacija iz državnog proračuna	36.482	113.518
3512 Prihodi od donacija iz proračuna lokalne samouprave	0	0
352 Prihodi od inozemnih vlada i organizacija	0	24.094
353 Prihodi od trgovačkih društava i ostalih pravnih osoba	0	0
354 Prihodi od građana i kućanstava	0	0
355 Ostali prihodi od donacija	0	149.995
36 Ostali prihodi	0	4.089
361 Prihodi od naknada šteta i refundacija	0	4.089
3611 Prihodi od naknade šteta	0	0
3612 Prihodi od refundacija	0	4.089
362 Prihodi od prodaje dugotrajne imovine	0	0
363 Ostali nespomenuti prihodi	0	0
3631 Otpis obveza	0	0
3632 Naplaćena otpisana potraživanja	0	0
3633 Ostali nespomenuti prihodi	0	0
37 Prihodi od povezanih neprofitnih organizacija	0	0
3711 Tekući prihodi od povezanih neprofitnih organizacija	0	0
3712 Kapitalni prihodi od povezanih neprofitnih organizacija	0	0

Rashodi

Opis	Prethodna godina	Tekuća godina
------	------------------	---------------

Рисунок 2.14 Надходження Кооператива за 2014 рік

Джерело:[69]

verzija skcvi datoteka: 0.0.0.

IZNOSI U KUNAIMA BEZ PDVA

Račun iz rač. plana	OPIS	AOP	Ostvareno prethodne godine	Ostvareno u izvještajnom razdoblju	Indeks (5/4)
1	2	3	4	5	6
PRIHODI					
3	PRIHODI (AOP 002+005+008+011+024+032+041)	001	294.442	245.441	83,4
31	Prihodi od prodaje roba i pružanja usluga (AOP 003+004)	002	0	0	-
3111	Prihodi od prodaje roba	003			-
3112	Prihodi od pružanja usluga	004			-
32	Prihodi od članarina i članskih doprinosa (AOP 006+007)	005	0	0	-
3211	Članarine	006			-
3212	Članski doprinosi	007			-
33	Prihodi po posebnim propisima (AOP 009+010)	008	0	0	-
3311	Prihodi po posebnim propisima iz proračuna	009			-
3312	Prihodi po posebnim propisima iz ostalih izvora	010			-
34	Prihodi od imovine (AOP 012+021)	011	2.746	1.884	68,6
341	Prihodi od finansijske imovine (AOP 013 do 020)	012	2.746	1.884	68,6
3411	Prihodi od kamata za dane zajmove	013			-
3412	Prihodi od kamata po vrijednosnim papirima	014			-
3413	Kamate na oročena sredstva i depozite po viđenju	015	1.031	518	50,2
3414	Prihodi od zatezних kamata	016			-
3415	Prihodi od pozitivnih tečajnih razlika	017	1.715	1.366	79,7
3416	Prihodi od dividendi	018			-
3417	Prihodi od dobili trgovačkih društava, banaka i ostalih finansijskih institucija po posebnim propisima	019			-
3418	Ostali prihodi od finansijske imovine	020			-
342	Prihodi od nefinansijske imovine (AOP 022+023)	021	0	0	-
3421	Prihodi od zakupa i iznajmljivanja imovine	022			-
3422	Ostali prihodi od nefinansijske imovine	023			-
35	Prihodi od donacija (AOP 025+028 do 031)	024	287.607	236.880	82,4
351	Prihodi od donacija iz proračuna (AOP 026+027)	025	113.518	0	0,0
3511	Prihodi od donacija iz državnog proračuna	026	113.518		0,0
3512	Prihodi od donacija iz proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave	027			-
352	Prihodi od inozemnih vlada i međunarodnih organizacija	028	24.094	13.707	56,9
353	Prihodi od trgovačkih društava i ostalih pravnih osoba	029			-
354	Prihodi od građana i kućanstava	030			-
355	Ostali prihodi od donacija	031	149.995	223.173	148,8
36	Ostali prihodi (AOP 033+036+037)	032	4.089	6.677	163,3
361	Prihodi od naknade štete i refundacija (AOP 034+035)	033	4.089	6.677	163,3
3611	Prihodi od naknade šteta	034			-
3612	Prihod od refundacija	035	4.089	6.677	163,3
362	Prihodi od prodaje dugotrajne imovine	036			-
363	Ostali nespomenuti prihodi (AOP 038 do 040)	037	0	0	-
3631	Otpis obveza	038			-
3632	Naplaćena otpisana potraživanja	039			-
3633	Ostali nespomenuti prihodi	040			-
37	Prihodi od povezanih neprofitnih organizacija (AOP 042+043)	041	0	0	-
3711	Tekućih prihodi od povezanih neprofitnih organizacija	042			-
3712	Kapitalni prihodi od povezanih neprofitnih organizacija	043			-
RASHODI					
4	RASHODI (AOP 045+057+098+099+110+115+126)	044	291.768	247.023	84,7
41	Rashodi za radnike (AOP 046+051+052)	045	39.216	84.444	215,3

Рисунок 2.15 Надходження Кооператива за 2015 рік

Джерело:[70]

Підбиваючи підсумок також можна додати, що всі досліджувані організації, крім URK та частково Кооператива мають великий рівень підзвітності та прозорості, оскільки всі вони мають публічно розміщені звіти (нарративні і фінансові) на своїх вебсайтах, а також проводять щорічні річні звітні конференції. На жаль, URK не розміщує інформацію на своєму сайті про свої звіти, а також Кооператива має не повний набір фінансових звітів, що дещо ускладнює роботу з дослідження її доходів.

Таблиця 2.2

Критерії/Назва НГО	Вільна Хата	Вільний простір "Друзі"	Арт-Платформа "Тю"	Молодіжна організація "СТАН"	Благодійний Фонд "Восток-СОС"
Інноваційність	5	4	5	4	4
Вплив (Impact)	5	4	5	4	5
Автономність	4	4	2	3	4
Сталість (Sustainability)	3	3	3	3	4
Прозорість/Підзвітність	1	1	1	=	3
Державна співпраця	3	3	1	2	2

Визначення ефективності діяльності українських організацій

Складено автором

1) "Вільна Хата" (м.Краматорськ, Донецька область)

Вільна Хата» - це простір для розвитку міста Краматорськ та саморозвитку.

Напрямки діяльності:

- Культурний напрямок - розвиток культурної спільноти міста шляхом проведення різноманітних заходів: фестивалі, вечори музики та віршів, художні майстер-класи;
- Програма «Добрий сусід» - допомога сім'ям СЖО та багатодітним сім'ям шляхом залучення волонтерів до ремонтних робіт у житлових приміщеннях;
- Урбаністика
- Форум з розвитку молодіжних платформ в якому приймають участь організації зі всієї України.

Особливістю "Вільної Хати" є те, що вони стали "першими". Перший простір подібного типу на сході України, що вплинув на формування культурно-

громадського молодіжного бекграунду регіону. З'явившись як група небайдужих волонтерів, вони змогли об'єднатись в сталу команду змінотворців, що малими кроками змінюють своє місто і йдуть до власної місії - "Краматорськ - місто культурних підвалів".

Основними досягненнями із залучення та гуртування молоді в своїй громаді у Вільхи є в проектах "Добрий Сусід", де станом на 2020ий рік вони змогли допомогти 24 сім'ям в скурті, залучивши 123 активних місцевих волонтери, а також фестивалі, яких станом на 2019 рік Вільха організувала 12 штук, що змогли залучити близько 25 000 людей. Також, до організації акцій "Добрий Сусід" долучався місцевий бізнес, що допомагав з ресурсами для ремонтних робіт і волонтерів. Державна та місцева влада частково підтримувала Вільху на етапі проведення певних фестивалів, але основною підтримкою стало виділення платформі комунального приміщення, яке вони займають й досі за пільговою ціною. Також, "ВільнаХата" входить в коаліцію "Асоціації молодіжних центрів України", що дає змогу просувати інтереси молоді і молодіжних центрів серед органів державної влади та профільних міністерств. Наразі також платформа має невеличке підприємство - студію звукозапису, де вони надають платформу грати та записуватись місцевим артистам. Зважаючи на культурний профіль організації, це є цілком логічним продовженням своєї діяльності. На даному етапі ВільнаХата є важливим гравцем на полі соціально-культурної діяльності з налагодження діалогу та розвитку пост-конфліктної громади міста Краматорськ. Те, що вона стала прецедентом створення подібної платформи в звільненому місті, заснувала традицію святкування гаївок та сформувало перше ядро активної молоді в місті чітко свідчить про інноваційність в її діяльності. Стійкого державного фінансування немає, проте є домовленість про оренду комунального приміщення за символічну 1 гривню, що дає змогу говорити про сталість та певний рід автономності організації, оскільки вона не залежить від постійного пошуку

інституційної підтримки для оренди приміщення. Через головування голови Вільної Хати в правлінні Асоціації молодіжних центрів, ВільХа має змогу просувати важливі для розвитку свого центру та молодіжного руху в Краматорську загалом, теми. Створення соціального підприємства - студії звукозапису позитивно впливає на сталість також, хоч ще й не покриває велику кількість операційних видатків. Основними джерелами фінансування наразі є міжнародні та українські недержавні донори: програма UCBI USAID, DG East USAID, Фонд Джинджер, Посольство Федеративної Республіки Німеччина, Львівська Освітня Фундація та Фонд Східна Європа. На жаль, інформації про публічне звітування не було знайдено, що негативно сказується на прозорості і підзвітності організації.[71]

2) Вільний простір "Друзі" (Місто Костянтинівка, Донецька область)

“Друзі”- це креативний простір для громадських активностей.

Молодіжний простір в Костянтинівці, що надає молодим людям майданчик для творчої реалізації, навчання, роботи, а також для проведення різноманітних заходів, що направлені на розвиток себе чи міста, або і те, і те. Культовим проектом став фестиваль електронної музики “The Most Fest” у 2018 році, що привертав увагу до реінтерпретації індустріальної спадщини регіону та використання його просторів для проведення акцій сучасної культури. Загалом, платформа “Друзі” наразі є одним з епіцентрів молодіжного громадсько-культурного життя міста Костянтинівка й позитивно впливає на формування діалогу та розвиток громади. Основними результатами є гуртування молодшої молоді (14-25) навколо простору з 2017 року та акцентування на сучасних трендах: медіа, музика, урбаністика, журналістика. Власне наразі “Друзі” реалізують програму “Druzi Media Studies”[72], покликану навчити місцеву молоду молодь сучасним діджитал-навичкам та дати їм можливість самостійно розвиватись в цьому сектору сучасного культурного бізнесу. Програма платформи передбачає інноваційні методи взаємодії з простором в контексті урбаністики - фестиваль “The Most Fest”, а також через свої

проекти дає місцевій молоді здобути сучасні креативні навички, що дозволяють їм отримувати сучасну освіту в майбутньому. Сталість, автономність та державна підтримка, в основному, полягають в отриманні в користування комунального приміщення на базі старого кінотеатру, що зменшує операційні витрати, дає змогу для здійснення власних культурних інтервенцій й експериментів. Співпраця з міською владою, в основному, велась на рівні управління культури молоді і спорту, що приймали участь в активностях простору, а також у просуванні діяльності. Сталої фінансової підтримки від держави простір немає і майже повністю залежить від міжнародних (USAID) та українських донорів - "Львівська Освітня Фундація", що негативно впливають на її сталість в довгостроковій перспективі. Також як і "ВільнаХата", вони не мають у відкритому доступі своєї публічної звітності, що негативно сказується на сприйнятті її рівня прозорості та підзвітності. [72]

3) Арт-Платформа "ТЮ" (Місто Маріуполь, Донецька область)

Заснована в Маріуполі переселенцями у 2016, що воліють боротися з наслідками конфлікту через культурні активності.

Організація широко відома своєю відкритою підтримкою до ЛГБТ спільноти, просуванням жіночого лідерства, а також акцентування на важливих для суспільства темах: війні, стигматизації, екології і так далі.

За 4 роки діяльності більше 100 артистів (митців і музикантів, активістів і художників) відвідали платформу зі своїми виставками і виступами, що показує її вплив як місцевого великого культурного оператора в регіоні. Одним з ключових проєктів організації є арт-резиденція "ЗМіст" та проєкт "Деком", де митці рефлексують на тему українського радянського минулого. Також командою простору наразі розробляються моделі проведення креативних акцій для привернення уваги для інших соціальних проблем.

Загалом, діяльність подібної платформи в Маріуполі - великий виклик для прифронтового міста, для громадського сектору та України в цілому. Систематичне порушення прав людей-учасників команди/дотичних до простору - є маркером незрілості суспільства. Сама платформа вносить і вже де-факто внесла неоцінний вклад в розвиток культурного налагодження діалогу в місті, що постраждало внаслідок конфлікту. Окрім цього, платформою реалізується програма навчання культурному акціонізму, що є певною мірою унікальною програмою для України в цілому та Донбасу в частості. Дані проекти, а також просування сучасних, часто резонансних тем в місті, як-от виставки з реінтерпретації радянського минулого, покази фільмів скандального відомого режисера Іллі Хржановського, а також тематик гендерної рівності надають організації право називатись місцевим культурним інноватором. Діючи часто наперекір тенденціям, хоть і маючи обмежені ресурси свідчить про високий рівень автономності, що, на мою думку, обумовлений високим рівнем прихильності до ідей та цінностей самої платформи її працівниками та поціновувачами. Співпраця з державною владою ведеться на рівні спільних медіа-згадок на своїх ресурсах та окремої підтримки арт-резиденцій платформи. Основними фінансовими партнерами платформи є міжнародні та українські донори з якими організації вдалось налагодити спільну співпрацю: USAID, UNFPA, House of Europe, Український Культурний Фонд, Фонд "Відродження", National Endowment for Democracy(NED), а також українські культурні організації/заходи та правозахисні ініціативи: Фестиваль "86", "ГогольStartupfest", "Артполе", "PlanB", "Insight" та інші. Фінансової підтримки платформа від держави організація не отримує, приміщення орендоване. Крім цього, варто зазначити низький рівень підзвітності/прозорості, бо у вільному доступі відсутні публічні звіти.[73]

4) Молодіжна організація "СТАН" (Місто Івано-Франківськ(ex-Луганськ), але працюють по всій Україні)

Молодіжна організація “СТАН” — неурядова організація, яка методами неформальної освіти підсилює низові ініціативи та активних громадян, зокрема, з вразливих та маргіналізованих груп. Об’єднана цінностями свободи, поваги до людської гідності, взаємодопомоги, різноманіття культур і думок, команда СТАНу розбудовує креативне громадянське суспільство в Україні. Миротворчі проекти/практики включають в себе: “Проект сприяння примирення і діалогу” направлений на побудову діалогу з молоддю, що зазнала впливу від конфлікту в Україні, а також низку власних/партнерських практик з підтримки ВПО: платформа для адаптації підлітків впо, жива бібліотека з впо (у тому числі з людьми іншого кольору шкіри), експрес-дослідження стереотипів про впо в малих групах, допомога впо у набутті нових знань і навичок. Дана організація показує себе як комплексну інституцію, що орієнтується на всебічний розвиток громадянського суспільства та підтримку маргіналізованих груп. В тому числі з числа осіб тих, хто постраждав внаслідок конфлікту в Україні шляхом фасилітованих діалогів та медіації. За останні 4 роки про організацію, згідно публічних звітів за 2016-19 роки про дізналось більше 1 535 075 осіб з усіх областей України. До проектних активностей було залучено близько 3500 людей. Це показує великий акцент організації на підтримці власного медійного іміджу, а також зацікавленість молоді аудиторії у темах з якими працює організація. Задля налагодженню діалогу в пост-конфліктних суспільствах та для інтеграції людей, що пережили подібний травматичний досвід у 2017 році організація проводила проект по сприянню діалогу і примиренню в Україні в рамках якого організовувала акції “День миру in UA 2017”, що охопили 30 міст України. В 2019 році організація спільно з Міжнародною організацією з міграції реалізовувала проект підсилення та допомоги інтеграції в громадах Львівської області. Дані акції являють собою гарні приклади роботи з вразливими групами населення й дають змогу нам зрозуміти актуальні тренди в сфері роботи в пост-конфліктних спільнотах. А саме: робота з інтеграції ветеранів та ВПО, а також продовження процесу культурно-соціального гуртування в пост-конфліктних громадах або спільнотах, що зачепив конфлікт безпосередньо. Організація

має численну кількість диверсифікованих проектів, які всі так, чи інакше, направлені на роботу з маргіналізованими групами населення, в тому числі і постраждалих від конфлікту в Україні. Інноваційною складовою можна вважати комплексний підхід до фасилітації проведених навчань та комплексністю освітніх компонентів програм. Також, це єдина з досліджуваних українських організацій, що має систему публічного звітування, що є великим плюсом в сторону прозорості та підзвітності організації. Співпраця з державою виявляється у медійній підтримці, але в середньому розвинута не на високому рівні, більшість надходжень організації складають кошти міжнародних донорів: USAID, National Endowment for Democracy (NED), Міжнародний фонд “Відродження”, Фонд Східна Європа, Меморіальний фонд Посла Дж. Крістофера Стівенса та Корпус Миру, Британська Рада в Україні, Європейський Союз через ЮНІСЕФ, а також Міжнародна Організація з Міграції та інші. Окремим пунктом також варто виділити власні внески організації та кількість волонтерських годин, що вони зазначають в звітах - більше 6000 (рис. 2.16), що їх внесли в роботу їх бенефіціари, що показників великої інституційної розвинутості організації, що дає змогу судити про певний рівень сталості та можливості автономно впроваджувати власні ініціативи.[74][75][76][77]



Рисунок 2.16 Надходження ГО СТАН за 2017 рік

Джерело:[78]

протистояння і був одним з перших, наряду з БФ “КримСос”, що надавав підтримку переселенцям та людям, які хотіли покинути зону конфлікту. Організація має сталу донорську підтримку та, базуючих на її фінансових звітах, за останні роки її обсяг в середньому залишається стабільним. Організація так само, як і “Стан” веде базу публічних звітів, що грає в сторону її підзвітності та прозорості.

РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ГО МАЙСТЕРНЯ ІДЕЇ

3.1. Аналіз організаційної спроможності ГО "Майстерня ідеї" для імплементації кращих практик українських та хорватських ОГС

Для аналізу поточної ситуації всередині організації слід визначити умови в яких вона працює - проаналізувавши контекст середовища методом PEST (Political-Economic-Social-Technical) аналізу.

Political

Організація "Майстерня Ідеї" знаходиться в місті Покровськ, Донецької області. Політична ситуація в регіоні дуже сильно змінюється у зв'язку з новою адміністративно-територіальною реформою згідно якої до Покровського району було приєднано ще кілька міст та населених пунктів, в тому числі і прифронтових, на кшталт, Авдіївки та Мар'їнки. Окрім цього, важливим політичним фактором є наявна політична сила при владі. Історично склалось, що регіон підтримує здебільшого консервативні проросійсько налаштовані еліти, які часто не зацікавлені в розвитку молодіжного проукраїнськи налаштованого активізму. Ще одним важливим фактором при аналізі контексту є ситуація на фронті. Оскільки, у зв'язку з новою адміністративно-територіальною реформою до складу Покровського району увійшли прифронтові міста, це може частково впливати на пріоритети в підтримці цільових громад в регіоні, а також на розподіл державного бюджету і загальний політичний клімат в районі. Останнім фактором, що напряму впливає на роботу організації "Майстерня Ідеї" є приділення малого рівня уваги до креативних індустрій та їх розвитку в регіоні в стратегії розвитку Донецької області до 2027 року.

Economic

Ключовим фактором економічного контексту є збіднішання населення через пандемію коронавірусу і пов'язану з цим зменшену кількість економічної активності в і так депресивному пост-конфліктному Донецькому регіоні. Економічний занепад

обумовлює зменшення кількості потенційних клієнтів на анімаційний та відео-контент, чим організація планує додатково заробляти собі на статутну діяльність.

Social

Соціальний контекст напряду пов'язаний з роботою з наслідками в пост-конфліктних суспільствах. Основною проблемою подібних середовищ є високий рівень розрізненості людей, їхнє спільне несприйняття різних версій подій та відсутність бажання почути один одного. В нашому випадку, це може проявлятися у відторгненні ідей і прав маргіналізованих груп - молоді, ВПО, ветеранами та небажанні працювати з ними. Оскільки дані групи населення є прямими бенефіціарами організації, нам треба зважати на ці фактори при побудові стратегії комунікації в громадах.

Technological

Розвиток швидкісного інтернету, поява нових доступних технологій для зйомки і обробки аудіовізуального контенту - усе це створює додаткову конкуренцію для організації, що займається креативними продуктами, як всередині країни, так і в Донецькому регіоні в частності. Відповідно, організації слід думати наперед над інноваційними і більш прогресивними методами роботи зі своїми бенефіціарами, щоб бути актуальними і слідувати сучасним тенденціям і запитам своєї аудиторії.

Далі для розуміння, куди організації слід рухатись, необхідно зрозуміти на якому етапі свого організаційного розвитку вона знаходиться та які організаційні/продуктові компетенції вона має. Для цього застосуємо наступні елементи:

1. Фактаж

<i>Що вдається</i>	<i>Що не вдається</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Робити якісні креативні продукти (відео, фото, анімація) 2. Налагоджувати локальні партнерства 3. Залучати місцеву молодь до діяльності за потреби 4. Розробляти проектні пропозиції та кошториси 5. Вчасно здавати звіти, робити бюрократичну роботу 6. Проводити якісний фінансовий менеджмент 7. Проводити аналізи контексту в якому працює організація та проблем з якими вона працює 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Операційне планування та менеджмент - організація часто функціонує як спорадична акція, а не налагоджений механізм 2. Чіткий розподіл обов'язків та організаційна структура слабкі 3. Вести переговори про постійне донорське фінансування 4. Диверсифікація джерел надходження: всі кошти йдуть від міжнародних донорів 5. Відсутність адекватних стратегічних цілей, що ведуть до втілення місії та візії організації

Продовження таблиці 3.1

<p>8. Здійснювати моніторинг і оцінку на рівні проектів</p>	<p>6. Залучення більшої кількості людей в організацію для її інституційного зростання</p> <p>7. Впровадження малих локальних ініціатив несистемне</p> <p>8. Завершити повноцінні аналізи та формування концепцій наявних проектів</p> <p>9. Бути присутнім на великій кількості громадських івентів та в мережах для нетворкінгу і налагодження партнерств</p>
---	--

Складено автором

2. Уроки Історії

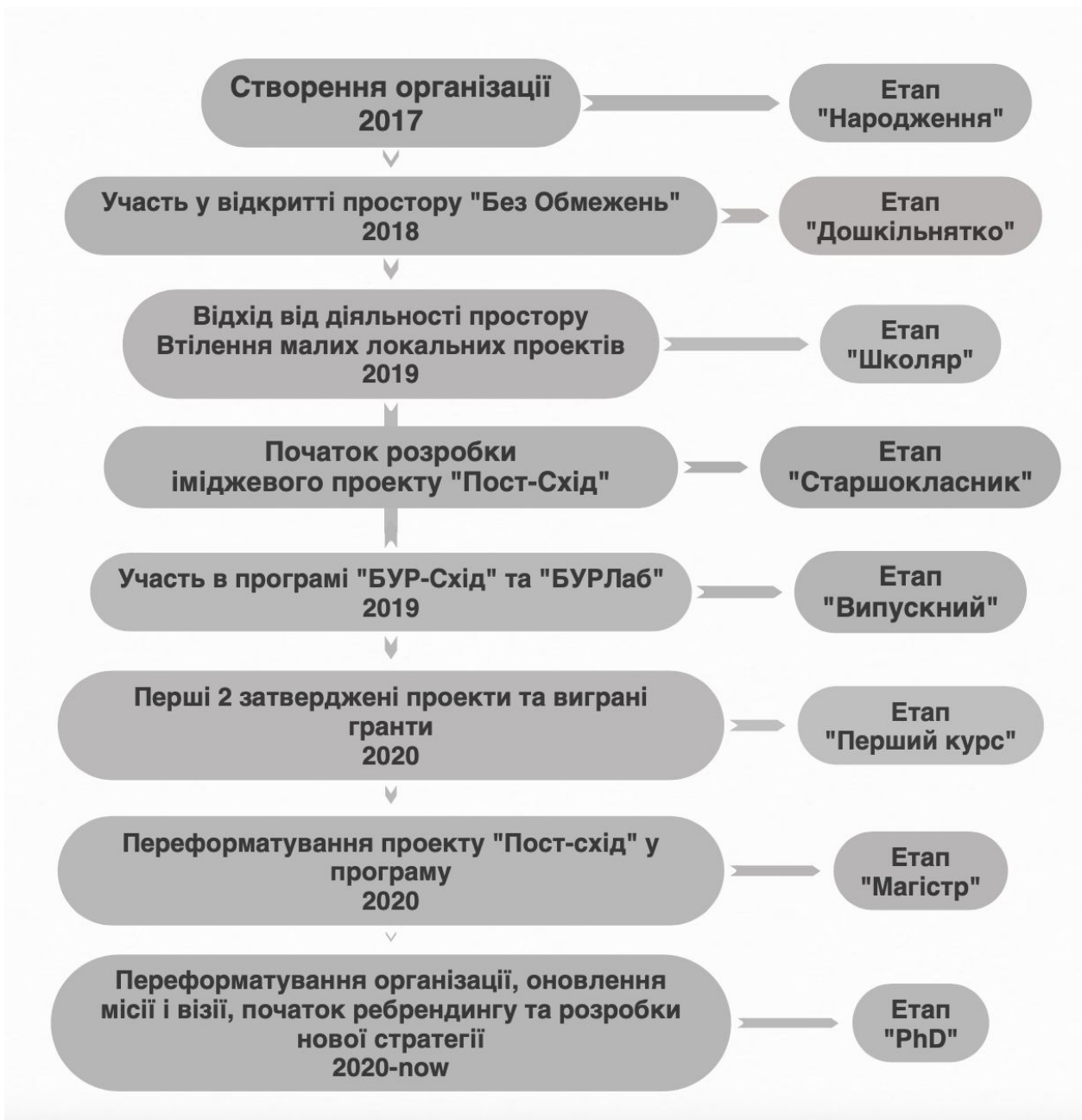


Рисунок 3.1 Таймлайн розвитку організації

Складено автором

В рамках дослідження організації етапи її розвитку для зручності названі іменами, а саме:

- **“Народження”** - відображає початок її роботи
- **“Дошкільнятко”** - початок перших кроків в громадській діяльності в покровській громаді в партнерстві

- **“Школяр”** - початок першої самостійної діяльності в громаді міста Покровськ та Мирноград
- **“Старшокласник”** - розробка першого великого проекту
- **“Випускний”** - участь в навчальній програмі та перший пітчінг проект
- **“Перший курс”** - перші виграні грантові конкурси (BST, UNDP) на втілення одного власного медійного проекту (Post-East:Covid-19) та партнерського проекту “Ветерандвіж”
- **“Магістр”** - усвідомлення важливості створення програми, що комплексно займається іміджем і соціальним гуртуванням в регіоні
- **“PhD”** - усвідомлення важливості організаційного розвитку та інституційного росту організації, початок внесення докорінних змін в структуру і форму організації

Народження

“Перемоги”

- 1) Організацію створено спільнотою патріотичних активістів Донбасу, що зацікавлені в розвитку свого регіону
- 2) Організація з самого початку визначила, що ключовим інструментом роботи будуть саме культурні інтервенції

“Зради”

- 1) Не було розроблено повноцінної стратегії, місії та візії організації.
- 2) Деякі члени організації не були зацікавлені в інституційному розвитку і управлінні ГО
- 3) Несистемна діяльність

Дошкільнятко

“Перемоги”

- 1) Команда організації долучилась до створення молодіжного простору “Без Обмежень в місті”
- 2) Діяльність систематизувалась у зв’язку з роботою над простором

“Зради”

- 1) Команда не змогла домовитись про роль організації в процесі розвитку простору
- 2) Інституційний розвиток досі не проводився, діяльність була епізодичною

Школяр

“Перемоги”

- 1) Організація почала впроваджувати власну більш незалежну діяльність в своїй громаді

“Зради”

- 1) Остаточний розрив з діяльністю простору “Без Обмежень” через нерозуміння підходу вибору цільової аудиторії
- 2) Втрата частки системності в роботі через відхід від роботи простору

Старшокласник

“Перемоги”

- 1) Початок роботи над першою версією іміджевого проекту з просування культурно-історичної спадщини в регіоні. (Проект потім перейменується в пост-схід)

“Зради”

- 1) Продовження не системного підходу щодо роботи та відсутність стратегії

Випускний

“Перемоги”

- 1) Команда ГО МІ долучилась до діяльності програми “Будуємо Україну Разом-Схід”, в рамках якої прийняла участь в освітній поїздці до Львова
- 2) Подано проект (майбутній) Пост-Схід на школу БУРЛаб для можливості його комплексної розробки і пітчінгу

“Зради”

- 1) Проблеми з комунікацією в команді Пост-Схід не дали можливості доробити і адекватно захистити проект на пітчінгу через що він програв
- 2) Після програшу організація на певний час зупинила діяльність

Перший курс

“Перемоги”

- 1) ГО МІ отримала перший грант на втілення медійного культурного проекту, присвяченому темі протидії фейкам щодо поширення вірусу COVID-19 в Донецькій області.
- 2) ГО МІ в співпраці зі знайомими ветеранами АТО успішно розпочала проект підтримки та інтеграції ветеранів через спільну працю, проект “Ветерандвіж”
- 3) Розпочато процес системної роботи, перехід комунікації в онлайн

“Зради”

- 1) Команда програла конкурс Українського Культурного Фонду щодо проекту “Пост-Схід”, не набравши всього кількох балів
- 2) Розпочато карантинні обмеження, що унеможливили системну оффлайн роботу
- 3) Команда важко адаптується до онлайн-роботи

Магістр

“Перемоги”

- 1) ГО МІ розпочала процес розробки інших проектів, що вилилось в розуміння переформатування Пост-Сходу з іміджевого проекту в іміджеву програму, направлену на розвиток пост-конфліктних спільнот Донецької та Луганської областей
- 2) Переформатування першого проекту проекту “Пост-Схід” у “Пост-Схід:Враження” із залученням партнерів з Німеччини
- 3) Початок розробки ще декількох проектів в рамках програми Пост-Схід: Рейвбус(а.к.а Гуртування), Громадянська Освіта, Ветерандвіж
- 4) Системна робота набрала ще більших обертів

“Зради”

- 1) Команда не встигла провести якісний аналіз для повної розробки всіх проектів

- 2) Відсутність сталого фінансування для втілення задумів
- 3) Відсутність сталого операційного контролю за роботою веде до втрати ефективності

PhD

“Перемоги”

- 1) ГО МІ розпочала інституційні трансформації: внесення змін в Статут, початок ребрендингу організації, формування відділів, залучення нових кадрів
- 2) ГО МІ почала формувати спільноту локальних активістів, що втілюють активності на місцях, яку було втрачено після виходу з простору “Без Обмежень”
- 3) ГО МІ розпочала процес самоаналізу та розробки стратегії розвитку на найближчі три роки
- 4) Початок перемовин з партнерами з IREX та місцевими активістами щодо формування культурної спільноти

“Зради”

- 1) Команда не встигла провести аналіз своїх стейкхолдерів для розуміння як будувати комунікацію з партнерами.
- 2) Відсутність сталого джерела доходів не дають можливості всій команді включитись в процес роботи на 100%
- 3) ГО МІ не встигла прийняти правки в Статут до подачі кількох проектів на донорське фінансування, що може спричинити додаткові уточнення на етапі оформлення договорів

Загалом, якщо переглянути ретроспективу розвитку організації, то можна помітити певну циклічність росту і занепаду. Це є наслідком несистемної роботи, відсутності постійного фінансування, а також відносно низьким рівнем

операційного планування і менеджменту. З плюсів можна виділити те, що процес роботи не припинявся і поволі організація приймає необхідні зміни та розробляє необхідні рішення, частина з яких буде представлена і в цій роботі, що дасть можливість ефективно працювати в Покровській громаді та інших пост-конфліктних спільнотах Донецької та Луганської областей.

3. SWOT-аналіз

Сильні сторони (Strong)

- 1) Вміння працювати з документацією
- 2) Вміння розробляти проектні пропозиції згідно принципів проектного дизайну
- 3) Гарні навички онлайн-комунікації
- 4) Наявність навичок для виготовлення креативних продуктів (відео, фото, анімація, звук)
- 5) Наявність обладнання для виготовлення креативних продуктів (відео, фото, анімація, звук)
- 6) Вміння вибудовувати партнерства

Слабкі сторони (Weak)

- 1) Відсутність інституційної сталості, від цього страждає організаційна структура
- 2) Слабко налагоджено диверсифікація фінансування
- 3) Відсутність постійного фінансування
- 4) Нерозуміння як можна правильно монетизувати свої послуги для заробляння коштів на організацію
- 5) Відсутність стратегічних цілей і плану досягнення їх

Можливості (Opportunities)

- 1) Налагодження інституційної співпраці з IREX, програмою DG East USAID та Міжнародної організацією з міграції (MOM)

- 2) Розробка комерційного напрямку - івент-агенції “Штука”, що вироблятиме аналогічні ГО МІ продукти, але зароблятиме на цьому кошти для того, щоб члени організації могли виконувати свою роботу і покривати свої адміністративні витрати
- 3) Розвиток локального молодіжного руху через співпрацю з молодіжним центром “MED” в Мирнограді
- 4) Впроваджені іміджеві проекти з програми Пост-Схід успішно адвокатують проблеми маргіналізованих груп в пост-конфліктних громадах, а також сприяють розвитку регіону через покращення іміджу
- 5) Розроблено урбаністичний туристичний маршрут, що позитивно впливає на сприйняття регіону, а також дає можливість місцевому бізнесу отримати дохід від приїзду нових людей

Загрози (Threats)

- 1) Вигорання команди
- 2) Загострення ситуації в ООС
- 3) Розпад команди під тиском конфліктів
- 4) Неможливість налагодження довгострокової співпраці з регіональними донорами
- 5) Залежність від монодонора

4. Портфель компетенцій

Креативна діяльність

Event-management

(організація, проведення подій, тренінгів, нарад)

Комунікації

Гарно налагоджено зовнішні комунікації (презентації, зовнішня реклама, PR, GR, робота з бенефіціарами/волонтерами, робота в соціальних мережах)

Креативні

Вироблення відео, doodle-анімації, фото,

Організація арт-заходів із залученням провідних фахівців сучасної української культури (концерти, виставки, фестивалі)

Аналітична діяльність

Адміністративна робота

(документообіг, планування в т.ч. фінансове, звітність)

Fundraising

Залучення фінансування від місцевої влади, локального бізнесу, робота з донорами, створення власної креативної агенції.

Міжнародні комунікації/переклад

Налагодження партнерства з міжнародними громадськими організаціями, особливо з пост-конфліктних спільнот (екс-Югославія, Близький Схід, країни Східного Партнерства), переклад заявок, робота з донором(комунікація), презентації.

Технічна діяльність

Технічні компетенції

Проведення моніторингових робіт, робота з обладнанням для івентів(звук, світло, відео-продакшн).

5. Портфель продуктів

- Анімації (doodle-відео)
- Інфографіки
- Відео (репортажне, художнє, в т.ч. зйомка з квадрокоптера, в перспективі - робота з 3D форматами)
- Івенти (музичні вечірки, толоки, арт-резиденції, обміни, фестивалі)
- Навчальні відеопродукти
- Медійні продукти (відео, статті, анімації)
- Табори для молоді і маргіналізованих груп
- Аналітика культури

Ми продаємо: залученість, згуртування для громад, послуги просування, можливість для діалогу, креатив, знання, імідж.

Ми купуємо : час, компетенції, доступ до громад, довіру, лояльність, спілкування, контакти, ресурси.

6. Діаграма Портера

Вхідні бар'єри

Фінансова історія організації

Наявність членів команди з профільними компетенціями та великим досвідом роботи

Екстравертність середовища, приналежність до активних груп суспільства

Розуміння як культурні інструменти можуть спричиняти суспільні зміни

Клієнти

Молоді лідери, підприємці, блогери, культурні діячі та активісти східного регіону, місцева влада (ОТГ, ОМС)

Конкуренти (peers)

Ukrainer, Shum.Rave, Арт-Резиденція +/-, ГО "Сила Ідеї", ВМГО Фондація Регіональних Ініціатив, Пласт, Анімаційна студія Nudge, ГО Вільна Хата, ГО РадіоДжа, Будуємо Україну Разом, приватні студії анімації та відеопродакшени.

Замінники

Місьцеве Телебачення, ТРЦ, Тур. Фірми, гуманітарні організації, EVS, SCI(міжнар. волонтерство), бізнес-тренінги(тренінги особистісного розвитку), армія, релігійні організації, спортивні секції, Управління Молоді і Спорту, місцеві та всеукраїнські ЗМІ.

Партнери

ГО Сила Ідей, Shum.Rave, Арт-резиденція +/-, ГО РадіоДжа, DRA.

На даному етапі ГО Майстерня Ідеї представляє собою організацію, що згідно моделі організаційного розвитку Іцхака Адізеса знаходить на одному з початкових

етапів становлення - так зване дитинство. Проте, будучи “дітиною” організація спокутує великі амбіції і прагне розвивати міжрегіональне партнерство і нарощувати свій інституційний потенціал. Плюсом також є обрання своєї вузької ніші - вироблення креативних продуктів та проекти соціального згуртування з прикладною частиною (переважно, виставки, табори).

3.2. Стратегічний план розвитку ГО Майстерня на найближчі 3 роки

.Організація “Майстерня Ідеї” на даному етапі потребує більшої інституціалізації для якісної реалізації своїх програм для своїх бенефіціарів. Аналізуючи поточний стан, можна виділити кілька позицій, які потребують покращення і які можна взяти за основу стратегічних цілей розвитку на найближчі три роки:

- 1. Покращення організаційної структури організації із введенням нових людей,**
- 2. Збільшення впізнаваності організації, що сприяє творенню культурного ком'юніті в регіоні**
- 3. Забезпечення фінансової сталості організації**
- 4. Введення системи програмного менеджменту проектів організації, які реалізуються в пост-конфліктних громадах, що включає в себе систему моніторингу і оцінки програм, а також розробку нових проектів згідно принципів results-based management (RBM) підходу із використанням кращих практик організацій з України та Хорватії**

Покращення організаційної структури потребує залучення нових людей та створення нових відділів, що відповідатимуть потребам організації.

На даному етапі розвитку організація потребує наступні відділи:

- Операційний
- Фінансовий

- Комунікаційний
- Соціальний
- Відділ розвитку
- Креативний відділ

Операційний відділ має займатись поточним веденням справ організації - її операційною роботою, моніторингом і оцінкою роботи

Фінансовий веде бухгалтерський облік, складає і подає звіти, а також формує стратегію залучення коштів, а також моніторить і контролює їх використання

Відділ комунікацій займається просуванням проектів і програм організації, а також організацією заходів або представляє організацію на різних заходах (в тому числі готує інформаційні матеріали)

Соціальний відділ працює над проектами соціальної дії (волонтерські табори, різні акції збору коштів і так далі)

Відділ розвитку відповідає за інституційний розвиток організації та збільшення її організаційної спроможності

Креативний відділ займається виробленням творчих продуктів організації та організацією культурних заходів.

Необхідні компетенції для нових членів для створення нових відділів:

- **Операційний:** орієнтованість на результат, вміння планувати роботу і делегувати та контролювати виконання завдань, розуміння важливості та як використовувати методи проектного дизайну для побудови якісних інтервенцій. Розуміння роботи M&E принципів для відслідковування прогресу й досягнення індикаторів.
- **Комунікаційний:** обізнаність в сучасних комунікаційних трендах, зв'язки в секторі, а також вміння вибудовувати і слідувати комунікаційній стратегії
- **Соціальний:** кож як правильно змінювати проектні активності та цілі для досягнення загальних цілей.

- **Фінансовий:** Вміння вибудовувати фінансові моделі роботи ГО, створювати фін. Стратегії та слідкувати за їх дотриманням. Розуміння податкового кодексу та поверхневе розуміння бухгалтерського обліку.

- **Креативний:** розуміння сучасних трендів сектору культури, вміння створювати культурні продукти (відео, анімація, звук, перформативне м-ство).

- **Відділ розвитку:** розуміння принципів побудови стратегій організації, вміння мислити стратегічно, а також знаходити інноваційні та нестандартні рішення.

КРІ: Створено 5 нових відділів в організації і залучено людей, що займаються цими напрямками.

Збільшення впізнаваності організації має на меті побудови довіри між нашими бенефіціарами та збільшення медійної і фізичної присутності організації в публічній сфері.

Для цього у 2021 році слід виконати наступні кроки:

1) Розробка окремої медійної стратегії організації, яка включає в себе ключові цілі (поведінкові зміни) та меседжі кампанії, а також - розробка комунікаційного плану, що включає в себе ключові ЗМІ, лідерів думок та блогерів в регіоні та по всій Україні, що працюють в сфері подорожей, молоді або дотичні до даної зацікавленої аудиторії та креативні інструменти (Doodle анімація чи художнє відео) через які буде вестись просування.

КРІ: Розроблена стратегія і комунікаційний план, налагоджено співпрацю з 5 регіональними, 1 національним ЗМІ, а також з 2 тревел-блогерами.

2) Складання переліку тематичних івентів(фестивалів, ярмарок, концертів і т.д.), дотичних до діяльності організації зі списком відповідальних осіб, що представлятимуть організацію на даних заходах

КРІ: Представники ГО “Майстерня Ідеї” відвідали щонайменше 5 заходів для громадськості і бізнесу, серед яких: “Форум громадянського суспільства ІСАР Єднання”. “БізнесСхід”.

3) Організація промо-івентів (вечірки, фотовиставки, покази кіно з обговоренням і т.д.) для промоції організації в громаді міста Покровськ та Мирноград

KPI: Організовано дві промо-вечірки: одна місті Покровськ, друга - в Мирнограді.

4) Завершення процедури ребрендингу організації.

KPI: Завершено зміну назви організації на “Штука” й затверджено в Юстиції, розроблено новий фірмовий стиль, затверджено розроблений логотип, змінено печатку організації.

5) Розпочато процес гуртування культурної сцени східного регіону через проведення тематичного заходу.

KPI: Реалізовано проект тематичного форуму “Culture.East” для обміну думок щодо розвитку креативних індустрій в Донецькій та Луганській областях та перспективи включення їх в стратегію розвитку регіону

6) Нові люди в організації входять в робочі групи з розвитку молоді: НМРУ (Національна Молодіжна Рада України), Асоціація Молодіжних Центрів України і т.д. та репрезентують інтереси організації та наших бенефіціарів в них.

KPI: мінімум 2 члени організації долучено до профільних робочих груп з розвитку молоді.

Забезпечення фінансової сталості організації:

1) Налагодження співпраці з державними структурами (органи місцевого самоврядування, державні молодіжні центри, обласні державні адміністрації, Міністерство молоді і спорту, Міністерство у справах ветеранів, Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України)

KPI: Укладено меморандум про співпрацю мінімум з однією владною інституцією, отримано фінансування чи ресурсну підтримку мінімум від однієї інституції

2) Налагодження співпраці з міжнародними донорами (USAID, UNPD, IREX, IOM, Посольство США, BST, NED).

KPI: Виграно грант від 2х донорів, укладено співпрацю з одним із них

3) Розробка та продаж брендової продукції на заходах організації

KPI: Організація продала мінімум 10 екземплярів продукції та отримала позитивні відгуки від покупців

4) Створення окремої креативної агенції “Штука”, яка виконує комерційні замовлення в сфері виробництва відео, анімації і організації заходів та дає змогу членам ГО займатись організацією навіть в період, коли немає активного фінансування проектів організації

KPI: Розроблено бізнес-план, портфелі продукції та алгоритми комунікації для залучення клієнтів, в результаті отримано перші 5 комерційних замовлення + 1 постійний клієнт

5) Впровадження механізму контролю використання фінансів, а також їх ефективного використання на збільшення інституційного потенціалу організації

KPI: Запроваджено систему фінансового контролінгу в організації

6) Введення системи підписки та донацій для підтримки організації

KPI: Створення профілю Patreon організації, а також відкриття рахунку для отримання донацій, результат - перша зібрана 1000 на пожертвах.

7) Навчання краудфандингу і запуск першої краудфандингової кампанії для проектів “Пост-Схід: Імпресії” та “Пост-Схід: Ветерандвіж”

KPI: Успішно проведена краудфангивова кампанія, що збрала мінімум 30 000, максимум - 50 000 грн на проект.

8) Розробити стратегію залучення фінансів та створити річний бюджет організації

KPI: Розроблено документ стратегії залучення фінансів, а також створено операційний річний бюджет організації

Програмний менеджмент та проекти:

1) Найвні проекти організації фіналізовані згідно принципів RBM (включають в себе аналіз контексту, логічну матрицю проекту, план протидії ризиків, припущення, план моніторингу і оцінки, комунікаційна стратегія)

KPI: 4 повністю прописаних проектів згідно принципів RBM: Пост-Схід: Імпресії, Пост-Схід: Ветерандвіж, Пост-Схід: Гуртування, Пост-Схід: Громадянська освіта.

2) Організація ввела систему моніторингу і оцінки на рівні всіх проектів.

КРІ: Розроблено моніторингову стратегію, ключові індикатори та показники ефективності діяльності організації, а також розроблена система візуалізації ключових показників.

3) Введення системи публічного звітування

КРІ: Організація на власно створеному інтернет-порталі розміщує свої річні звіти - фінансовий та нарративний, а також кожного лютого (до моменту подання річних звітів в контролюючі органи) проводить звітню прес-конференцію, де презентує результати діяльності за рік і плани на майбутнє із залученням своїх бенефіціарів та потенційних партнерів (донори, влада, бізнес, активісти з регіону)

4) Запровадження міжнародної співпраці

КРІ: Організацією реалізовано щонайменше 1 проект з організацією, що працює в пост-конфліктних спільних із країн колишньої Югославії з взаємним відвідуванням своїх країн та перейманням досвіду роботи, а також налагоджена співпраця з представниками Німеччини, Бельгії або Британії в рамках проекту “Пост-Схід:Імпресії”

5) Запровадження нової миробудівничої та діалогової частини програми “Пост-Схід” – “Пост-Схід:Друзі” – проекту міжрегіонального обміну між молоддю зі сфери культури з Покровської та сусідніх громад та їх колегами по цеху із центральної та західної України для створення стійких колаборацій

КРІ: Організовано щонайменше 2 програми обміну у 2021 році в рамках якого митці розроблять роботи-рефлексії на тему конфліктів в Україні (військовий, покоління і т.д.) з подальшим виставленням робіт в Донецькій, Луганській, Львівській, Київській областях з проведенням дискусій.

6) Запуск медійної платформи “Пост-Схід:Спогади” з метою збереження спогадів про історичне минуле родин в пост-конфліктних громадах Донецької та Луганської областей з поєднанням спогадів ХІХ-ХХ і ХХІ сторіччя. Спогади мають

бути висвітленні у вигляді інтерв'ю з очевидцями чи анімуванням нараитивних спогадів.

КРІ: Проведення дослідження пост-конфліктних громад регіону разом з активістами, краєзнавцями та істориками на предмет наявності архівних документів про спогади сімей європейських колоністів, учасників Другої Світової, а також налагоджено контакт з сім'ями учасників АТО для зйомки інтерв'ю і підготовки синопсису анімацій. Розроблено і видано 5 анімованих історій та ще 5 відео-інтерв'ю про далеке і близьке минуле з подальшим висвітленням контенту в місцевих ЗМІ та домовлення організацій тематичних інтерактивних виставок в музеях регіону.

7) Підготовка до проведення регіонального абсурд-фестивалю “Астанавітєсь” в місті Мирноград, тематика якого полягатиме в абсурдному висміюванні стереотипів щодо регіону, а сам фестиваль буде орієнтованим на поєднанні місцевих та національних виконавців з метою їхнього гуртування, обміну досвідом та діалогу

КРІ: Розроблено концепцію з урахуванням стереотипів щодо регіону та розпочато підготовку до проведення пілотного фестивалю у 2022 році.

Висновки

Пост-конфліктні спільноти та люди, що пережили травму, на жаль, стали реальністю України ХХІ сторіччя. Наслідки, що матиме держава в довгостроковій перспективі, якщо ми не будемо займатись гуртуванням і пошуком консенсусу передбачити неможливо і це накладає велику відповідальність на кожного громадянина, а ще більше на громадянське суспільство. Як показує практика і недавня історія, саме громадські організації були в авангарді тих, хто долучився до допомоги людям в скрутні, яких зачепив конфлікт, саме вони намагались уникнути протистояння на Балканах, проводячи перші так звані антивоєнні кампанії. Будучи на вістрі розвитку суспільства організації мають так само швидко адаптуватись до змін, що відбуваються навколо, бути гнучкими. Але не дивлячись на це, кожна організація має прагнути великого – здійснення своєї місії. Особливо, коли ця місія має на меті налагодження стійкого миру, просування ідей соціального гуртування та діалогу. Ми живемо у відкритому світі, тому часто для реалізації кращих задумів слід озиратись навколо і виходити за межі своєї “коробки” – досліджувати подібний досвід закордоном та адаптувати його з урахуванням локального контексту.

В першому розділі даної роботи проведено дослідження поняття пост-конфліктних спільнот, як вони утворюються, що собою уявляють, які ролі і функції виконують громадські організації в цих спільнотах, а також які взагалі бувають стратегії і підходи до роботи громадських організацій в цих спільнотах. Виявлено, що громадські організації можуть на певний час заміщати функції державної влади, оскільки вони є більш швидкими та гнучкими. Їхня роль полягає у забезпеченні гуманітарної підтримки населення пост-конфліктних громад, а також у проведенні моніторингів, адвокації, соціального гуртування та інституційної підтримки органів влади чи громадянського суспільства в цих спільнотах. Стратегії роботи організацій в пост-конфліктних спільнотах напряму залежать від її ролі і можуть бути направлені на працевлаштування людей, що втратили роботу, допомога маргіналізованим групам населення, формальну та неформальну освіту,

налагодження діалогу, екологію, гуманітарне роззброєння, розвиток системи охорони здоров'я, розвиток креативних індустрій, тощо.

В другому розділі проведено дослідження роботи в пост-конфліктних спільнотах організації “Майстерня Ідеї”, яка здебільшого здійснює культурні проекти, направлені на гуртування громад та побудову діалогу через культурну інтервенцію, також досліджено 5 українських та 8 хорватських/транс-екс-Югославських організацій, що займаються роботою в пост-конфліктних спільнотах та проаналізовано їхні проекти, направлені на соціальне гуртування громад та діалог. Помічено спільні тенденції в розвитку українських та хорватських організацій – перехід від спорадичної роботи на місцях в моменти найбільшої кризи до системної та інституційної роботи зі збереження пам'яті та організації спільних обмінних заходів та культурних інтервенцій для налагодження співпраці та дружби в своєму регіоні (Україна) чи на міжрегіональному та міжнародному рівнях (Хорватія-Сербія-Боснія-Албанія-Косово). Проаналізовано ефективність роботи організацій за наступними критеріями: Інноваційність, Вплив, Автономність, Сталість, Прозорість/Підзвітність, Державна співпраця. Виявлено, що іноземні організації тяготіють до вищого рівня прозорості й підзвітності, а також налагодження партнерських стосунків з державою та організацію збору коштів на діяльність від приватних осіб, а також орієнтацію та міжрегіональну співпрацю. Українські організації поки що орієнтовані більше на локальну аудиторію та кошти міжнародних донорів, що не завжди грає на руку сталості організації.

У третьому розділі проведено аналіз організаційної спроможності ГО “Майстерня Ідеї” та виявлено, що організація знаходиться на одних з початкових етапів свого розвитку і потребує більшої та глибшої інституціалізації, в першу чергу, через залучення нових людей з профільними компетенціями, формування нових відділів, в першу чергу – повноцінного фінансового, операційного, креативного та відділу розвитку. Також потребує організація формування повноцінної фандрейзингової стратегії з початковим фокусом на диверсифікацію надходжень

через краудфандинг, співпрацю з державою, а також розвитку свого креативного агенства, що дасть змогу членам ГО отримувати прибуток за ту креативну роботу, що й так робить ГО – відео, анімацію та організацію івентів. Сформульовано стратегію розвитку організації, що має на меті збільшити впізнаваність організації через участь в цільових культурних та соціально-громадських подіях в регіоні, а також запропоновано варіанти проектних рішень, що мають на меті підвищити рівень соціальної згуртованості громад міста Покровськ та Мирноград. У висновку додаю що основною відмінністю між стратегіями українських та хорватських організацій, що працюють з питаннями соціального гуртування в пост-конфліктних громадах є те, що хорватські колеги більш схильні до формування стійких та довготривалих асоціацій та інших платформ взаємної співпраці для просування спільної адженди. В Україні цей етап тільки набирає обертів, проте сильних коаліцій соціально-культурних організацій (за винятком представників асоціації молодіжних центрів) досі нема. Це створює простір для можливості ГО МІ бути флагманом створення нової мережі культурних ГО в громадах Донецької та Луганської областей.

Перелік використаних джерел

1. Brinkmann C. Brinkmann: Steps for Peace, Working Manual for Peace building and Conflict Management [Електронний ресурс]. - German Development Service (Deutscher Entwicklungsdienst, DED) Civil Peace Service Programme; 2006.Режим доступу: <http://www.steps-for-peace.org/wp-content/uploads/2016/09/Brinkmann-Manual-Steps-for-peace.pdf>
2. International Committee of the Red Cross (ICRC) Opinion Paper. How is the Term “Armed Conflict” Defined in International Humanitarian Law. International Committee of the Red Cross (ICRC) Opinion Paper; 2008.
3. Causes of armed conflict A brief overview of theories on why armed conflict occurs. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.irenees.net/bdf_fiche-analyse-642_en.html
4. Louis Kriesberg. Conflict Emergence Stage [Електронний ресурс]. - 2003.Режим доступу: https://www.beyondintractability.org/essay/conflict_emergence
5. Marie-Soleil Frère & Nina Wilen. INFOCORE Definitions Post-conflict [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://www.infocore.eu/wp-content/uploads/2016/02/def_post-conflict.pdf
6. Cyrus Vance. The Vance Plan [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.peaceagreements.org/viewmasterdocument/1173>
7. The Ukrainian Week. Повний текст документів, ухвалених на переговорах в Мінську. 2015;Режим доступу: <https://tyzhden.ua/Politics/129751>
8. Graham Brown, Arnim Langer & Frances Stewart. A Typology of Post-Conflict Environments. Centre for Research on Peace and Development (CRPD) University of Leuven Parkstraat 45, 3000 Leuven, Belgium; 2011.
9. Fiedler, C., Mroß, K.,. Post-Conflict Societies: Chances for Peace and Types of International Support. 2016.
10. Marcus Cox. STATE BUILDING AND POST-CONFLICT RECONSTRUCTION: LESSONS FROM BOSNIA. University of Cambridge; 2001.
11. Тетяна Кисельова. Картування громадянського суспільства в сфері розбудови миру в Україні: розбудова миру за будь-якою іншою назвою. Центр досліджень

медіації та діалогу, Національний університет «Києво-Могилянська академія»,; 2019.

12. United Nations. UN Peacebuilding: an Orientation [Електронний ресурс]. - United Nations; 2010.Режим доступу: https://www.un.org/peacebuilding/sites/www.un.org.peacebuilding/files/documents/peacebuilding_orientation.pdf
13. Civil Society, Political Regimes and Conflict [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://egyankosh.ac.in/bitstream/123456789/63480/2/Unit-10.pdf>
14. USAID. The Foreign Aid Explorer [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://explorer.usaid.gov/cd/UKR?implementing_agency_id=1
15. Майстерня Ідеї. Де шукати достовірну інформацію про коронавірус? [Електронний ресурс]. - Facebook.Режим доступу: [https://www.facebook.com/Maysterniyaidey/posts/1728436500638190?__cft__\[0\]=AZX1XEJaNDRtJWREILMG01mnSTUjJB6OgDn7IONW2yZ9KBZ6YkuIVSXR5ZjFpfxT-PHnbz6zoBHpAwwQpTVJF5XKVKSU-Bq3gEIMXnBlSH2zncTCazvX9j8ev_yvUys3G-sUal6yYIdXerN2TBFJyPqyN_mj99IV2FXtWsTWzaMM_9cEnPYEo2pmdL2whLcm8s&__tn__=%2CO%2CP-R](https://www.facebook.com/Maysterniyaidey/posts/1728436500638190?__cft__[0]=AZX1XEJaNDRtJWREILMG01mnSTUjJB6OgDn7IONW2yZ9KBZ6YkuIVSXR5ZjFpfxT-PHnbz6zoBHpAwwQpTVJF5XKVKSU-Bq3gEIMXnBlSH2zncTCazvX9j8ev_yvUys3G-sUal6yYIdXerN2TBFJyPqyN_mj99IV2FXtWsTWzaMM_9cEnPYEo2pmdL2whLcm8s&__tn__=%2CO%2CP-R)
16. О.Вінніков, В.Купрій,Л.Паливода. Громадянське суспільство України Звіт за результатами дослідження. Творчий Центр ТЦК; 2016.
17. БФ Восток-Сос. Переселенцы придут под Кабмин требовать принятие спец. закона [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://vostok-sos.org/action_needed/
18. Львівська Освітня Фундація. Програма “Добрий сусід” [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.lef.org.ua/ua/proekty/1332/>
19. Львівська Освітня Фундація. Молодіжна платформа ВІЛЬХА [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.lef.org.ua/ua/proekty/molodizhna-platforma-vilna-hata/>
20. Ukrainer. Костянтинівка. Простори взаємодії [Електронний ресурс]. - 2018.Режим доступу: <https://ukrainer.net/kostyantynivka/>
21. Свои.City. Откуда в Мариуполе ТЮ и как эта платформа меняет город. Пьеса-интервью с четверкой причастных [Електронний ресурс]. - 2020.Режим доступу: <https://svoi.city/read/history/93767/pesa-o-tom-kak-platforma-tyu-v-mariupole-menyayet-gorod>

22. Молодіжна Організація “Стан.” Молодіжна Організація “Стан” Про нас [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://stan.org.ua/pro-nas/>
23. БФ Восток-Сос. Фестиваль Думок [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://vostok-sos.org/festival-mnenij-v-severodonecke-pervyj-i-vazhnyj/>
24. Ina Vukic. A Brief History of The War in Croatia – Background, Battlefields and Outcomes [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://inavukic.com/2014/02/17/a-brief-history-of-the-war-in-croatia-background-battlefields-and-outcomes/>
25. Narod.HR. Z-4 Plan [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://narod.hr/kultura/6-ozujka-1995-plan-z-4-odmetnuti-srbi-nisu-htjeli-zivjeti-u-hrvatskoj-vec-samo-u-jugoslaviji-ka-o-prosirenoj-srbiji>
26. Zvonar, Zvonimir. Bljesak i Oluja - hrvatske vojne akcije u Domovinskom ratu. [Osijek,]: Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku; 2012.
27. United Nations. UNITED NATIONS TRANSITIONAL AUTHORITY IN EASTERN SLAVONIA, BARANJA AND WESTERN SRMIUM [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://peacekeeping.un.org/sites/default/files/past/untaes.htm>
28. ШИМКЕВИЧ КАТЕРИНА ОЛЕКСАНДРІВНА. УЧАСТЬ МІЖУРЯДОВИХ ТА ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У ПОДОЛАННІ НАСЛІДКІВ ВОЄННИХ ЗЛОЧИНІВ У КРАЇНАХ КОЛИШНЬОЇ ЮГОСЛАВІЇ (1991–2008 рр.). [Запоріжжя]: ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД “ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ”; 2016.
29. Branco Rosic. 20 Godina Exit Aktivizma [Електронний ресурс]. - Exit Foundation; 2017. Режим доступу: <https://www.exitfondacija.org/20-godina-exit-aktivizma/>
30. Documenta. Documenta - O Nama [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://documenta.hr/o-nama/>
31. Centar za Mirove Studije. CMS - Tko je tko [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.cms.hr/hr/o-cms-u-tko-je-tko/cms>
32. Centar za Mir i Nenasilje i Ludska prava - Osijek. Program “Mirovno obrazovanje i afirmacija nenasilja” [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.cms.hr/hr/vise-o-programima/program-mirovno-obrazovanje-i-afirmacija-nenasilja>

33. Centar za Mirove Studije. Obrazovni program: Mirovni studiji [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.cms.hr/hr/vise-o-programima/obrazovni-program-mirovni-studiji>
34. Божичевич Горан. Розбудова діалогу. Вибрані приклади роботи з примирення в Хорватії [Електронний ресурс]. - Дух і Літера;Режим доступу: <https://duh-i-litera.com/bookstore/rozbudova-dialogu-vibrani-prikladi-roboti-z-primirennja-v-horvati>
35. Centar za mir nenasilje i ljudska prava Osijek. Centar za mir nenasilje i ljudska prava Osijek - O nama [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.centar-za-mir.hr/misija-i-vizija/>
36. Centar za Mir i Nenasilje i Ludska prava - Osijek. Osvijestimo se, nasilje u obitelji je naša stvarnost [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.centar-za-mir.hr/aktivnosti-zavrsene-aktivnosti-osvijestimo-se-nasilje-u-obitelji-je-nasa-stvarnost/>
37. Centar za Mir i Nenasilje i Ludska prava - Osijek. Putovima do prava i pravde [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.centar-za-mir.hr/aktivnosti-zavrsene-aktivnosti-putovima-do-prava-i-pravde/>
38. Centar za mir nenasilje i ljudska prava Osijek. MALA ŠKOLA NENASILJA I TOLERANCIJE [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.centar-za-mir.hr/aktivnosti-mala-skola-nenasilja-i-tolerancije-o-projektu/#>
39. Centar za Mir i Nenasilje i Ludska prava - Osijek. Ostvarivanjem prava do bolje socijalne uključenosti [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.centar-za-mir.hr/aktivnosti-zavrsene-aktivnosti-ostvarivanjem-prava-do-bolje-socijalne-ukljucenosti/>
40. Centar za Mir i Nenasilje i Ludska prava - Osijek. Daj mi ruku za slijedeći korak – razvijanje alata za međuetnički dijalog i izgradnju mira [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.centar-za-mir.hr/dajmo-ruke-za-slijedeci-korak-dogadanja/>
41. Clubture. Clubture - About us [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.clubture.org/info/about-us?l=en>
42. Youth initiative for Human Rights. YIHR- About Us [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://yihhr.hr/en/vision/>
43. Youth initiative for Human Rights. social development and innovations program [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://yihhr.hr/en/social-innovators-2/>

44. Youth initiative for Human Rights. Justice Program [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://yihhr.hr/en/programs/justice-program/>
45. Youth initiative for Human Rightsa. Advocacy program [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://yihhr.hr/en/3423-2/>
46. Youth initiative for Human Rights. Outreach program [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://yihhr.hr/en/programs/participation-program/>
47. Mochvara.com. ŠTO JE URK? [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.mochvara.hr/info/sto-je-urk->
48. Kooperativa. Kooperativa - about us [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://platforma-kooperativa.org/en/about/who-we-are/>
49. Cooperation Committee for Cambodia. NGOs Performance in Cambodia The Assessment Process Through NGO GPP 2007-2013 [Електронний ресурс]. - 2014.Режим доступу: <http://civicus.org/ita-platform/wp-content/uploads/2018/11/CCC-Report-NGO-Performance-Assessment.pdf>
50. Documenta. Program Report with overview of cumulative outcomes of Documenta's work since establishment January 1 2019 – December 31 2019. 2020 Jun.
51. Centar za Mirove Studije. GODIŠNJI IZVJEŠTAJ CENTRA ZA MIROVNE STUDIJE (2007-2019). Zagreb;
52. Centar za Mirove Studije. GODIŠNJI IZVJEŠTAJ CENTRA ZA MIROVNE STUDIJE 2010. Zagreb; 2010.
53. Centar za Mirove Studije. GODIŠNJI IZVJEŠTAJ CENTRA ZA MIROVNE STUDIJE 2014. Zagreb; 2014.
54. Centar za Mirove Studije. GODIŠNJI IZVJEŠTAJ CENTRA ZA MIROVNE STUDIJE 2019. Zagreb; 2019.
55. Centar za Mir i Nenasilje i Ludska prava - Osijek. GODIŠNJI IZVJEŠTAJ CENTRA ZA MIR, NENASILJE I LJUDSKA PRAVA – OSIJEK ZA . GODINU 1998-2008; 2013-2019.
56. Centar za Mir i Nenasilje i Ludska prava - Osijek. GODIŠNJI IZVJEŠTAJ CENTRA ZA MIR, NENASILJE I LJUDSKA PRAVA – OSIJEK ZA . GODINU 2015. 2015.
57. Centar za Mir i Nenasilje i Ludska prava - Osijek. GODIŠNJI IZVJEŠTAJ CENTRA ZA MIR, NENASILJE I LJUDSKA PRAVA – OSIJEK ZA . GODINU 2019. 2019.

58. Clubture. GODIŠNJI IZVJEŠTAJ SAVEZA UDRUGA KLUBTURA ZA 2015-2019. GODINU.
59. Clubture. GODIŠNJI IZVJEŠTAJ SAVEZA UDRUGA KLUBTURA ZA 2014 GODINU. 2014.
60. Clubture. GODIŠNJI IZVJEŠTAJ SAVEZA UDRUGA KLUBTURA ZA 2016 GODINU. 2016.
61. Clubture. GODIŠNJI IZVJEŠTAJ SAVEZA UDRUGA KLUBTURA ZA 2018 GODINU. 2018.
62. Youth Initiative for Human rights. Izvještaj o aktivnostima u 2015-2019. godini Zagreb,, Zagreb;
63. Youth Initiative for Human rights. Izvještaj o aktivnostima u 2015 godini Zagreb,, Zagreb; 2015.
64. Youth Initiative for Human rights. Izvještaj o aktivnostima u 2018. godini Zagreb,, Zagreb; 2018.
65. Youth Initiative for Human rights. Izvještaj o aktivnostima u 2019. godini Zagreb,, Zagreb; 2019.
66. Боян Босковіч. Інтерв'ю з директором фестивалю EXIT (1999-2013) - Бояном Босковічем [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://drive.google.com/file/d/1t8wd9vDHcq3hyb2Dxv_aBSX6wTtmqnUs/view?usp=sharing
67. Міліца Пекіч. Інтерв'ю Міліца Пекіч -директорка платформи Kooperativa.
68. Kooperativa. Connecting trough Culture About the work of regional platform KOOPERATIVA. Zagreb; 2018.
69. Kooperativa. GODIŠNJI IZVJEŠTAJ 2014.
70. Kooperativa. GODIŠNJI IZVJEŠTAJ 2015. p. 6.
71. Дорохов Микола. Пояснювальна записка до дипломного проекту (магістерської роботи) на тему: «Розвиток механізмів та засобів удосконалення соціокультурного простору м. Краматорськ». [Львів]: Вищий навчальний заклад «Український католицький університет»; 2019.
72. Druzi - Вільний простір. Druzi -вільний простір [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://www.facebook.com/druzimediastudies/about/?ref=page_internal

73. Платформа Тю. Платформа Тю [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://tu.org.ua/pro-nas/>
74. Молодіжна Організація “Стан.” РОБОЧИ ЗВІТИ ГО “МОЛОДІЖНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ “СТАН” ЗА 2016 – ПЕРШЕ ПІВРЧЧЯ 2017 РОКУ (ІНФОГРАФІКА) [Електронний ресурс]. - Івано-Франківськ; 2017.Режим доступу: <http://stan.org.ua/zvity/robochi-zvity-go-molodizhnoyi-organizatsiyi-stan-za-2016-pershe-pivrchchya-2017-roku-infografika/>
75. Молодіжна Організація “Стан.” ДІЯЛЬНІСТЬ МОЛОДІЖНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ “СТАН” У 2017. ІНФОГРАФІКА [Електронний ресурс]. - Івано-Франківськ; 2017.Режим доступу: <http://stan.org.ua/zvity/diyalnist-molodizhnoyi-organizatsiyi-stan-u-2017-infografika/>
76. Молодіжна Організація “Стан.” РІЧНИЙ ЗВІТ МОЛОДІЖНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ “СТАН” ЗА 2018 РІК [Електронний ресурс]. - Івано-Франківськ; 2018.Режим доступу: <http://stan.org.ua/zvity/richnyj-zvit-molodizhnoyi-organizatsiyi-stan-za-2018-rik/>
77. Молодіжна Організація “Стан.” РІЧНИЙ ЗВІТ МОЛОДІЖНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ “СТАН” ЗА 2019 РІК [Електронний ресурс]. - Івано-Франківськ; 2019.Режим доступу: <http://stan.org.ua/zvity/richnyj-zvit-molodizhnoyi-organizatsiyi-stan-za-2019-rik/>
78. Молодіжна Організація “Стан.” БЮДЖЕТ ГО “МОЛОДІЖНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ “СТАН” НА 2017 РІК (ІНФОГРАФІКА) [Електронний ресурс]. - Івано-Франківськ; 2017.Режим доступу: <http://stan.org.ua/zvity/byudzhhet-go-molodizhnoyi-organizatsiyi-stan-na-2017-rik-infografika/>
79. Восток-СОС. Звіт про діяльність Благодійної організації “Восток SOS” у 2019 році.

Додатки**Додаток А**

«Затверджено»

**Рішенням установчих зборів засновників
громадської організації**

«МАЙСТЕРНЯ ІДЕЇ»

Протокол № 1 від

«5» жовтня 2017 р.

**СТАТУТ
ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ
«МАЙСТЕРНЯ ІДЕЇ»**

м. Мирноград - 2017

- 1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ**
- 2. МЕТА ТА НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ**

3.1. Головною метою Організації є активізація процесу соціально-економічного розвитку громад; закріплення та розвиток сектору недержавних, неприбуткових громадських організацій; підвищення соціальної активності населення у вирішенні проблем соціального, культурного, медичного, освітнього, оздоровчого, екологічного, психологічного та наукового характеру; об'єднання зусиль у становленні та розвитку суспільного руху та активної громадської позиції, надання матеріальних та нематеріальних послуг, здійснення всебічної підтримки жителів громад.

3.2. Основними напрямками діяльності Організації є:

3.2.1. Захист соціальних та економічних інтересів своїх членів та населення України, а також сприяння поступовому соціально-економічному розвитку громад;

3.2.2. Всебічна підтримка та розвиток всіх форм підприємництва;

3.2.3. Створення сприятливих умов для відкриття, сприяння та розвитку соціального підприємництва, надання соціальних послуг жителям громад та державним чи недержавним установам, закладам та організаціям;

3.2.4. Сприяння розвитку туристичної та рекреаційної галузі;

3.2.5. Сприяння та участь у розробці і здійсненні державних та міжнародних проектів і програм з вирішення соціально-економічних проблем громад, надання всебічної допомоги їм мешканцям

3.2.6. Сприяння в поліпшенні екологічного стану громад;

3.2.7. Підвищення правової освіти населення;

3.2.8. Створення комфортних умов для організації відпочинку населення та розвитку спорту;

3.2.9. Створення інформаційно-аналітичної, тренінгово-консалтингової інфраструктури з метою просвітницької діяльності;

3.2.10. Здійснення творчої пошукової, аналітичної та іншої діяльності, яка сприяє розвитку громад;

3.2.11. Підготовка та проведення різноманітних досліджень з питань життєдіяльності громад;

3.2.12. Розробка та впровадження інноваційних соціальних та ІТ технологій;

3.2.13. Підготовка та проведення інформаційних PR - кампаній, навчальних семінарів, тренінгів, фестивалів, інших групових заходів, забезпечення і надання індивідуальних консультацій жителям громад з метою сприяння населенню у соціальній підтримці, отриманні соціально-педагогічних, психологічних, юридичних, інформаційних, соціально-медичних та соціально-економічних послуг;

- 3.2.14. Створення умов для всебічної підтримки сімей, дітей, молоді, самотніх осіб та осіб похилого віку, які опинилися чи можуть опинитися в складних життєвих обставинах;
- 3.2.15. Популяризація сімейних форм виховання дітей-сиріт та дітей, які залишилися без батьківського піклування, здійснення заходів щодо запобігання соціального сирітства;
- 3.2.16. Надання соціальної та психологічної підтримки учасникам антитерористичної операції та внутрішньо переміщеним особам;
- 3.2.17. Здійснення заходів щодо професійної підтримки та наставництва в професійній діяльності та супервізії для членів громади чи працівників установ, закладів та інших організацій, які здійснюють свою діяльність на території громади;
- 3.2.18. Сприяння населенню у створенні та розвитку громадських організацій з метою захисту прав та інтересів громадян;
- 3.2.19. Розвиток та закріплення ділового та соціального співробітництва Громадської організації з іншими державними, громадськими та іншими організаціями, які розташовані як на території України, так і за її межами, а також зарубіжними та міжнародними установами, організаціями на основі рівності, невтручання у внутрішні справи на договірних принципах;
- 3.2.20. Сприяння підвищенню кваліфікаційного рівня спеціалістів та волонтерів - членів Громадської організації. Соціальна, психологічна, матеріальна та інша допомога членам Громадської організації;
- 3.2.21. Волонтерська діяльність направлена на всебічну підтримку жителів громад;
- 3.2.22. Здійснення міжнародної діяльності у порядку, передбаченому Статутом Громадської організації та чинним законодавством України;
- 3.2.23. Сприяння соціально-економічному розвитку громад та її жителів - шляхом звернень у порядку, визначеному законом, до органів державної влади, органів влади Автономної Республіки Крим, органів місцевого самоврядування, їх посадових і службових осіб з пропозиціями (зауваженнями), заявами (клопотаннями), скаргами;
- 3.2.24. Здійснювати підприємницьку діяльність безпосередньо або через створені в порядку, передбаченому законом, юридичні особи (товариства, підприємства), якщо така діяльність відповідає меті громадської організації та сприяє її досягненню;
- 3.2.25. Засновувати з метою досягнення своєї статутної мети засоби масової інформації;
- 3.2.26. Проводити ремонтно-будівельні роботи, що передбачають заміну, відновлювання, модернізацію конструкцій та обладнання чи впровадження енергозберігаючих технологій, в зв'язку з їх фізичною зношеністю, руйнуванням, модернізацією, поліпшенням експлуатаційних

показників та здійснювати інші заходи щодо покращання благоустрою та відновлення об'єктів інфраструктури громад в порядку визначеному чинним законодавством;

3.2.27. Виконувати державні замовлення відповідно до чинного законодавства та здійснювати проектну діяльність направлену на всебічну підтримку життєдіяльності громад в порядку визначеному чинним законодавством;

3.2.28. Сприяти державним, недержавним органам, підприємствам, установам, організаціям в законодавчій та науковій діяльності;

3.2.29. Використовувати в своїй діяльності наступні принципи: добровільність; самоврядність; вільного вибору території; відсутність майнового інтересу; рівності перед законом; прозорості та відкритості; публічності;

3.2.30. Допомога в трудоустрою внутрішньо переміщеним особам.