

**Вищий навчальний заклад «Український католицький університет»**

**Факультет суспільних наук**

**Кафедра управління та організаційного розвитку**

## **Пояснювальна записка**

до дипломного проекту (магістерської роботи)

магістр

---

(освітній ступінь)

на тему **“Розвиток компетенцій громадських організацій в процесі мережування (на прикладі Української Кліматичної Мережі)”**

Викона: студентка II курсу, групи

СУН18/М

спеціальності 073 “Менеджмент”

Фурсік О.І.

Керівник: д.е.н. Борщевський В.В.

Рецензент: к.е.н. Клебан Ю.А.

Львів – 2020

Фурсік О.І. Розвиток компетенцій громадських організацій в процесі мережування (на прикладі Української Кліматичної Мережі”): Магістерська робота: (073 Менеджмент “Управління неприбутковими організаціями”) / О.І. Фурсік / Український католицький університет. Кафедра Управління та організаційного розвитку УКУ; Наук. кер.: В.В. Борщевський, д. е. н, – Львів: УКУ, 2020. – 101 с.

**Анотація:** У роботі розкрито теоретико-методологічні засади мережування інститутів громадянського суспільства. Проаналізовано досвід становлення, роботи і розвитку української мережі, а саме Української Кліматичної Мережі. Запропоновано рекомендації щодо стратегії мережування та розвитку компетенцій і підвищення рівня організаційної спроможності членів Мережі.

**Ключові слова:** громадянське суспільство, партнерська мережа, кліматичний рух, зміна клімату, коаліції, спільнота, сталий розвиток, вплив, стратегія, контекст, формування політики.

**Abstract:** The theoretical and methodological foundations of networking of civil society institutions are revealed in the work. The experience of formation, operation and development of the ukrainian network, namely the Ukrainian Climate Network, is analyzed. Recommendations on the strategy of networking and competency development and enhancement of organizational capacity of Network members are offered.

**Key words:** civil society, partnership network, climate movement, climate change, coalitions, community, sustainable development, impact, strategy, context, policy making

## ЗМІСТ

ЗМІСТ.....	3
Вступ .....	4
1. Теоретико-методологічні засади мережування інститутів громадянського суспільства.....	7
1.1. Мережування як інституційний феномен. ....	7
1.2. Характерні особливості та механізми мережування інститутів громадянського суспільства.....	14
1.3. Вплив мережування на розвиток компетенцій громадських організацій та підвищення рівня їх організаційної спроможності. ....	24
2. Аналіз контексту та потенціалу розвитку Української Кліматичної Мережі в сучасних соціально-економічних умовах.....	30
2.1. Характеристика зовнішнього середовища мережування.....	30
2.2. Оцінка минулих практик та їх ефективності. ....	35
2.3. Аналіз мотивації членів Мережі до співпраці, мережування, розвитку компетенцій і нарощування організаційної спроможності. ....	39
2.4. Особливості формування бренду Мережі. ....	45
3. Розробка стратегії мережування учасників Української Кліматичної Мережі на 2020-2021 роки. ....	57
3.1. Формулювання основних цілей розвитку Мережі та їх обґрунтування. ....	57
3.2. Окреслення стратегічних пріоритетів та операційних завдань учасників Мережі в контексті розвитку їх компетенцій і підвищення рівня організаційної спроможності.....	61
3.3. Обґрунтування алгоритму та механізмів мережування.....	68
Висновки .....	72
Список використаних джерел.....	75

## Вступ

Одним із важливих питань сьогодення для українського суспільства є спроможність співпраці проактивних громадян, і одна з найбільш сталих форм такої співпраці є мережування поміж громадських організацій.

Мережі є однією з найбільш давніх форм соціальної організації, що відбувалася між людьми ще до формування церков, чи урядів, підприємств чи певних форм співпраці інститутів громадянського суспільства [1]. Кожна людина має певний досвід долучення та роботи в мережах, починаючи від великого кола сім'ї, колег та друзів, певних асоціацій. В даному дипломі, ми розглядатимемо мережу громадських організацій. Українська Кліматична Мережа, виникла як робоча група з питань зміни клімату, до якої входили провідні українські громадські організації, що працювали над питанням зміни клімату, і всі вони були об'єднані спільною метою - спільно, мати вплив на формування кліматичної політики України, для забезпечення її сталого та безпечного майбутнього. З часом, діяльність та мета Мережі розширювалися. В даній мережі, організації-члени зберігають свою ідентичність та самостійність діяльності, місію, формат управління тощо, але об'єднані спільними цінностями та візіями.

Метою цієї роботи є виявлення дієвих механізмів залучення до співпраці і мережування організацій для підвищення організаційної спроможності, росту компетенцій працівників організацій та сприяння якісного досягнення їх місії

Об'єктом дослідження в роботі є неформальна мережа громадських організацій "Українська Кліматична Мережа".

Предмет дослідження - процес мережування та становлення професійних зв'язків для розвитку галузевої експертності та побудови діалогу.

Цільовими аудиторіями було визначено громадські організації, які працюють над вирішенням кліматичної кризи та в сферах, дотичних до проблеми зміни клімату: енергетиці, транспорті, екологічній освіті.

Практичним завданням роботи було дослідити успішні практики роботи й мережування в рамках УКМ, для чого: 1) дослідити успішні практики мережування та створення коаліцій в громадському секторі в Україні; 2) проаналізувати потреби в компетенціях організацій в мережі та сформулювати відповідні рекомендації; 3) розробити план мережування з урахуванням попередніх досліджень.

Методи дослідження: аналіз та синтез, метод соціологічного дослідження – соціальне опитування, глибинне інтерв'ювання, контент-аналіз.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в глибокому аналізі суспільних процесів кліматичного руху в Україні та дослідженні конкретних практик мережування.

Робота є максимально практичною і побудована на досвіді участі та управлінні мережі. Загальний обсяг роботи складає 101 сторінку, з них основного тексту – 75 сторінок відповідно. В першому розділі, ми досліджуємо теоретико-методологічні засади мережування інститутів громадянського суспільства, зокрема розглядаємо сам процес мережування, як інституційний феномен, характерні особливості та механізми мережування інститутів громадянського суспільства та вплив мережування на розвиток компетенцій громадських організацій та підвищення рівня їх організаційної спроможності. В другому розділі, ми досліджуємо аналіз контексту та потенціалу розвитку Української Кліматичної Мережі в сучасних соціально-економічних умовах, для чого досліджуємо характеристики зовнішнього середовища мережування, розглядаємо та оцінюємо минулі практики та їх ефективність та проводимо за допомогою соціального дослідження аналіз мотивації членів Мережі до співпраці,

мережування, розвитку компетенцій і нарощування організаційної спроможності. Після чого розглядаємо особливості формування бренду Мережі. Нарешті, в третьому розділі, ми розробляємо стратегію мережування учасників Української Кліматичної Мережі на 2020-2021 роки, для чого формуємо основні цілі розвитку Мережі та їх обґрунтування, окреслюємо стратегічні пріоритети та операційних завдань учасників Мережі в контексті розвитку їх компетенцій і підвищення рівня організаційної спроможності та обґрунтовуємо алгоритми та механізмів мережування, зініціювавши окремий проект для цієї мети.

## **1. Теоретико-методологічні засади мережування інститутів громадянського суспільства**

### **1.1. Мережування як інституційний феномен.**

Мережування, як інституційний феномен, варто відзначити як один із найважливіших процесів, з якого зароджується демократія. В громадському секторі, багато активних людей здобувають базові демократичні навички і вчаться критичному мисленню та відповідальності через мережування. В свою чергу, організації громадського сектору є основою розвитку та добробуту громад та країн. Вони роблять життєво важливий внесок у демократичні права та добробут населення, надаючи голос інтересам громадян та надаючи послуги там, де вони потрібні. Організації громадянського суспільства також вносять свій вклад в формування державної політики, підтримку відповідальності уряду та трансформацію й вирішення конфліктів, сприяння миру, відстоюванню прав людини та забезпеченню доступу громадян до основних послуг. Громадські організації та ініціативи мають інституційний вплив, але, в той же час громадський сектор нараз має числені виклики: брак організацій, які мають інституційну спроможність та/чи тривалу історію діяльності, нерівномірний територіальний розподіл, а саме те, що у Львові зареєстровано орієнтовно три тисячі громадських організацій, в маленькому місті чи селі може не бути ні одної. [2] Тим не менш, з 2012 спостерігається збільшення кількості громадських організацій, що було спонуковано бажанням мати можливість впливати на розвиток суспільства та громади. Станом на 1 квітня 2018 року, в Україні зареєстровано 81598 громадських організацій, з них 85% не належать до громадських об'єднань. [3]. В процесі даного зростання та розвитку, представники громадянського суспільства взаємодіють та розмивають межі між секторами, запроваджуючи нові організаційні форми та міжсекторальні партнерства. У

мінливих зовнішніх умовах організації громадського суспільства частіше не можуть працювати в ізоляції для подолання викликів. Всі ці фактори сприяють появі мереж громадянського суспільства [4]. Мережі, як побічна діяльність та/або інструмент діяльності громадських організацій, є ефективними для об'єднання спільнот та для залучення громадян до вирішення місцевих проблем в викликів, підтримки та захисту інтересів та їх прав. Також, виконують освітню та мотиваційну роль.

Мережування також є природнім процесом переходу кількості заходів та видів діяльності в якісну категорію, сприяючи якісному зсуву діяльності, який є неможливий без кооперації, співпраці та обміну досвідом. Це проявляється в організації спільних проектів, участі в спільних заходах, в інформаційному обміні та стає базою для формування мережі взаємодії громадських ініціатив.

Отже, дамо визначення мережі, як сукупності пов'язаних між собою різними зв'язками акторів (фізичних осіб, ініціатив, формальних та неформальних організацій), які об'єднуються в «кола контактів», які через перетини зв'язків, в свою чергу, об'єднуються в мережу.

Мережі можуть складатися з неформальних соціальних відносин або формальних органів, які юридично зареєстровані та інституціоналізовані. Мережі громадянського суспільства можуть бути відомі під багатьма різними назвами, включаючи коаліцію, альянс, вищий орган, асоціацію, рух, федерацію тощо. Мережі часто вибирають свої імена виходячи з власної ідентичності, контексту та мови.

Організаційні домовленості, які часто помилково сприймаються, як мережі, але не є ними, бувають:

- групи з менш ніж 3-х організацій, які краще характеризуються як партнерства;



- організації з єдиним органом / структурою управління, навіть коли вони включають багато офісів / підрозділів або раніше були незалежними організаціями: наприклад, об'єднання двох або більше організацій, які стали єдиним агентством або франшизою;

Не кожна мережа громадянського суспільства, яка працює в країні, вважається локальною мережею. Мережа має бути інтегрованою частиною місцевого чи національного громадянського суспільства, щоб вважатись локальною. Деякі показники включають, що мережею має керувати значна більшість місцевих організацій, які мають змістовні зв'язки з місцевими зацікавленими сторонами та розглядаються на місцевому рівні як офіційні мережі. Якщо міжнародні неурядові організації та їхні офіси на місцях є членами локальних мереж, вони задіюються у фоновому режимі та керуються своїми рішеннями, виходячи з інтересів місцевого контексту.

Мережі організацій громадянського суспільства, коли вони успішні, дають змогу громадянам посилити свій голос та досягти більшого впливу, більш демократичного управління та соціальних змін. Прагнучи до таких результатів, як створення мирних та справедливих громад, захист вразливих верств населення від порушень прав людини, мережі громадянського суспільства можуть забезпечити через:

- форуми та інші платформи, де люди можуть ділитися досвідом, виражати свою позицію, дискутувати та обговорювати необхідні зміни та розробляти стратегії дій;

- захист для тих, хто в іншому випадку вразливий до експлуатації, жорстокого поводження або відплати за виступ;

- спільно керовані органи (управління), скоординовані для координації кампаній та інших видів спільних дій;

- легітимність з законотворцями та іншими інституційними лідерами в демократичних умовах через дані та соціальні позиції тих, хто прагне змін.

Ефективні мережі можуть дозволити ініціативам та організаціям громадянського суспільства, підвищити їх вплив на соціальний розвиток, розширюючи їх охоплення до різних соціальних груп, розширити масштаби діяльності або поліпшити якість послуг. Такі мережі можуть забезпечувати:

- зв'язки для полегшення спілкування та навчання серед ініціатив та організацій із подібними цілями/сферами діяльності;
- платформи для координації діяльності та ресурсів декількох ініціатив та організацій для досягнення спільних цілей;
- співпрацю та легітимність з урядом та донорами, підзвітні та економічно ефективні засоби для реалізації політики та програм розвитку;
- спільно керовані органи для управління реалізацією скоординованої кампанії, програми, моніторингу та оцінки.

Нарешті, мережі громадянського суспільства також надають переваги демократизації суспільств в більш довготерміновій перспективі, оскільки є демократичними формами організації. Оскільки мережі засновані на взаємозалежних відносинах між самостійними ініціативами та організаціями, вони залучають членів до певної форми спільного спілкування, прийняття рішень та управління:

- як платформи для спілкування, мережі можуть бути можливостями для побудови соціального капіталу серед односторонніх або серед різноманітних груп, які поділяють загальні цілі та сподівання. Хоча будь-який союз чи кампанія можуть бути тимчасовими, задовольняючи особисті та інституційні відносини, що характеризуються взаємною довірою та спільними нормами роботи, але вони можуть стати ресурсами для майбутніх дій.
- як спільні комітети чи інституційні органи, мережі можуть бути школами розвитку демократичного громадянства. Для отримання ефективних результатів, лідери повинні розвивати навички демократичних практик, таких як досягнення консенсусу, сприяння діалогу та дотримання

демократичних процедур прийняття рішень. Члени мережі повинні розвивати навички спілкування, координації та законного децентралізованого прийняття рішень.

Проблеми, з якими часто стикаються мережі громадянського суспільства, донори та міжнародні НУО, включають:

- результати діяльності не відповідають очікуванням в розрізі процесу досягнення, масштабу чи впливу;
- розчарування в досвіді співпраці, які призводять до небажання приєднуватися до чи підтримувати мережі;
- мережі, які функціонують в основному, як механізми фінансування і не підтримують свою діяльність після закінчення підтримки донорів.

Деякі з цих викликів зумовлені основними особливостями мереж, як відносно складних форм організації. Оскільки в них беруть участь автономні організації, кожна з яких має власну місію, орган управління та зацікавлені сторони, яким вона має звітуватися, тож членам може бути складно досягти згоди у спільних домовленостях. Мережі часто передбачають координацію багатьох рівнів організації та взаємодії, від технічного обміну ресурсами до управління спільними заходами чи кампаніями, заснованих на спільних проблемах.

Також, деякі характеристики мереж є одночасно як сильними, так і слабкими сторонами; з ними потрібно впоратися, оскільки їх неможливо уникнути. Три такі особливості - це їх різноманітність, їхні фінансові ресурси та ступінь формальної інституціоналізації.

- Різноманітність: різноманітні місії, цінностей, ідеологій, секторів, національностей тощо можуть зміцнити мережу, збільшуючи широту наявних ідей, зацікавлених сторін, охоплення тощо. Однак таке різноманіття може призвести до всебічного конфлікту та слабого

прийняття рішень, якщо цінність різноманітності, представлені в мережі, не очевидна для членів, і якщо в мережі бракує знань чи довіри.

- Фінансові ресурси: мережам громадянського суспільства, як і окремим організаціям, важко досягти своїх прагнень без достатніх фінансових ресурсів. Однак зовнішнє фінансування є слабким способом об'єднанням для мереж. Якщо це головна мотивація до створення або приєднання до мережі, учасники відмовляються працювати у випадку, коли фінансування неминуче скорочується або закінчується. Гроші - ресурс з нульовою сумою; вона породжує конкуренцію, якщо не існує дуже сильних альтернативних соціальних норм і зв'язків. Мережі, які чітко бачать свої бачення та цілі, мобілізують наявні ресурси членів та залучають донорів для забезпечення необхідного фінансування за допомогою спільних відносин, швидше за все, є більш успішними.

- Ступінь інституціоналізації: деякі мережі починаються, як неформальна співпраця між організаціями, а через певний час перетворюються на більш формальні установи, в той час як інші одразу засновуються, як формальні мережеві організації. Інституціоналізація може принести цінні активи в мережу, такі як посилена легітимність, можливості і права, які присущі юридичній особі, більш ефективна координація та можливість безпосередньо залучати кошти. Але є ризики, коли процес інституціоналізації може змінити якість роботи мережі з членами. Деякі члени можуть скаржитися на зміни та навіть відмовитися від членства, оскільки вони цінували більш неформальну та стихійну мережу. Нові офіційні посади можуть створити стимули для внутрішньої конкуренції та послабити взаємостосунки. Нарешті, адміністративні та бюрократичні аспекти формальних інститутів, такі як наради, ведення діловодства та управління фінансами, можуть розроблятися в тій мірі, в якій мережа відчуває себе бюрократичною і задушує ту саму ініціативу, яка потрібна для її ефективності [5].

В Україні, феномен мережування має певні особливості. Так, приблизно третина всіх громадських організацій входять до різних мереж та коаліцій, реалізують спільні проекти або мають досвід партнерства. При цьому менше 10% з усіх організацій, працюють ізольовано та не обізнані з діяльністю інших організацій. Кожна восьма ініціатива, в процесі своєї діяльності, долучається до проектів за межами свого міста, що говорить, що міжміські зв'язки та співпраця має потенціал. Різні дослідження та опитування демонструють, що не всі організації освідомлені про позитивні аспекти мережування, в той час як багато організацій громадського суспільства також побоюються брати участь у спільних проектах, бо мають негативний досвід в минулому. Часто бракує також розуміння механізмів приєднання до мережі, того, як це може допомогти у вирішенні проблем, а також подекуди вважають коаліції неефективними. [6] В Україні феномен мереж і коаліцій не є новим, деякі існуючі мережі працюють вже більше 15 років. [4]. Тим не менш, за даними, наразі відбувався відкат громадського сектору до рівня 2013 року. Так, національне опитування громадської думки для оцінки змін в обізнаності громадян щодо громадських організацій та їхньої діяльності (проведене на замовлення Пакту в рамках Програми сприяння громадській активності “Долучайся!” (USAID) [7], показало, що до активної громадської діяльності наразі залучено лише 7,5% громадян, що приблизно стільки, як було в 2013 році (8%). В порівнянні з 2013 роком, також не зросло і членство в громадських об'єднаннях: у 2019 році 90% громадян не належали до жодної з організацій, об'єднань чи партій (у 2013 р. цей показник становив 85,5%). Тим не менш, в окремих сферах активностей, кількість активних громадян зросла з 18% до 24%, а в цілому, кількість потенційних активістів чи волонтерів та тих, хто потенційно може долучитися до громадської діяльності, зросла з 30% до 46%. Також, спостерігається якісне збільшення впливу організацій громадського суспільства на роботу влади [8]. В розрізі вищезазначеного, мережевість,

вміння працювати спільно і разом досягати поставлених цілей та місії набувають особливого значення. Мережування стає тим інструментом, яке може визначити шлях розвитку українських громадських організацій та громадського суспільства в цілому.

## **1.2. Характерні особливості та механізми мережування інститутів громадянського суспільства.**

Мережі - це демократичні форми організації, оскільки вони є самоврядними групами. Вони складаються з взаємозалежних відносин між організаціями-членами, які доповнюються незалежними відносинами, як в ринкових відносинах, і залежними відносинами, як в ієрархіях. Рівень взаємозалежності в будь-якій мережі є основним способом розрізнення серед різних моделей мереж. Взаємозалежні стосунки означають, що мережі, як і партнерські стосунки, працюють найкраще, коли вони активно ведуть спільну діяльність, співпрацюють. Для розрізнення мереж, можна розглядати різний рівень досвіду та експертизи, механізмів прийняття рішень, але оскільки основоположним характером мережі є добровільна взаємодія автономних організацій, співпраця та взаємодія є ключем до успішних результатів.

Ефективні мережі громадянського суспільства часто мають подібні характеристики. Ці характеристики можна об'єднати в три широкі характеристики:

- історія та зовнішнє середовище;
- соціальний запит та експертиза;
- керівництво, врядування та управління.

Жодна з цих сфер не може бути ігнорована при формуванні, оцінці або побудові успішних мереж.

1. Історія та зовнішнє середовище: успішні мережі створюються протягом певного часу, і вони не працюють ізольовано від свого середовища. Нові мережі повинні враховувати рівень соціального капіталу, який існує серед членів, та ступінь, в якому середовище можна вважати "сприятливим" для цілей мережі та перспективної діяльності. Також, в успішних мережах часто зустрічаються взаєморозуміння, довіра та норми співпраці між лідерами та членами мережі. Мережі, засновані на раніше існуючому соціальному капіталі (як між собою, так і з ключовими зацікавленими сторонами), швидше організуються та швидко дають задовольняючі результати. Сприятливе середовище (соціальне, правове, політичне): товариства з давніми традиціями соціальної взаємодії мають властиві їм знання та навички, які учасники передають мережам. Учасникам інших суспільств, що характеризуються більш ієрархічними та незалежними соціальними відносинами, потрібно більше часу для розвитку таких компетенцій. Наявне політичне та правове середовище також є надзвичайно важливим. У деяких випадках уряди забороняють зустрічі або іншим чином обмежують права громадян на самоорганізацію. Закони також можуть обмежувати методи збору коштів, доступні мережам громадянського суспільства.

2. Соціальний запит та експертиза мережі. Корисно оцінити, наскільки цілі мереж оцінюються товариствами, в яких вони працюють. Також врахувати, щоб мережі не лише мали доступ до необхідної експертизи, але поділяли спільні погляди на те, що являє собою досвід та високоякісні підходи до їх спільних дій. Соціальний запит є важливим, оскільки в такому випадку, мережі здатні широко охопити і мобілізувати громадськість, коли постають питання, важливі для суспільства, в якому вони існують. Мережі, які працюють над питаннями, що важливі лише для кількох місцевих груп або, або для міжнародних зацікавлених сторін, часто не отримують необхідної місцевої участі та підтримки. Вони можуть стати

оболонками, продовжуючи існувати, але не в змозі досягти багато або завоювати місцеве визнання та повагу.

3. Лідерство, врядування та управління. Будучи демократичними формами організації, мережі найкраще працюють, коли лідерство, управління та врядування знаходяться в співпраці, покладаючись на колективне керівництво, представницьке врядування та координаційне управління, а не на директивні та ієрархічні підходи, які можуть добре працювати в окремих організаціях. Системи спільної роботи для врядування та таких функцій управління, як ведення діловодства, зв'язку та збору коштів, управління фінансами, також важливі для успіху мережі, особливо у великих, більш інституціоналізованих мережах, які повинні враховувати багатьох членів та донорів. Розглядаючи управління, важливо, щоб лідери дотримувалися як колективного бачення, так і їх індивідуальних організаційних інтересів. Лідерство вимагає навичок побудови консенсусу, вирішення конфліктів, сприяння спільним діям тощо. Представницьке врядування (наприклад, розробка політики, відповідальність за мережу) повинно включати всіх членів. Неформальні мережі, як правило, керуються та регулюються неформальною групою відданих керівників. Якщо мережі є більш формалізованими та мають орган управління, представницькі норми часто вбудовуються в юридичний кодекс та соціальні традиції. Вони можуть бути адаптовані та посилені для конкретних мереж. Координаційне управління (наприклад, оперативне прийняття рішень та виконання завдань) мережі зазвичай здійснюється за рахунок добровільних внесків членів, тому відповідальні за управління повинні ставитися до виконавчого апарату більше як до рівних, ніж до роботодавців-службовців. У неофіційних мережах одно організація-член може запропонувати виконувати координаційні функції. Витрати на координаційну функцію слід визнати і, якщо можливо, компенсувати. Нарешті, гарне управління мережею передбачає спільні взаємовідносини. Подібно до хороших



партнерських стосунків, життєво важливим є взаєморозуміння, довіра та узгоджені норми спільної роботи. Оскільки учасники мережі є автономними, їх участь по суті є добровільною. Учасники з більшою ймовірністю братимуть участь, коли відчуватимуть, що цілі, через які вони приєдналися до мережі, виконуються і коли вони задоволені досвідом мережування. Активна участь має вирішальне значення, оскільки це основний засіб, завдяки якому мережі досягають спільних цілей. Необхідно створити мінімальні, але функціональні системи взаємодії та спілкування між членами. Спільна інформація сприяє зміцненню співпраці та прозорості, необхідних для побудови взаємної довіри та впевненості. Коли зовнішні зацікавлені сторони внесли кошти або інші ресурси, важливими є також системи зовнішньої звітності.

Залучення (фандрейзинг) та управління фінансами - важливі питання для мереж; нерозуміння шляхів, якими фінансові ресурси можуть впливати на успіх мережі, є однією з ключових причин, чому стільки мереж не реалізують свій потенціал. Існує три ключові способи успішної роботи з фінансовими ресурсами:

1. Найцінніші ресурси вносяться членами. Мережі завжди повинні надавати пріоритет своїм найціннішим ресурсам, як людським/матеріальним та фінансовим, внескам членів. Це допомагає зробити їх значущими та підзвітними перед членами.

2. Розвиток співпраці з донорами. Труднощі у відносинах з фінансовими донорами часто називають головними проблемами ефективності в діяльності мереж громадянського суспільства. Глобальне дослідження успішних альянсів громадянського суспільства, здійснене IFCB в 2001 році [9, 10], показало, що вони не були частиною міжнародних проектів розвитку. Вони не отримували значного фінансування від донорських установ, натомість залучали цільові кошти на такі речі, як скликання загальних зборів, публікація матеріалів тощо. Міжнародні

донори також відігравали важливу роль у підвищенні громадської залученості. Спільні програми та гнучкість у поданні звітів, як видається, є ознаками плідної співпраці між донорами та успішними мережами. Донори та мережі громадянського суспільства поділяють загальні цілі, тож важливо розробляти взаємно задовольняючі способи співпраці.

3. Фінансові ресурси мережі в цілому мають управлятися прозоро. Якщо інформація про отримання та розподіл фінансових ресурсів не відкрита, особливо, всередині мережі, підозра та обурення можуть легко зрости і завдати шкоди відносинам. Після того, як домовленості про фінансування та очікування будуть узгоджені спільно між членами мережі та всіма партнерами, слід постійно комунікувати про поточне фінансове управління. Якщо існують витрати, пов'язані з управлінням фінансами, їх слід компенсувати та чітко враховувати до бюджету.

Взаємозалежні стосунки найкраще працюють у спільній діяльності та співпраці, коли члени працюють над спільними цілями. Розглянувши низку характеристик мереж, розподілених у трьох сферах, включаючи історію та зовнішнє середовище, соціальний запит та експертизу, спільне керівництво, врядування та управління. Поза цими загальними принципами та характеристиками, існує кілька важливих критеріїв, за якими мережі громадянського суспільства відрізняються одна від одної.

Наразі, мережі громадянського суспільства часто розробляють типові структури, працюють над нарощенням типового потенціалу і прагнуть до поширених чи стандартних показників успіху та стійкості, навіть коли ці структури, потенціал та показники не відповідають їх конкретним реаліям та місії, цілям. Новим мережам часто рекомендується створювати відносно формальні та складні структури для координації (наприклад, секретаріати, виконавчі комітети тощо), коли відносно простими неформальними структурами було б набагато легше керувати. Це може призвести до таких проблем, як надмірна ієрархія або неефективне використання ресурсів.

Перший дуже дієвий спосіб виділення типів мереж - це їх спільне призначення та пов'язаний з ними рівень взаємозалежності, необхідний для його здійснення. Більшість мереж громадянського суспільства приймають один або більше типів спільної мети (табл.1). Кожен із цих типів спільної мети пов'язаний із рівнем взаємозалежності - від низького до високого. В Таблиці 1 можна розглянути п'ять різних моделей мережі, які можна спостерігати з цією типологією.

Перший стовпчик визначає п'ять типів цілей мереж, які часто зустрічаються серед НУО. Вони включають:

1. Обмін інформацією та спільне навчання, наприклад, дізнаватися більше про кризи та те, що робить кожна організація, ділитися програмними підходами та визначати кращі практики чи чути про інноваційні підходи до вирішення спільних проблем.

2. Координація та вплив на політику, програми чи інші заходи.

3. Отримання спільного фінансування для членів, наприклад, збільшити ресурси кожного окремого члена або виділити програмні кошти в певному секторі чи тематиці для ряду окремих організацій.

4. Створити нову соціальну цінність, наприклад, провести кампанію адвокації щодо певної політики чи соціальних змін або розробити спільні програми надання послуг.

5. Зміцнення спільної ідентичності та інтересів членів на довгостроковий період, наприклад, побудова галузевих стандартів чи прийняття законодавства для створення сприятливого та безпечного для соціуму середовища.

У другому стовпці показаний рівень взаємозалежності та взаємодії, пов'язаний з кожним із п'яти видів спільної мети, від низьких до високих.

Третій та четвертий стовпці показують зміни в організаційній самостійності окремих організацій, як членів мережі, які відповідають кожному рівню взаємозалежності. Коли рівень взаємозалежності мережі

знаходиться на нижньому кінці континууму (як показано у верхніх рядках таблиці, то його члени зберігають максимальну автономію і потребують незначних змін у прийнятті рішень та управлінні всередині своєї організації при узгодженні цієї діяльності з мережею. І навпаки, коли мережі передбачають відносно високий ступінь взаємозалежності (як показано в нижніх рядках), потрібні значні зміни в формальних процедурах прийняття рішень та управління.

Нарешті, у п'ятому стовпці показані типи мережевих структур, які найбільш підходять для кожного типу мети та рівня взаємозалежності. Мережі приймають організаційні структури для управління їх взаємозалежностями. Відповідні мережеві структури дозволяють мережам максимально просто координувати прийняття рішень та управління.

Мережеві структури можуть варіюватися від таких, що є вбудовуванням в неформальні відносини до таких, що приймають форми складних бюрократій з обраними та найманими ролями. Не кожна структура мережі є формальною чи складною. Насправді, існують чіткі переваги легких та неформальних мережевих структур, які можуть сприяти швидкій координації та спільним діям.

**Таблиця 1. 1. П'ять моделей мереж організацій громадянського суспільства**

Спільна мета	Рівень взаємозалежності	Зміна у прийнятті рішень	Зміна форми власності управління	Типи структури мережі
Обмінюватися інформацією, вчитися з однієї інший	Низький	Незначна залученість для прийняття рішень	Немає	Неформальні стосунки; одна з організацій-членів скликає більшість; Відповідальність членів мережі скликати інших членів

(2) Координація політики, програм чи заходів	Середньо-низький	Обмежена залученість, прийняття рішень керівниками чи делегатами	Потрібна формальна чи неофіційна угода	Група або комітет уповноважених представників
(3) Отримати спільне фінансування	Середній	Помірна залученість в спільні рішення, переважно що стосуються фінансів	Потрібна формальна угода та часто юридична організація	Підрозділ управління проектами, що підтримується одним або кількома членами або спільно створений
(4) Створення нової спільної соціальної цінності, напр. адвокаційні кампанії, надання послуг	Середньо-високий	Помірна залученість в процеси прийняття рішень, зосереджені на програмних діях та фінансах	Потрібна формальна чи неофіційна угода; може залучати сторонню координуючу організацію	Коаліція, альянс, мережа надання послуг Координуючу організацію може приймати один член або спільно.
(5) Зміцнення довгострокових спільних ідентичностей та інтересів членів, наприклад, політика, законодавство, репутація тощо.	Високий	Постійна залученість до прийняття рішень шляхом представництва виконавчого або старшого делегата	Вимагає формальної правової організації, підзаконних актів тощо, як це передбачено юридичним кодексом та соціальними нормами / практиками	Асоціація членів, орган правління, федерація тощо. Зазвичай передбачає загальне членство, виборну раду та найманий персонал, який працює в координативному підрозділі чи секретаріаті.

Типологія п'яти мережевих моделей дає зрозуміти, що не існує єдиного проекту чи набору можливостей, до яких повинна прагнути кожна мережа

громадянського суспільства. За інших рівних обставин, швидше за все, мережі виявляться ефективними, коли вони узгоджують спільні цілі з такою структурою, яка найкраще відповідає їх рівню взаємозалежності. Важливим питанням розвитку мережі є також створення такого типу координуючого процесу та структури, відповідно до конкретної ситуації, спільних цілей та контексту.

Кожна з цих п'яти моделей має різні цілі та структури. Вони демонструватимуть різну поведінку та даватимуть різного роду результати. Мережа для обміну інформацією та сприяння навчанню виглядатиме та діятиме інакше, ніж мережа, яка виступає за зміни в політиці. Навіть подібні мережеві моделі можуть проявляти дуже різні поведінки та характеристики. Хоча коаліції, що змінюють політику, та мережі з надання послуг (скажімо, мережа громадських організацій, що організують станції сортування сміття) однаково відносяться до четвертої моделі, "створюючи нову соціальну цінність", на практиці вони виглядають і діють зовсім по-іншому.

Коаліції та альянси, які прагнуть до змін в політиці та соціальних змін, мають тенденцію бути більш динамічними, гнучкішими та мають більш слабкі межі для членства. Вони можуть прагнути більшої міри децентралізованого прийняття рішень, щоб місцеві суб'єкти могли організувати місцеві дії в контексті національної кампанії чи руху. Ідеологічні відмінності можуть бути дуже важкими для подолання, особливо для більш тривалих періодів часу. Асоціації, федерації та мережі надання послуг прагнуть розвивати більш стабільні та бюрократичні системи. Ці системи дозволяють їм надавати більш передбачувані послуги та вирішувати адміністративні обов'язки, такі як найм персоналу, управління фінансами, звітність тощо.

Три важливі питання, які слід враховувати при проектуванні мереж та плануванні нарощування мережевих потужностей:

- будь-яка мережа може передбачати декілька видів спільних цілей та комбінацію структур спільної роботи;
- не всі структури мережевих спільнот включають формальні юридичні організації;
- з часом, мережі можуть (або можуть не) перетворюватися на форми з більш високим рівнем взаємозалежності.

Будь-яка мережа може передбачати декілька видів спільних цілей та комбінацію структур спільної роботи. Не всі структури мережевих спільнот включають офіційні юридичні організації. Потенційні переваги багатьох мереж часто виявляються у гнучкості та швидкості, що дозволяють членам діяти спільно.

Деякі альтернативи створення нових формальних інститутів включають:

- складання угод про регулярні зустрічі та обмін інформацією через соціальні платформи та взаємодію згідно до загальних (неформальних) норм співпраці, а не через юридичні договори;
- призначення осіб, завданням яких є координація організацій-членів, контроль та винагорода за побудову взаєморозуміння, довіри та впевненості;
- одна з організацій на волонтерських засадах здійснює координацію персоналу або відповідає за управління фінансами. Така робота та відповідальність повинні бути прозорими для всіх членів.

З часом мережі можуть або можуть не переростати у форми з більш високим рівнем взаємозалежності. Більш взаємозалежна мережа з пов'язаною з нею формальною мережевою структурою не обов'язково є більш сильною або розвиненою, ніж мережа, яка менш взаємозалежна. Деякі дослідження говорять про те, що мережі можуть розвиватися для отримання нових видів спільних цілей, які передбачають більш високий рівень спільного прийняття рішень та управління, оскільки члени

розвивають взаємну довіру та досягають успішних наслідків разом. Однак не всі мережі повинні стати більш взаємозалежними, якщо їх спільні цілі не змінюються.

Часто виявляється, що успішні мережеві ініціативи очолюють люди та організації, які мають історію спільної співпраці (соціальний капітал). Офіційна інституційна ідентичність часто приймається після неофіційних років роботи. Однак, немає доказів того, що ефективні мережі йдуть лінійним шляхом розвитку до більшої взаємозалежності чи формальних інститутів:

- для досягнення ефективності, мережам, які почали функціонувати як взаємозалежні формальні інститути, потрібно створити більше неформальних механізмів для розвитку мережі, особливо коли інститути занадто трудомісткі або бюрократичні.

- деякі мережі розпочинають спільні дії для подолання певної спільної кризи та розпускаються після вирішення кризи. Організації громадянського суспільства можуть отримати вигоду від участі в різних мережах у різний час та з різною метою. Мережі можуть (і дійсно) народжуються, досягають своїх спільних цілей, а потім стають менш активними або навіть розпускаються до тих пір, поки не виникне нова ситуація, яка вимагає того, щоб мережа виникла.

### **1.3. Вплив мережування на розвиток компетенцій громадських організацій та підвищення рівня їх організаційної спроможності.**

Членство в мережі та мережування впливає на розвиток діяльності організацій громадянського суспільства та несе ряд переваг:

1. Емоційна підтримка: на сьогоднішній день невдалий досвід діяльності та інші проблеми, що характерні для сектору, зокрема тема активістського вигорання піднімається і обговорюється в просторі, як один із найбільших викликів. Обмін досвідом та спільний пошук шляхів роботи



з цими явищами реалізується через створення спільноти приналежності, це надає підтримку організаціям і окремим учасникам цих організацій під час їхньої діяльності. Також, мережа дозволяє створити культуру спільної роботи, що є важливим при наданні соціальних послуг. Пов'язані між собою організації також підтримують одна одну в разі судових справ або під час захисту своїх прав, в процесі захисту спільних проектів перед владою, збираються для обговорення і вирішення проблемних питань.

2. Доступ до ресурсів: спільних та додаткових. Соціальні зв'язки можна конвертувати у різного роду ресурси: інформаційні, коли передається досвід інших ініціатив, інформація про можливості, в тому числі можливості фінансування, події та проекти. Ресурсами іншого порядку є пошук та залучення людських ресурсів, обмін ними, а також пошук необхідного матеріальних речей, знаряддя чи грошей. Мережа, будучи сукупністю контактів і сама є важливим ресурсом, яка надає корисні знайомства, досвід, інформацію, та уможлиблює учасникам мережі звертатися до ресурсів один одного, які в іншому випадку є меншою мірою або недоступними. Через мережеві зв'язки організація може підсилювати власну діяльність інформацією, фінансами (в тому числі через спільне поширення за допомогою Спільнокошту), людською підтримкою та експертизою та іншими партнерствами при реалізації проектів.

3. Швидка та потужніша мобілізація ресурсів та людей до дії. Наявність розгалуженої мережі зв'язків та контактів уможлиблює в разі необхідності оперативно мобілізувати людей чи ресурси. Мова йде як про прості форми такої мобілізації, наприклад, запросити до участі до події чи проекту та до захисту спільних інтересів громадськості, як наприклад захист кінотеатру «Жовтень» [11] чи пішохідного Хрещатика [12] - саме наявність мережі контактів та взаємодії дозволила отримати достатньо широкий розголос, залучити велику кількість людей і досягти цілей в цих

випадках. Також, мережі допомагають краще представляти та захищати потреби й інтереси маргіналізованих груп населення.

4. Уникнення ризику маніпуляцій: втручання в роботу ініціатив чи організацій з боку інших сторін для залучення чи спрямування їхньої діяльності в потрібний напрямок може робитися різними акторами - політичними силами, органами влади чи лоббі впливових організацій. Членство в мережі, тобто проінформованість, консультація та позиція мережі, а в окремих випадках, правовий захист, можуть узабезпечити організацію чи ініціативу від таких втручань. Інший випадок, коли українські мережі схильні до виділення лідерських організацій всередині себе, переважно з причин, що такі організації мають чисельні зв'язки і користуються авторитетом. Така позиція уможлиблює їх робити вплив на процеси передачі інформації, формування позицій та навіювати власну точку зору. Вплив чи маніпуляція в такому випадку часто може бути не спеціальним чи свідомим, тим не менш, це він може бути негативним відносно діяльності інших організацій в мережі. Найлегшим таким прикладом є ненавмисне поширення фальшивих новин лідерами думок мережі, що в свою чергу може сприяти викривленню сприйняття іншими такої інформації. Як висновок, саме побудова широкої та розгалуженої мережі, в якій організації взаємодіють з різними акторами, знижує ймовірність виникнення таких маніпуляцій, урізноманітнює способи обміну ресурсами та робить мережу більш стійкою.

5. Підсилення позицій одне одного та посилення голосу громадянського суспільства: в розгалуженій та ефективній мережі, організації схильні бути більш згуртованими та проінформованими про діяльність інших членів. Мережі також сприяють встановленню взаємозв'язків між існуючими національними програмами та локальною ситуацією в певному місті чи осердку, що посилює діяльність та робить її більш цілісною, сприяє децентралізації та полегшує поширення кращих

практик у регіонах. Також, в разі запиту чи необхідності вирішити певну проблему, яка передбачає взаємодію з органами влади, вони мають перевагу виступати консолідовано, що значно посилює їхню спроможність досягти поставленої цілі, відкриває можливість впливати на розробку національної політики. Інший спосіб посиленні позиції є момент переходу кількості діяльностей організацій в якість, коли мережа надає своїм членам можливість координувати свої зусилля та уникати дублювання. 6. Вигідна позиція в мережі: мережа забезпечує широке коло зв'язків, як окремим індивідам, так і організаціям, що впливає на розвиток їх соціального капіталу та спроможності його розвивати. Це включає також наявність слабких зв'язків, тобто таких, що не відповідають постійній та активній співпраці. За наявності великої кількості контактів та потоків отримання інформації, можна як самостійно отримувати більше нової інформації, так і поширювати власну. Також, перебування у позиції актора, який виконує функцію об'єднання, в тому числі інформації, для інших членів в мережі, також є вигідним. Це забезпечує організації доступ до багатьох джерел, що не пов'язані між собою, а також підвищує видимість та розширює охоплення ініціативи.

Таким чином, мережевість є важливою компонентою для розвитку громадських організацій та громадянського суспільства в цілому. Наявність та спільна діяльність пов'язаних організацій, що працюють у спільному тематичному дискурсі, дозволяє самим організаціям розвиватись ефективніше через використання мережевих ресурсів та переваг. Також, це робить саму мережу впливовою групою інтересів у громадському суспільстві і сприяє поширенню демократичних цінностей та інструментів в суспільстві. [13]

Тим не менш, дослідження показують певні складнощі в процесі мережування українських організацій. Так, опитування організацій, що працюють на сході України, під час Форуму НДО показало, що організації

схильні виконувати проекти самостійно - так відповіли 67% опитаних організацій, і лише 34% з опитаних реалізовували проекти у коаліції або в співпраці з іншими неурядовими організаціями. В цілому, небагато організацій тяжіють до коаліцій – самі вони зазначають, що це, пов'язано із конкуренцією за увагу донорів. Одне з зазначених викликів в українському контексті було замовчування факту наявності конкуренції, яка є між організаціями, причому не тільки за кошти чи увагу донорів, а й за людські ресурси, увагу громадян тощо, і в цьому ж контексті зазначалося, що мережування кожної окремої організації є конкурентною перевагою цієї організації. Відзначалося, що високий рівень лідерства та чітке визначення правил і норм співпраці всередині мережі сприяє ефективності всередині та підсилює кожного з її членів, а також про те, що найкраще і ефективніше з довготермінової і стратегічної точки зору працюють ті мережі, які передусім об'єднані спільними цінностями та цілями, а також мають чи мали попередній соціальний капітал до етапу своєї формалізації [14].

Вплив мережі на діяльність та розвиток членів мережі також залежить від того, які типи зв'язків між ними існують. Сильні зв'язки або високий рівень взаємозалежності, є стабільнішими та більш тривалими в часі, вони уможливають створювати більш міцну співпрацю. Слабкі зв'язки або низький рівень взаємозалежності - можуть бути ситуативними та нестійкими. Втім, є роботи, які доводять цінність і велику ефективність саме слабких зв'язків. Створення розгалуженої та широкої мережі слабких зв'язків вимагає менших ресурсів, ніж формування великої кількості зв'язків, що базуються на тісній взаємодії над спільними проектами [15]. Для успішного функціонування та розвитку, організаціям важливо мати обидва ці типи зв'язків. На практиці, кількість одних зазвичай переважає над іншими, та враховуючи тільки один з типів зв'язків можна побачити, як змінюється ситуація із впливовістю тих чи інших членів чи організацій. Організації, які мають більше розгалужених слабких зв'язків, зберігають

високу центральність як за умови врахування сильних зв'язків, так і без них. Наявність розгалуженої мережі слабких зв'язків дозволяє акторам (організаціям) забезпечувати свої позиції, навіть у випадку, якщо сильні зв'язки будуть розірвані, а також вони можуть ставати основою для майбутньої спільної співпраці.

Аналізуючи проведені дослідження взаємодії міських ініціатив та організацій, що було проведено аналітичним центром CEDOS в п'ятих українських містах, можна також виділити наступні закономірності впливу мережування: нехай організації здебільшого мають велику кількість зв'язків, що породжує потенціал для обміну ресурсами та розвитку. Цей потенціал не використовується в належному обсязі. Здебільшого це відбувається через те, що взаємодія між організаціями між собою або в міжсекторальному чи міжміському зрізі відбувається здебільше через двох-трьох акторів. Іншими словами, мережі чи їхні підмережі, є такими, в яких група організацій-членів напряду пов'язана лише з одним з членів, який займає центр мережі чи підмережі. Часто цей актор є єдиним посередником всієї групи підмережі із загальною мережею, як наслідок, наявність великої кількості таких підмереж може призводити до асиметричної передачі ресурсів та викривлення потоків інформації. Тобто, мережі окремих міст залишаються більше ізольованими, аніж мережуючими, і в той же час організації, які виконують посередницьку, брокерську роль, будучи малочисельними, спеціально чи ненавмисне посилюють свої позиції та здобувають контроль над передачею ресурсів мережі. Важливо, щоб члени мережі знайомилися та взаємодіяли одне з одним - це дозволить мережам ущільнитися, а членам посилити свої позиції [16].

## 2. Аналіз контексту та потенціалу розвитку Української Кліматичної Мережі в сучасних соціально-економічних умовах

### 2.1. Характеристика зовнішнього середовища мережування.

Для аналізу контексту та потенціалу розвитку Української кліматичної мережі (далі – Мережа або УКМ), наведемо опис діяльності самої організації та дослідимо зовнішнє середовище мережування.

Українська Кліматична Мережа - це мережа громадських організацій з різних регіонів України, що працюють в сферах, дотичних до проблеми зміни клімату: енергетиці, транспорту, екологічній освіті тощо. Вона була заснована 24 березня 2000 року, і стала однією з перших об'єднань неурядових організацій в Україні. На той момент до неї входило 17 екологічних НУО. Сьогодні до Мережі входить 30 громадських організацій. Спільна мета, яка їх всіх об'єднує – це реалізація права громадян на життя в безпечному навколишньому середовищі у зв'язку із загрозою глобальної зміни клімату. Приєднавшись до мережі, організації можуть бути в курсі найсвіжіших кліматичних новин з усього світу, мати доступ до мережі експертів в Україні і світі з цієї тематики та зможуть об'єднувати свої зусилля для втілення того, що одній організації не під силу [17].

Місія УКМ - “Ми впливаємо на політику і практику з питань зміни клімату, концентруючи зусилля неурядових організацій”.

Дуже важливою частиною існування і функціонування Мережі. є її цінності, оскільки саме навколо них першочергово було сформовано діяльність. Наведу цінності організації:

- Співпраця
- Відповідальність
- Компетентність
- Взаємоповага

Аналізуючи їх, можна зробити висновок, що для Мережі є важливим процес мережування, розвиток організацій-членів в цьому процесі та підвищення якості діяльності - як власної (скажімо, спільне написання позицій), так і кожної організації окремо.

Мережа керується Загальними зборами організацій-членів. Рішення приймаються більшістю голосів за наявності кворуму. Виконавчі та координаційні функції Мережі виконує Рада на чолі з Головою, що обирається раз на 2 роки. Більшість операційних рішень приймаються спільно шляхом консенсусу [17].

Раз на три роки, Мережа визначає загальну рамку стратегії, після чого кожного року розробляється річна стратегія. Розглянемо основні напрями роботи Мережі спочатку на 2017-2020 роки, - надалі, ми будемо розглядати як окремі періоди з цього горизонту, деякі роки окремо, так і весь цей період планування разом:

1. Стала енергетика: забезпечення комфорту і розвитку виробництва без викопного палива. Напрямок включає енергоефективність, енергозбереження та відновлювані джерела енергії.

Даний напрямок є головним і пріоритетним для Мережі, оскільки саме викиди з енергетики є ключовими для вирішення проблеми кліматичної кризи. Внесок з цієї сфери є найвагомим для реалізації і досягнення зобов'язань, взятих Україною на себе в рамках Парижської Угоди. Відтак, увага громадськості до цієї сфери є великою.

2. Кліматична освіта: інтеграція теми зміни клімату в середню і вищу освіту.

Даний напрямок є важливим, оскільки в Україні низький рівень освіченості з кліматичних та екологічних питань [18, 19], з питань сталого розвитку, і нерозуміння проблеми зумовлює низьку мотивацію чи низький рівень підтримки довгострокових рішень серед населення.

3. Адаптація до змін клімату, що включає до себе оцінку вразливості урбаністичних і природних систем до наслідків зміни клімату, планування дій щодо пом'якшення наслідків зміни клімату і зменшення вразливості.

Членство в Мережі надає ряд переваг для організацій-членів, серед яких: організації підтримують проекти один одного, діляться досвідом та найкращими практиками; вони знаходять ресурси та реалізують спільні проекти і кампанії; вони мають можливість спільно впливати на державну політику через адвокаційні кампанії та позиції, а також навчаються і розвиваються. Розглянемо вплив зовнішнього підприємства на весь цей процес. Даний термін - зовнішнє середовище - включає економічні умови, законодавство та урядові акти, міжнародні фактори, техніку та технологію, систему цінностей та рівень культури в суспільстві, громадську думку, профспілки, демографічні, екологічні та інші фактори. Ці взаємопов'язані фактори чинять вплив на діяльність організації, вибір її подальшого розвитку. Діагностика середовища непрямого впливу на організацію здійснюється шляхом оцінювання та аналізу економічних, технологічних, соціальних, політичних, ринкових, міжнародних факторів. У світовій економічній науці аналіз основних факторів зовнішнього середовища називається PEST-аналізом (P – political and legal environment тобто політико—правове середовище, E – economic environment, тобто економічне середовище, S – sociocultural environment, тобто соціокультурне середовище, T – technological environment, тобто технологічне середовище). PEST- аналіз ставить на меті виявити ті фактори зовнішнього середовища, які найбільше впливають на організацію, а також передбачити динаміку цих факторів (сприятливу чи несприятливу) [20].

Отже, виділено основні фактори, що мають найбільший вплив на діяльність підприємства і його подальший розвиток:



Таблиця 2.1. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища  
непрямого впливу

Група факторів	Фактори	Прогнозовані тенденції та вірогідність змін
<b>Політичні</b>	Міністерство енергетики та захисту довкілля України стає більш відкритим до громадського суспільства, звертаються та радяться з представниками Мережі	Підвищення рівня впливу та співпраці з владою, більша скоординованість та злагодженість між діями міністерства та громадськістю
	Наявність міжнародних угод, серед яких Паризька угода, та зобов'язань стосовно дій для утримання росту температури в межах 1,5-2 градусів та декарбонізації України	Відповідальність перед третьою стороною та необхідність робити кроки в рамках угод сприяють готовності влади чути вимоги громадськості та враховувати їх експертизу та думку
<b>Економічні</b>	Зростання валового внутрішнього продукту України у другому кварталі 2019 року становило рекордні для останніх років 4,6% [21]	Стабілізація економіки України та динаміка до її зростання опосередковано сприяє підвищенню залученості громадян до громадської діяльності та підтримці громадських організацій.
	Низький рівень підтримки громадських організацій з Державного бюджету, в тому числі через низький рівень вміння залучати дані кошти. (в 2017 р. підтримка громадського руху з Державного бюджету склала 2,7% від їх загального фінансування. Переважна більшість доходів ГО склали надходження від	Діяльність громадських організацій все ще не є сталою, оскільки джерела їх надходжень не диверсифіковані та в більшій мірі залежать від донорських організацій.

	<p>благодійних внесків (52,3 %), господарська діяльність (15,2 %), членські внески (9,9 %), місцеві бюджети (3,4 %), інші джерела (16,5 %). [22]</p>	
	<p>Відбулося зміцнення гривні в 2019 році Згідно до затвердженого Міністерством економіки макропрогнозу, на 2020 рік прогнозується середній курс 27 гривень за долар [23]</p>	<p>Планування бюджету громадських організацій при зміцненій гривні є більш сталим та реалістичним.</p>
<b>Соціально-культурні</b>	<p>Мала кількість громадських організацій схильні об'єднуватися у коаліції чи Мережі та співпрацювати [24]</p>	<p>Не вистачає навичків та ресурсів для ефективної спільної роботи та мережування серед громадських організацій, проте багато організацій, а також існуючі Мережі та коаліції усвідомлюють нагальність і необхідність цих навичків і будуть їх розвивати</p>
	<p>Низький рівень розуміння терміну сталого розвитку і не включення до цього поняття екологічної компоненти [25]</p>	<p>Просвітницька робота громадських організацій, надурядових організацій, готовність уряду, а також відкритість кордонів та технічні передумови для поширення і обміну інформації поступово змінюють статус-кво, проте темпи цих змін недостатні, щоб громадськість України лобювала більш прогресивні та амбітні зобов'язання держави та активно включалися в створення змін.</p>
	<p>Критично низький рівень залученості населення до активних дій стосовно рішення екологічних проблем (лише 1% населення України) [25]</p>	
<p>Відсутній у населення досвід захисту екологічних прав [25]</p>		
<b>Технологічні</b>	<p>Соціальні мережі (46% населення світу та 63% населення України є</p>	<p>Ще ніколи так багато людей не були пов'язані в мережу. Соціальні мережі спрощують та</p>

	активними користувачами соціальних мереж) [26]	умовжливою швидку передачу інформації, новин а також підтримку слабого зв'язку, який уможливує партнерства та спільні проекти в майбутньому. Висвітлення своєї діяльності, позицій та експертних думок через соціальні мережі також потужно впливає на посилення репутації та встановлення дружніх відносин Мережі серед журналістів, громадянського суспільства та представників науки.
	Інструменти для дистанційної роботи	Наявність великої кількості інструментів для дистанційної роботи, таких як Asana, Trello, Doodle, Slack, Skype/Zoom тощо уможливають не тільки структуровану комунікацію, але й спільну роботу над проектами, вузькоспеціалізовані комунікації та вчасну співдію в проектах.

Отже, зовнішнє середовище мережування УКМ є, в цілому, помірно сприятливим. Перед Мережею стають виклики, які типові для інститутів громадянського суспільства в цілому, а також специфічні виклики, пов'язані з темою та предметом роботи - тобто викликом зміни клімату та готовністю до цієї теми в суспільстві та органів державної влади, тим не менш, Мережа вбачає у викликах та умовах функціонування зовнішнього середовища можливості та обставини для плідної роботи.

## 2.2. Оцінка минулих практик та їх ефективності.

Далі, згадаємо та проаналізуємо кращі практики та спільні кампанії Мережі за період 2014-2016 років, згідно до напрямків діяльності Мережі. Варто зауважити, що всі ці практики відносяться до діяльності Мережі з тих

причин, що вони були реалізовані членами Мережі в рамках їх діяльності, при цьому відбувалася співпраця щонайменше двох-трьох організацій-членів та було виявлено бажання демонструвати це партнерство.

Відносно міжнародних процесів громадського контролю щодо виконання міжнародних зобов'язань України зі зміни клімату, такими практиками були:

1. Участь у кліматичних перемовинах ООН в якості громадських спостерігачів, щороку.

2. Висвітлення альтернативної громадської думки про хід переговорів та їх наслідки для України у національних ЗМІ. Звернення до Президента України щодо ратифікації Паризької угоди.

3. Кампанія щодо підвищення амбітності національних зобов'язань по клімату після 2020 року (NDC).

Відносно місцевої політики просування в місцевій політиці тем: сталого транспорту, енергоефективності, енергозбереження, запобігання зміні клімату та адаптація до неї:

1. Досліджено вразливість до наслідків зміни клімату 5 міст: Львів, Кам'янське, Ужгород, Хмельницький, Одеса.

2. Фінансово підтримано лобювання кращої енергетичної політики у своїх містах для 8 громадських організацій в Україні на 2 роки.

3. Проведено дослідження «Адаптація до зміни клімату: зелені зони міст на варті прохолоди» з оцінки здатності зелених зон Києва витримувати хвилі спеки та формувати комфортний мікроклімат для жителів міста.

4. Розроблено і розміщено плакати енергоефективності для більше як 500 бюджетних установ з різних міст України.

Відносно національної політики сприяння розробці нормативно-правових актів з питань зміни клімату:

1. Участь в розробці Концепції державного механізму підтримки заходів з енергоефективності в будівлях.

2. Зроблено аналіз та внесено пропозиції до Проекту енергетичної стратегії на період до 2035 року.

3. Внесено коментарі до проекту Концепції державної політики у сфері зміни клімату.

4. Проведено дослідження про ефективність виконання проектів за кошти від продажу квот згідно Кіотського протоколу, завдяки якому українська влада та японський уряд звернули увагу на корупційні зловживання та ініціювали зміни в багатьох проблемних проектах.

Відносно інформаційної та просвітницької роботи розвитку кліматичного лідерства, поширення інформації про зміну клімату:

1. Проведено Кліматичний марш у м. Київ (2015 рік).

2. Розповсюджено більше 20 000 публікацій про ОСББ, енергоефективність і відновлювану енергетику.

3. Проведено кампанію Точка тепла: у 14ти містах активісти і активістки розповідали мешканцям про енергоефективність.

4. Організовано Інформаційний тур Україною «Енергонезалежність – наша спільна справа» у 9 містах.

5. Видано та поширено посібник з кліматичних ігор «Граючи, змінимо світ» для освітян та еко-активістів.

6. Проведено перший всеукраїнський Форум «Кліматична освіта 2016», присвячений висвітленню теми зміни клімату у формальній та неформальній освіті.

7. Щороку проводився «Енерджайзер Кемп» – літній кліматично-енергетичний табір для активісток і активістів.

8. Організовано «Генерацію Е» – тренінговий тур для активістів і активісток зі зміни клімату та зеленої енергетики (18 міст).

9. Проводяться щорічні форуми для кліматичних активістів «Енергія Змін» – платформа для обміну досвідом, синергії та стратегування кліматичного руху.

Далі розглянемо стратегічні напрями роботи 2017-2020 років. У 2016 році Мережа провела серію стратегічних зустрічей для планування роботи мережі та проведення змін, що покращать комунікацію між членами, підвищать організаційну спроможність мережі і кожного члена та посилять ефективність роботи на національному та локальному рівнях. Було обрано 4 основні напрями розвитку та встановлено цілі до 2020 року по ним. Критеріями вибору цілей була їх співзвучність з планами розвитку організацій членів, міжнародним порядком денним, політичними реаліями України та наявними ресурсами мережі:

1. Стала енергетика: включення планів переходу на 100% відновлювальних джерел енергії (ВДЕ) в енергетичну стратегію України до 2035 року; перегляд NDC: взяття Україною зобов'язань по скороченню викидів на 15% від рівня 2012 року; 1% бюджетів усіх рівнів виділяється на енергоефективність.

2. Кліматична освіта: врахування в державних стратегіях та планах дій необхідності екологічної освіти (як окремого пункту або розділу); інтеграція на якісному рівні тем зміни клімату, адаптації та енергозбереження в програми вищих та спеціальних навчальних закладів; створення та проведення курсу для підвищення кваліфікації вчителів в якості сертифікованої громадської організації від Міністерства освіти; підвищення якості роботи НУО в темі екологічної формальної та неформальної освіти: поширення кращих практик та матеріалів.

3. Адаптація до змін клімату: інтеграція питань адаптації в секторальні стратегії розвитку.

4. Організаційний розвиток Української кліматичної мережі: зростання активних членів Мережі; підвищення спроможності Мережі; підвищення впізнаваності Мережі.

Отже, Мережа веде плідну діяльність для досягнення своїх цілей за всіма спрямуваннями та напрямками, і це можливе лише за активної участі

членів та їх готовності до плідної співпраці. Діяльність та минулі практики Мережі мають високий рівень довіри серед громадянського суспільства та органів місцевої влади, а експертність членів Мережі підвищується, внаслідок чого органи влади все більше і більше запрошують їх до консультації з певних питань. Це позитивно впливає на можливість Мережі впливати на кліматичну політику України і для майбутньої кліматичної безпеки.

### **2.3. Аналіз мотивації членів Мережі до співпраці, мережування, розвитку компетенцій і нарощування організаційної спроможності.**

Для аналізу мотивації членів Мережі до співпраці та мережування, розвитку компетенцій і нарощування організаційної спроможності, Секретаріатом було проведено соціальне дослідження, яке враховувало драбину залучення до Мережі.

Нижче, наведено таблицю, яка описує розроблену драбину залучення до організації, на базі якої будувалося опитування:

**Таблиця 2.2 Драбина залучення членів Української Кліматичної Мережі**

<b>Лідерство</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Участь у Раді УКМ</li> <li>● Робота у секретаріаті</li> <li>● Пошук ресурсів, відповідальність за них, заявки</li> <li>● Партнерство з владою</li> <li>● Оргрозвиток</li> <li>● Проекти для УКМ</li> <li>● Под. Документ для УКМ</li> <li>● Підтримка страт. Процесів УКМ</li> <li>● Планування діяльності УКМ</li> <li>● Інформування про новини мережі</li> <li>● Організація спільних процесів</li> <li>● Комунікація від мережі?</li> </ul>
<b>Визнання своїм</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Організація подій від імені УКМ (за власні ресурси)</li> <li>● Матеріали для УКМ</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ініціювання процесів</li> <li>● Залучення членів УКМ до своєї роботи</li> <li>● Стажування</li> <li>● Вебінари</li> <li>● Спільні ініціативи в рамках УКМ</li> <li>● Квотування, знижки для УКМ</li> <li>● Комунікації від УКМ</li> <li>● Представництво на офіційних заходах</li> <li>● Спільні ініціативи в рамках УКМ [під егідою УКМ та для УКМ]</li> </ul>
<b>Внесок</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Коментуванн документів</li> <li>● Коментування для ЗМІ + свої новини</li> <li>● Приміщення і інші ресурси</li> <li>● Спікерство на подіях</li> <li>● Написання матеріалів</li> <li>● Друк матеріалів, сувенірки</li> <li>● Ділитися ресурсами</li> <li>● Субгранти</li> <li>● Про свою діяльність</li> </ul>
<b>Підтримка</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Шеринг новинами + своїми</li> <li>● Взаємодія на платформах - відповідати</li> <li>● Відвідуванн ЗЗ і надання ідей та пропозицій</li> <li>● Підписання петиції</li> <li>● Пересилання колегам документів</li> <li>● Переадресація</li> <li>● Ділитися контактами</li> </ul>
<b>Послідовники</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Читання гугл-групи</li> <li>● Підписка на соцмережі</li> <li>● Відвідання подій (пасивно)</li> <li>● Відвідання ЗЗ</li> <li>● Спілкування з членами</li> </ul>

В опитуванні прийняли участь 29 організацій з 33 членів Мережі. Далі, було заслухано результати опитування членів мережі щодо їх активності. Організації по драбині залучення були розподілені згідно відповідей на питання. Загальні рефлексії та питання Ради щодо відповідей на питання дослідження наступні:



1. Що і як ви отримували корисного від участі в мережі? Наведіть приклади за останні декілька років.

- Наскільки організації мають ресурси на спільну роботу?
- Рада не має механізму зворотнього зв'язку щодо корисності її заходів
- Важливо, що серед корисного називають «бути частиною спільноти»
- Очікування організацій від мережі та спроможність ради чи мережі це надавати – нерівнозначні

- Потрібно більше ресурсів на організаційний розвиток

2. Що і як ви привносили в діяльність мережі на тематичному та організаційному рівні? Коли це було?

- Чи всі організації мережі мають бути активними? І наскільки?
- Є мінімум 10 організацій, які постійно виконують певну роботу у партнерстві з іншими членами

- Чи є динаміка щодо активності членів мережі у часі? Може є сенс її починати збирати?

3. Що хотіли б ще отримувати від участі в мережі? Хто має це зробити і чи готові ви прикластись до втілення цього (або прийняти, що ніхто робитиме)

- Більшість речей, що зазначають як потребу, в УКМ вже є в тій чи іншій мірі. Питання, як ще більше оголошувати про ці можливості

4. Чи ви хотіли б/готові були б робити щось ще з іншими членами мережі або для них? Що для цього треба?

- Відповіді стосується потенціалу чи бажання, але не реальних планів
- Майже ніхто не хоче займатись комунікаціями та інформуванням – варто підняти це питання. Також більше навчати щодо комунікацій на національному рівні

5. Чи вам подобається ідея робочих груп по напрямках, чи це корисно? Як саме ви б в них хотіли б приймати участь? Якщо так, що може посилити вашу участь в них? Чи ви готові брати на себе лідерство? Якщо

ні, яка інша організація роботи між організаціями була б для вас корисною та зручною?

- Є щоквартальні скайпи мережі по діяльності
- Роб.групи потребують великих ресурсів на їх ведення
- Чи може рада координувати Робочі групи?
- 1 організація може бути в одній робочій групі
- Організації не бачать потенціал та важливість робочих груп для них,

хоча декларують

- Організації займаються дуже різними темами для співпраці
- Чи можемо ми збирати стратегічні цілі мережі з стратегічних цілей організацій? Якщо організація не має чітких планів, то не може впливати на цілі мережі.

- У різних організацій різне розуміння робочих груп
- Робочими групами мають займатись люди, що вже працюють над цією темою і готові братись за співпрацю
- Навіть якщо будуть лідери робочих груп, чи то чи будуть до них доєднуватись інші організації?

- Лідери робочих груп можуть координуватись
- Ситуативна співпраця працює
- Чи варто залучати фінансування для розвитку робочих груп?
- У робочих груп можуть бути ризики – «туристи з регіонів» чи «монополізація київськими організаціями»

6. Що допомагає вашій організації бути активнішими в мережі? Наведіть приклади.

- Спільні тренінги, очні зустрічі, ріст компетенцій як одна з найбільших користі
- Чи допоможе визнавати у організацій, що вони хотіли б/можуть робити, і рейзити на це?

7. Що перешкоджає вашій організації бути активнішими в мережі? Наведіть приклади.

- Малі організації «бояться»/не поспішають бути більш активними через брак ресурсу

- Організації, які єдині у своїй темі, мають обмежені можливості до співпраці

8. Які, на вашу думку, задачі та повноваження ради, що вона реально робить і які рішення приймає? Зважайте на волонтерську позицію ради. Які, натомість, задачі та повноваження у членів мережі? Чи мала б рада чи члени мережі робити щось більше чи по-іншому? Чи достатньо у ради повноважень, щоб це виконувати? Які мають бути повноваження та обов'язки у Ради та у вас, як у члена мережі, щоб отримувати оптимальну користь?

- Більшість не заперечує розширення повноважень, але з умовами.

Подальший аналіз над цими питаннями та робота з ними є ключами до формування планів та способів мережування в УКМ.

Загальні висновки, що були зроблені в результаті опитування:

1. Для членів важлива інформація про зміни клімату та події, яку можна використати в роботі

2. Очні зустрічі важливі і персональний контакт від Ради/секретаріату так само

3. 4 юридичні організації – не позиціонують свою співпрацю від УКМ, чи це можна виправити?

4. Рада/секретаріат може самостійно слідкувати за діяльністю членів мережі та комунікувати це.

Також, було проведено та зведено аналіз потреб членів Мережі.

**Таблиця 2.3 Зведений аналіз потреб членів Української Кліматичної Мережі**

Драбина залучення	Отримували корисного	Хочемо отримувати	Готові робити	Допомагає бути активними	Відповідь-Перешкоджає активності
Лідерство і визнання своїм	Спільні заходи Спільні позиції Співпраця Представництво	Спільні проекти Спільні заходи Структурована інформація про кліматичну політику Дослідження по адаптації до ЗК	Проекти по оргрозвитку УКМ Спільні проекти Адвокація по відкритих даних	Робити проекти в співпраці Уможливити партнерську підтримку!	Фандрейзинг
Внесок	Спільні позиції Субгранти Стажування Інфопідтримка членів Інформування про ЗК	Фідбек на листи Участь у заходах Спільне планування Ресурси Підтримка організаційного і експертного росту	Спільні гранти Спільні проекти/кампанії Консультувати інших Тренінг з оргрозвитку	Спільні навчання Експертна підтримка Партнерська підтримка	Спільні грантові заявки Давати фідбек на активність організацій

Підтримка	Інформування про ЗК Експертна підтримка Тренінги Спільні позиції	Передача досвіду між організаціями Інформування про свої теми Субгранти Позиції і звернення	Спільні заявки на гранти Обмін досвідом	Спільні проекти Якісна інформація Тренінги Прозорість роботи ради Спільні цінності і цілі	Зрозумілість ролей в мережі та доступність контактів
Послідовники	Інформування про ЗК Співпраця Спільні події Спільні позиції Аналітичні матеріали	Спільні заходи Інформування про ЗК Лекції/семінари	Коментувати позиції Обмін досвідом та експертизою Спільні проекти	Зустріч з іншими членами Участь у заходах Інформація Організацій на підтримка	Спільні проекти Регулярний контакт з організаціями

Наявність зведеної інформації про потреби членів Мережі допоможе нам в наступному розділі формулювати план та пропозиції з процесу мережування в УКМ.

#### 2.4. Особливості формування бренду Мережі.

Проаналізуємо поточний стан комунікацій Мережі за допомогою SWOT-аналізу.

Таблиця 2.4 SWOT-аналіз комунікацій Мережі

<b>Внутрішні</b>	<b>S - Strengths (сильні сторони)</b>	<b>W-Weaknesses (слабкі сторони)</b>
------------------	---------------------------------------	--------------------------------------

<b>комунікації</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Наявність штату на комунікації</li> <li>● Розподіл ролей: Юлія Пашковська - налагодження зв'язків, Ілля Єременко - коментарі ЗМІ, Інна Плюта - написання статей, Маргарита Мостова - стратегічний погляд</li> <li>● Тексти стали більш професійні</li> <li>● Наші тексти перепощують журналісти</li> <li>● Збільшення підписників у ФБ, гарна динаміка.</li> <li>● Є гроші на замовлення експертів для написання статей</li> <li>● Координація комунікаторів різних організацій між собою.</li> <li>● Є структурована інфобаза</li> <li>● Нами цікавляться міста та експерти</li> <li>● Багато науковців серед підписників</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Сайт недороблений <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Неможливість безпосередньо адмініструвати сайт</li> <li>○ Немає визначених обов'язків і завдань щодо сайту</li> <li>○ Немає людини, яка відповідає за адміністрування сайту</li> </ul> </li> <li>● Залежність від проекту</li> <li>● Брак коштів на постійну підтримку сайту.</li> <li>● Погане планування на використання існуючих ресурсів.</li> <li>● Надмірне навантаження на одну ставку комунікатора <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Бо є два напрямки роботи зовнішній і внутрішній: з пресою на пряму і внутрішні - сайт/СММ/дайджести</li> </ul> </li> <li>● Брак брендингу і візуального контенту в єдиному стилі.</li> <li>● Брак залученості членів УКМ до комунікацій</li> <li>● Брак залученості ради УКМ до комунікацій.</li> <li>● Немає фактів і власних досліджень по змінам клімату</li> </ul>
<b>Зовнішні комунікації</b>	<b>O-Opportunities (можливості)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Ріст інтересу до теми клімату загалом</li> <li>● ЗМІ цікавляться фактами по клімату, маємо давати ці факти.</li> <li>● Зацікавленість науковців і міст у партнерствах з УКМ</li> <li>● Багато подій на міжнародному рівні по клімату, які впливають і на Україну</li> <li>● Ріст кількості організацій в Україні, які працюють з темами енергетики і змін клімату</li> </ul>	<b>T-Threats (загрози)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Нестабільність фінансування, через що неможливо планувати на довгий період.</li> <li>● Критика просто так і через помилки в матеріалах</li> <li>● Обмеженість майданчиків (ФБ і сайт), а є ще інстаграм і інші, які розвиваються і ми туди не переходимо.</li> <li>● Розбіжності в поглядах і позицій членів УКМ, що виливається в критику одне одного на зовнішніх</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Складова по клімату в ПДСЕРК</li> <li>● ВДЕ швидко розвиваються, тема, що тримається в інфо-полі</li> <li>● Зміни клімату стають очевидними через погоду</li> <li>● Нова ВРУ, уряд і президент</li> <li>● Наші прихильник у Мінекоенерго</li> </ul>	<p>майданчиках.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Припинення роботи адміністратора сайту.</li> <li>● Зміна ради і голови УКМ і секретаріату</li> <li>● Політика уряду в сфері клімату неоднозначна</li> </ul>
--	--	--

Комунікаційна ціль УКМ до 2021 року звучить наступним чином: завдяки активності членів, УКМ є авторитетне джерело інформації та знань про зміну клімату і адаптацію до неї для українських ЗМІ та бажаний партнер для влади (у розробці планів з адаптації, консультаціях, стратегії переходу на ВДЕ, навчанню спеціалістів щодо кліматичної політики).

Як приклад реалізації такої цілі, можна навести, що внаслідок локальної роботи місцевих організацій спільно з всеукраїнськими організаціями, до 2020 року ще 5 українських міст публічно заявили про перехід міста на 100%ВДЕ та підписали офіційний меморандум про це.

Далі, проаналізуємо цільові аудиторії УКМ для якісного розуміння формування бренду Мережі і її зовнішньої комунікації.

**Таблиця 2.5 Аналіз цільових аудиторій (ЦА) УКМ**

Впливові	
<p>Незацікавлені (долучати)</p> <p>Влада національного рівня:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Міністр енергетики та захисту довкілля, Працівники Міністерства, профільних департаментів, комітетів</li> <li>● Президент та прем'єр міністр</li> <li>● ДАЕЕ та Фонд Енергоефективності</li> <li>● Депутати ВРУ - партії</li> </ul> <p>Органи місцевого самоврядування:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Міські голови та їх заступники з питань економічного розвитку, ЖКГ</li> </ul>	<p>Зацікавлені ЗМІ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● центральні ТБ канали та впливові онлайн видання з аналітикою</li> <li>● Радіо широкого покриття з політичним і екологічним контентом</li> <li>● регіональне телебачення</li> </ul> <p>Партнерські ГО</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ГО екологічного та освітнього спрямування, ГО, що займаються</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Голови ОТГ та начальники відділів ЖКГ, інвестиційного розвитку</li> <li>• енергоменеджери та комунальні установи</li> </ul>	<p>кліматом, адаптацією до ЗК та енергетикою.</p> <p>Науковці та експерти у сфері енергетики, екології, клімату</p>
Ініціативні групи екологічного та освітнього спрямування у містах та ОТГ	Члени УКИ та потенційні члени

Не включені до таблиці група не впливової цільової аудиторії, а саме: освітяни (школи, університети, неформальна освіта, великий та середній бізнес, забруднювачі). Розглянемо та наведемо його тут детальніше:

- Партерські ГО екологічного та освітнього спрямування, ГО, що займаються кліматом, адаптацією до ЗК та енергетикою.

Цільові аудиторії, без яких ми не зможемо досягти основних ЦА (ті, що вище зазначені)

- ЗМІ: центральні та регіональні
- Науковці та експерти у сфері енергетики, екології, клімату
- Ініціативні групи екологічного та освітнього спрямування у містах та ОТГ

Далі, визначимо аудиторії і теми, які їм важливі та закріпимо авторитетних спікерів з експертів Мережі для висвітлення цієї теми.

**Таблиця 2.6 Аудиторії та речники Мережі**

Тема з якою працює УКМ	Аудиторія теми	Авторитетні спікери
Зміна клімату впливає на українські міста і це шкодить добробуту країни (як, чому і що робити). Наслідки ЗК.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Влада національного рівня</li> <li>• Органи місцевого самоврядування:</li> <li>• ЗМІ</li> <li>• Партерські ГО і об'єднання</li> </ul>	<p>науковці, Міністр енергетики серед членів УКМ:</p> <p>Олег Савицький Ілля Єременко Ірина Ставчук Андрій Мартинюк Ольга Фурсік</p>



		Евгенія Засядько
Адаптація міст до змін клімату	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Влада національного рівня</li> <li>● Органи місцевого самоврядування:</li> <li>● місцеві ГО та активісти</li> </ul>	науковці депутити серед членів УКМ: Евгеній Колішевський, Ілля Єременко Юлія Пашковська
Амбітна кліматична політика країни та кліматичні зобов'язання країни у Паризькій угоді	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Влада національного рівня</li> <li>● ЗМІ</li> </ul>	серед членів УКМ: Олег Савицький Ілля Єременко Юлія Пашковська Ірина Бондаренко
Скорочення викидів парникових газів країною та рівні громад	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Влада національного рівня</li> <li>● Органи місцевого самоврядування:</li> <li>● ЗМІ</li> </ul>	серед членів УКМ: Ілля Єременко Ірина Ставчук
Перехід на 100 % відновлюваної енергетики в Україні та містах, розвиток різних видів ВДЕ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Влада національного рівня</li> <li>● Органи місцевого самоврядування (міста і ОТГ)</li> <li>● ЗМІ</li> <li>● місцеві ГО і активісти</li> <li>● науковці</li> </ul>	Тетяна Астахова Юлія Пашковська Ілля Єременко
Розвиток енергоефективності в Україні.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Влада національного рівня</li> <li>● Органи місцевого самоврядування (міста і ОТГ)</li> </ul>	Андрій Мартинюк та Екоклуб Анна Аккерман ДАЕЕ Фонд ЕЕ
Кліматична освіта	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Органи місцевого самоврядування (міста і ОТГ)</li> <li>● ЗМІ</li> <li>● місцеві ГО і активісти</li> <li>● ЗМІ</li> </ul>	представники членів Мережі: УМКА Еколтава СвітОсвіт Зелена Хвиля

Для якісної роботи з аудиторіями для формування бренду Мережі, варто також визначити ключове повідомлення діяльності УКМ. Це не є

текст, а скоріше це суть та ідея, сенс роботи, що повторюється багато разів у різних формах та форматах від речників. Повідомлення є фільтром і перевіркою комунікаційної діяльності і має звучати у всіх публічних подіях. Для подальшої роботи над повідомленням, визначимо також канали комунікації, під кожен свою цільову аудиторію потрібен власний список каналів.

Таблиця 2.7 Канали комунікації УКМ

<i>Аудиторія</i>	<i>Канали комунікації</i>	<i>Ключові повідомлення</i>	<i>Бажана реакція</i>
<b>Влада національного рівня</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- робочі зустрічі, участь у конференціях, форумах,</li> <li>- офіційні листи, запити, звернення, запрошення</li> <li>- спільні заходи та ефіри на ТБ</li> <li>- персоніфіковане листування через пошту</li> <li>- аналітичні центральні ЗМІ</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- готовність співпрацювати.</li> <li>- двостороння співпраця,</li> <li>- збільшення кліматичних амбіцій (енергетична стратегія, НВВ)</li> <li>- зелене світло для ВДЕ</li> </ul>
<b>Органи місцевого самоврядування:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- офлайн тематичні заходи УКМ</li> <li>- регіональні ЗМІ</li> <li>- тематичні вебінари УКМ</li> <li>- сайт УКМ</li> <li>- персоніфіковане листування через пошту</li> <li>- новинна поштова розсилка УКМ</li> </ul>	<p>Міста і ОТГ мають зважати на зміну клімату і адаптацію до неї у всіх своїх стратегічних планах. Бо це добробут громади. Адаптувати місто до ЗК це значить залучати інвестиції і ресурси в енергоефективність, розвиток ВДЕ, екологічний транспорт та озеленення. Кліматично безпечне місто - інвестиційно</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- пропозиції співпраці у проведенні заходів</li> <li>- заяви про перехід на ВДЕ</li> <li>- створення блоків про адаптацію до ЗК і стимулювання ВДЕ у стратегіях розвитку</li> <li>- стимулювання ВДЕ і енергоефективності через бюджетні програми</li> </ul>

		привабливе, комфортне та успішне. УКМ - мережа експертів і фахівців які допоможуть.	
<b>ЗМІ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- поштова розсилка матеріалів через власну медіа базу</li> <li>- знайомства на публічних зустрічах і заходах</li> <li>- ФБ</li> <li>- телефон</li> <li>- сайт</li> <li>- конкурси для ЗМІ</li> <li>- заходи для ЗМІ ( прес тури, ланчі)</li> </ul>	<p>УКМ - мережа експертів, гарних спікерів і фахівців з різних міст, які можуть оперативно, якісно надати інфу про теми вразливості до змін клімату, наслідків глобального потепління, розвитку ВДЕ і адаптації міст до ЗК, кліматичної політики України.</p> <p>УКМ - джерело достовірної і об'єктивної інформації.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- запити на коментарі</li> <li>- пропозиції співпраці : ефіри, програми, блоги</li> </ul>
<b>Партнерські ГО</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Фейсбук</li> <li>- сайт</li> <li>- емейл розсилка новин ( підписка на новини)</li> <li>- офлайн заходи УКМ</li> <li>- спілкування на тематичних заходах</li> <li>- табір УКМ</li> <li>- організація спільних подій</li> <li>- грантування від УКМ</li> <li>- вебінари</li> </ul>	<p>Стати нашим партнером просто. Ми професіонали і активні члени великої мережі екологічних ГО, разом можемо досягти впливових результатів. Ми відкриті і активні.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- пропозиції партнерства і підсилення</li> <li>- долучення до наших подій</li> <li>- ініціатива працювати у сфері ЗК та стати членом УКМ</li> </ul>
<b>Науковці та експерти у сфері енергетик и,</b>	<p>вебінари від УКМ фінансування досліджень запрошення у якості спікерів на заходи УКМ</p>	<p>Співпрацювати з УКМ - легко та вигідно. Ми можемо допомогти ресурсами, ідеями та комунікаціями. Ми зацікавленні у</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- довіра і готовність співпрацювати ( спікери на заходах)</li> <li>- активна комунікація теми ЗК</li> </ul>

<b>екології, клімату</b>	сайт УKM персоніфікована розсилка новин аналітичні ЗМІ	вирішенні екологічних проблем, аполітичні та некомерційні.	
<b>Члени УКИ та потенційні члени</b>	емейл-група членів УKM фб сторінка УKM сайт УKM фінансування заходів членів УKM стажування УKM скайпи активу кожні 2 місяці дайджест новин УKM спільні заходи: табір УKM, семінари іт.д телеграм чат членів УKM телефон загальні збори УKM	Співпрацюючи разом - ми впливовіші і сильніші. УKM - це можливості комунікацій, впливу, ресурсів, досвіду, підтримки фахівців. УKM - довіряють та прислухаються. Бути вктивним у мережі - це солідно і вигідно.	активна комунікація і підтримка спільних позицій запит на проведення спільних кампаній і заходів комунікація заходів за підтримки УKM
<b>Ініціативи і групи екологічного та освітнього спрямування у містах та ОТГ</b>	фб УKM телеграм канал УKM тематичні заходи УKM у містах освітні онлайн платформи типу ГУРТ табір УKM підписка на новини УKM міні гранти від УKM ЗМІ вебінари УKM	УKM - експертна мережа фахівців та активістів з досвідом, які є гарними наставниками. Співпрацювати з УKM у темі змін клімату важливо, актуально і перспективно. УKM - підтримує ініціативи на місцях.	- підтримка заходів УKM на місцях та наших меседжів - самостійність і ініціативність у своєму місті - пропозиції партнерства та членства

Позиціонування УKM здійснюється через сайт, сторінку у фейсбук, твіттер, телеграм та через офіційні листи запити на пошту і листування через E-mail. Окремо варто виділити власні заходи УKM і участь представників УKM у інших заходах. Усі члени мережі мають використовувати актуальний логотип УKM у своїх публічних матеріалах про захід, що організаційно, фінансово чи експертно підтримала рада УKM.

Також захід за участю більше 3 членів УКМ позиціонується від імені УКМ, включаючи партнерів. Це контролює Рада УКМ, голова УКМ та координатор з комунікацій. Відповідальний за це - голова організації-члена, що проводить захід.

Далі, сформуємо перелік конкретних елементів для позиціонування, які використовує УКМ:

- актуальний логотип УКМ
- фірмовий бланк УКМ для офіційних листів
- онлайн і друковані публікації
- брендovanі матеріали: прапор, рол-ап англійською та українською, банер УКМ на розтяжці, футболки УКМ, екторби, ручки. Не використовує сміття: наклейки, значки, блокноти.

- брендovий шрифт Georgia, 12 - 14 розмір
- кольорову гаму: білий, темносиній, фіолетовий, голубий.
- Стиль: світлий, теплий напівділовий, стриманий і спокійний.
- всі візуальні матеріали виконані з дотриманням кольорової гами, шрифту наближеного до ділового.

Наостанок, розглянемо можливі ризики, що можуть виникати під час комунікації та дії, за допомогою яких треба запобігати таких ризиків та варто реагувати у разі настання ризику.

**Таблиця 2.8 Ризики комунікації і план реагування**

<b>Ризики</b>	<b>План реагування</b>	<b>Запобігання</b>
Неправдиве джерело поданої інформації	Оперативне стисле публічне вибачення перед аудиторією у тому ж полі комунікацій  Оперативна швидка публікація перевіреної правдивої інформації на тому ж ресурсі, де й попередня.	У постах - вказувати хто автор даних/фото/картинки. А також посилання на джерело інформації, автора статті, чи вислову.  Перед публікацією перевірити інформацію на достовірність (також запит в гугл - чи є ще

		<p>подібна інформація, перевірка плагіату) та актуальність (місце та дата випуску статті, фото).</p>
<p>Перекручування (маніпуляція) фактів з боку УКМ і про УКМ</p>	<p>Про УКМ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- персональне звернення до автора з проханням спростувати і перевірити інфо.</li> <li>- Якщо цього не сталося - негайна публікація власної позиції із аргументами та фактами на власних ресурсах та тих же ресурсах, що й опоненти, якщо це публічний простір (періодичне видання тощо).</li> <li>- Запрошення опонентів до спілкування і перемовин через офіційні канали комунікацій.</li> </ul> <p>З боку УКМ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Внутрішня перевірка, факт чек (покроково в чому саме перекручування і з чиєї вини, на якому етапі). Встановлення факту недостовірності.</li> <li>- Публічне оперативне пояснення ситуації з наведенням достовірних фактів на тому ж ресурсі, що й попередня публікація</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вичитування текстів перед публікацією коректором, головою та радою УКМ.</li> <li>2. Уникання зайвої емоційності і “простяцького” стилю</li> <li>3. Уникання суб’єктивізму</li> <li>4. Кожен зазначений факт чи твердження підкріпляти посиланням на підтвердження</li> <li>5. Апелювати до науки і закону</li> <li>6. Баланс протилежних думок.</li> </ol>

<p>Боти та критика у соціальних мережах</p>	<p>Нейтральна відповідь. Запрошення перевести дискусію на офіційні канали комунікацій (пошта, запит, телефон, зустріч) Коротке пояснення суті. Процання. Не більше 2 персональних відповідей.</p>	<p>Вести чорний список Завжди вічливо відповідати Не переходити на особисте Не проявляти агресію і зверхності Уникати не підтверджених фактів.</p>
<p>Порушення журналістської етики та стандартів ЗМІ</p>	<p>Покроково: персональний лист автору/ редактору/ редакції з проханням виправити конкретну помилку, або з запитанням, чому вказано саме так. Ще раз викласти власну позицію, пропозицію спільно вирішити ситуацію.</p> <p>Викласти оперативно і публічно власну об'єктивну, однозначну позицію-відповідь із тлумаченням фактів і коментарів. Вказати контакти для уточнень. Запит на журналістські стандарти до ІМІ, Детектор медіа, Інститут медіа права, СтопФейк Скарга до Комісії журналістської етики Скарга до комітету телебачення та радіомовлення Запит-вимога на спростування інформації.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Перевірка ЗМІ на адекватність перед співпрацею (назва ЗМІ, тема матеріалу, про що пише на власному сайті і з яким тоном, які теми цікавлять)</li> <li>2. Перевірка, хто власник ЗМІ і чи траплялися скандальні випадки.</li> <li>3. На скільки суспільство довіряє цьому ЗМІ?</li> </ol> <p>Чорний список ЗМІ (захищений і внутрішній)</p>
<p>Не достойна поведінка організації-члена УКМ</p>	<p>Блокування неконтрольованої критики з боку інших членів Персональна комунікація голови УКМ, ради УКМ з головою організації. Позиція ради УКМ для всіх членів і підписників щодо ставлення до ситуації у якій задіяна одна із організацій-членів.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Випробувальний термін для нових членів</li> <li>- Живі зустрічі між членами УКМ</li> <li>- Відкритість і прозорість цінностей і позицій.</li> <li>- Закріплений авторитет Ради УКМ</li> </ul>

<p>Публічна Критика УКМ з боку членів, партнерів, опонентів</p>	<p>Персональне звернення до автора з проханням спростувати і перевірити інфо. АБО: надання фактів і альтернатив співпраці. Якщо цього несталося - публікація власної позиції із аргументами та фактами на тих же ресурсах що й опоненти. Запрошення опонентів до спілкування і перемовин через офіційні канали комунікацій. Залучення третьої сторони для вирішення спорів.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Гнучність і прозорість діяльності і цінностей</li> <li>- Уникання скандалів та відповідної риторики</li> <li>- Дотримання процедур і законодавства</li> <li>- Відкритість до співпраці</li> <li>- Перевірка потенційних партнерів (історія діяльності, власники, юридичні аспекти, звіти)</li> </ul>
---	---	---

Як каже Андрій Федорів, один з найкращих маркетологів країни, бренд - це взаємовідносини, те, що відбувається між власником (в нашому випадку, між членами Мережі) та кінцевим бенефіціаром [26]. Опрацьовані вище пропозиції базуються на діючій стратегії Мережі, а також на цінностях та націлені на досягнення Мережею своєї місії.



### 3. Розробка стратегії мережування учасників Української Кліматичної Мережі на 2020-2021 роки.

#### 3.1. Формулювання основних цілей розвитку Мережі та їх обґрунтування.

Спираючись на позицію та роботу протягом попередніх Загальних Зборів, а також зборів Ради, сформуємо перелік тих засад та умов, та відповідних до них цілей розвитку Мережі, які необхідні для побудови міцної мережі громадських організацій:

Умова 1. Побудова простору довіри і співпраці для організацій: для якісної довгострокової партнерської роботи незамінним фундаментом є довіра і прозорість. Вони набуваються як виробленням спільного поля рішень і розуміння, так і досвідом втілення спільних цінностей і планів. Для УКМ є доречними такі кроки для побудови довіри:

*1.1 Відомі, зрозумілі і підтримані усіма членами цінності, засади, принципи, правила*

- спільне прийняття консенсусом правил, цінностей, принципів роботи;
- простий і зрозумілий опис роботи (цілі, цінності, структура, принципи, правила і т.д.) мережі для нових членів;
- звертання до спільно розроблених принципів при проблемних ситуаціях, нагадування про них перед початком роботи на спільних зустрічах;
- аргументоване пояснення прийнятих рішень, протоколи зустрічей ради, груп, загальних зборів з достатньо розвернутою аргументацією;
- дотримання консенсусного аргументованого прийняття рішень радою (навіть якщо це забирає більше часу);
- зрозумілі прописані принципи:
  - прийняття рішень щодо використання ресурсів мережі;

- ефективної співпраці на розсилці і наживо;
- перегляд та доповнення за необхідності;
- перегляд місії, візії, мети, цінностей періодично.

*1.2 Спільне розуміння викликів, проблем, рішень* - а саме, підготовка коротких і зрозумілих позицій/пояснень по профільним питаннях/напрямах/цілях мережі та напрямкам роботи організацій - до ознайомлення всіма організаціями з актуальністю, логікою та вимогами інших організацій - інформація на сайті

- база даних організацій, акцент на знайомство;
- вироблення спільних позицій, якщо поки немає сформованої і задовільної для всіх спільної думки.

### *1.3 Підтримка неформальних зв'язків та обміну досвідом*

- ознайомлення з аджендою, викликами, проблемами і успіхами членів на зустрічах (закладати додатковий час і модерацію нетворкінгів);
- створення традиції взаємопідтримки (закладати час і модерацію обміну досвіду, спільного пошуку рішень на спільних подіях, підтримувати спільний пошук рішень і спілкування на розсилці).

Умова 2. Спроможність членів мережі: для спільної рівнозалученої якісної роботи необхідно, щоб члени мережі мали базовий рівень знань і навичок для планування і виконання цієї роботи. Тому окремий фокус роботи мережі має бути на підтримку розвитку членів мережі.

2.1 Забезпечення базового рівня знань щодо питань, з якими працює мережа

- підготовка коротких і зрозумілих позицій/пояснень (актуальність, логіка, бачення рішень) по профільним питанням/напрямам/цілям мережі, підготовка спільних позицій і ознайомлення з ними;
- спільна робота по оцінці теперішньої соціальної, політичної, економічної ситуації, сил і ресурсів в дотичних до питань збереження

клімату сферах, місця УКМ в цій ситуації, реалістичних можливостей максимального впливу;

- доступна і зручна база даних/публікацій/інфографік і т.д. по питанням, з якими працює мережа (сайт, гугл диск).

## 2.2 Забезпечення базового рівня навичок:

- оцінка необхідних та недостатніх навичок для роботи в спільних і особистих проєктах організацій (опитування, робота з координаторами спільної діяльності);

- проведення тренінгів, воркшопів та інших форм навчання та практикування з виявлених необхідних навичок, в тому числі з залученням більш досвідчених членів мережі;

- залучення організацій, що навчаються, до спільної роботи/акцій/проєктів з менторською підтримкою від інших організацій і елементами навчання, рефлексії досвіду (закладати в проєкти час, ресурси на навчання і підтримку);

- розроблена система і принципи підтримки і залучення організацій, що навчаються, до групової роботи (прозорі правила участі, прав, відповідальностей).

## 2.3 Підвищення лідерства і відповідальності організацій

- Субгрантування ефективних груп членів мережі;

- Підтримка ініціатив ресурсами УКМ в межах року.

Умова 3. Спроможність мережі: наразі робота мережі ґрунтується на діяльності робочих груп по запланованій діяльності по напрямках. Важливо мати ресурси і спроможність це підтримувати.

## 3.1 Підтримка робочих груп по діяльності

- створення системи підтримка групової роботи, створення онлайн та офлайн майданчиків для зустрічей;

- прописані/проговорені очевидні переваги роботи в робочих групах;

- прозорі правила підтримки ефективних груп та діяльності мережі;
- субгрантування ефективних груп членів мережі;
- залучення організацій, що навчаються, до спільної роботи/акцій/проектів з менторською підтримкою від інших організацій і елементами навчання, рефлексії досвіду (закладати в проекти час, ресурси на навчання і підтримку);
  - перегляд досягнення планів періодично.

### 3.2 Залучення нових членів УКМ

- мати прозорі, зрозумілі прописані вигоди для нових членів;
- прозорі правила вступу;
- критерії відбору нових членів, переоцінка по критеріям дійсних членів;
- система запрошень, таргетоване залучення.

### 3.3 Адміністрування мережі

- Зробити зрозумілою навігацію гугл-доком, перебрати та перегрупувати документи в порядок;
- база даних експертів УКМ.

### 3.4 Інституційна спроможність

- зарплати на адміністрування, СММ, фандрейзинг;
- закладати фінансування на підтримку мережі в спільні проектні заявки;
- фандрейз радою та лідуючими організаціями;
- знайти вигоди для ради/організацій у фандрейзі для УКМ;
- реєстрація УКМ як формальної інституції.

### 3.5 Реалістичність планування

- попередня оцінка і аналіз економічно-політичної ситуації в країні, що дотично до роботи УКМ;
- поступове введення довгострокового планування;

- система перегляду цілей;
- залучення сторонніх експертів до планування;
- обов'язкова наявність лідерів ідей, їх підтримка;
- вибір фокусу на рік;
- наймання людей під проекти ;
- інституалізація.

Умова 4. Видимість і репрезентація мережі: для збільшення ваги та авторитету мережі серед ЦА (організації, політики, журналісти), варто працювати над іміджем в професійною аудиторією і прозорою чіткою комунікацією.

#### *4.1 Впізнаваність УКМ в професійному середовищі*

- організація заходів від УКМ;
- промо матеріали;
- оновлення сайту під ЦА.

#### *4.2 Видимість УКМ для ЦА*

- активна робота з експертами;
- фінансування виконання комунікаційної стратегії;
- вироблення стилю;
- розроблення комунікаційної політики.

#### *4.3 Медіа робота*

- співпраця зі ЗМІ
- релізи

### **3.2. Окреслення стратегічних пріоритетів та операційних завдань учасників Мережі в контексті розвитку їх компетенцій і підвищення рівня організаційної спроможності.**

При створенні партнерських мереж, важливо звертати увагу на деякі питання, зокрема:

- об'єктивний аналіз та розуміння контексту й суспільних процесів в Україні (парадигма функціонування та цінності суспільства, зокрема), усвідомлення динаміки процесу змін, який зніційований меншістю суспільства, та який може зустріти спротив від діючої системи та стусу-кво, держави, байдужість суспільної більшості;

- необхідність переходу до інклюзивних систем та до сталого розвитку, або, іншими словами, парадигми “win-win”, роботи над збільшенням довіри в суспільстві, в тому числі через мережування, партнерства та діалог;

- наявність конкуренції за обмежені ресурси, в тому числі в громадському секорі, потребу розвивати сталі підходи в діяльності та диверсифікації джерел фінансування;

- недостатність довготермінового бачення та стратегічного підходу до діяльності в цілому, в т.ч. планування, що відповідно призводить до реактивної діяльності та понижує спроможність та мотивацію громадських організацій до спільнодії;

- брати участь у формуванні державної політики та процесах місцевого самоврядування, моніторити та вчасно реагувати або підтримувати їх, залежно від ситуації;

Розглянемо та проаналізуємо наявні та потенційні проблеми ефективності таких дій всередині Мережі та їх причини.

**Таблиця 3.1. Дерево проблем ефективності дій всередині УКМ**

<b>Проблеми</b>	<b>Причини</b>
Мало довіри серед членів	<ul style="list-style-type: none"> <li>● нерозуміння принципів роботи мережі</li> <li>● непрозорість</li> <li>● мало спілкування, живих зустрічей</li> </ul>
Конфлікти між організаціями	<ul style="list-style-type: none"> <li>● використання внутрішньої розсилки як платформи для конфліктів</li> </ul>

Нерозуміння роботи мережі, критика	<ul style="list-style-type: none"> <li>● немає проінформованості/прозорості/зрозумілості</li> </ul>
Низька активність/залученість членів	<ul style="list-style-type: none"> <li>● низька спроможність</li> <li>● мало мотивації росту</li> </ul>
Низька реалізація цілей/планів	<ul style="list-style-type: none"> <li>● немає підтримки групової роботи</li> <li>● нереалістичне планування</li> <li>● нестача ресурсів</li> <li>● низька спроможність</li> <li>● неготовність організацій брати на себе лідерство</li> </ul>
Відсутність суттєвого політичного впливу	<ul style="list-style-type: none"> <li>● низька спроможність</li> <li>● нереалістичне планування</li> </ul>
Мало нових членів	<ul style="list-style-type: none"> <li>● низька спроможність ради</li> <li>● відсутність розуміння навіщо</li> </ul>
Нерелевантна критика управління мережею	<ul style="list-style-type: none"> <li>● нерозуміння логіки рішень</li> </ul>
Про мережу мало відомо в середовищі	<ul style="list-style-type: none"> <li>● немає якісної комунікації (внутрішньої і зовнішньої)</li> <li>● низький рівень виконання комунікаційної стратегії</li> <li>● мало залучаємо зовнішніх експертів</li> </ul>
Незрозуміла користь від членства для потенційних членів	<ul style="list-style-type: none"> <li>● немає прописаних переваг</li> </ul>
Відсутність спільних кампаній	<ul style="list-style-type: none"> <li>● низька спроможність</li> <li>● немає системної роботи над спільними кампаніями</li> <li>● різні напрямки організацій</li> <li>● відсутність якісного планування</li> </ul>
Відсутність системи підтримки робочих груп	<ul style="list-style-type: none"> <li>● нестача ресурсів</li> <li>● немає продуманих алгоритмів підтримки</li> </ul>
Нестача фінансування	<ul style="list-style-type: none"> <li>● немає процедур фандрейзу</li> <li>● низька спроможність/лідерство</li> <li>● неякісне планування</li> <li>● низький рівень співпраці</li> </ul>

Після того, як ми розглянули основні потенційні та наявні проблеми та їх причини, виділимо основні та часто повторювані з них, які формують виклик для розвитку компетенцій і підвищення рівня організаційної спроможності та проаналізуємо їх, напрацювавши рамку рішень для стратегічних пріоритетів та операційних завдань.

**Таблиця 3.2. Рішення основних викликів ефективності дій всередині УКМ**

<b>Виклик (найбільш повторювані причини)</b>	<b>Рішення (першочергово)</b>	<b>(другочергово)</b>
Низька спроможність членів мережі	<ul style="list-style-type: none"> <li>● розробка системи залучення до співпраці/групової роботи</li> <li>● тренування конкретних спільних навичок</li> <li>● субгрантування членів мережі</li> <li>● забезпечення легкого доступу до інформації про спільні позиції</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Стажування членів в рамках організацій Мережі</li> </ul>
Неякісне/ нереалістичне планування	<ul style="list-style-type: none"> <li>● поступове введення довгострокового планування</li> <li>● система перегляду цілей</li> <li>● аналіз попереднього досвіду</li> <li>● обов'язкова наявність лідерів ідей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● вибір фокусу мережі на рік</li> </ul>
Система підтримки співпраці організацій	<ul style="list-style-type: none"> <li>● аналіз проблем по співпраці</li> <li>● виділення ресурсів на групову роботу</li> <li>● створення онлайн та офлайн майданчиків для</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● принципи ефективності і відбору підтримки</li> </ul>



	<p>зустрічей</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● субгрантування груп</li> <li>● тренінги по потрібним навичкам групи</li> <li>● сприяння частішому спілкуванню організацій мережі на заходах</li> </ul>	
Відсутність видимості	<ul style="list-style-type: none"> <li>● організація заходів від УКМ</li> <li>● фінансування виконання комунікаційної стратегії</li> <li>● оновлення сайту (під ЦА)</li> <li>● активна робота з експертами</li> <li>● промо матеріали</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● вироблення стилю</li> <li>● комунікаційна політика</li> </ul>
Нестача ресурсів мережі	<ul style="list-style-type: none"> <li>● фандрейз ради та лідуючих організацій</li> <li>● включення елементів підтримки мережі в тематичні проекти</li> <li>● пошук ресурсів як обв'язки ради</li> <li>● знайти вигоди для ради/організацій у фандрейзі для УКМ)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● наймати людей під проекти</li> <li>● інституалізація</li> </ul>
Відсутність прозорих правил	<ul style="list-style-type: none"> <li>● простий опис роботи мережі для членів</li> <li>● розуміла процедура прийняття рішень щодо ресурсів</li> <li>● принципи ефективної розсилки</li> <li>● проговорення процедур на всіх зустрічах (як нагадування)</li> <li>● протоколи зустрічей ради, робочих груп, загальних зборів</li> </ul>	

Також, окремо розглянемо план дій з посилення впливу громадськості на кліматичну політику, діяльність в рамках та виконання якого, з одного боку, прямо впливає на виконання цілей і місії Мережі, а з іншого, передбачає навчання через дію, співпрацю та роботу в партнерстві та розвиток певних комплексів навичок в членах-учасниках (по блокам діяльності).

**Таблиця 3.3 Пропозиції дій з посилення впливу громадськості на кліматичну політику**

№п /п	Ціль	Діяльність організацій-членів	Обґрунтування і логіка
1	Розробити та комунікувати позицію громадськості щодо нац. документів.	Коментування національних документів з позиції УКМ та участь у національних заходах по клімату і енергетиці. В тому числі збір коментарів від регіонів. Оновлення позиції УКМ щодо NDC.	УКМ могла б готувати значно більше і якісніші коментарі до національних документів. Ця робота забирає багато часу і потребує ресурсів. Це одна з основних діяльностей УКМ протягом року і вона посилює авторитет мережі. Виконання аналізу і коментування нац. документів дозволить комунікувати наше бачення нац.документів для ЗМІ та членів мережі.
2	Підвищити спроможність впроваджувати нац. кліматичну політику на місцях	Серія тренінгів в регіонах для активістів та чиновників про врахування клімату, ЕЕ та ВДЕ у місцевому розвитку, які пояснюють що це таке і чому це важливо, а також пояснюють що відбувається на національному рівні в цій сфері. Підготувати і опублікувати матеріал про те, яка діяльність	Мінприроди має в своєму плані інтеграцію національної кліматичної політики у місцеві плани. Тренінги - це проста діяльність до якої легше долучити організації, ніж до коментування національних документів. Репутація місцевих організацій УКМ підвищиться, якщо ми проведемо тренінг з залученням місцевих чиновників.

		може бути по клімату на місцевому рівні. Це можна спробувати робити спільно з Мінприроди і ДАЕЕ	
3	Зробити УKM джерелом фахової інформації про ЗК, підвищити охоплення	Підтримка інформаційної роботи УKM: пояснення національних змін для місцевого рівня через статті та публікації на сайті і профілі УKM, брифінги УKM. В тому числі комунікування необхідності перегляду NDC.	Члени УKM кажуть, що їм корисна інформація, яку ми надаємо. Також є інформаційна стратегія УKM, де написано що і як комунікувати. Інформаційна діяльність важлива для впливовості мережі і донесення наших повідомлень.
4	Підвищити спроможність УKM, слідкувати за діями делегації.	Участь у <b>КС26</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Прес-конференція за наслідками КС26, публікації, аналітика під час переговорів.</li> <li>• Поїздка групи людей (активісти або мери міст) на переговори чи на молодіжні події перед ними</li> </ul>	Усім цікаво поїхати на КС. Для початкових активістів участь у молодіжній частині КС може стати поштовхом до активізму. В той час як поїздка для мерів міст на якийсь мерський захід на КС може стати поштовхом до локальних змін. Публікацій під час КС23-25 забирали багато часу, буде добре якби був додатковий ресурс саме на медійну роботу.

Можемо бачити, що завдання та стратегічні пріоритети учасників Мережі в контексті розвитку їх компетенцій і підвищення рівня організаційної спроможності мають широку рамку дій, велика частина яких наразі вже ведеться або впроваджується, а інша частина буде подана до розгляду на Загальних Зборах з метою вирішення доцільності на даний момент та рішення стосовно впровадження. Також, ми бачимо що можна як напямую працювати над організаційним розвитком, так і опосередковано, через взаємодію в проектах та спільну діяльність. навчання через дію, за

умови виділення достатнього часового та людського ресурсу на це. В умовах обмеженого часового та фінансового ресурсу, застосовуються і комбінуються обидві ці методи для розвитку компетенцій і підвищення рівня організаційної спроможності Мережі.

### **3.3. Обґрунтування алгоритму та механізмів мережування.**

З метою переходу до більш сталого суспільного розвитку та підтримки мережування як між членами Мережі, так і поза ними - з прибічниками та партнерами Мережі в спільноті вчених, журналістів, громадських активістів з інших рухів тощо, розробляється та заплановано ініціативу "Вартові клімату". Цей проект залучає широке коло кліматичних активістів та певною мірою, зовнішнє коло тих, хто розділяє цінності Мережі та сприятиме розвитку співпраці за парадигмою "win-win".

Ініціативою "Вартові клімату" буде спільнота професіоналів, що працюють в сферах зміни клімату та поширюватимуть знання про ЗК, коментуватимуть дотичне законодавство та консультуватимуть міста по енергетичному переходу. Щоб приєднатися до спільноти, потрібно підписати Меморандум (Додаток 2) про співпрацю (індикатор - 50 підписантів). Мета - створити спільноту професіоналів, які, працюючи в різних сферах, протидіють зміні клімату та допомагають адаптуватися до її наслідків.

Попередньою мотивацією членів-підписантів може бути наступне:

- Визнання нагальності проблеми зміни клімату та наукових фактів, які це підтверджують,

- Мати на меті зменшити негативний вплив людини на клімат,

- Врахування важливості впровадження заходів з адаптації до зміни клімату у містах,

- Відчуття власної відповідальності за виконання Україною зобов'язань зі скорочення викидів парникових газів, передбачених

Рамковою конвенцією ООН про зміну клімату, Паризької угодою та Угодою про асоціацію з ЄС,

Ставши “Вартовим клімату”, громадян чи громадянка стає частиною спільноти Української кліматичної мережі - найбільшого об’єднання екологічних громадських організацій України та отримує наступні можливості:

1. Підписку на новини Української Кліматичної Мережі
2. Доступ до актуальної інформації по темі клімату, відновлюваної енергетики, адаптації до зміни клімату
3. Можливість надавати інформацію для розміщення на ресурсах Української Кліматичної Мережі
4. Доступ до контактів інших учасників спільноти
5. Певний мерч, ідеї якого наразі в процесі розробки

Ставши Вартовим клімату Української кліматичної мережі, учасники також поділяють наступні цінності:

- Зменшення особистого впливу на клімат
- Ненасильницькі способи діяльності
- Повага до релігійних та гендерних відмінностей

та прийматимуть на себе і певні зобов’язання, а саме:

1. Інформувати спільноту вартових про свою діяльність, надсилаючи раз на рік публікацію про неї в Українську Кліматичну Мережу;
2. У своїй роботі чи волонтерській діяльності безпосередньо впливати на сповільнення зміни клімату та/чи подолання її наслідків;
3. Поширювати інформацію про загрозу зміни клімату та шляхи її подолання у своїх колах спілкування, серед колег та друзів;
4. Враховуючи власні знання та часові обмеження, відповідати на запити Української Кліматичної Мережі.

Відмінність формату ініціативи від звичайної діяльності Мережі полягає в тому, що вона створена для фізичних осіб, а не для юридичних та впливає з наступних міркувань та запитів:

- “Вартові Клімату” стають самостійною і додатковою платформою для спілкування і мережування, матиме свої проекти та діяльність;

- діяльність “Вартових Клімату” дозволить залучити найбільш активних членів з різних організацій та дати їм безпосередню можливість включатися, таким чином людина може робити свій вклад, навіть якщо її організація на певний момент через брак ресурсів не може підтримати певний особистий проект чи виокремити ресурси на розвиток окремої людини;

- швидке навчання та обмін знаннями та навичками всередині ініціативи, за рахунок скорочення ланок сполучення і укріплення зв’язків;

- до Мережі регулярно надходять запити від вчених, представників наукових інститутів, ВУЗів, журналістів, представників міст та місцевих органів влади тощо, в яких вони виявляють бажання мати можливість долучатися до діяльності Мережі і мати можливість спілкуватися з її членами, - і задоволення цього запиту є корисним як для них, так і для Мережі, оскільки підвищується експертиза спільноти та доступ до вузькоспеціалізованих знань.

Наразі ініціатива “Вартові Клімату” вже отримала попередню підтримку і її підписали низка журналістів та вчених, а також деякі експерти з організацій-членів Мережі [28]. Пріоритетом в найближчий час для розвитку ініціативи буде:

- залучення представників міст та місцевих органів влади, спеціалістів з різних сфер, які можуть надавати експертизу з вузьких та маловисвічених досі питань в Україні - як наприклад, лікарів та

представників МОЗ, які переймаються питанням впливу зміни клімату та її наслідків на громадське здоров'я і т.д.;

- представлення інформації про розвиток проекту на Загальних Зборах Мережі та залучення зацікавлених членів;
- план ініціативи на 2020 рік, розподіл обов'язків, створення правил взаємодії та партнерств;
- інформування про ініціативу в зовнішній комунікації Мережі.

## Висновки

Спроможність співпраці проактивних громадян та мережування поміж громадських організацій є однією з засад демократичного розвитку громадянського суспільства. Мережі, як інструмент діяльності громадських організацій, є ефективними для об'єднання спільнот та для залучення громадян до вирішення місцевих проблем в викликів, підтримки та захисту інтересів та їх прав. Також, вони виконують освітню та мотиваційну роль.

Мережування також є одним із найдавніших та природнім процесом переходу кількості заходів та видів діяльності в якісну категорію, сприяючи якісному зсуву діяльності, який є неможливий без кооперації, співпраці та обміну досвідом. іншими словами, мережування сприяє переходу від парадигми мислення win-lose до парадигми win-win та гри з ненульовою сумою.

Об'єктом дослідження в роботі є неформальна мережа громадських організацій “Українська Кліматична Мережа”, яка виникла як робоча група з питань зміни клімату, до якої входили провідні українські громадські організації, що працювали над питанням зміни клімату та захисту довкілля, та були об'єднані спільною метою - мати вплив на формування кліматичної політики України, для забезпечення її сталого та безпечного майбутнього. З часом, діяльність та мета Мережі розширювалися. В даній мережі, організації-члени зберігають свою ідентичність та самостійність діяльності, місію, формат управління тощо, але об'єднані спільними цінностями. В роботі, було досліджено процес мережування та становлення професійних зв'язків для розвитку галузевої експертності та побудови діалогу. Було досліджено зовнішнє середовище Мережі, яке є, в цілому, помірно сприятливим. Перед Мережею стають виклики, які типові для інститутів громадянського суспільства в цілому, а також специфічні виклики, пов'язані з темою та предметом роботи - тобто викликом зміни клімату та



готовністю до цієї теми в суспільстві та органів державної влади, тим не менш, Мережа вбачає у викликах та умовах функціонування зовнішнього середовища можливості та обставини для плідної роботи.

Мережа веде плідну діяльність для досягнення своїх цілей за всіма спрямуваннями та напрямками, і це можливе лише за активної участі членів та їх готовності до плідної співпраці. Діяльність та минулі практики Мережі мають високий рівень довіри серед громадянського суспільства та органів місцевої влади.

Було проведено дослідження мотивації членів Мережі до співпраці, мережування та залучення до діяльності Мережі. Після чого, було проаналізовано рішення основних викликів ефективності дій всередині УКМ. Зокрема, для вирішення виклику низької спроможності членів мережі, було запропоновано розробка системи залучення членів до співпраці/групової роботи, тренування конкретних спільних навичок, субгрантування членів мережі, забезпечення легкого доступу до інформації про спільні позиції, а також стажування членів в рамках організацій Мережі. Для підтримки співпраці організацій, було визначено такі кроки, як регулярний та за потреби, індивідуальний аналіз проблем зі співпраці, виділення ресурсів на групову роботу, створення та вдосконалення онлайн та офлайн майданчиків для зустрічей, субгрантування роботи робочих груп (експертів різних організацій з спільних вузькоспеціалізованих тем), тренінги по потрібним навичкам групи, сприяння частішому спілкуванню організацій мережі на заходах.

З метою цієї роботи підвищення рівня мережування організацій та підвищення організаційної спроможності, росту компетенцій працівників організацій та сприяння якісного досягнення їх місії, спільно з Радою Мережі, було ініційовано проект “Вартові клімату”. Цей проект залучає широке коло кліматичних активістів та зовнішнє коло експертів, які розділяють цінності Мережі та сприятиме розвитку співпраці за

парадигмою “win-win”. Це буде спільнота осіб, професіоналів, що працюють в сферах зміни клімату та поширюватимуть знання про зміну клімату, коментуватимуть дотичне законодавство та консультуватимуть міста по енергетичному переходу.

Дуже важливо, щоб процесів співпраці та мережування ставало все більше. Від того наскільки швидко і щиро ми зможемо співпрацювати один з одним, поділяти спільну ціль, в сучасних умовах, фактично, залежить доля України, - така спільна робота дозволить формувати партнерські мережі, здатні до інституційних змін в Україні.

### Список використаних джерел

1. Г. Ю. Васильєв, кандидат філософських наук, доцент. ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО: ПОЛІТИЧНІ ТА СОЦІАЛЬНО-ПРАВОВІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ, Монографія [Електронний ресурс] / Г. Ю. Васильєв, кандидат філософських наук, доцент // Харків «Право». – 2013. – Режим доступу до ресурсу: [http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/10902/1/Gromad\\_suspilstvo\\_2013.pdf](http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/10902/1/Gromad_suspilstvo_2013.pdf).
2. Діяльність громадських організацій в Україні у 2017 році [Електронний ресурс] // Державна служба статистики України. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2018/zb/07/zb\\_go\\_2017.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/07/zb_go_2017.pdf).
3. Громадянське суспільство України: цифри і факти [Електронний ресурс] // Європейський простір. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://euprostitir.org.ua/stories/133521>.
4. Мережі та партнерства громадянського суспільства: яка користь? [Електронний ресурс] // Європейський простір. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://euprostitir.org.ua/stories/140618>.
5. Darcy Ashman. Supporting Civil Society Networks IN INTERNATIONAL DEVELOPMENT PROGRAMS [Електронний ресурс] / Darcy Ashman // AED Center for Civil Society and Governance. – 2005. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.fhi360.org/sites/default/files/media/documents/Supporting%20Civil%20Society%20Networks%20.pdf>.
6. Готовність громадських організацій до мережування [Електронний ресурс] // Європейський простір. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://euprostitir.org.ua/stories/140710>.

7. Громадський активізм та ставлення до реформ: суспільна думка в Україні [Електронний ресурс] // Фонд Демократичні Ініціативи. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: [https://dif.org.ua/article/gromadskiy-aktivizm-ta-stavlennya-do-reform-suspilna-dumka-v-ukraini\\_5#\\_ftn1](https://dif.org.ua/article/gromadskiy-aktivizm-ta-stavlennya-do-reform-suspilna-dumka-v-ukraini_5#_ftn1).
8. З чим входимо у 20-ті: тренди, тенденції та виклики для громадянського суспільства [Електронний ресурс] // Громадський простір. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.prostir.ua/?focus=z-chym-vhodymo-u-20-ti-trendy-tendentsiji-vyklyky-dlya-hromadyanskoho-suspilstva>.
9. Perkin E. Networks and Policy Processes in International Development: a literature review [Електронний ресурс] / E. Perkin, J. Court // Overseas Development Institute. – 2005. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/160.pdf>.
10. STRATEGIES FOR ENGAGING CIVIL SOCIETY IN WORLD BANK TRAINING PROGRAMS, RESULTS OF AN ASSESSMENT STUDY [Електронний ресурс] / Preeti Shroff-Mehta, Ph.D. World Learning Director Civil Society and Governance Programs, Steffen Krueger, World Learning Program Officer, Lily Williamson, World Learning Program Officer, Meg Kinghorn, Research Consultant // WORLD LEARNING CIVIL SOCIETY AND GOVERNANCE PROGRAMS. – 2006. – Режим доступу до ресурсу: [http://siteresources.worldbank.org/CSO/Resources/WB\\_CS\\_Training\\_Needs\\_Study\\_NO\\_ANNEXES.pdf](http://siteresources.worldbank.org/CSO/Resources/WB_CS_Training_Needs_Study_NO_ANNEXES.pdf).
11. ІГОР ТИЩЕНКО, «Жовтень»: чому важливо боротись за якісний культурний простір [Електронний ресурс] / ІГОР ТИЩЕНКО, Центр дослідження суспільства, аналітик CEDOS // Українська Правда. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: <http://kiev.pravda.com.ua/columns/545260b2be053/>.

12. #ХрещатикНаш. Чи потрібно перекривати рух на головній вулиці країни [Електронний ресурс] / ВАРВАРА ПОДНОС, ІВАН ВЕРБИЦЬКИЙ, ІГОР ТИЩЕНКО, МАРІЯ ГРИЩЕНКО // Mistosite. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://mistosite.org.ua/uk/articles/khreshchatyknash-chy-potribno-perekryvatu-ruk-na-holovonii-vulytsi-krainy>.
13. Сила, підтримка, впливовість. Навіщо міським ініціативам мережевість? [Електронний ресурс] // Mistosite. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://mistosite.org.ua/articles/syla-pidtrymka-vplyvovist-navishcho-miskym-initsiatyvam-merezhevist?locale=uk>.
14. Prostir Talks: громадські мережування та партнерства – коли це працює? [Електронний ресурс] // Громадський простір. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.prostir.ua/?focus=prostir-talks-hromadski-merezhuvannya-ta-partnerstva-koly-tse-pratsyuje-2>.
15. М. Грановеттер. Сила слабких зв'язків [Електронний ресурс] / М. Грановеттер // Економічна Соціологія. – 2009. – Режим доступу до ресурсу: <https://drive.google.com/file/d/0B9jMMBcZIHvkSVhoS1Z1a25EeWM/view>.
16. Поднос В. Мережа взаємодії міських ініціатив та організацій 5 міст України: результати дослідження [Електронний ресурс] / В. Поднос, М. Грищенко // Mistosite. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://mistosite.org.ua/uk/articles/merezha-vzaiemodii-miskykh-initsiatyv-ta-orhanizatsii-5-mist-ukrainy-rezultaty-doslidzhennia>.
17. Українська кліматична мережа. Історія та напрямки розвитку до 2020 року [Електронний ресурс]. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: [http://climategroup.org.ua/wp-content/uploads/2017/02/UCN\\_brochure21-02c.pdf](http://climategroup.org.ua/wp-content/uploads/2017/02/UCN_brochure21-02c.pdf).

18. ЗАКОН УКРАЇНИ Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року. [Електронний ресурс] // Закон України; Стратегія від 28.02.2019 № 2697-VIII. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19>.
19. Ставлення населення до питань екології [Електронний ресурс] // Фонд Демократичні Ініціативи. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <https://dif.org.ua/article/stavlennya-naselelnya-do-pitan-ekologii>.
20. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: Навч. посібник 2-е видання. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с. – ISBN 978-966-364-903-0., с.35-36
21. ВИШЛІНСЬКИЙ Г. Неймовірне зростання української економіки на 4,6%. "Просто перестали красти", аномалія чи норма? [Електронний ресурс] / Гліб ВИШЛІНСЬКИЙ // Економічна Правда. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.epravda.com.ua/publications/2019/08/21/650817/>.
- 22.3 чого складається ProZorro (Прозорро) [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://prozorro.gov.ua/about/systemstakeholders?fbclid=IwAR0D\\_E6JYujVVpKVnP24BZRQ\\_2Qz5ToPGkmWOcTGQEt5sUDasrgA9x1ZvE](https://prozorro.gov.ua/about/systemstakeholders?fbclid=IwAR0D_E6JYujVVpKVnP24BZRQ_2Qz5ToPGkmWOcTGQEt5sUDasrgA9x1ZvE).
23. Стало відомо, який курс долара закладено в бюджет-2020 [Електронний ресурс] // Главком. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://glavcom.ua/economics/finances/stalo-vidomo-yakiy-kurs-dolara-zakladeno-v-byudzheta-2020-639816.html>.
24. Готовність громадських організацій до мережування [Електронний ресурс] // Європейський простір. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://euprostitir.org.ua/stories/140710>.
25. Громадянське суспільство в Україні: виклики і завдання [Електронний ресурс] // Фонд Демократичні Ініціативи. – 2018. –

Режим доступу до ресурсу: <https://dif.org.ua/article/gromadyanske-suspilstvo-v-ukraini-vikliki-i-zavdannya>.

26. Найпопулярніші соціальні мережі світу [Електронний ресурс] // Еспресо. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: [https://espreso.tv/news/2019/10/29/naypopulyarnishi\\_socialni\\_merezhi\\_s\\_vitu](https://espreso.tv/news/2019/10/29/naypopulyarnishi_socialni_merezhi_s_vitu).

27. Андрій Федорів: Не треба мати ілюзій, що творення бренду – це безкоштовно [Електронний ресурс] // Львівська бізнес-школа УКУ (LvBS). – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://lvbs.com.ua/knowledge/uk/news/1224>.

28. Готові адаптувати Україну до змін клімату ? [Електронний ресурс] // Українська Кліматична Мережа. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: [http://climategroup.org.ua/?page\\_id=6473](http://climategroup.org.ua/?page_id=6473).

## Додатки

### Додаток 2

#### **“Вартові клімату” Меморандум про співпрацю (партнерство)**

м. Київ  
2019 року

07 листопада

- Визнаючи нагальність проблеми зміни клімату та наукові факти, які це підтверджують,
- Маючи на меті зменшити негативний вплив людини на клімат,
- Враховуючи важливість впровадження заходів з адаптації до зміни клімату у містах,
- Відчуваючи важливість та власну відповідальність за виконання Україною зобов'язань зі скорочення викидів парникових газів, передбачених Рамковою конвенцією ООН про зміну клімату, Паризької угодою та Угодою про асоціацію з ЄС,

Меморандум про співпрацю (надалі – «Меморандум») визначає взаємодію та напрями співпраці між підписантами, що надалі у Меморандумі іменуються як Сторони. Перелік Сторін, які приєдналися до меморандуму після його підписання, міститься у Додатку №1 до Меморандуму та є його невід'ємною частиною.

Діяльність в рамках цього Меморандуму на території України регулюється чинним законодавством та ратифікованими Україною міжнародними угодами. Співпраця Сторін в рамках реалізації мети цього Меморандуму здійснюється на засадах законності, рівності, взаємодопомоги та врахування інтересів кожної із Сторін Меморандуму і суспільства.

#### **МЕТА**

Метою цього Меморандуму є консолідація зусиль та координація взаємної співпраці для розробки та впровадження національної та місцевої кліматичної політики України. Співпраця в рамках Меморандуму сприятиме протидії антропогенній зміні клімату, виконанню Україною взятих на себе міжнародних зобов'язань з протидії зміні клімату та впровадженню адаптаційних заходів.

#### **ПРИНЦИПИ СПІЛЬНОТИ**

- Зменшення особистого впливу на клімат.
- Ненасильницькі способи діяльності.
- Повага до релігійних та гендерних відмінностей.

#### **НАПРЯМКИ СПІВПРАЦІ**



З метою виконання положень цього Меморандуму Сторони визначають наступні напрямки взаємної співпраці:

- Проведення аналітичних робіт (досліджень, проектів) з питань зміни клімату, викидів парникових газів та адаптаційних заходів в Україні.
- Проведення спільних публічних акцій та інших заходів з питань, які представляють взаємний інтерес та спрямовані на реалізацію мети цього Меморандуму.
- Розробка практичних рекомендацій для органів державної влади, включаючи проекти нормативно-правових актів з актуальних питань протидії негативному антропогенному впливу на клімат та адаптації до зміни клімату.
- Підготовка спільних наукових та інформаційно-аналітичних матеріалів, публікацій, статей тощо.

#### **ОБОВ'ЯЗКИ СТОРІН**

- Інформувати спільноту вартових про свою діяльність, надсилаючи раз на рік публікацію про неї в Українську Кліматичну Мережу (на пошту [ucn@climategroup.org.ua](mailto:ucn@climategroup.org.ua)).
- У своїй роботі чи волонтерській діяльності безпосередньо впливати на сповільнення зміни клімату та/чи подолання її наслідків.
- Поширювати інформацію про загрозу зміни клімату, шляхи її подолання та інформацію про діяльність Української кліматичної мережі у своїх колах спілкування, серед колег та друзів.
- підписанти Меморандуму публічно використовують свій статус Вартових клімату та вказують про нього під час публічних виступів
- Враховуючи власні знання та часові обмеження, відповідати на запити Української Кліматичної Мережі.

#### **МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ОБОВ'ЯЗКІВ СТОРІН**

Положення цього Меморандуму не обмежують права Сторін щодо здійснення самостійної діяльності в напрямках співпраці, наведених вище.

Невиконання однієї із Сторін окремих положень Меморандуму не тягне за собою відмову від даних положень або їх виключення з Меморандуму.

#### **КОМУНІКАЦІЯ ТА ВИСВІТЛЕННЯ СПІЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Офіційним каналом комунікації в межах Меморандуму (вирішення робочих питань, розробка документів, прийняття зобов'язань, надання згоди на виконання певних дій в межах конкретного заходу, внесення змін до Меморандуму тощо) між Сторонами є електронна пошта.

#### **ПРИЄДНАННЯ ДО МЕМОРАНДУМУ**

Приєднання до цього Меморандуму здійснюється шляхом заповнення онлайн-анкети на сторінці "Вартових клімату" сайту УКМ, яка є доступною для заповнення після натискання кнопки "долучитися".

Меморандум відкритий для приєднання особам, які:

- не працюють в підприємствах/установах/організаціях, що видобувають, виготовляють, продають або пропагують використання викопних енергоресурсів (газ, нафту, вугілля, торф, уран і т.д.) та /або атомного палива;

- їхня професійна та громадська діяльність пов'язана з поширенням інформації про зміну клімату та/або заходи з її попередження та адаптації, або з впровадженням будь-яких заходів, що зменшують викиди парникових газів або сприяють адаптації до змін клімату інфраструктури та живих істот;
- розділяють думку, що природа є цінністю сама по собі, навіть якщо не несе практичної вигоди.

Заявка про приєднання до Меморандуму проходить верифікацію протягом 20 робочих днів, після чого заявник отримує відповідь про розгляд заявки на вказану в анкеті електронну адресу. Верифікація заявки здійснюється Радою УКМ.

### **СТРОК ДІЇ**

Цей Меморандум набирає чинності з дня його підписання Сторонами та діє до досягнення мети цього Меморандуму. Досягнення мети цього Меморандуму та припинення його дії визначається Сторонами шляхом спільного обговорення та отримання згоди від всіх Сторін.

Сторона може вийти з цього Меморандуму, повідомивши Раду УКМ листом про такий намір.

### **ПРИКІНЦЕВІ ПОЛОЖЕННЯ**

Сторони домовились діяти, відповідно до приписів чинного законодавства України та норм міжнародного законодавства, ратифікованого Україною, Паризької угоди, Рамкової конвенції ООН про зміну клімату та Кіотського протоколу до неї.

Виконання умов Меморандуму є обов'язковим для кожної Сторони, що його підписала або приєдналася до нього.

Зміни та доповнення до цього Меморандуму можуть бути внесені за взаємною письмовою згодою Сторін шляхом укладання доповнень до Меморандуму.

Усі розбіжності та суперечності щодо порядку виконання та тлумачення цього Меморандуму, регулюються шляхом проведення прямих переговорів між Сторонами.