

# АБЕТКА ПОЛІТИЧНОГО АКТИВІСТА

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Більше матеріалів на [www.IRI.org.ua](http://www.IRI.org.ua)



**USAID**  
ВІД АМЕРИКАНСЬКОГО НАРОДУ

**IRI** МІЖНАРОДНИЙ  
РЕСПУБЛІКАНСЬКИЙ  
ІНСТИТУТ  
Підтримка демократії у всьому світі

# Абетка політичного активіста

## Навчальний посібник

Автори: **Андрій Саук**, військовослужбовець, депутат Броварської міської ради VII та VIII скликань, керівник програм розвитку ЖКГ ГО «Агенція відновлення і розвитку».

**Інна Скляр**, виконавча директорка Місцевої асоціації органів місцевого самоврядування «Київська агломерація», експертка з правових питань Асоціації міст України.

**Ірина Федорів**, депутатка місцевої ради у Коцюбинській громаді (2010-2015 рр, самовисуванка), медіаекспертка, лідерка громадської ініціативи «Голка».

**Наталія Процюк**, експертка із комунікацій, політтехнологиня.

**Тарас Случик**, керівник компоненту «Доброчесна Відбудова» EUACI.

**Тетяна Сметана**, політична консультантка, ініціаторка та розробниця проєкту «Політична освіта для закритих національних меншин – Ромських спільнот», очільниця напрямку з комунікацій і навчання громад ГО «Бюро Стратегічного розвитку».

**Дарина Романська**, медіатренерка.

**Ігор Ткач**, інформаційний аналітик, тренер з виборчого законодавства і технологій, менеджер виборчих кампаній.

Copyright © 2023 Міжнародний республіканський інститут. Всі права захищені.

Частини цієї публікації можуть бути відтворені і / або перекладені з некомерційною метою при умові підтвердження авторства MPI та надсилання йому копій будь-якого перекладу. Копії надсилати за адресою: Міжнародний республіканський інститут Україна 01601, Київ, Спортивна площа 3-В, 2 під'їзд, 8 поверх | e-mail: iriukraine@iri.org | [www.IRI.org.ua](http://www.IRI.org.ua)

Посібник став можливим завдяки щедрій підтримці Американського народу через Агентство США з міжнародного розвитку (USAID). Точка зору авторів, яка відображена в цьому виданні, може не збігатися з точкою зору USAID або Уряду Сполучених Штатів Америки.

---

## Political Activist's Toolkit

Copyright © 2023 International Republican Institute. All rights reserved.

Portions of this work may be reproduced and/or translated for non-commercial purposes provided IRI is acknowledged as the source of the material and is sent copies of any translation. Send copies to: International Republican Institute 3-V Sportyvn Square, 2nd Entrance, 8th Floor, Kyiv, Ukraine, 01601 e-mail: iriukraine@iri.org | [www.IRI.org.ua](http://www.IRI.org.ua)

Disclaimer: This manual is made possible by the generous support of the American people through the United States Agency for International Development (USAID). The opinions expressed herein are those of the author(s) and do not necessarily reflect the views of USAID or the United States Government.



**USAID**

ВІД АМЕРИКАНСЬКОГО НАРОДУ



**МІЖНАРОДНИЙ  
РЕСПУБЛІКАНСЬКИЙ  
ІНСТИТУТ**

Підтримка демократії у всьому світі

[www.IRI.org.ua](http://www.IRI.org.ua)

# ЗМІСТ

<b>Розділ 1. З чого розпочати свій шлях у політиці</b> . . . . .	5
Блок для самоконтролю . . . . .	11
<b>Розділ 2. Рівні відповідальності гілок влади. Як громадський активіст, партієць або депутат може впливати на владу</b> . . . . .	12
Блок для самоконтролю . . . . .	16
<b>Розділ 3. Ви вирішили стати депутатом місцевої ради. З чого почати?</b> . . . . .	20
<b>Розділ 4. Партійний активіст. Знайти. Залучити. Заохотити.</b> . . . . .	25
<b>Розділ 5. Для чого в політиці медійна активність?</b> . . . . .	33
Блок для самоконтролю . . . . .	39
<b>Розділ 6. Дієві адвокаційні кампанії на місцевому рівні</b> . . . . .	40
<b>Розділ 7. Налагодження зв'язку зі спільнотою та залучення її членів до партійної роботи</b> . . . . .	47
<b>Розділ 8. Як створити позитивний особистий та політичний імідж у соціальних мережах? Як стати популярним і чого для цього не треба робити?</b> . . . . .	50
<b>Розділ 9. Основні етапи проведення виборчої кампанії</b> . . . . .	55
<b>Розділ 10. Ви виграли вибори, але не стали депутатом? Фантастика чи політична реальність?</b> . . . . .	64
<b>Корисні матеріали</b> . . . . .	76

# З ЧОГО РОЗПОЧАТИ СВІЙ ШЛЯХ У ПОЛІТИЦІ

Андрій Саук

## Мотивація

Дуже важливо розуміти, хто ви і чого насправді хочете. Це дозволить уникнути багатьох розчарувань і дасть енергію для здійснення задуманого. Ми часто граємо соціальну роль, нав'язану батьками, родиною, колективом, суспільством. Більшість людей рідко запитують себе: «Чи дійсно я цього хочу?» Роблять як всі. Живуть як всі. За запрограмованим сценарієм: народження – навчання – робота – сім'я – пенсія – смерть. А тут ще ця «політика» – брудна справа, паралельний світ тотальної корупції, зрад і договорняків. Тобто нічого хорошого. В суспільстві закріпився міф, що політика – це в тому числі шлях до збагачення. Але, як і в будь-яких інших сферах, збагачуються одиниці. Натомість чимало людей на цьому шляху втрачають себе.

Політика – це інструмент. Як молоток, який можна використовувати і для будівництва, і для руйнування. Інструмент для змін у суспільстві. І те, що часто він опиняється не в найкращих руках, свідчить про небажання більш моральних акторів «забруднитись». Як то кажуть, злочинність організована, а ти – ні.

Почнемо з того, хто такий політик. Політик – особа, яка професійно займається політичною діяльністю, обіймає чи прагне обійняти певну громадську посаду<sup>1</sup>. А політика – це діяльність із вирішення питань життя суспільства чи певної його частини<sup>2</sup>. Не торгівля місцями у списках на виборах, не продаж підтримки. А діяльність. Часто невдячна, часом незрозуміла, адже її результати можуть бути помітні лише через багато років. Щоб розібратися в тому, чи дійсно ви хочете бути політиком, потрібно чесно відповісти на важливе питання: навіщо це вам потрібно? Не сусідці Стефанії Валеріївни, не дружині чи дітям, а конкретно вам.

<sup>1</sup> [https://uk.wikipedia.org/wiki/Політик#cite\\_note-1](https://uk.wikipedia.org/wiki/Політик#cite_note-1)

<sup>2</sup> <https://uk.wikipedia.org/wiki/Політика>

Визначитись із пріоритетами допомагає вправа «Три місяці до смерті». Уявіть: ви дізналися, що вам залишилося жити три місяці. Причина не має значення. Смертельна хвороба, кінець світу чи щось інше — обирайте самі. Подумайте, що б ви робили протягом цих трьох місяців. Коли я вперше робив цю вправу, спочатку подумав, що маю встигнути все, що хотів би зробити протягом життя: стрибнути з парашутом, купити мотоцикл, поплавати з акулами, видертись на найвищу точку планети... А коли зосередився, виявилось, що ці три місяці я хочу провести не в навколосвітній подорожі, розвагах і задоволеннях, а зі своєю родиною. Коли згадую про це, мурашки по шкірі. Бо це те, заради чого я готовий жити. Жити і працювати. Саме в таких справжніх речах є наша найдієвіша мотивація.

Після Помаранчевої революції<sup>3</sup> я думав, що ми за кілька місяців, максимум рік, перетворимо Україну на сучасну цивілізовану країну. Минуло вже понад 16 років, відбулася Революція Гідності, анексія Росією Криму, окупація частини Луганської та Донецької областей, розпочалася російсько-українська війна, а кінця не видно. Я помилково вважав, що зміни країни — це спринт, пізніше — що марафон. Сьогодні розумію, що це тривимірні шахи. І зміни потребують не місяців чи років, а десятиліть. Тому важливо, що буде мотивувати вас рухатися вперед протягом вашої політичної діяльності.

## Визначення мети

Кажуть, що справжня мета більша за життя. Тобто ти усвідомлюєш, що за твого життя вона може бути недосяжна. Але робиш усе можливе, щоб до неї наблизитись.

Мета — це компас. Бодо Шефер у своїй книзі «Мистецтво управління часом» говорить про те, що ми ходимо на курси тайм-менеджменту, намагаємось економити години та хвилини. Але втрачаємо роки, рухаючись не в тому напрямку. Саме тому крім «годинника» (економії часу) нам потрібен «компас».

## Планування

Всі справи можна поділити на чотири групи за матрицею Ейзенхауера:

1. Важливі, термінові — дуже важливі справи, для яких завтра буде пізно. Наприклад, терміновий візит до лікаря. Такі справи зазвичай з'являються через невміння планувати, лінощі чи форс-мажори.
2. Важливі, нетермінові — це найважливіші справи, які можуть стати терміновими: такі як планування, фізична активність для хорошого самопочуття, догляд за тілом.

---

<sup>3</sup> [https://uk.wikipedia.org/wiki/Помаранчева\\_революція](https://uk.wikipedia.org/wiki/Помаранчева_революція)

3. Неважливі, термінові — це справи, які не приносять нам жодної користі: те, що ми робимо для людей, які могли би впоратись і самі, несподівані гості, нав'язані зустрічі, від яких важко відмовитись, і тому подібне.
4. Неважливі, нетермінові — це «пожирачі» часу, такі як соціальні мережі, телевізор, тобто справи, які ми помилково сприймаємо як відпочинок.

Ця матриця дозволяє зосередитись на дійсно важливих речах і мінімізувати витрати часу на решту.

Планування може бути короткостроковим, середньостроковим і довгостроковим. Пропонуємо використовувати періоди до одного року, п'яти і десяти років відповідно. Довгострокове планування найскладніше, але воно задає рамку для середньо- і короткострокового.

### Приклад планування

<b>План:</b> Короткострокове планування		<b>Термін:</b> до 1 року
<b>Мета:</b> Змінити підхід до харчування дітей в системі освіти в ОТГ.	<b>Завдання:</b> 1. Зв'язатися з ініціативою Клопотенка і отримати інформацію. 2. Вивчити законодавство в цій сфері. 3. Знайти школу/садочок для пілотного проекту.	<b>Необхідні ресурси:</b>
<b>План:</b> Середньострокове планування		<b>Термін:</b> від 1 до 5 р.
<b>Мета:</b> Змінити підхід до освіти в ОТГ.	<b>Завдання:</b> 1. Стати керівником управління освіти відповідної ради (керівником відповідної депутатської комісії). 2. Запровадити пілотний проект. 3. Створити громадську раду при управлінні освіти.	<b>Необхідні ресурси:</b>
<b>План:</b> Довгострокове планування		<b>Термін:</b> від 5 до 10 р.
<b>Мета:</b> Змінити підхід до освіти в районі/ області.	<b>Завдання:</b> 1. Стати керівником управління освіти відповідної ради (керівником відповідної депутатської комісії). 2. Затвердити відповідну програму.	<b>Необхідні ресурси:</b>

Дуже важливо використовувати доконаний вид дієслова. Недоконаний вид — це не результат, а процес. Наприклад, «допомагати людям» — це тривалий процес допомоги неконкретизованим групам людей. В той же час формулювання «допоможу людям» передбачає конкретних людей або групи людей, визначений результат, строки виконання, обсяги впливу тощо.

## Пошук однодумців і союзників

**Самооподаткування.** В Україні досить поширене самооподаткування — форма залучення на добровільній основі за рішенням зборів громадян за місцем проживання коштів населення відповідної території для фінансування разових цільових заходів соціально-побутового характеру (ст. 1 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні»). Тобто люди готові співфінансувати важливі для них речі.

Шукати союзників і однодумців можна різними шляхами. В даному випадку важлива особиста зацікавленість і залученість у процеси. Не варто допомагати чи шукати контакти з тими, чия діяльність вас не приваблює чи не цікавить. Бо люди відчують несправжність. І результат такої комунікації може бути абсолютно протилежний тому, чого ви чекали.

**Групи допомоги** (зоозахисники, волонтери тощо). Якщо ви відчуваєте потребу допомагати слабшим, менш захищеним, нужденним, важкохворим, армії, включайтесь у волонтерській рух. Там завжди не вистачає рук, грошей, ресурсів. Вам будуть раді і вдячні.

**Співпраця з ГО та ініціативами** (вільний офіс). Якщо ви маєте партійний офіс, який часом не використовується, можна запропонувати користуватися ним громадським організаціям та ініціативам вашого міста чи ОТГ. Часом ГО обходять стороною політичні партії, щоб не отримати ярлик припартійної чи належної організації. Але багато з них потребують місця для зборів чи певної діяльності. Для цього вони можуть скористатися вашим офісом. Більше того, він може стати платформою взаємодії громадянського суспільства у вашому місті. Але за умови відсутності вимог. Громадський сектор дуже чутливий, але з часом його представники звикнуть до вас, і їх не лякатиме взаємодія з вами.

**Спорт.** Це окремий всесвіт. Навіть не так: кожен вид спорту — окремий всесвіт. І яким би спортом ви не займалися — футбол, велосипед, біг тощо — на цьому ґрунті часто виникають певні соціальні зв'язки. Людям цікаво дізнатися, що там, за лаштунками влади. Чимало з них досі живуть міфами радянської та пострадянської епохи. Тому неформальне спілкування відкриє для них цей світ, а вам дасть погляд зі сторони, який зайвим не буває.

**Захист довкілля** (толоки, прибирання, чисте повітря, захист зелених насаджень, висаджування дерев). Сьогодні питання якості довкілля надзвичайно важливе. Багато українців стурбовані станом речей. Тому всі ініціативи в цій царині сприймаються позитивно. Важливі конструктивні кроки, адже влада часто не зацікавлена у виправленні ситуації.



**Ворог мого ворога — мій друг.** Це не найкращий приклад взаємодії. Тут скоріше йдеться про ситуативну співпрацю. Але формат об'єднання українців проти когось або чогось дуже живучий.

**Позитивний порядок денний.** Заклики до протесту зазвичай не отримують широкої підтримки. І чим радикальніші дії ви пропонуєте, тим менше буде помічників. Натомість позитивний порядок денний більшість людей сприймає прихильно. Наприклад, ви закликаєте не боротися проти підприємства-забруднювача, а підтримати чисте повітря у вашому місті.

**День сусіда** (сусідська толока). Біля будь-якого багатоквартирного будинку чи на вулиці приватного сектору завжди є що зробити. Разом це набагато легше й веселіше. Щоб не налякати сусідів, починайте з чогось простого. Як відомо, апетит приходить під час їжі. Скоро самі сусіди будуть вас кликати на допомогу. Але це не точно.

**Створити власну церкву.** Слово «церква» походить від грецького Εκκλησία, що означає «зібрання». Тобто церква — це не про будівлю, а про людей. Ви точно чимось цікавитесь, в чомусь розбираєтесь. Наприклад, колекціонуєте рідкісних комах чи знаєтесь на шестилітрових автомобільних двигунах. І ви не єдина така людина. Збирайтеся, обмінюйтесь ідеями, враженнями, знахідками.

**Підтримка ініціатив інших.** Ми живемо в суспільстві, де відбувається багато подій. Якщо ви бачите, що поруч відбувається процес, який може принести користь громаді, варто його підтримати. Важко бути першим. Але чим нас більше, тим легше всім разом. Це про краплю в океані та синергію. Це обмін позитивною енергією, яка заряджає обидві сторони процесу. В гіршому випадку це досвід.

**Створюйте альтернативну реальність** (громадський автобус, метро у Бровари, водопроникний асфальт, політ на Марс). Мріяти важко. Ділитися мріями страшно. Багато людей скажуть: «У тебе не вийде». Хоча ця фраза має продовження: «Бо у мене не вийшло». Але саме мрійники змінюють цей світ, а фантасти закладають ідеї майбутніх винаходів.

## Вибір ефективних технологій та прийомів

**Довіра.** Довіряйте людям. Кажуть: хочеш зробити добре — зроби сам. Але це не про розвиток. Це про індивідуальну роботу. А політика, безумовно, є командною грою. І передбачає делегування повноважень. Таким чином ви збільшуєте сферу впливу і свої можливості. Довіра відкриває можливість співпраці. Зрозуміло, що не всі можуть дотримуватися слова або взятих зобов'язань. Та це швидко визначається. Важливо не плутати помилки і саботаж. Помилки роблять усі, тож дайте іншим таку можливість. Бувають випадки, коли опоненти намагаються інтегрувати у вашу команду власні «вуха» та «очі». Але це зазвичай відбувається не на початку вашої політичної кар'єри.

**Навчання.** Нові знання та навчання відкривають нові двері. Постійне навчання розвиває мозок і допомагає бачити задачі комплексно, що дозволяє краще їх розв'язувати. Крім того, це створення нових соціальних зв'язків.

**Ефективність.** Кажуть, ніби представник однієї іноземної держави сказав про чиновників однієї східноєвропейської країни: «Ми думали, вони корупціонери, а виявилось, що вони ідіоти». Насправді найбільша проблема, одним із джерел якої є і корупція, — це неефективність. За дослідженнями Центру економічної стратегії, Україна через неефективне управління і недостатнє верховенство права протягом п'яти років (2013–2018) недоотримала 70 мільярдів доларів надходжень до бюджету.

<https://ces.org.ua/ua-how-much-does-the-budget-lose-due-to-the-lack-of-good-governance/>

Крім того, варто пам'ятати про принцип Парето, згідно з яким 20% зусиль приносять 80% результатів. І наше завдання — зосередитись на збільшенні частки результативних дій.

**Власний приклад.** Кажуть, що виховувати потрібно не дітей, а себе — все одно діти будуть схожі на нас. Цей принцип можна розглядати й ширше. Де б ви не були, що б ви не робили, залишайтеся прикладом для наслідування.

**Теорія розбитих вікон.** За цією теорією, коли людина бачить безлад, їй легше порушувати правила. І лад чи безлад навколо нас призводить до відповідних результатів. Цю теорію перевіряв на собі. І сьогодні у моєму дворі, вцент завантаженому автомобілями, ніхто не дозволяє собі паркуватися в зелених зонах, хоча раніше це робили навіть на дитячому майданчику.

**Дивіться на звичні речі під незвичним кутом.** Нестандартний підхід, креативність також можна розвивати — і бачити речі так, як їх не бачать інші. Це означає, що ви побачите можливості, невидимі для інших. А далі лише реалізація.

**Почуття гумору і самоіронія.** Ми можемо здаватися собі важливими і дуже значними. Ми витрачаємо сили на зовнішнє, і їх не залишається на дійсно важливі справи. Важливо бути, а не здаватися. Гумор і самоіронія дуже допомагають не сидіти на уявному підвищенні наодинці, а бути серед людей. І покращують настрій нам і оточуючим.

**Сміливість.** Страх народжується, коли ми уявляємо, що станеться щось жахливе. Таким чином ми концентруємось на небажаних думках, які стають бар'єром між нами і нашою метою, стіною, яку ми самі побудували. Психологи пропонують різні способи боротьби зі страхом. Мені подобається такий: ви маєте уявити, що те, чого ви дуже боїтеся, вже сталося. «Прожити» свій страх — і зрозуміти, що труднощі можливі, але життя триває.

Рекомендовані книги та фільми: серіал «Картковий будинок», фільм: «Мирний воїн», книга Бодо Шефера «Закони переможців».

## Блок для самоконтролю

I. Чого ви плануєте досягти, що хочете зробити? Навіщо це конкретно вам? Вкажіть п'ять причин.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

II. Сплануйте свою діяльність на десять років.

План	Термін	Мета	Завдання	Необхідні ресурси
Короткострокове планування	До 1 р.			
Середньострокове планування	Від 1 р. до 5 р.			
Довгострокове планування	Від 5 р. до 10 р.			

# РІВНІ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ГІЛОК ВЛАДИ

# 2

Інна Скляр

## Як громадський активіст, партієць або депутат може впливати на владу

Перед тим, як іти в політику, ви маєте дати собі відповідь на просте питання: хто «відповідальний» за проблему, яку ви плануєте вирішувати? Як відомо, в Україні за вирішення всіх проблем завжди відповідальна одна посадова особа – президент. І не має значення, про що йдеться – стихійне звалище, погану дорогу чи харчування в дитячому садку.

Наступний цап-відбувайло – депутат. Не має значення, якого рівня.

Насправді все далеко не так. За вирішенням кожної конкретної проблеми стоїть чиновник відповідного рівня, який має власні або делеговані повноваження для її вирішення.

Доволі часто громадяни, а інколи й депутати, не знають, на що вони мають право, де їхній обов'язок і хто за що відповідає. От і маємо як наслідок звернення не до того адресата, які мандрують від відомства до відомства, лишаячись без відповіді або з формальною відпискою.

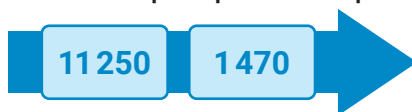
Тож перед походом у політику давайте розберемося зі структурою влади в Україні. Подивимось, хто за що відповідає та які проблеми вирішує. Це допоможе вам не лише зорієнтуватись, але й визначитись, куди направити зусилля. Чим раніше ми розставимо акценти і визначимо відповідальних, тим швидше розірвемо коло.

12 червня 2020 року Кабінет Міністрів України прийняв [24 розпорядження](#) щодо визначення адміністративних центрів та затвердження територій громад областей. В результаті у країні було створено 1469 спроможних територіальних

громад (в т. ч. 31 громаду на непідконтрольній території в межах Донецької та Луганської областей). Перші вибори місцевих голів, депутатів місцевих рад 25 жовтня 2020 року пройшли лише до 1438 рад.

Загалом в Україні було 490 районів, де працювали районні ради і районні державні адміністрації. Під час першого етапу реформи децентралізації, яка триває з 2014 року, 26 районів були вже повністю покриті спроможними громадами, 173 райони – на 50% і більше. Переважна більшість повноважень перейшла від районного рівня саме до громад. Система була не збалансована і потребувала змін. 17 липня 2020 року Верховна Рада України прийняла Постанову № 3650 *«Про утворення та ліквідацію районів»*. Наразі в Україні 136 районів.

### Було і стало територіальних громад



### Було і стало районів



Реорганізація районів розпочалася із грудня 2020 року, після того, як набув чинності закон про розмежування повноважень і ресурсів між районами та громадами. Було заплановано перехідний період до середини 2021 року, щоб процес зміни адміністративно-територіального устрою був максимально непомітним для людей, а якість і доступність послуг, що надавалися на районному рівні, не знизилась.

Мешканців спроможних громад уже не відправляють вирішувати питання в район чи область – за все тепер відповідає місцева влада: голова, депутати ради громади та її виконком. Повноваження у сфері освіти, медицини, адміністративних послуг, освітлення, водопостачання, поводження з побутовими відходами, благоустрій, забудова і навіть безпека – все зосереджено на місцевому рівні.

Але громади не стали одразу заможними, адже не всі повноваження підкріплені фінансовим ресурсом. До того ж існує величезна потреба у професійних кадрах.

А це вже реальний шанс для вас проявити себе і стати лідером у громаді. Реальний шанс стати творцем змін і зробити свій населений пункт кращим. І не має значення, яку роль ви оберете – громадський активіст та лідер громадської ініціативи, місцевий депутат чи працівник органу місцевого самоврядування. Головне, що держава забезпечила громади повноваженнями й ресурсами, які дозволяють вирішувати проблеми на місцевому рівні.

Задля цього був впроваджений принцип **субсидіарності** – повноваження, ресурси та відповідальність були передані від центральної влади на місця.

**Принцип субсидіарності (допоможності)** – розділення повноважень між центральним, регіональним та місцевим рівнями влади.

Максимальна кількість повноважень наближається до місцевого рівня, коли житель громади чітко знає, що за невиконання відповідає найближче до нього місцеве самоврядування. Це дозволяє максимально швидко приймати рішення й оперативно реагувати на виклики.

У преамбулі Європейської хартії місцевого самоврядування, підписаної державами – членами Ради Європи 15 жовтня 1985 року й ратифікованої у вересні 2008 року 44 країнами, вказано, що «право громадян на участь в управлінні державними справами є одним із демократичних принципів, які поділяються всіма державами – членами Ради Європи, і [держави – члени Ради Європи переконані] що це право може безпосередньо здійснюватись саме на місцевому рівні».



## Рівні влади

Повноваження обласних, районних, міських, селищних та сільських рад визначаються ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні». Тоді як районні та обласні державні адміністрації керуються ЗУ «Про місцеві державні адміністрації». Обидва закони потребують доопрацювання. Парламентом розробляються відповідні законопроекти, наразі говорити про перспективи їх прийняття складно.

Із повноваженнями виникає плутанина, адже значна частина повноважень адміністрацій (освіта, медицина, адміністративні послуги тощо) перейшла до сільських, селищних або міських рад, а також на рівень обласних рад.

## Можливості для громадськості й депутатів

Наразі закон «Про місцеве самоврядування в Україні» передбачає такі можливості для місцевої демократії.

**Місцеві ініціативи** — право громади ініціювати розгляд у раді (в порядку місцевої ініціативи) будь-якого питання, віднесеного до відання місцевого самоврядування. Порядок внесення місцевої ініціативи на розгляд ради визначається представницьким органом місцевого самоврядування або статутом територіальної громади з урахуванням вимог *Закону України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності»*. Місцева ініціатива, внесена на розгляд ради у встановленому порядку, підлягає обов'язковому розгляду на відкритому засіданні ради за участю членів ініціативної групи з питань місцевої ініціативи. Рішення ради, прийняте щодо питання, внесеного на її розгляд шляхом місцевої ініціативи, обнародується в порядку, встановленому представницьким органом місцевого самоврядування або статутом територіальної громади.

**Місцевий референдум** — форма вирішення територіальною громадою питань місцевого значення шляхом прямого волевиявлення. Предметом місцевого референдуму може бути будь-яке питання, віднесене *Конституцією України*, цим та іншими законами до відання місцевого самоврядування. На місцевий референдум не можуть бути винесені питання, віднесені законом до відання органів державної влади. Рішення, прийняті місцевим референдумом, є обов'язковими для виконання на відповідній території. Порядок призначення та проведення місцевого референдуму, а також перелік питань, що вирішуються виключно референдумом, визначаються законом про референдуми. Наразі окремий закон відсутній, тому громадяни не можуть скористатися даним інструментом.

**Загальні збори громадян за місцем проживання** є формою їхньої безпосередньої участі у вирішенні питань місцевого значення. Рішення загальних зборів громадян враховуються органами місцевого самоврядування в їхній діяльності. Порядок проведення загальних зборів громадян за місцем проживання визначається законом та статутом територіальної громади.

**Громадські слухання** – право територіальної громади зустрічатися з депутатами відповідної ради та посадовими особами місцевого самоврядування. Під час таких зустрічей члени територіальної громади можуть заслуховувати їх, порушувати питання та вносити пропозиції щодо питань місцевого значення, що належать до відання місцевого самоврядування. Громадські слухання проводяться не рідше одного разу на рік. Пропозиції, які вносяться за результатами громадських слухань, підлягають обов'язковому розгляду органами місцевого самоврядування. Порядок організації громадських слухань визначається статутом територіальної громади.

**Органи самоорганізації населення:** сільські, селищні, міські, районні в місті (у разі їх створення) ради можуть дозволяти за ініціативою жителів створювати будинкові, вуличні, квартальні та інші органи самоорганізації населення і наділяти їх частиною власної компетенції, фінансів, майна. Правовий статус, порядок організації та діяльності органів самоорганізації населення за місцем проживання визначаються законом. Наразі в Україні небагато таких прикладів. Але є успішні практики, наприклад на сайті Люботинської міської ради (Харківська область) висвітлюється діяльність органів самоорганізації населення.

Окрім бюджетів, передбачених на рівні законодавства, громади активно використовують **громадський (партиципаторний) бюджет**. Він полягає в наступному: будь-який житель міста може подати проект, пов'язаний із покращенням життя в місті, взяти участь у відповідному конкурсі, перемогти за результатами голосування та спостерігати за тим, як реалізують його проект. Громада має розробити відповідний локальний акт і запланувати витрати бюджету. Ознайомитися з прикладами можна на сайті платформи електронної демократії <https://e-dem.ua/>. Також там представлені такі інструменти, як місцеві петиції, «відкрите місто» і консультації з громадськістю.

## Блок для самоконтролю

1. Що з наведеного нижче відноситься до повноважень місцевої ради?

1. Реєстрація місця проживання

2. Встановлення пенсій

3. Утримання дитячого садка

4. Первинна медична допомога

5. Звільнення від кримінальної відповідальності за вбивство



**2. Виключно на пленарних засіданнях районної, обласної ради вирішуються такі питання (знайдіть зайві повноваження):**

- 1) обрання голови ради, відповідно заступника голови районної ради та першого заступника, заступника голови обласної ради, звільнення їх із посади;
- 2) утворення, обрання та ліквідація постійних та інших комісій ради, зміна їхнього складу, обрання голів комісій;
- 3) ліквідація місцевих рад;
- 4) затвердження за пропозицією голови ради структури виконавчого апарату ради, його чисельності, встановленої відповідно до типових штатів, затверджених Кабінетом Міністрів України, витрат на утримання ради та її виконавчого комітету;
- 5) затвердження регламенту ради;
- 6) затвердження за пропозицією голови міської ради структури виконавчого апарату міської ради, його чисельності, встановленої відповідно до типових штатів, затверджених Кабінетом Міністрів України, витрат на утримання ради та її виконавчого комітету;
- 7) заснування аудіовізуальних (електронних) засобів масової інформації відповідної ради, призначення і звільнення їх керівників;
- 8) заслуховування звітів постійних комісій, керівників органів, які рада утворює, обирає та призначає;
- 9) розгляд запитів депутатів, прийняття рішень щодо них;
- 10) прийняття рішень щодо дострокового припинення повноважень депутата ради в порядку, встановленому законодавством;
- 11) прийняття за пропозицією територіальних громад рішення щодо проведення консультативного опитування з питань, які стосуються їхніх спільних інтересів;
- 12) здійснення відповідно до закону повноважень щодо організації проведення всеукраїнських референдумів та виборів органів державної влади й місцевого самоврядування;
- 13) затвердження відповідно до закону Положення про зміст, опис та порядок використання символіки району, області;
- 14) затвердження програм соціально-економічного та культурного розвитку відповідно району, області, цільових програм з інших питань, заслуховування звітів про їх виконання;
- 15) розгляд прогнозів відповідно районних, обласних бюджетів, затвердження таких бюджетів, внесення змін до них, затвердження звітів про їх виконання;

- 16) розподіл переданих із державного бюджету коштів у вигляді дотацій, субвенцій відповідно між районними бюджетами, місцевими бюджетами міст обласного значення, сіл, селищ, міст районного значення;
- 17) внесення до Кабінету Міністрів України пропозицій щодо голови відповідної місцевої ради.

### 3. Встановить відповідність:

<b>сільський, селищний, міський голова</b>	контроль за збереженням і раціональним використанням державного майна
<b>депутат сільської, селищної, міської ради</b>	здійснює помилювання
<b>місцева державна адміністрація</b>	бере участь у роботі сесій ради, засідань постійної та інших комісій ради, до складу яких його обрано
<b>виконавчий комітет сільської, селищної, міської ради</b>	сприяє утворенню та діяльності органів самоорганізації населення, організації та проведенню загальних зборів, громадських слухань та інших форм безпосередньої участі громадян у вирішенні питань місцевого значення у відповідному селі, селищі
<b>староста</b>	представляє разом із депутатами інтереси жителів будинку, вулиці, мікрорайону, села, селища, міста у відповідній місцевій раді та її органах, місцевих органах виконавчої влади
<b>органи самоорганізації населення</b>	попередньо розглядає та схвалює проекти місцевих програм соціально-економічного і культурного розвитку, цільових програм з інших питань, прогноз місцевого бюджету, проект місцевого бюджету, проекти рішень з інших питань, що вносяться на розгляд відповідної ради
<b>президент України</b>	вносить на розгляд ради пропозицію щодо кандидатури на посаду секретаря ради

**4. Який з наведених інструментів не може бути використаний депутатом місцевої ради?**

- 1) місцеві ініціативи;
- 2) громадський бюджет;
- 3) електронні консультації;
- 4) відкритий бюджет;
- 5) місцевий референдум;
- 6) загальні збори;
- 7) звітування.

# ВИ ВИРІШИЛИ СТАТИ ДЕПУТАТОМ МІСЦЕВОЇ РАДИ. З ЧОГО ПОЧАТИ?

Ірина Федорів

## Політичний паспорт

**Політичні паспорти** – це документи, які зазвичай створюють штаби політичних партій або кандидата для планування виборчої кампанії.

Сюди входить максимальний збір даних про всіх гравців на політичному полі та виборців. Якщо говорити про гравців, то у політичних паспортах міститься інформація про лояльність голів населених пунктів до влади, розподіл сил у місцевих радах (хто представляє більшість, а хто в опозиції), потенційних кандидатів від влади та опозиції на виборах. Також там може бути інформація про лідерів думок, які впливають на інформаційне поле певної території, результати соціологічних опитувань тощо.

Траплялися випадки, коли центральна влада в Україні формувала політичні паспорти за допомогою обласних державних адміністрацій. **Використання адмінресурсу – порушення закону, бо це не відповідає функціям, які мають виконувати ці органи** (звертаємо увагу на те, що використання списків виборців для формування політичного паспорта – це теж зловживання).

Так, у 2023 році представники громадської ініціативи “Голка” *зафіксували* телефонограму й офіційні листи, якими місцеві ради просили надати інформацію, заповнивши таблиці з даними.

Головам міських,  
селищних, сільських рад  
Бучанського району  
Київської області

Начальнику Гостомельської  
селищної військової  
адміністрації

### ТЕЛЕФОНОГРАМА

Відповідно до усного доручення Київської обласної державної (військової) адміністрації, Бучанська районна державна (військова) адміністрація просить надати дані щодо політичної ситуації у територіальних громадах району, шляхом заповнення політичного паспорта, що додається.

Інформацію просимо надіслати, до **12:00 год. 01 листопада 2023 року**, на електронну пошту відділу комунікацій та взаємодії з органами місцевого самоврядування адміністрації: **vpolituka@ukr.net**.

Додаток: на одному аркуші в електронному вигляді, у форматі xls.

Заступник голова адміністрації

Сергій ШКУТ

Олена Хоменко 0978351887

Бучанська РДА  
від 30.10.2023 № Т-236



*Лист від начальника Гостомельської військової адміністрації органам місцевого самоврядування, 2023 рік.*

Додатком до таких листів були таблиці, які, до речі, дають уявлення про те, як може виглядати політичний паспорт громади і яка в ньому може міститися інформація. Переглянути, які саме таблиці розіслала президентська вертикаль для формування паспорту і які дані збирали, можна за [ПОСИЛАННЯМ](#).

ВИБОРИ:					
Чи планує балотуватися на наступних місцевих виборах діючий міський голова ТАК/НІ	Чи лояльний діючий міський голова до влади? ТАК/НІ	Від якої політичної сили планує приймати участь у місцевих виборах			
<b>Можливі кандидати на посаду голови від влади:</b>					
ПІБ	Сфера діяльності/місце роботи, активи	Впізнаваність	Планує балотуватися за яких умов	Самостійний/Хто впливає (ПІБ, сфера діяльності, активи)	За наявності результатів актуального соціопитування, який % підтримки населення
<b>Можливі кандидати на посаду голови від опозиції:</b>					
ПІБ	Сфера діяльності/місце роботи, активи	Впізнаваність	Планує балотуватися за яких умов	Самостійний/Хто впливає (ПІБ, сфера діяльності, активи)	За наявності результатів актуального соціопитування, який % підтримки населення

Скрін з таблиці, яку надсилали як додаток до прохань обласних адміністрацій у 2023 році

Про факти зловживання адмінресурсом з боку політичних опонентів потрібно говорити публічно тим більше, що партія влади, як і кожна парламентська партія, має державне фінансування. І вона його повинна використовувати для партійного будівництва.

Інформацію про гравців на політичному полі можна отримати з сайту ЦВК і тут варто звертати увагу не лише на результати останніх виборів, а й переглянути та проаналізувати дані попередніх виборів. Також додаткову інформацію можна отримати на сайтах провідних громадських організацій, які [моніторять кандидатів](#) та перебіг виборчого процесу під час виборів.



Однієї інформації про політичних гравців на окрузі для формування політичного паспорту – замало. Тут ще треба зрозуміти, які фінансові ресурси є у політичних опонентів.

Звичайно, що у кожній політичній партії є офіційні і неофіційні бюджети. Про неофіційний бюджет можна мати розуміння, якщо є перевірені джерела, які надають інформацію.

Що стосується офіційних бюджетів, то скільки партії отримали коштів на рахунки і на що їх витратили можна подивитися на сайті НАЗК. Там є окремий Реєстр ["POLITDATA"](#), де можна переглянути [звіти партій](#). Також варто зауважити, що є низка громадських організацій та ЗМІ, які системно моніторять надходження та видатки партій і результатами їхніх розслідувань також можна скористатися,

які і звітами кандидатів про надходження та видатки їхніх виборчих фондів, які мають бути розміщені на сайті ЦВК.

Проте потрібно враховувати, що фінансові ресурси – це не єдине, що мають мати партії та кандидати на час кампанії. Один з ключових ресурсів, який може замінити фінансовий або доповнити його – це часовий ресурс людей, які можуть бути лояльними до кандидата і партії та брати участь у кампанії. Кожна партія і кожен політик має працювати над залученням прихильників до своєї команди.

Що стосується виборців, то тут важливо розуміти, скільки їх є на окрузі, чим вони займаються, який їхній інтерес. Створення або оновлення вже існуючих паспортів, як правило, відбувається саме перед виборами, бо через півроку інформація може бути настільки застарілою, що буде неможливо побудувати ефективну стратегію для агітації.

Саме тому у політичному паспорті мають бути результати останніх соціологічних досліджень. І це не обов'язково ті дослідження, які проводить штаб партії чи кандидата, бо, зазвичай, такі дослідження потребують немалих коштів. Можна використовувати дані соціопитувань, які є в публічному доступі. Наприклад, такі дослідження з подальшим оприлюдненням інформації [замовляє](#) Міжнародний республіканський інститут (IRI).

Тому для того, щоб оновлювати політичні паспорти, радимо стежити за результатами нових соціологічних опитувань, які можуть публікуватися на сайтах: ["Рейтинг"](#), [Київського міжнародного інституту соціології](#) або [Центру Разумкова](#).

## Звідки Ви дізнаєтесь інформацію про актуальні події? Оберіть до 3 основних джерел для себе.

Простежується значний перехід до користування та отримання інформації з інтернет-джерел та втрата телебаченням свого колишнього безумовного лідерства. При цьому, найбільше респондентів (44%) зазвичай отримують інформацію з телеграм-каналів (з телебачення - 43%). Інші важливі інтернет-джерела: YouTube-канали (36%) та новинні інтернет-видання (34%). Інші джерела називали менше респондентів (зокрема Facebook називали 22%). *База: усі респонденти, Україна в цілому, n=2005.*



Зокрема під час планування медіастратегії та агітаційної кампанії варто врахувати інформацію про те, якими джерелами інформації послуговуються виборці.

При чому у соціологічних дослідженнях варто звертати увагу не лише на загальну інформацію, а й на деталізацію та роз'яснення, які стосуються статі,

## Звідки Ви дізнаєтесь інформацію про актуальні події? Оберіть до 3 основних джерел для себе.

Використання інтернет-джерел поширене серед усіх вікових категорій та фактично домінує в усіх вікових категоріях 18-59 років. Проте серед 60+ річних досі домінує телебачення (72%), хоча багато хто користується і телеграмом, і YouTube, і новинними інтернет-сайтами. Також важливо зазначити, що з віком стає більше тих, хто покладається на телебачення, навіть у категорії 18-59 річних про ТБ говорять 13%, і далі показник зростає до 45% серед 45-50 річних. Доцільно також звернути увагу на Схід, як на вразливий регіон, де менше тих, хто покладається на телебачення, проте і найбільше тих, хто покладається на телеграм-канали. *База: респонденти у відповідній соціально-демографічній категорії.*

	Всього	Стать		Вік						Регіон					Населений пункт			Дохід		
		Ч	Ж	18 - 24 р.	25 - 34 р.	35 - 44 р.	45 - 59 р.	60+ років	Захід	м. Київ	Центр	Південь	Схід	Село	до 50К	50 - 500К	500К	Низький	Середній	Високий
Кількість респондентів	2005	901	1104	152	369	388	513	583	601	170	600	513	121	640	431	461	473	988	917	77
Телеграм-канали	44	41	47	76	61	56	42	20	41	49	38	51	60	38	45	41	56	33	54	77
Новини на телебаченні	43	42	44	13	21	30	45	72	46	39	51	34	30	50	47	41	32	53	35	17
YouTube	36	38	34	39	43	42	38	24	37	28	33	42	30	31	38	39	37	32	39	44
Новини в інтернеті	34	37	32	36	40	42	38	23	35	34	33	34	44	29	37	34	40	31	39	25
Facebook	22	18	25	19	26	26	26	14	34	10	18	18	12	25	28	21	13	21	23	26
Радіо	7	9	6	1	2	5	7	14	9	6	11	3	4	12	4	7	5	10	6	0
Друківані видання	3	3	3	1	1	1	4	6	6	0	3	1	0	5	4	2	1	4	2	0
Twitter	1	1	0	2	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1
Інше	2	2	2	3	0	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1
Важко сказати	2	2	2	3	4	2	1	1	1	5	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1

віку, регіону, різновидів населених пунктів та доходу. І це стосується не лише того, якими джерелами інформації послуговуються виборці.

Окремо варто звернути увагу на те, представники яких партій входять до складу територіальних виборчих комісій і ким є ці представники. Тут важливо не лише представництво партій, а й хто займає керівні посади та по суті має більшість в комісії.

Це один з ключових факторів не лише під час виборчої кампанії, а й після. Оскільки саме ТБК вводить у повноваження нових депутатів, якщо хтось із раніше обраних депутатів складає мандат.



# ПАРТІЙНИЙ АКТИВІСТ. ЗНАЙТИ. ЗАЛУЧИТИ. ЗАОХОТИТИ.

# 4

Андрій Саук

Партійний активіст – хто це, як його знайти, залучити до роботи і партійної діяльності, включити у процеси й мотивувати залишатися і діяти разом? Спробуємо відповісти на ці питання. Для цього почнемо з кількості політичних партій в Україні. За даними Мін'юсту, на 01.01.2021 у країні налічувалося 365 політичних партій. Лише 22 з них брали участь у парламентських виборах 2019 року. На думку деяких експертів, така кількість партій чудово ілюструє прислів'я «Де два українці, там три гетьмани». Інші вважають, що політичні партії в Україні – це звичайний товар. І це було видно в останні роки, коли багато партій змінили назву і перетворились на місцеві лідерські проекти. Таким чином регіональні лідери протистояли так званій партизації місцевих виборів, нав'язаній згори.

Що ж таке політична партія? Це зареєстроване добровільне об'єднання громадян, яке виражає спільні інтереси, потреби і цілі певної соціальної групи і прагне їх задовольнити шляхом здобуття, утримання та використання влади.

Ознаками політичної партії є:

- певна ідеологія або особливе бачення світу і людини;
- об'єднання людей (від місцевого рівня до міжнародного);
- представництво і захист у політиці інтересів певних груп населення;
- націленість на здобуття, утримання та використання влади.

Відповідно до закону «Про політичні партії», кожна політична партія зобов'язана мати програму, яка є викладом її цілей та завдань, а також шляхів їх досягнення. Часто питаю партійців різних рівнів: «Ви читали програму вашої партії?» Виявляється, часом єдині, хто читає програму партії, – це ті, хто її пише.

Довіра до політичних партій також не вражає: політичним партіям в Україні не довіряють 73% громадян (дані Центру Разумкова, листопад 2020 року).

Явка на виборах теж із часом зменшується. Це видно на загальній Діаграмі 1.

А поки маємо визнати: нині знайти партійного активіста – ще та задача. Якими ж бувають партійні активісти?

Особисто для себе я поділяю їх на чотири групи:

- прихильники ідеології;
- прихильники партії (лідера);
- прихильники місцевих лідерів;
- попутники («зайці»).

Розберемо кожну групу окремо.

Діаграма 1

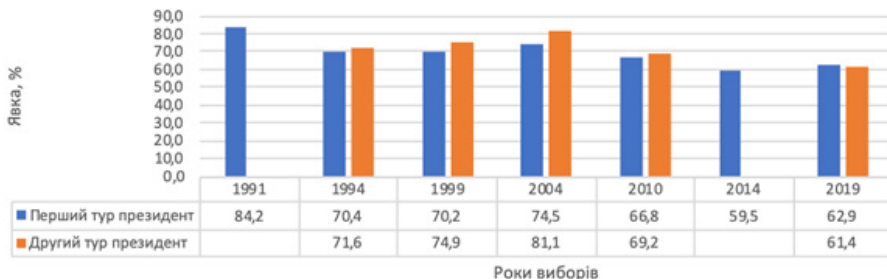
### Явка на виборах



Більш детально видно на діаграмах 2, 3, 4.

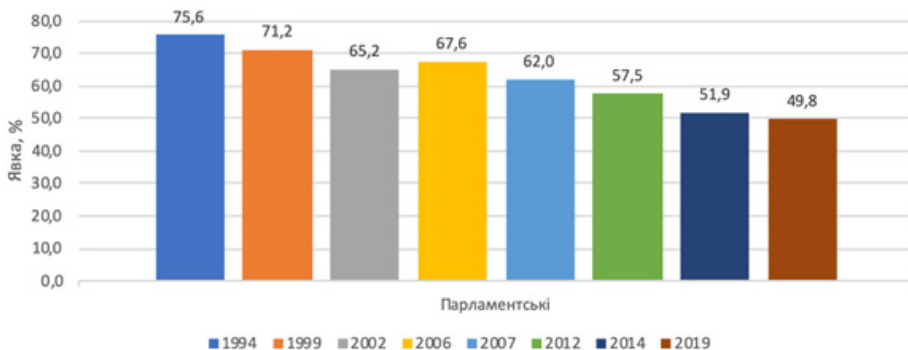
Діаграма 2

### Явка на виборах президента



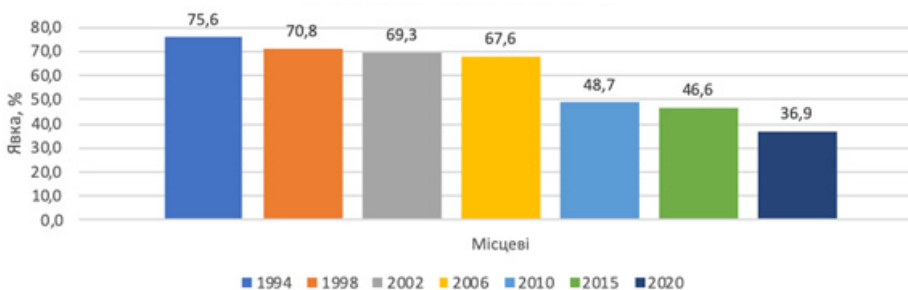
Діаграма 3

### Явка на парламентських виборах



Діаграма 4

### Явка на місцевих виборах



Заради об'єктивності варто визнати, що в інших країнах розвинутої демократії ситуація подібна. Явка на виборах у країнах ЄС, США та Канаді теж не вражаюча. Людей все менше цікавить політика, багато хто відчуває до неї внутрішню відразу. Їм ближчий віртуальний світ або щоденні проблеми. Як відповісти на цей виклик, поговоримо в інших розділах.

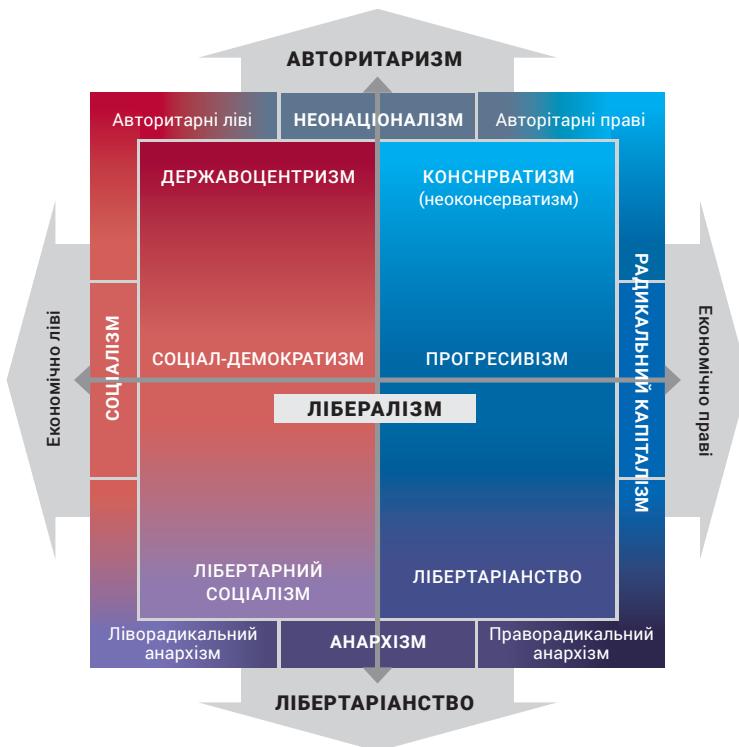
## Прихильники ідеології

Сьогодні завдяки правоохоронним органам з'явився мем «захопившись ультра-націоналістичними ідеями, культивуючи величність арійської раси, розмежування суспільства за принципом національної належності...» Тобто підґрунтям обвинувачення стала прив'язка до ідеологічної складової, яка часто використовується як лякалка ще з часів Революції Гідності. Цей мем став культовим наряду з візиткою Яроша. Політкомпас – простий інструмент, запропонований VoxUkraine, який дозволяє визначити орієнтовний ідеологічний напрям.

За даними Vox Populi Agency, центристами вважають себе 25% українців, правими – 19%, лівими – 8%, а майже половина опитаних не можуть відповісти або взагалі не знають, про що мова.

Респонденти розподілились наступним чином:

- лівий-авторитарний – 73,3%;
- лівий-демократичний – 17,3%;
- правий-авторитарний – 1,0%;
- правий-демократичний – 1,9%;
- рівно на шкалах (нульові значення) – 6,5% (більшість із них – у лівій частині компасу).

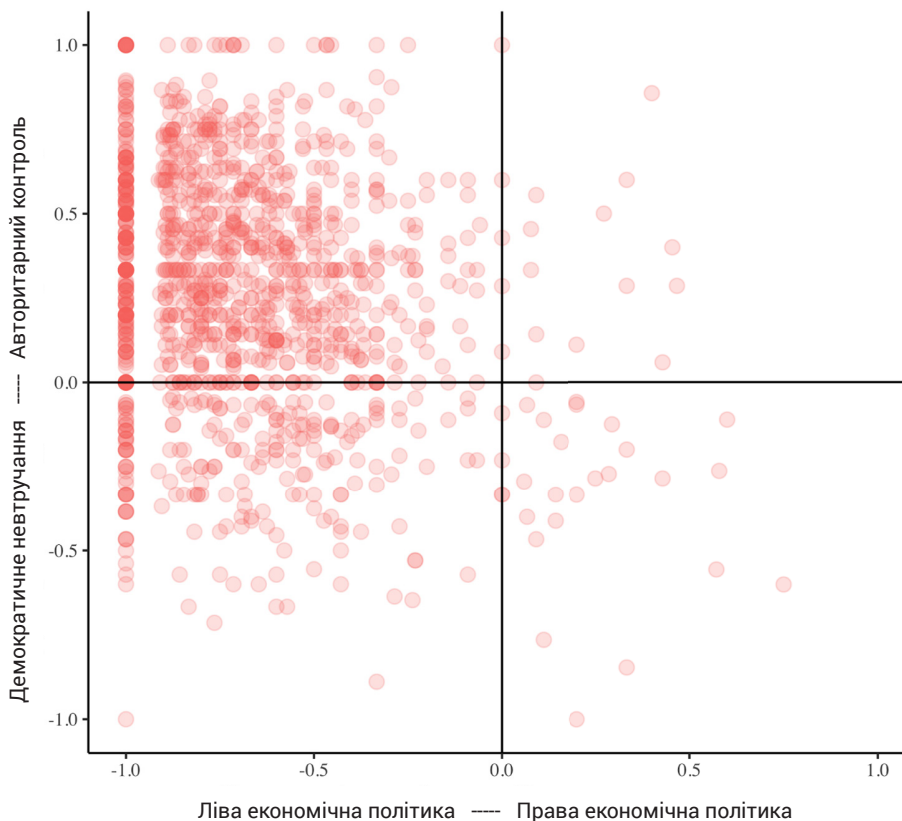


Як бачимо, в Україні переважна кількість виборців — прихильники саме лівих ідеологій. Тому не дивно, що в українській політиці так багато популізму та популістичних кандидатів, які обіцяють манну небесну в найкоротші терміни. Дивує інше — що виборці продовжують голосувати за тих кандидатів, які її обіцяють.

Ідеологічних партій в Україні небагато. Тому переходимо до наступної групи.

## Політичний компас України, N=1192

Репрезентативне опитування



Джерело: VoxUkraine

## Прихильники партії (лідера)

Люди беззастережно підтримують партію або її лідера чи лідерку — і, відповідно, місцевий осередок. Це було особливо помітно під час президентських виборів 2019 року — прихильники деяких кандидатів на посаду президента вже з гордістю самі себе називають словом, яке використовували їхні опоненти під час виборів. Зрозуміло, що ці люди мають високий рівень лояльності до представників відповідної політичної сили на місцевому рівні.

До речі, не варто сумувати: партії імені Ющенка, Януковича, Тимошенко, Порошенка чи Зеленського — це не український виняток, а загальносвітовий тренд. У Європі ми теж бачимо багато так званих лідерських проєктів. Хто знав про партії Макрона, Обами чи Берлусконі, доки ті їх не очолили? Цей тренд у політиці розпочався наприкінці дев'яностих і сягнув піку в середині нульових. Ключова причина — розчарування у старих елітах та примітивізація політичних процесів, чому сприяв розвиток соціальних мереж і масового телебачення.

## Прихильники місцевих лідерів

Люди підтримують вашу (чи ваших колег) діяльність на місцевому рівні та готові допомагати:

- залежно від того, яку партію ви представляєте;
- незалежно від того, яку партію ви представляєте.

Часто люди кажуть: «Якби ви були в іншій партії, ми б вам допомагали». Але є гарне прислів'я: хто хоче — шукає можливості, хто не хоче — шукає причини. Тому зосередьтесь на тих, хто готовий вас підтримувати незалежно від того, яку політичну силу ви представляєте.

## Попутники («зайці»)

«Мені просто під'їхати». Це люди, які із власних причин — не обов'язково меркантильних, але не пов'язаних з ідеологією чи прихильністю — вирішують, що готові вам допомогти. Я рекомендую не відмовлятися від допомоги, але ви маєте бути впевнені, що в майбутньому не отримаєте через неї більше проблем, ніж користі. Вирішувати вам. Але закритість системи ще нікому не йшла на користь.

## Канали, через які ми шукаємо партійних активістів

**Соцмережі.** Сьогодні світ активно цифровізується і переходить на онлайн-канали комунікацій. Не залишайтеся осторонь.

**Сайт** (кнопка «приєднатися» чи «стати волонтером»). Якщо переглянути сайти партій та їхніх місцевих осередків, можна побачити, що кнопка «стати волонтером / приєднатися» відсутня, іноді наявна лише кнопка «підтримати фінансово».

**Відкритий офіс.** Це коли замість традиційних громадських приймалень у партійних офісах ви облаштовуєте громадські простори, де концентрується громадська активність.

**Молодіжка.** Важливо розуміти, що молодіжні припартійні організації — це не «дешевий ресурс» для махання прапорами, а повноцінні партнери.

**Заходи.** Ваші заходи обов'язково повинні мати елемент долучення, але не прямої пропаганди, яка дратує людей.

**Особисте спілкування.** Не замінити нічим. Особисте спілкування — особливо зі знайомими — це одне з найкращих джерел залучення партійних активістів.

**База партійних активістів** — обов'язково. Важливо! Не забувайте питати про згоду на обробку персональних даних. Необхідні не лише особисті дані (ПІБ, дата народження, місце роботи), а найповніша інформація про сферу інтересів людині, що дозволить максимально ефективно залучати її у процеси.

**Створення середовища для спілкування, обміну думками та енергією:**

- дошка ідей (в електронному вигляді);
- тімбілдінг (наприклад, спільне подолання труднощів);
- навчання;
- перспектива.

Наступний обов'язковий крок — формування із партійних активістів команди однодумців. Це непросте завдання, адже ви маєте стати для них справжнім лідером.

Коли люди потрапляють у сферу, де для них усе нове, їм потрібно все пояснювати детально і зрозуміло, як дітям. Декому тривалий час комфортно у такій ролі. І це треба сприймати із розумінням. Це ті люди, які, можливо, не формуватимуть якісь нові сенси, не будуть активно пропонувати ідеї, але принесуть вам чаю чи накинуть на плечі ковдру, щоб ви не замерзли. Тому в команді важливо мати і лідерів, і ідейних натхненників, і таких «бджіл», щоб усі підтримували та доповнювали один одного.

## Керівник чи лідер

Важливо пам'ятати, що з нами працюють люди, які не отримують за це фінансову винагороду. Тому маємо говорити про нематеріальну мотивацію. Хочете отримати їхню підтримку – маєте стати справжнім лідером.

Керівник і лідер мають різні задачі: один керує, інший надихає та формує стосунки в колективі. На початковому етапі важливо розрізнити ці ролі.

Керівник	Лідер
Знає, як треба	Показує, як треба
Використовує	Підтримує
Наказує	Просить
Вихваляє себе	Хвалить тебе
Звинувачує	Виправляє
Погрожує	Допомагає
Говорить «я»	Говорить «ми»

Наступний етап – навчитись бути одночасно лідером і керівником. Це непросто, але цілком можливо. Для цього вас мають помітити, а потім повірити. В нинішньому інформаційному світі це неможливо без ефективних комунікацій, які формують ваш образ і подають його виборцям. Тож починайте роботу в цьому напрямку.



# ДЛЯ ЧОГО В ПОЛІТИЦІ МЕДІЙНА АКТИВНІСТЬ?

Наталя Процюк

Якщо ви прийшли в політику, пам'ятайте, що маєте багато слухати і вміти комунікувати зі своїми виборцями. А комунікація — це не просто «я говорю, а ви мовчите». Це розмова у стилі «я говорю, чую, звертаю увагу на всі реакції, роблю висновки — починаю діяти».

Люди хочуть, щоб їх чули, вони будуть висловлювати вам свої переживання, біль та сподівання. Цим не можна нехтувати. Занотовуйте все й беріть у роботу, щоб кожну наступну зустріч будувати з урахуванням цих зауважень і прохань. Адже комунікація — це невід'ємна частина виборчого процесу, інструмент формування довіри. Відсутність ефективної комунікації зі ЗМІ створює репутаційні загрози.



Всі, хто вважає комунікацію другорядним завданням, поступово втрачають рейтинг і приречені на поразку.

І пам'ятайте: комунікація має бути в першу чергу направлена на вашу цільову аудиторію.

Цільова аудиторія — це група громадян (виборців), які з високою ймовірністю відреагують на ваші активності, тому що зацікавлені у соціальних послугах, які ви пропонуєте. Вивчення цільової аудиторії допомагає зрозуміти, що для неї важливо.

## Чому потрібно знати свою цільову аудиторію?

Коректне визначення цільової аудиторії — одне з фундаментальних питань у політичному маркетингу. Щоб «продати» що-небудь людині, потрібно спершу зрозуміти, яку її потребу можна таким чином задовольнити, а потім — максимально чітко донести це до неї. Цей принцип діє і в політиці.

Звичайно, всі люди різні. Але статистика — наука неблаганна. Визначивши приблизний портрет потенційного виборця, ви зможете набагато краще зрозуміти, що для нього важливо. І, що найголовніше, за якими критеріями він голосуватиме. За що він готовий віддати свій голос? Який посил його зацікавить? Який політик вирішить його проблему? Чим він готовий знехтувати, а на що зверне увагу в будь-якому випадку?

І для отримання політичної підтримки вміння розуміти, за яким принципом клієнт приймає рішення, стає ключовим у вашій комунікаційній стратегії. Саме за цим принципом потрібно будувати комунікацію з прихильниками та виборцями — робити акценти на тому, що для них важливо, не витрачаючи час на зайве. Нагадую, час — це важливий ресурс кампанії, який потрібно витратити дуже акуратно.

Тому практика звітування та комунікаційна діяльність партійних осередків чи депутатів не мають обмежуватись повідомленнями про власні переваги та з'являтися «від з'їзду до з'їзду» в партійній пресі.

Комунікація — ваш медійний шлях у публічність, постійний діалог та можливість спілкування з вашим середовищем. Визначайте, що саме ви будете будувати своєю комунікацією.

Комунікація — це:

- процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями);
- спілкування за допомогою слів, жестів, міміки, зображень, символів;
- взаємодія офлайн та онлайн.

Потрібно чітко усвідомлювати, для чого ви плануєте той чи інший прояв комунікації:

- створювати та підсилювати свій бренд, імідж;
- підтримувати гідну репутацію, підсилювати впізнаваність;
- краще розуміти свої цілі, цінності, позиції, світогляд;
- управляти думкою суспільства;
- просувати потрібні меседжі, ідеї, заклики до дій тощо.

Під час виборчої кампанії форми та способи комунікації розширюються завдяки зустрічам лідерів із виборцями, активізації ЗМІ та громадських організацій, що мають на меті як вплив на формування програмного порядку денного політичних партій, так і інформування громадськості. Іноді, за надзвичайних

політичних і суспільних обставин, вплив громадськості може перерости у громадянський тиск.

Пам'ятайте про зворотний зв'язок. Він необхідний! Будь-який медійний прояв спонукатиме виборців дати оцінку, висловити власні думки, коментарі тощо. Ваша інформація повинна потрапляти в ті вуха, які готові вас почути. А щоб ці люди вас розуміли, ви маєте говорити їхньою мовою — в широкому розумінні цього слова. Тож спонукайте виборців давати зворотний зв'язок, адже так ви отримаєте щирі реакції на власні дії та уявлення про те, чим живе ваш електорат.

Значення політичної комунікації для суспільства та партій суттєво зростає зі зміною ролі партій у нинішній політичній системі. Намагайтесь відрізнятись від інших кандидатів і кандидаток. Мало бути просто впізнаваним — треба бути унікальним. Неповторним. Бажано, щоб виборці знали про вас завдяки добрим справам, а не через те, що ви є фігурантом якогось гучного скандалу. Слухайте виборців — адже вони нарікають, що під час виборчих перегонів усі отримують однакові листівки, в яких написано про дитячі майданчики та ремонт доріг. Люди втомилися від однотипності та «дієвості на папері», вони кажуть, що «там усі однакові». Тож ваше завдання — під час побудови комунікаційної стратегії показати, чим ви відрізняєтесь від решти, та продемонструвати реальні кроки, механізми чи просто ідеї, щоб уже завтра покращити благоустрій вулиці, округу, міста.

## Чого ми чекаємо від аудиторії?

Алгоритм роботи з аудиторією залежить від мети та способу донесення інформації. Діяти можна приблизно за таким алгоритмом:

- пошук цільової аудиторії;
- аудиторія стане прихильником ваших проєктів на користь громади;
- аудиторія стане вашим прихильником у виборчій кампанії;
- учасники зустрічі зможуть спільними зусиллями розв'язати якусь нагальну проблему;
- виборці допоможуть з'ясувати проблему та сформулювати кроки для її вирішення.

Ви маєте обрати найбільш ефективний канал комунікації з цільовою аудиторією — радіо, телебачення, листування або щось інше. Яке враження ви хочете справити? Чи буде це ефективною складовою ваших загальних комунікаційних зусиль?

Реальні результати можна отримати, активізуючи громадськість, залучаючи її до певних конкретних дій, ставлячи представників цільової аудиторії у бажану для них роль експертів, звертаючись до них по допомогу, цінуючи та нагороджуючи. На мою думку, штаби партій та кандидатів роблять помилку, віддаючи перевагу прямій рекламі або соціальним мережам та недооцінюють роль місцевих експертів, до яких прислуховуються громадяни.

## Побудова комунікаційної стратегії. Для чого?

Це те, як ви будете просувати себе і свій бренд. По суті — донесення ключового повідомлення через різні канали комунікації. І тут дуже важливо виокремити особисті зустрічі з виборцями, на яких ви маєте пройти всі етапи розуміння ситуації та прийняття проблеми, щоб її вирішити. На місцевих виборах телеканали не відіграють ключової ролі. Тут головне — ваш авторитет, справи, діяльність. Натомість у районах досі люблять читати газети, тому треба з'ясувати, які видання користуються попитом у ваших виборців, і продумати, як зробити так, щоб вони про вас написали.

Готуйте стратегію комунікації зі ЗМІ завчасно. Постійно моніторте медіа, робіть аналіз власних успіхів на шпальтах видань, щоб швидко реагувати як на позитивні, так і на негативні тенденції. Аналізуйте, що і як про вас пишуть. Визначте, що потрібно змінити і які канали комунікації найкраще підходять для висвітлення ваших ініціатив. Для цього аналізуйте ситуацію в медійному полі. Дайте собі відповідь на запитання:

- Де ви зараз знаходитесь?
- Як про вас пишуть?
- Що про вас говорять, у першу чергу журналісти?
- Що б ви хотіли змінити в якісному та кількісному обсязі інформації про вас як політичного чи громадського діяча?
- Які ЗМІ (в тому числі інтернет-ресурси) є у вашому регіоні? Які з них впливові і мають аудиторію, що вас цікавить?
- Якщо провести моніторинг місцевих ЗМІ в контексті аналізу інформації про вас за останні три-п'ять років — що це була за інформація, які ЗМІ цікавились вашою особою і тим, що ви робите?

Відповідно до аналізу ситуації розробляємо цілі.

Подумайте: що б ви хотіли змінити в інформації, яка про вас надходила? Якою саме ви її бачите? Що треба зробити, щоб досягти цієї цілі? Які ЗМІ ви б хотіли долучити до проведення передвиборчої та виборчої кампаній? Чітко визначте їх кількість, напрямки та форми роботи (друковані ЗМІ, телебачення, інтернет-ресурси, радіо тощо).

Деталізуйте та моніторте! Це вимагає часу і зусиль, але суттєво допомагає формувати виборчу кампанію та економити ресурси.

Будьте в темі! Пам'ятайте, чим живе електорат. Говоріть із ним його мовою, живіть його проблемами. Готуйтеся до всіх зустрічей заздалегідь.

Основні теми комунікації та спілкування з виборцями — це соціальні питання, реформи медицини та освіти, дороги тощо.

Зосереджуємось на тактиках та інструментах досягнення цілей. Визначте комунікаційні кроки співпраці зі ЗМІ. Ціі кроки повинні бути конкретними та вимірюваними в часі.

Приклади питань для аналізу комунікаційної стратегії:

1. Коли завершується кампанія? Коли ви можете отримати перші результати?
2. Скільки це коштуватиме? Чи це найбільш ефективний спосіб?
3. Витрати та наявні кошти.
4. Чому це найкраща стратегія для даної проблеми?
5. Які зі складових комунікаційної кампанії «випали» у вас під час підготовки?
6. Які складові кампанії, на вашу думку, реалізувати найважче?
7. Чи спонукає інформаційна кампанія вашу цільову аудиторію до дій?

### Висновки:

- Розробка комунікаційної стратегії має індивідуальний характер.
- Кожна її складова важлива.
- Без розбудови партнерських і довірчих стосунків із пресою жодна стратегія не допоможе.
- Необхідно знати, що собою представляють ЗМІ, які особливості вони мають і як працюють.
- Необхідну вам інформацію треба подавати так, щоб журналістам було легко з нею працювати (і з вами теж).

Ідеальної комунікаційної стратегії не існує. «Своя» стратегія найкраща!

Зважайте на досвід у політичній та громадській діяльності, регіональні відмінності роботи ЗМІ, власний досвід співпраці зі ЗМІ, власний рівень розвитку навичок роботи в інтернеті, надання переваги тим чи іншим видам ЗМІ.

**Подбайте про створення медіаплану.** Детально пропишіть контакти зі ЗМІ, терміни, канали, бюджет та очікувані результати.

Медіаплан – це документ, у якому прописані особливості висвітлення виборчої кампанії:

- терміни;
- канали;
- бюджет;
- список комунікаційних каналів;
- формат (розсилка, відео, стаття, сюжет);
- охоплення (кількість людей, які переглянуть вашу рекламу);
- ціна контакту;

- частота (скільки разів одна людина «зустрінеється» з вашим контентом);
- ризики взаємодії;
- пріоритет, рейтинг (виділення пріоритетних каналів);
- очікувані результати.

Складаємо бюджет медійної присутності. Пам'ятайте: будь-яка робота передбачає певні витрати. Тож необхідно спланувати, кому і за що ви маєте заплатити.

Варто вчасно й оперативно здійснювати моніторинг та оцінку медійної активності. Комунікація може і має бути виміряна й оцінена.

Моніторинг (кількісний та якісний) бажано робити не рідше, ніж кожні два тижні. В ході моніторингу медійної активності може виявитися, що необхідно змінювати інструменти комунікацій для досягнення мети. Наприклад, ви можете зрозуміти, що частка цільової аудиторії, якій потрібні газети, мізерна, а коштує це чимало.

Тож аналізуйте, скільки позитивних і негативних відгуків з'явилося за останній місяць, скільки матеріалів у ЗМІ було опубліковано, наскільки збільшилася кількість підписників на групу в соціальній мережі тощо. Звертайте увагу і на якість вашої медійної стратегії, а саме на зміни рейтингу, зміну думки громадськості про партію та її представників, рівень довіри, збільшення чи зменшення залученості виборців і волонтерів до співпраці тощо.

Після ретельного та оперативного аналізу й моніторингу оновлюйте список каналів донесення інформації та комунікації.

## **Зразок роботи з каналами комунікації**

1. Канали комунікації: особисті зустрічі, КВДД, соціальні мережі, місцеві ЗМІ, телебачення, власний YouTube-канал.
2. Агітаційна робота: листівки, газета, інтерв'ю, брошури, білборди, ефір.

Канали комунікації — класні й виграшні, але персоналізуйте їх! Від каналу комунікації залежить величина тексту і кількість сеансів, які ви можете передати одночасно. Наприклад, для молоді, для батьків, для фахівців, для пенсіонерів...

Серед нових каналів комунікації — діджитал-напрямок: соцмережі, Telegram-канали, паблік-групи та YouTube-канал. Інтернет дає безліч можливостей. Перша його перевага — це швидкість поширення сигналу. Новина у Facebook поширюється з моменту її публікації, а новина в газеті — з того моменту, коли людина взяла її в руки. А газету потрібно надрукувати, і в ній немає кнопки «поділитися». Друге — вартість донесення. Вартість поширення одного слова в газеті істотно перевищує номінальну вартість в інтернеті. Повторюся, газету потрібно зверстати, надрукувати і розповсюдити. Це все коштує дорожче, ніж написати повідомлення у Facebook і натиснути на кнопку «поділитися». Третє — двосторонні комунікації.

Серед «трендів партійного сезону» – YouTube-канал. Звісно, це цікава ідея, але потрібна колосальна робота над його розкруткою. Порахуйте, яку частину вашої цільової аудиторії цей канал охопить, в який момент він стане каналом впливу та буде формувати ваш унікальний образ.

Якщо вам вистачить сміливості і ви розглядаєте молодь як своїх виборців, спробуйте TikTok – нову соціальну мережу, яка вже має величезну аудиторію.

Продумайте, як саме ви будете «наводити містки» з уже визначеними вами ЗМІ та їхніми представниками та в які терміни зможете це зробити. Поцікавтеся, хто з місцевих журналістів пише статті чи репортажі щодо проблематики, яка цікава вам та вашій цільовій аудиторії. Це ті люди, які зможуть доносити інформацію в потрібному вам світлі та на дружніх засадах.

### Блок для самоконтролю

I. Розпишіть свій календарний план. Які канали комунікації ви будете використовувати у своїй комунікаційній стратегії?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

II. Сплануйте свою медійну діяльність на довиборчий, виборчий, післявиборчий періоди.

План	Термін	Канали комунікації	Охопленість	Ціль	Необхідні ресурси
Довиборчий період	До 2023 р.				
Виборчий період	За три місяці до початку кампанії				
Післявиборчий період	Подяка за підтримку та продовження роботи				

# ДІЄВІ АДВОКАЦІЙНІ КАМΠΑНІЇ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

# 6

Тарас Служик

Під час виборчих кампаній кандидати часто чують типове питання: «А що ти зробив, перш ніж балотуватись? Які маєш результати і досягнення? Які конкретно проекти реалізував?»

Повірте, якщо ви таких результатів не маєте, вам буде непросто отримати представницький мандат. Тому дуже часто неофіти розпочинають свій шлях у політику через адвокаційну кампанію на місцевому рівні. Але для того, щоб вона була успішною, її необхідно правильно спланувати та провести.

Адвокація – організована діяльність, спрямована на представництво і захист інтересів окремих соціальних груп шляхом впливу на формування та реалізацію політики на різних рівнях.

**ПРИВЕРНЕННЯ СУСПІЛЬНОЇ УВАГИ ДО КЛЮЧОВОЇ ПРОБЛЕМИ**

+

**ПІДШТОВХУВАННЯ ОСІБ, ВІДПОВІДАЛЬНИХ ЗА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ,  
ДО ЇЇ ВИРІШЕННЯ**

Успішна адвокаційна кампанія потребує планування. Пропоную наступну схему:

1. Проблема.
2. Мета і завдання.
3. Зацікавлені особи.
4. Повідомлення.
5. Канали комунікації.
6. Ресурси.
7. План дій.



## Формування ініціативної групи та визначення проблеми

Перш за все слід чітко сформулювати проблему, яку ви хочете вирішити. Для цього проблему слід коротко описати на великому аркуші паперу чи у відкритому цифровому документі. Важливо, щоб усі члени ініціативної групи однаково розуміли проблему. Для цього потрібно через проведення спільного брейн-шторму (млинка ідей) детально обговорити проблему та визначити декілька основних причин її виникнення. Рекомендуємо залучити зовнішніх фахівців та службовців з інших громад, що мають досвід пошуку рішень схожих проблем.

Проблема має відповідати наступним критеріям:

- можна вирішити на місцевому рівні;
- існують кількісні та якісні показники вирішення;
- турбує велику кількість жителів.

Наприклад, існує проблема: стабільно низькі середні показники ЗНО у випускників шкільних закладів громади порівняно з іншими схожими громадами.

Причини:

1. Низька якість технічного забезпечення навчальних закладів.
2. Недостатньо високий професійний рівень педагогів.
3. Відсутність системи заохочення учнів та вчителів.
4. Не встановлені середньострокові цілі та завдання у сфері середньої освіти.

## Пошук та формування рішення проблеми

Отже, ви правильно сформулювали проблему, зрозуміли її причини та визначили наслідки. Де шукати рішення?

- скористатися досвідом інших громад, які вже вирішили подібну проблему;
- отримати консультацію зовнішніх фахівців;
- отримати консультацію службовців та лідерів думок у відповідній сфері.

Дієвими є формальні та неформальні спільні зустрічі за участі представників різних середовищ: службовців, секторальних фахівців, підприємців, зовнішніх експертів. На таких зустрічах можна знайти спільне рішення проблеми.

Дуже важливо коротко описати відповідне рішення чи набір кроків та переконатись у підтримці всіх членів ініціативної групи. Варто оформити його у проект документу органу, який має ухвалити відповідне рішення (наприклад, проект рішення сесії ради чи виконавчого комітету, розпорядження міського голови).

Рішення, яке ви пропонуєте та будете адвокатувати, має відповідати таким критеріям:

- рішення реалістичне, його можна виконати;
- орган, якому ви пропонуєте рішення, повинен мати повноваження ухвалити його;

- визначено, звідки взяти ресурси для виконання рішення;
- чітко визначено, хто що має зробити і за який період;
- існує механізм контролю за виконанням рішення;
- є чіткі індикатори, які покажуть, чи запрацювало рішення.

Ухвалення певного рішення органом влади — це лише половина шляху. Далі потрібно контролювати його виконання та слідкувати, щоб місцева рада виділила на це виконання достатньо коштів. В органі місцевого самоврядування повинна бути людина, яка буде лідером та ідейно підтримуватиме реалізацію рішення.

Наприклад, одним з інструментів вирішення проблеми з показниками ЗНО може бути розробка нової чи оновлення діючої цільової програми розвитку шкільної освіти. У цілях та завданнях програми мають бути визначені кількісні та якісні результати, перелік реалістичних заходів і строк їх виконання.

## Пошук партнерів та ресурсів через створення ігрового поля та визначення мішені адвокаційної кампанії

Результат адвокаційної кампанії часто залежить від «розташування гравців» на умовному ігровому полі та нашого розуміння їхніх інтересів. Визначення всіх зацікавлених сторін та усвідомлення їхньої мотивації — як за, так і проти — дозволяє об'єднати ресурси та зусилля партнерів заради досягнення мети.

Партнерів варто шукати серед тих, хто працює із проблемою, та серед тих, хто зацікавлений у її вирішенні. Корисним буде вивчення поточної ситуації:

- Чи піднімалась ця тема раніше в публічному просторі чи фаховому середовищі?
- Які результати попередніх кампаній?
- Від кого залежить вирішення?
- Що має вплив на цих осіб чи ці структури?

Такі відомості можна отримати як із відкритих джерел, так і шляхом проведення консультацій. Інструментом пошуку партнерів можуть бути круглі столи, дискусії, фокус-групи або прями перемовини з потенційними партнерами.

Для створення такого «ігрового поля» ініціативній групі потрібно визначити:

- хто підтримує вас, але не впливає на прийняття рішень;
- хто підтримує вас та впливає на прийняття рішень;
- хто не підтримує вас, але не впливає на прийняття рішень;
- хто не підтримує вас та впливає на прийняття рішень.

Біля прізвища кожної такої особи чи назви інституції запишіть контакти.

Ключовими факторами в роботі з партнерами є інтерес у досягненні мети адвокаційної кампанії та спільні цінності. Такими цінностями можуть бути, наприклад, захист прав дітей, осіб з інвалідністю, тварин тощо. Дуже важливо, щоб партнери розуміли цінності однаково.

Визначивши ігрове поле, ви зможете обрати мішень або перелік мішеней. Пам'ятайте, що мішень завжди має прізвище та ім'я — це конкретний громадянин. Не політична партія, орган влади, відділ чи управління, виконавчий комітет, а лише конкретна людина: голова депутатської фракції, громади, постійної депутатської комісії, РДА тощо.

Вам потрібно зрозуміти, яка в цієї людини публічна та непублічна позиція щодо вашої проблеми, на чому вона ґрунтується — можливо, недостатній чи недостовірній інформації? Тому ви обов'язково маєте поспілкуватися з вашою мішенню особисто та непублічно.

Часто аналіз виявляє заходи, що потребують залучення додаткових ресурсів, яких немає. Ви можете залучити додаткові ресурси від партнерів, яких визначили на ігровому полі, або придумати альтернативу.

Наприклад, якщо ми адвокатуємо цільову програму розвитку позашкільної освіти у громаді, неочевидними союзниками можуть бути:

- церковні інституції;
- представники аграрного бізнесу;
- місцеві культурні діячі (ансамблі, театральні трупи, музичні колективи та ін.);
- студенти з цієї громади, які переїхали в інше місто.

Важливим каналом комунікації є телебачення. Але якщо у вас немає доступу до обласних та місцевих ЗМІ, ви можете записати креативний ролик для соціальних мереж. До цього можна залучити місцевих культурних діячів, обладнання для зйомки отримати через церковні інституції, а молодь попросити допомогти змонтувати. Через студентів, які переїхали в обласний центр, відео можна поширити у медіа та серед відомих блогерів. Або за підтримки депутатського корпусу обласної ради попросити обласне телебачення допомогти у зйомці соціальної реклами.

## Комунікації з центрами прийняття рішень

Головне правило — щоб запобігти викривленню інформації та непорозумінням, комунікація повинна бути регулярна та надійна, неупереджена й доброзичлива.

Запрошуйте тих, хто приймає рішення або суттєво впливає на це, відкривати публічні заходи, які ви організуєте. Відгукуйтесь на їхні пропозиції брати участь у заходах, які вони організують, якщо ті не суперечать вашим цінностям.

На зустрічах із керівниками інституцій та політичними лідерами варто дотримуватись таких правил:

- чітко визначте мету зустрічі та очікуваний результат;
- приходьте з конкретними пропозиціями, які оформлені письмово;
- озвучте, що, на вашу думку, має зробити особа, з якою ви зустрічаєтесь;

- намагайтесь комунікувати з тими, хто приймає рішення, напряму, без посередників;
- публічно розповідайте про підтримку ваших пропозицій;
- вивчіть процедури та особливості ухвалення рішень посадовця чи політика, з яким ви зустрічаєтесь, щоб не вимагати незаконних дій;
- досліджуйте біографію людини, щоб розуміти її мотивацію та інтереси;
- запрошуйте на таку зустріч союзників із числа підлеглих керівника чи політичних партнерів;
- ніколи не давайте обіцянок, які не можете виконати;
- якщо ваша розмова є конфіденційною, такою вона і має залишатись.

Також корисно налагодити особисті ділові стосунки з тими, хто готує та/або надає попередню інформацію особі, яка безпосередньо приймає рішення. Ви маєте надавати їм інформацію своєчасно та відповідно до прийнятих у їхній організації процедур. Тобто, якщо потрібний запит або лист, він має бути оформлений відповідно до потреб, процедур або традицій інституції.

Вивчіть найкращі практики вирішення проблеми та індикатори в різних урядових і неурядових рейтингах. Часто для політиків серйозним аргументом на користь підтримки вашого варіанту вирішення проблеми є підвищення позиції громади в якомусь із рейтингів чи можливість стати інноватором на національному рівні. Пам'ятайте, що політики прагнуть мати реалізовані успішні проекти, про які можуть розказати виборцям та колегам.

## Дев'ять типових помилок у проведенні адвокаційної кампанії

### 1. Результат, якого має досягти адвокаційна кампанія, чітко не визначений

Важливо, щоб ініціатори кампанії визначили, які кількісні та якісні показники свідчитимуть про те, що вона досягла успіху і рішення, ухвалене органом місцевого самоврядування, запрацювало. Ці індикатори мають базуватись на актах та незалежних оцінках. Наприклад, середній бал ЗНО у порівнянні з іншими громадами та минулими роками; строк очікування на медичну послугу; наявність конкретного сервісу в громаді; створення піклувальної ради, яка активно збирається та розглядає питання розвитку закладу освіти.

### 2. Проблема, яку намагаються вирішити через адвокаційну кампанію, турбує лише мале коло осіб

Проблема, яка турбує велику кількість людей, дає можливість залучити додаткові ресурси для кампанії, швидко поставити її в «порядок денний» місцевої влади. Для політиків це додатковий аргумент на користь виділення комунальних ресурсів для її вирішення. І навпаки, проблема, яка турбує невелику кількість людей, не цікава місцевим політикам та службовцям. Адвокація її вирішення по суті є лобюванням та сприймається тими, хто ухвалює рішення, як відстоювання

інтересів вузької групи людей. Адвокація таких питань може негативно вплинути на вашу репутацію.

### **3. Ключовий інструмент адвокації — критика**

Персональні комунікації та довіра між учасниками — важливі елементи кампанії. Якщо комунікація з тими, хто приймає рішення або впливає на них, депутатами та службовцями, починається з їхньої персональної критики чи критики їхніх дій, це одразу налаштовує на вороже ставлення до будь-яких ваших пропозицій. Відповідно, є ризик не отримати підтримки в раді не через неефективну пропозицію, а через негативне ставлення до того, хто її вносить.

Також, перш ніж критикувати місцевих політиків чи службовців, варто не лише з'ясувати їхню публічну позицію, але й поспілкуватись неформально. Це дозволить вам глибше зрозуміти, хто і чому приймає певні рішення, та, можливо, отримати союзника в органі місцевого самоврядування.

### **4. Партнерами для проведення кампанії обрано людей/організації з поганою чи скандальною репутацією**

Обираючи партнерів для проведення кампанії, уважно слідкуйте за їхньою репутацією та іміджем не лише у вашому середовищі, але й серед депутатів, службовців, фахівців. Адже залучення партнера з поганим іміджем та репутацією дискредитує не лише групу ініціаторів, але й варіант вирішення проблеми, який ви пропонуєте. Пам'ятайте, що партнери, яких ви долучаєте до ініціативної групи, мають давати додаткову спроможність: ресурси, експертизу, підтримку влади, підтримку серед жителів громади тощо.

### **5. Тексти документів, що надсилаються до органів влади, підготовлені неякісно**

Документи, які ви надсилаєте до органів влади, є вашим обличчям. За якістю документів (звернень, проектів рішень, петицій, аналітичних записок та ін.), які ви надсилаєте службовцям та політикам, вони складатимуть враження про вашу фаховість і професійність. Обов'язково вказуйте, що конкретно ви вимагаєте від адресата, і аргументуйте свої вимоги.

### **6. Проблема та причини її виникнення визначені неправильно**

Неправильно визначена проблема — неправильне рішення. А це означає, що ресурси громади та її жителів будуть витрачені дарма. Важливо залучити фахівців і лідерів думок до визначення проблеми. Це один із найскладніших етапів проведення кампанії. Від нього часто залежить успіх адвокації.

### **7. Не використовуються акції прямої дії (якщо влада не реагує на пропозиції)**

Якщо місцева влада не реагує на пропозиції або не намагається вирішити проблему, варто переходити до акцій прямої дії. Вони ефективні, якщо мають конкретну мету, є видовищними та залучають багато людей. Акції не можуть бути

першим чи єдиним інструментом впливу на політику. Їх варто поєднувати з іншими — написанням звернень, петицій, персональними зустрічами, робочими групами. Якщо використовувати лише один інструмент, є ризик, що процес ухвалення рішення зупиниться.

## **8. Неправильно обрано орган та мішені, які можуть ухвалити рішення**

Перш ніж вимагати щось у службовців чи депутатів, уважно вивчіть їхні повноваження. Проаналізуйте закон «Про місцеве самоврядування в Україні» та галузеве законодавство. Адже, навіть якщо домогтися ухвалення рішення органом, який насправді не має права його ухвалювати, службовці точно не будуть його виконувати. Потрібно дізнатись, хто насправді впливає на прийняття рішень і хто їх ухвалює у відповідному органі влади. Саме ця людина чи група людей мають стати вашими мішенями. Зверніть увагу: деколи помічники, радники та окремі депутати можуть впливати на прийняття рішень більше, ніж посадовці чи публічні лідери.

## **9. Виконання ухваленого рішення не контролюється**

Органи місцевого самоврядування ухвалюють десятки рішень, які фактично не виконуються або виконуються лише частково. Наприклад, ухвалюють цільові програми, проте не виділяють на них коштів у бюджеті. Або затверджують положення про орган, який фактично не працює, бо не організували відбір його членів. Процес виконання рішення може тривати довше, ніж адвокація його ухвалення. Але саме імплементація рішення, а не його ухвалення вирішує проблему. Тому важливо слідкувати за виконанням рішення і передбачити в тексті рішення процедуру звітування про його виконання.

# НАЛАГОДЖЕННЯ ЗВ'ЯЗКУ ЗІ СПІЛЬНОТОЮ ТА ЗАЛУЧЕННЯ ЇЇ ЧЛЕНІВ ДО ПАРТІЙНОЇ РОБОТИ

Тетяна Сметана

В сучасному світі нацменшиною вважається фізичний масив або група людей некорінного етнічного статусу, які живуть в сучасному для себе етнічному середовищі.

На території України проживають громадяни понад 100 національностей. Найбільші національні меншини — це росіяни, білоруси, молдовани, кримські татари, болгари, угорці, роми, поляки, євреї, вірмени, греки.

Національна меншина або група — це особлива група людей зі своїми традиціями, ієрархією, релігією тощо. Як правило, всім циклом життєдіяльності такої спільноти керує очільник, який обирається на загальному зібранні делегатів. Очільник користується безумовною повагою та довірою спільноти. Без відома очільника в ній не відбувається жодна подія, саме він визначає вектор розвитку спільноти.

Українські політичні партії давно взяли ситуацію до уваги та використовують цей фактор у своїй політичній діяльності. Починаючи з 1998 року ми бачимо лідерів кримських татар, угорських та інших спільнот у списках тих чи інших партій.

А в сучасних умовах потрібно зважати, що спільноти тепер поділяються не лише за етнічним походженням. Нині є багато інших соціальних груп, які поділяються за іншими ознаками, включаючи гендерні.

Тож якщо ви плануєте будувати політичну кар'єру на територіях, де компактно проживають ті чи інші меншини, вам необхідно планувати свою кампанію з урахуванням цього фактору.

З чого почати?

## Етап I

Потрібно провести аналіз, який включатиме дані про:

- кількість членів спільноти;
- кількість виборців;
- ареал розселення;
- традиційні свята спільноти;
- закони (писані та традиційні), які діють у спільноті.

Вкрай важливо приділити особливу увагу встановленню дружніх і партнерських відносин з очільником спільноти. Суттєвою перевагою буде рекомендація від впливових та авторитетних для нього людей.

Керівник партійної організації повинен досконало підготуватись до першої зустрічі (знайомства) з очільником певної етнічної групи. Вкрай необхідно знати та розуміти її особливості спілкування, традиції та заборони.

## Етап II

Залучаючи членів спільноти до спільної діяльності, ви отримуєте:

- дружні стосунки з очільником спільноти;
- чітке розуміння мотивації спільноти грати з вами в одній команді;
- чітке розуміння умов залучення до партійної діяльності;
- розуміння цілей.

## Етап III. Довіра та опіка

Історично обумовлено, що закриті етнічні спільноти не довіряють представникам інших груп та остерігаються їх. Тому найважливіше (і, мабуть, найважче) завдання керівника партійної організації — створити підґрунтя довіри між політичною організацією та спільнотою і на базі дбайливого ставлення до цієї категорії виборців розгорнути комунікаційний вектор, завдяки якому партія отримає велику кількість голосів.

Традиційно група або спільнота голосує так, як рекомендує її очільник. Особливість співпраці з національними меншинами полягає в тому, що, отримавши довіру їхніх представників, партія фактично зобов'язана проводити постійну роботу зі спільнотою.

Можливі варіанти роботи зі спільнотою:

- навчання партійного активу (спільноти);
- тренінги для жіноцтва;
- спільні добрі справи;
- участь у традиційних і національних заходах спільноти.



Місцева організація політичної партії фактично бере на себе частину опіки над спільнотою та частково виконує роль держави.

## Етап IV

Головна мета партії на місцевому рівні — це перемога на строкових виборах. Національні спільноти та меншини при постійній активній роботі з їхніми членами стають одним із основних джерел голосів виборців.

Основне завдання регіонального керівництва — спланувати роботу, контролювати її виконання та мати довірливі партнерські відносини з очільниками спільнот. За умови ретельно організованої роботи зі спільнотою, проведення навчань, тренінгів, акцій, допомоги, особистих зустрічей партія може розраховувати на високі результати на виборчих дільницях.

## Рекомендації

Приділіть особливу увагу дню голосування. Залучайте та навчайте членів комісій, агітаторів, спостерігачів. У міжвиборчий період необхідно сформуванати навички агітатора з розрахунком на те, що в день голосування ці люди будуть залучені в якості спостерігачів.

Напередодні дня голосування разом із командою проживіть його в ігровій формі (відкриття дільниці, отримання бюлетеня, де і як поставити відмітку, як скласти бюлетень та опустити його в урну).

Це важливо, адже серед представників закритих спільнот багато людей, які не знають української мови. На жаль, деякі не вміють читати, а хтось жодного разу не голосував і навіть не уявляє, що потрібно робити.

# ЯК СТВОРИТИ ПОЗИТИВНИЙ ОСОБИСТИЙ ТА ПОЛІТИЧНИЙ ІМІДЖ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ?

# 8

Дарина Романська

Як стати популярним і чого для цього не треба робити?  
Розберімося докладніше.

## Чому саме інтернет?

Соціальні мережі — це новий тип медіа, і працювати з ними слід відповідно. Зокрема — орієнтуватися на аудиторію.

До прикладу, середньостатистичний телеглядач — це жінка віком 45+, жителька обласного або районного центру, а деталі кожен телеканал пропрацьовує окремо. Якщо ж говорити про портрет типового користувача українського Facebook, то картинка не надто відрізняється. Ось як його визначає дослідження волонтерської ініціативи Оксани Мороз «Як не стати овочем» та SemanticForce:

*«Це вчителька, назвемо її Наталя (48 років) з умовного Могилів-Подільського. Має вищу освіту, десятиліття роботи у школі та активну проукраїнську позицію. Все це не захищає її від впливу інформаційних вірусів. Вона не заперечує шкоди від COVID-19, проте не хоче вакцинуватися і заохочує не робити цього інших. На своїй сторінці вона часто публікує заклики допомогти дітям, але не знає, що їх створили шахраї. Вона поширює фото чудодійних ікон та молитов, але не зауважує, що вони — інструмент для популяризації ресурсів-сміттярок».*

Це дослідження стосувалося інформаційної гігієни українців, але воно багато говорить і про вподобання та сферу інтересів українських юзерів у Facebook.

Користувачі соцмереж підписуються на політика не лише як на професіонала та фахівця, а й як на особистість. Експертні думки та новини партійної роботи цілком можна чергувати з публікаціями, що розкривають особистість — власні погляди на актуальні події у країні, інформацію про улюблені книги, фільми, родинні моменти тощо. Такі речі поглиблюють зв'язок з аудиторією.

# ПСИХОТИПИ УКРАЇНЦІВ



Соціальні раціоналісти  
Багатство  
Статус  
Влада  
Амбіції  
Корисливості  
Гарний вигляд



Традиції  
Традиційні поділ ролей між чоловіком і жінкою  
Шанування предків  
Віра в Бога  
Культурна відокремленість



Відповідальність перед суспільством  
Терпимість  
Рівність  
Відкритість мислення  
Пізнання  
Знання



Бережливість  
Скромність  
Старанність у роботі  
Простота



Стійкі особисті стосунки  
Допомога ближньому  
Захищеність родини  
Дружба



Нові враження  
Дух молодості  
Розваги  
Насолода життям



Свобода  
Віра у власні сили  
Природність

слідження психологічної виборчої України

Довіра дуже добре підкріплюється відкриттям завіси над життям публічної особи. У такий спосіб формується особистий контакт, який переростає в онлайн-дружбу.

Разом з тим варто зважати на доречність конкретного контенту в окремих соцмережах. Особисті теми, емоційні моменти, красиві фото краще зосередити на Instagram-сторінці. А профіль у Facebook формувати як більш офіційний канал комунікації — робота, експертна складова, стримані реакції.

Також необхідно зважати на особливості саме своєї аудиторії, оскільки узагальнений портрет користувача допоможе зрозуміти формат сприйняття інформації, але не дасть детальної картини настроїв підписників у кожному конкретному випадку.

## 3 чого почати?

### 1. Аудит і велика чистка.

Проведіть повний аудит всіх записів у ваших соціальних мережах, включно із тими, про які ви давно забули. Навіть у Woof чи Podium. Зробіть це самі, а також попросіть довірених осіб погортати ваш акаунт від самого початку його реєстрації. Всі повідомлення, які не пасують до вашого образу як політика, треба позначити «Бачу тільки я» чи взагалі видалити.

### 2. Співдружність ваших акаунтів.

Згідно з Умовами надання послуг, користувач соцмережі Facebook зобов'язаний:

- використовувати те саме ім'я, яким користується в повсякденному житті;
- надавати достовірну інформацію про себе;
- створити лише один (особистий) обліковий запис і користуватися своїм життєписом в особистих цілях;
- не використовувати для бізнесу в Facebook особистий профіль.

Тобто використання особистого профілю в будь-яких інших цілях, крім особистих, є порушенням умов надання послуг на Facebook. Якщо ви вирішите зробити зі свого особистого профілю сторінку, то порушите ці правила і можете назавжди втратити доступ до профілю та його вмісту.

Якщо ви назвали особистий профіль ім'ям «Кандидат ЛТД», знайте, що це також порушення і адміністратори Facebook можуть видалити ваш профіль у будь-який момент.

За допомогою особистого профілю можна підписуватись на сторінки, вступати у групи, ставити лайки, ділитись публікаціями, писати коментарі, реєструватися в додатках і сервісах та багато іншого.

Особистий профіль повинен представляти тільки реальну людину, а не компанію чи вигаданий персонаж. Заборонено використовувати особистий профіль для бізнес-цілей. Використання особистого профілю в Facebook для SMM-просування бізнесу, бренду, товару чи послуги — одне із найгрубших порушень правил Facebook.

Але є одна перевага особистого профілю у Facebook порівняно із бізнес-сторінками. Публікації від імені вашого особистого профілю з більшою ймовірністю потраплять у стрічку ваших друзів, з якими ви часто взаємодієте (ставте лайки, пишть коментарі, діліться постами). На відміну від постів будь-якої сторінки, навіть якщо у ваших друзів оформлена на неї підписка.

І все ж навіть за наявності такої переваги не варто постійно робити репости на свою особисту сторінку. Адже з великою ймовірністю ваші друзі сприйматимуть це як спам.

Пам'ятайте, що особистий профіль має обмеження за кількістю друзів — до 5000 осіб.

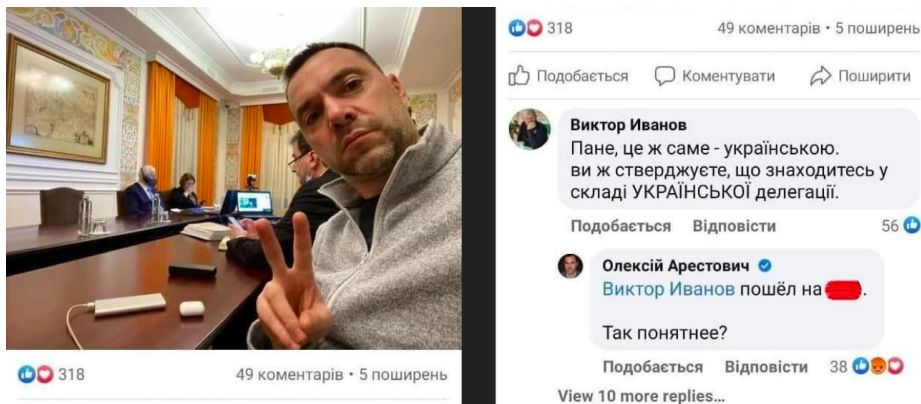
### **Спілкування з аудиторією в соцмережах**

Соцмережі для політики — це спосіб доставки інформації, але вона має бути грамотно сформована. Також це можливість продемонструвати ту частину діяльності політика, на яку можуть не звернути уваги ЗМІ та журналісти, але яка стане вдалим гачком для привернення уваги та прихильності виборців.

Підтримувати зв'язок з аудиторією варто не лише через публікації, а й через коментарі. Будь-яку реакцію та відгуки необхідно сприймати тактовно і

виважено. У коментарях зі сторони політика неприпустиме хамство та перехід на особистості. Умовну брутальну лексику аудиторія пробачити може, а от зневагу — ні.

Яскравий приклад того, як робити НЕ треба — ситуація з речником української делегації у Тристоронній контактній групі щодо Донбасу Олексієм Арестовичем.



Після чергового посту в Facebook російською мовою щодо засідання ТКГ один із користувачів попросив написати те саме, але українською, адже Арестович є членом української делегації. На що речник відповів нецензурно.

В результаті звичайний пост у Facebook став новиною, потрапив у ЗМІ, зокрема й на телебачення. Речник збурив купу негативних обговорень, мемів і навіть флешмобів. І тут проблема не лише у лайці, а саме у зневазі до своєї аудиторії та цінностей цих людей. Така комунікація провальна.

### **Чи можна обійтися без соцмереж під час ефективної передвиборчої кампанії?**

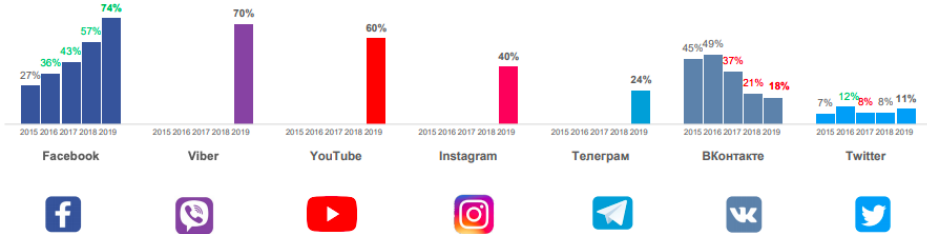
Сьогодні соцмережі для політики — вже необхідність. Реальні зустрічі з виборцями, безперечно, також потрібні. Але, по-перше, в умовах пандемії масові зібрання організувати важче і досить небезпечно. А по-друге, якщо політика немає у Facebook та Instagram, його публічний імідж сформують незаплановані публічні прояви. Наприклад, журналісти ставитимуть незручні питання особисто, можливо, в той момент, коли політик не буде до цього готовий.

Для якісної піар-кампанії потрібно визначити її мету та аудиторію. Відштовхуючись від цих даних, необхідно сформувати контент, смислове наповнення якого відповідатиме запитам та цінностям визначеної аудиторії. Контент із соцмереж часто замінює виборцям ЗМІ та телебачення.

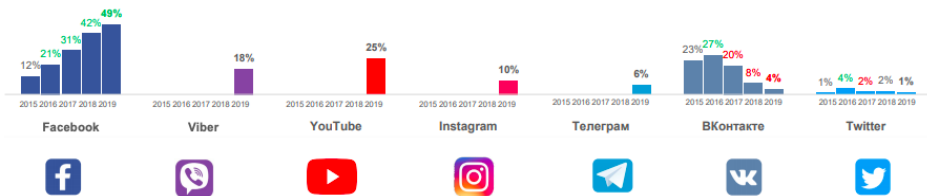
## Користування соціальними мережами

Аудиторія мережі Facebook продовжує зростати, зміцнюються позиції Facebook і як джерела новин. Значна частка аудиторії використовує Viber та YouTube, проте ці мережі не так активно розповсюджують новинний контент. Російські соціальні мережі все більше втрачають прихильність серед українців.

### Користування соціальними мережами 2015–2019



### Отримання новин в соціальних мережах 2015–2019



**ПИТАННЯ:** Якими соцмережами Ви користуєтесь принаймні раз на місяць?  
 Яку соцмережу Ви використовуєте для отримання новин?

**БАЗА:** Національний показник N-1640/хвиля.

x/x – значуще **більше** / **менше** на рівні 95% порівняно з попередньою хвилею.

Соціальні мережі доцільно вважати соціальними медіа, тому контент для публікації має бути інформативним, містити в собі новину чи інформаційний привід. Зокрема, відеоконтент має бути якісним, динамічним, органічним і не справляти враження штучності чи постановки.

До публікацій варто ставитись відповідально – перевіряти інформацію, не поширювати фейки, тести, ігри, флешмоби, що часто крадуть дані під виглядом розважальних застосунків. Словом, дотримуватись інформаційної гігієни в соціальних мережах – правило хорошого тону кожної ефективної піар-кампанії.

# ОСНОВНІ ЕТАПИ ПРОВЕДЕННЯ ВИБОРЧОЇ КАМПАНІЇ

# 9

Наталя Процюк

Отже, ви пройшли непростий шлях від активіста до кандидата в депутати місцевої ради. Протягом цього часу ви зібрали команду, для якої стали лідером. Провели низку успішних адвокаційних кампаній. Знайшли свою цільову аудиторію — тобто виборців, які готові вас підтримувати. ЗМІ до вас ставляться досить нейтрально. Ви змогли налагодити ефективну роботу в соціальних медіа. Тепер перед вами найголовніший виклик — провести та виграти виборчі перегони. Давайте поговоримо про те, як це зробити.

## ОРГАНІЗАЦІЯ

Кожна виборча кампанія має свої особливості — змінюються гравці, законодавство та суспільство. Але єдине, що є незмінним під час виборчої кампанії — чи то місцевих виборів, чи парламентських, чи президентських, — правильна організація виборчого процесу.

Залежно від «ваги» партії, тобто від того, чи це партія національного рівня, чи має депутатські мандати та представництва лише на локальному рівні, можна диференціювати і підходи до структури та стратегічних цілей кампанії. Спробуємо окреслити основні, притаманні будь-якій партії компоненти успішної організації партійного осередку під час виборчої кампанії.

Перш за все це якісна комунікація та чіткий механізм прийняття управлінських рішень. Будь-яка спроба оновлення чи вдосконалення має починатися з детального аналізу вже існуючої структури. Для чого це, якщо все працює відмінно? Щоб побачити сильні та слабкі сторони і з'ясувати, що слід негайно змінити відповідно до вимог часу та особливостей нової кампанії.

Дайте відповідь на питання, чому ви знову чи вперше йдете в політику; хто ваша цільова аудиторія і чим вона живе; чи маєте ви вплив та достатній рейтинг для подолання прохідного бар'єру; які основні меседжі маєте доносити до виборців; яка ваша позиція по ринку землі, бачення розвитку молодіжної політики, переконання щодо страхової медицини тощо.

Партія розписує приблизний порядок денний, який має відповідати таким вимогам:

- пропонувати власний варіант вирішення питання (що зробили, що зробимо, що могли б зробити, якби не...);
- обрати вірну ситуацію, момент, щоб зробити даний виклик чи проблему пріоритетними в очах суспільства (розслідування щодо політичних убивств, корупціонерів тощо);
- максимально наблизитись до обраної цільової групи, щоб саме вона була вдячна вам за ваші дії (підтримали, проголосували, не дали продати, підняти тощо) і хотіла б підтримати вас на виборах своїм голосом.

Відповіді на ці та схожі запитання мають бути враховані під час коригування як вашої стратегії, так і організаційної структури партії.



Дозволяйте своїм місцевим осередкам висловлювати власну думку щодо обраного вектору руху ідеології партії/кампанії. Часто регіональні структури просто перетворюються на копії «материнської партії», втрачаючи будь-які місцеві особливості. Тож умійте чути і бути почутими ще до виборів! Інакше однакові меседжі та «першочергові проблеми країни», якими ви сипатимете з агітаційних наметів та ЗМІ, зітруть вашу індивідуальність на тлі схожих «партійних облич».

Під час активної фази виборів одним із найцінніших ресурсів стане ЧАС. Тож визначтеся заздалегідь, яким чином відбуватиметься оперативне інформування між усіма рівнями партійної організації – національним, регіональним та місцевим.

Після обрання надійних каналів комунікації та зворотного зв'язку в партії виокремлюйте власний рецепт успіху. У кожній партії, депутата він, звісно, може (а в ідеалі й має) бути свій, власний, не штучний, але в цілому потрібні спільні риси та основна «лінія партії». Що це дасть?

По-перше, при єдиній та злагодженій подачі інформації про партійні образи виборці впізнаватимуть вас «за мелодією». А це значно зекономить кошти для кожного кандидата чи кандидатки під час виборчих перегонів, адже для



звичайного виборця ви вже асоціюватиметеся з цією політичною силою. Проте розраховувати на партійну парасолою варто не завжди. Адже значимість особистості — сильного харизматичного лідера чи лідерки з незаплямованою репутацією — таки відіграє ключову роль у завоюванні довіри, особливо на місцевих виборах.

По-друге, важливо враховувати особливості географії електорального поля — місто/село, захід/схід. Всі ці моменти мають бути враховані для побудови стратегії партії ще до початку активної виборчої фази.

У більшості успішних виборчих кампаній можна прослідкувати вдалу комбінацію таких «точок впливу» на електорат.

### **Гра на трьох китах: власна комбінація успіху**

1) рівень впізнаваності; 2) рівень довіри; 3) рівень підтримки.

Отже, виборчий штаб має чітко знати дані щодо кожного рівня та математично змодельювати, від чого ми відштовхуємося на момент виборчих перегонів та на які цифри можна розраховувати на фінішній прямій.

Уявімо, що ми тримаємо в руках календар, де маємо ще два-три місяці до початку кампанії. Для чого нам цей відрізок часу? Він здатний перевернути наше уявлення про перебіг виборів. Поїхали!

## **ДОВИБОРЧИЙ ПЕРІОД**

### **РОЗРОБКА/ ДООПРАЦЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ ТА ПЛАНУВАННЯ**

1. Дослідження конкурентів, минулих виборів.
2. Вивчення проблем, аналіз загроз, факторів успіху партії/депутатів.
3. Позиціонування, прицілювання.
4. Підбір команди професіоналів.

**Професійна команда** — запорука успіху. Варто залучати фахових людей з реальним досвідом політичних кампаній. Також можна залучити експертів іззовні. Особливу увагу приділіть волонтерському корпусу — адже ці люди можуть стати якісними агітаторами, членами ДВК, ТВК, ОВК, довіреними особами та спостерігачами.

5. Вивчення паспортів округів.
6. Налагодження дружби зі ЗМІ.
7. Математика перемоги.

Червона дата в календарі — завтра розпочнуться виборчі перегони. Весь виборчий штаб тримає в руках календарний план від ЦВК, власний партійний календарний план та ще ТОННИ інформаційних буклетів, книг, макетів тощо. Проте ви ж готувалися, правда? Тож залишилося гідно пройти цей виборчий шлях.

## ВИБОРЧИЙ ПЕРІОД

### РЕАЛІЗАЦІЯ

#### Робота штабу

1. Робота на випередження (конкуренти).
2. Розподіл ролей.
3. Календарний план ЦВК, складання власного плану.
4. Навчання кандидатів, членів ДВК, ТВК, спостерігачів тощо.

Навчання мають проводити спеціалісти, експерти з попереднім успішним досвідом. Рекомендую залучати до цих навчань усіх волонтерів, адже під час «запуску виборчої машини» деякі залучені волонтери можуть захворіти, передумати, переїхати тощо і не зможуть бути вашими представниками на виборах. Тож, запрошуючи надійних волонтерів на навчання, ви формуєте резерв не просто «на папері», а з навчених та обізнаних майже партійців. Плануйте міграційні моменти заздалегідь, щоб не довелося змінювати досвідчених волонтерів на стратегічно важливій ДВК (часто в останню хвилину) на будь-кого, хто погодився, але уявлення не має, що відбувається в день виборів на дільницях.

5. Формування ДВК, ТВК, ОВК.

Важливо знайти у попередньо сформованій базі волонтерів «своїх людей», які йтимуть із вами до кінця. Налагоджуйте з ними якісну співпрацю, яка створить позитивний імідж, принесе додаткові голоси та дасть гарантію чесної гри. Адже вашими «вухами та очима» на всіх дільницях стануть ці волонтери. До них також має бути особлива увага та повага!

6. Юридичний всеобуч та супровід документів, агіток тощо.
7. Розробка алгоритмів роботи для кожного відділу.
8. Кол-центр.
9. Сценарій дня виборів.
10. Контроль цифр – реєстр виборців.

### ОСОБЛИВОСТІ РОБОТИ ВІДДІЛІВ ПАРТІЙНОГО ШТАБУ

#### Організаційний відділ

1. Заходи з активізації базового електорату, лідерів громадської думки, VIP, ГО, спілок.
2. Підбір ідеальних кандидатів по округах.
3. Планування агітаційних кампаній, хвиль.
4. Накладання та звірка власних графіків із планом ЦВК.
5. Підбір, інструктаж та контроль за роботою всіх залучених працівників і відділів.

## 6. налагодження логістики та зв'язку, складів, розвідки. Тренування!

Важливо навчати залучених волонтерів на постійній основі. Час від часу проводити інсценування дня виборів, залишати відділ без прямого керівництва, щоб дати їм можливість приймати самостійні рішення – без затримок із друком, транспортом, юридичним документообігом тощо. Адже злагоджені дії команди в межах окресленої стратегії забезпечать стабільну роботу, якщо керівник кампанії чи начальник штабу захворіє, звільниться тощо.

7. Розробка всіх планів і запасних варіантів, пам'ятка для виборців, як голосувати (порадник).

8. Соціологія, фокус-групи, реакція на зміну рейтингу.

Ні для кого не секрет, що під час виборів часто зловживають оприлюдненням так званих останніх соціологічних досліджень, мета яких – штучно «накрутити» рейтинг власних кандидатів та «знижити» рейтинг конкурентів. Тож команді варто наперед мати домовленості з незаплямованими закладами та організаціями, які проводять правдиві дослідження та не маніпулюють громадською думкою. Також продумати «план-відсіч» на випадок, якщо конкуренти все ж підуть на такий крок.

9. Всі на мобілізацію!

10. КОНТРОЛЬ ТА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗА ВСЕ!!!

## Юридичний відділ

1. Ґрунтовне вивчення виборчого законодавства.

2. Якісне навчання учасників виборчого процесу:

- супровід оформлення агіток, кубів, газет, медійний супровід;
- інструкції для волонтерів, агітаторів, журналістів;
- протидія порушенням із боку конкурентів;
- боротьба з чорним піаром.

3. Підготовка зразків документів для:

- членів ДВК, ТВК, ОВК;
- спостерігачів;
- довірених осіб, уповноважених та ЗМІ.

4. Підготовка до захисту результатів у судах.

## Організація навчання учасників виборчого процесу

1. Навчання учасників виборчого процесу.

2. Розробка методичок:

- сценарії розмов;
- запрошення на зустріч;
- збір проблем;
- збір підписів;

- збір бази даних;
  - алгоритми поведінки в різних ситуаціях;
  - юридичні моменти.
3. Контроль за роботою учасників виборчого процесу.
  4. Мотивація.

### **Медійний (агітаційний) відділ**

- розробка медіаплану;
- підготовка пресрелізів та пресанонсів;
- дружба та комунікація зі ЗМІ (знання змін до законодавства);
- якісна підготовка до етерів, зустрічей, інтерв'ю, політичної реклами;
- випуск газет, агітаційних матеріалів;
- ВАЖЛИВО: люди, доставка, поширення, поклейка, логістика всього процесу;
- робота в соцмережах;
- оперативне реагування на ситуацію;
- готовність до бою з опонентами (бути тут і всюди).

Медійка розробляє:

- зразки публікацій (з цитатами та без);
- зразки вітань (знакові події, партійні заходи);
- зразки газет (шаблони);
- заготовки інтерв'ю;
- пам'ятку на день приїзду VIP-спікера;
- пам'ятку роботи зі ЗМІ;
- партійні тези;
- фото для публікацій;
- зразок агітки;
- зразок борда, куба тощо.

### **Фінансовий відділ, ІТ-відділ**

#### **Бухгалтерія**

1. Відкриття виборчого фонду.
2. Ведення всіх фінансових операцій у межах ВФ.
3. Складання та подання фінзвіту по ВФ.

#### **ІТ**

1. Налаштування всіх засобів зв'язку (інтернет, телефон, чати).
2. Робота кол-центру.
3. Робота в CRM-системах із виборцями та працівниками.

4. Супровід кандидатів (зустрічі).
5. Тренування захисту результатів.

## День «В» для штабу!

1. Всі залучені на своїх місцях.
2. Ранковий обдзвон.
3. Мобільні групи – підтримка, реагування.
4. Медійка.
5. Юристи.
6. Кол-центр.
7. Коментарі про перебіг виборів – ЗМІ, міжнародні спостерігачі.
8. Паралельний підрахунок.
9. Захист результатів.
10. Оголошення результатів – реакція – ПЕРЕМОГА.

## Алгоритм дій у день виборів для кандидатів від НАЙКРАЩОЇ ПАРТІЇ СВІТУ

Нижче наведено приблизний текст для активізації кандидатів у депутати – щоб власним прикладом заохотити своїх виборців прийти на дільниці. Завчасно надсилайте готовий сценарій поведінки та зразки постів у соцмережах.

«У день виборів нам важливо максимально мобілізувати виборців прийти голосувати!

1. Тому всім нашим кандидатам потрібно здійснити своє волевиявлення в першій половині дня (з 8:00 до 13:00).
2. Після виходу з виборчої дільниці вам потрібно зробити селфі, фото або відзняти коротеньке відео про те, що ви вже зробили свій вибір, для соціальних мереж (Facebook, Instagram, Telegram). Фото та відео можна зняти біля таблички з номером ДВК.
3. Допис повинен починатися зі слогану #явирішую.
4. Далі повинен бути короткий текст про те, що ви вже зробили свій вибір.

### Приклади:

1. Я вже зробив свій вибір! А ти?
2. Цей день повинен змінити Харків!
3. Не дай вкрасти свій голос!
4. Зроби свій вибір, щоб його не зробили за тебе!
5. Я проголосував. Прийди і проголосуй ти!

6. Не прогав сьогоднішній день, бо завтра вже буде пізно.
7. Не лінуйся! Піди і зроби свій вибір!
8. Вибори — це твій громадянський обов'язок!
9. Вирішують не вони, вирішуєш ти!
10. Сьогодні я вирішую, якою буде Полтавщина завтра!

Звичайно, кандидати можуть написати і свій текст, але наголошую, що він має бути коротким, не порушувати чинного законодавства й мотивувати прийти на вибори. Нагадайте, що будь-яка агітація заборонена! Жодних фото з бюлетенями та у приміщеннях дільниць!

### **Приклад повідомлення, яке ви надсилаєте своїм виборцям за день до виборів**

Дорогі кияни! Завтра не просто день виборів — завтра день нашого спільного майбутнього! Не полініуйтеся та прийдіть голосувати!

На дільницю візьміть із собою:

- паспорт (документи в додатку «Дія» не приймаються на виборах);
- ручку.

Обов'язково дотримуйтеся соціальної дистанції!

І не забудьте, що завтра вночі годинники переводять на годину назад! (Якщо вибори 25.10.)

**Прийдіть і проголосуйте! Кожен голос важливий!**

## **ПІСЛЯВИБОРЧИЙ ПЕРІОД**

### **1. Адекватна реакція на результат.**

Як би не хотілося святкувати перемогу, пам'ятайте, завдяки кому вона настала. Тож обов'язково подякуйте виборцям за кожен голос та за довіру до вашої політичної сили. Не шкодуйте ні коштів, ні часу, адже за вами пильно слідкують ваші конкуренти та електорат. І таке швидкоплинне «забуття» про свого виборця через кілька років буде використане проти вас.

### **2. Медійне висвітлення.**

Соцмережі, білборди, листівки. Дякуйте! Дякуйте! Дякуйте! За перемогу та за поразку. Будьте вдячні в медійному просторі.

### **3. Подяка всім учасникам виборчого процесу.**

Кожен задіяний волонтер приніс вам цей досвід та перемогу. Дякуйте людям, заповнюйте бази волонтерів, тримайте з ними постійний зв'язок. Пам'ятайте — наступні вибори починаються, щойно завершилися попередні. І завтра всі учасники виборчого процесу стануть вашим міцним фундаментом на чергових виборах.

#### 4. Правильні висновки.

Прорахувати ціну перемоги чи поразки. Провести загальну нараду, щоб кожного почули. Повірте, іноді достатньо одного слова від пересічного волонтера, щоб змінити цілу концепцію, написану дипломованими експертами.

#### 5. Цементування свого виборця — план заходів.

Порадьтеся з активом партії/команди, складіть план заходів для постійної підтримки зв'язку із виборцями. Залучайте волонтерів, ставайте все більш впізнаними для людей, поки ще є час, поки це безкоштовно та ненав'язливо.



#### **ПОРАДА**

**ДОТРИМАННЯ ОДНІЄЇ СТРАТЕГІЇ – ЕКОНОМІЯ ЧАСУ,  
КОШТІВ ТА НЕРВІВ!**

Пам'ятайте золоте правило виборчого штабу – неухильне дотримання виборчої стратегії, максимум анонімності, більше людяності!

# ВИ ВИГРАЛИ ВИБОРИ, АЛЕ НЕ СТАЛИ ДЕПУТАТОМ? ФАНТАСТИКА ЧИ ПОЛІТИЧНА РЕАЛЬНІСТЬ?

Ігор Ткач

*Si vis pacem, para bellum*

## Організація, проведення та захист результатів виборів

Історія знає тисячі випадків, коли кандидати, які вигравали вибори, не отримували представницькі мандати. Адже, як підмітив колись один політик, на виборах перемагають не ті, хто голосує, а ті, хто рахує голоси. Сучасна історія України теж знає такі випадки. Найяскравіший — це президентські вибори 2004 року, коли після ймовірного фальсифікування результатів другого туру президентських перегонів між Януковичем та Ющенком прихильники останнього вийшли на вулиці міст.

Так розпочалась Помаранчева революція. Вона завершилась масовими протестами і переголосуванням, і цього разу прихильники Ющенка змогли захистити результати виборів. Звісно, збирати майдани кожного разу, коли фальсифікують результати виборів, не вийде. Тому потрібно діяти інакше — на випередження.

На жаль, у партійних офісах питання захисту результатів виборів вперше постає, як правило, тоді, коли партія програє. Політичні керівники підходять до юриста зі словами: «Ти ж юрист, придумай що-небудь». Але справа тут не у кваліфікації юриста виборчого штабу, а в тому, що його не було включено у процес розробки технологічних алгоритмів, прийняття та реалізації рішень. Сам від себе та із власної ініціативи, без розпоряджень штабу, юрист працювати не повинен.

**Усі співробітники офісу партії чи виборчого штабу важливі.** Юриста це також стосується, він повинен бути — це щонайменше. Але наявність електорального юриста навіть у міжвиборчий період — це ще дуже мало.



## Захист результату виборів має принаймні три складові:

- 1) організація та адміністрування виборів зі сторони виборчого штабу;
- 2) проведення виборів, тобто супровід з початку виборчого процесу і аж до його закінчення та/або набуття новообраними особами повноважень;
- 3) власне активний юридичний захист отриманих голосів у виборчих комісіях та судах при встановленні результатів, транспортуванні виборчої документації, публікації офіційних оголошень із конкретними цифрами.

Уявлення про захист результатів виборів лише як про завершальний етап дня голосування є хибним. Без спеціальної підготовки в ніч підрахунку голосів часто вже неможливо реалізувати для захисту щось суттєве. Та й чи буде що захищати?

**На виборах різних типів і видів є багато політичних результатів.** Деякі прямо зафіксовані у виборчих документах та доступні широкому загалу, а деякі ще треба виробляти самостійно:

- загальний характер інформаційно-агітаційної кампанії;
- явка виборців;
- кількість власних голосів за та/або кількість стратегічних голосів за (важливо для двотурових виборів);
- кількість інших голосів та/або кількість стратегічних голосів проти (важливо для двотурових виборів);
- кількість недійсних голосів (важливо для оцінки протестного електорату, виявлення активних «протівсіхів» та вивчення їхніх мотивів);
- відсоток та динаміка підтримки (виборчий рейтинг);
- місце в загальному рейтингу політичних партій та в розрізі окремих територій (електоральна географія і ландшафт);
- позиція щодо прохідного виборчого бар'єру (та кількість голосів, яких не вистачило для подолання бар'єру);
- порівняння та співвідношення кількості голосів за організацію партії та за конкретних кандидатів;
- позиція щодо виборчої квоти;
- електоральна стеля;
- кількість здобутих мандатів;
- конкретні прізвища переможців та решти учасників виборів, їх черга;
- порядок та умови отримання мандатів;
- загальна та судова виборча практика і правозастосування.

Сукупність усіх цих результатів дає розуміння ситуації — яка ж реальна політична вага партії на поточний момент на конкретних територіях, які є прогнози, можливості, виклики, ризики тощо.

**Іноді навіть після програшу доводиться захищати результати виборів — якщо не юридичні, то політичні**, на підставі яких можна робити вдале медійне позиціонування та розвивати майбутню виборчу кампанію. Не можна здаватися там, де від вас цього не вимагають.

**Виборчий штаб політичної партії має припиняти свою роботу на конкретних виборах по команді** — не одразу після перемоги чи програшу, а за окремим розпорядженням керівництва виборчої кампанії та виборчого штабу. Категорично не можна на власний розсуд співробітників офісу партії чи виборчого штабу святкувати перемогу чи поразку, особливо із вживанням алкоголю.

Оскільки робота виборчого штабу часто пов'язана із психоемоційною напругою та фізичними навантаженнями, задля збереження здоров'я співробітників не рекомендується різко зупиняти виборчу роботу штабу чи офісу партії — має бути як «план розгортання», так і «план згортання» штабу із поступовим поверненням співробітників до нормального режиму роботи та відпочинку. Ідеально, якщо виборчий штаб існує в офісі партії в міжвиборчий період хоча б в одній особі — керівника чи юридичного коменданта виборчого штабу. У цей період роботи вистачає — планування, проєктування, моделювання захисту майбутніх результатів.

Отже, захист результату виборів слід робити завжди, навіть якщо він невеликий. Існує єдність процесів із нарощування результату та його захисту, вони взаємно підсилюють один одного. Робити тільки щось одне нераціонально.

Слід чітко усвідомлювати гостроту виборчої боротьби, але пам'ятати про червоні лінії. Після виборів має бути можливість спокійно комунікувати з усіма. Треба знати й відчувати різницю між упевненістю в собі та самовпевненістю, довірою й довірливістю. Слід завжди пам'ятати про обмеженість ресурсів та про необхідність у загальному тримати паритет, але домінувати в окремих речах.

Реальний результат на виборах (політичні вподобання та переваги виборців на даний момент часу) може спотворити тривалість і характер кампанії (коротка чи повноцінна кампанія, чергова, позачергова чи повторна, нудна чи агресивна; пора року), недоліки формування волевиявлення (контроль над ЗМІ, пропаганда та маніпуляції, адміністративний вплив, ворожий агентський вплив, підкуп прямий чи прихований, тиск прямий чи непрямий, погрози явні чи вдавані, втручання силових органів і політичні переслідування, неправдива соціологія тощо); непрофесіоналізм виборчих комісій та органів влади, відповідальних за адміністрування виборів; новизна законодавства та його зміна під час виборів; зловживання правами окремих посадових осіб та інституцій (народні депутати, співробітники силових структур, співробітники ЗМІ тощо); незаконні умисні протиправні дії та

злочини; форс-мажорні загальнополітичні обставини (військові дії та надзвичайні події, аварії та катастрофи, епідемії); надто низька явка виборців, їхнє розчарування, інертність і байдужість.

Підбір кадрів у виборчий штаб є одним із найголовніших етапів роботи партійного офісу. Зазвичай виборчі штаби в Україні формуються за традиційними підходами. Часто це породжує шалену бюрократію, придушує здорову ініціативу й демотивує лояльних співробітників. Є сенс поєднувати різні підходи і формувати унікальний маловразливий штаб.

Виборчий штаб, з одного боку, повинен мати струнку управлінську вертикаль, узгодженість усіх технологічних процесів, спеціалізацію окремих підрозділів (функціональний підхід), а з іншого, повинен забезпечити горизонтальне спілкування і взаємопроникність, роботу у групах одного бізнес-процесу (процесний підхід).

Також штаб має бути спроможний швидко реагувати на нові виклики і зміну ситуації, знаходити оптимальне рішення швидко і з економією ресурсів (ситуативний підхід). Доброю практикою є залучення у виборчі штаби сторонніх фахівців, не з середовища партії – крім власне виконаної роботи, офіс партії чи штаб може збагатитися певними моделями роботи та управління. Найкраще – вчитися у майстрів і самим бути майстрами для інших.

Захист результату на виборах забезпечує збір інформації «в полях» та її аналіз (преса та медіа, події, агітація, чутки), збір фактичних даних (доказів), спостереження за виборами (довготермінове, середньотермінове, короткотермінове), злагоджена робота служб агітації, безпеки, аналітики, пресслужби, юридичної служби тощо. Все, що агітатори чи прихильники партії, спостерігачі, кандидати побачили чи почули, сфотографували чи зняли на відео, має стати відомим:

- безпековій службі (з'ясувати, які є ризики);
- службі аналітики (зрозуміти, що відбувається насправді, які можливі правові та політичні наслідки);
- пресслужбі (визначити, як і коли це можна чи треба подати в медіа);
- юридичній службі (які докази та документи слід підготувати, яку правову позицію виробити, яку тактику застосувати).

Не можна допускати, щоб співробітники, які працюють «в полях», не збирали докази, бо їм ніхто не дав таку вказівку. Або щоб докази були зібрані, юридичні документи підготовлені й запущені в роботу без оцінки аналітиків, які мали б дати прогноз таким діям. Не можна замовчувати успіхи та невдачі та не повідомляти про них пресслужбі, яка мала б виробляти інформаційну тактику. Для чого наймати чи залучати на вибори таку велику кількість людей, якщо ви з ними не спілкуєтесь?

Що ж до юристів, то їх можна умовно поділити на чотири категорії: юристи нападу, юристи захисту, юристи супроводу і юристи спецпроектів (якщо

передбачаються окремі спеціальні проекти, які потребують окремого менеджменту). При підборі слід враховувати темперамент і вподобання фахівців, не зайвим буде залучити фахових кадровиків чи психологів, які є членами партії. Варто пам'ятати, що юристи можуть мати свою професійну деформацію і професійні обмеження, тому управляти захистом результатів виборів має фахівець, який мислить ширше, за рамками професії. Це може бути і не юрист, але людина, яка розуміє специфіку процесу.

**Виборчий штаб має бути ефективним за різних умов.** При розгортанні системи штабів потрібно враховувати всі особливості взаємодії всередині партії, місцеві особливості та загальнополітичну лінію. Центральний штаб повинен забезпечувати оперативне, адекватне викликам управління з розумною економією ресурсів, однозначним, простим і зрозумілим методологічним та інформаційним забезпеченням, хорошою вчасною логістикою, управління з неухильним дотриманням технології та врахування розумних ініціатив на місцях, а також контроль за бізнес-процесами.

**Розробка захисту результату виборів** починається з базових елементів спостереження за виборами (не плутати з «офіційним спостереженням» у виборчому процесі, яке отримує свій статус після певних юридичних дій у календарному плані) — моніторинг та різноманітних досліджень.

**Моніторинг інформаційного поля** (преса, ТБ, радіо, інтернет, зовнішні носії, соцмережі) — визначення суб'єктів спостереження, кількість згадок, обсяг згадок (етерний час, друкована площа, друковані знаки), ілюстрування (фото, відео, звуковий супровід), емоційна тональність згадки (позитивна, нейтральна, негативна), дослідження впливу грошей, менеджменту, засновників та бенефіціарів, визначення тенденцій. Такий моніторинг дає можливість виявити приховану розпочату кампанію, її характер, спрямованість, цілі — і відповідно виробити та скоригувати власну стратегію.

**Вивчення електоральної історії та визначення досяжного електорату** — робота в архівах публічних бібліотек, інтернеті: вивчення публікацій про вибори та політичні вподобання електорату, перетік голосів, явку виборців, вивчення первинних документів (протоколів про підрахунок голосів за минулі кампанії різних рівнів, рішень судів та іншого), політичних програм, біографій і траєкторій кандидатів, виборчих результатів переможців тощо. Аналіз матеріалів дає уявлення про електоральну й політичну історію, максимально можливий на даний час досяжний електорат — цифра, більшої за яку неможливо досягти, зважаючи на ідеологічні вподобання виборців та перетоки голосів.

**Соціологічні дослідження, робота у фокус-групах** теж мають відношення до захисту результатів виборів, бо вони націлюють виборчий штаб на певну виборчу математику.

**Моніторинг публічних заходів** органів державної влади й місцевого самоврядування, політичних партій, громадських організацій, благодійних фондів – урочистих подій, заяв, мітингів, акцій протесту, благодійних, світських заходів, пресконференцій, акцій, релігійних заходів, флешмобів тощо. Сюди ж входить конкурентна розвідка.

**На основі отриманих даних задовго до початку виборчого процесу розпочинається вироблення стратегії перемоги та захисту результатів виборів.** Відносно кількісних параметрів розробляється бюджетування виборчої кампанії та її оптимізація. Після затвердження стратегії слід негайно братися до планування виборчих фінансів, підбору кадрів та контрагентів із надання товарів та послуг. Варто розробити запасний або оптимізований план та «аварійний» план на випадок найгіршого сценарію виборчих подій.

Відповідно до кількісних показників, визначених у стратегії виборчим штабом, здійснюється цілеспрямоване проектування партійної структури, її розбудови та підбір учасників базового рівня виборчого проекту на майбутні вибори (офіційні спостерігачі, члени виборчих комісій та співробітники партійних медіа). Таким чином, для партії будь-які вибори – це ще й можливість рости та розвиватися за певним планом, здобувати прихильників із певними моральними та діловими якостями, професійною підготовкою.

**Навчання персоналу та підготовка** здійснюється відповідно до наповнюваності проектної структури. Слід моделювати різні ситуації та режими роботи, проводити командно-штабні навчання, щоб усі учасники виборів самостійно виявили недоліки системи та усунули їх, щоб мали досвід спільної діяльності як у своїх підрозділах, так і в ситуаційних групах, розуміли один одного з півслова, прийшли до єдиного стандарту і технології проведення виборів. Важливо приділити час питанням кібербезпеки, документообігу, вироблення «теплових цілей» на вибори, підготовці кол-центру, ситуативної кімнати та інших елементів, які залежать від цілей та мети розробників стратегії.

**Спостереження за виборами** має декілька цілей та задач. Слово «спостереження» тут вживається в широкому сенсі, в його функціональному значенні – «бути присутнім і активно спостерігати». Це може робити виборець, кандидат, довірена особа, уповноважена особа партії, журналіст і власне офіційний спостерігач.

1. Кожен учасник виборів має знати, що за його діями та рішеннями спостерігають інші. Цей «ефект присутності» спостерігача на виборах діє як превенція – позбавляє учасників виборчого процесу спокуси безкарно порушувати виборче законодавство, вчиняти змову або фальсифікацію чи зловживати службовим становищем або владою. Уникнення відповідальності за порушення закону має бути неможливим.

2. Присутність спостерігача під час виборів робить можливим збір важливих доказів та його участь як свідка при розгляді виборчих спорів у судах та виборчих комісіях. Юридичний факт присутності спостерігача робить його очевидцем подій, свідчення щодо яких можуть бути цінними при встановленні юридичної істини.
3. Присутність спостерігача під час виборів робить можливим розголос у медіа інформації про фактичні події, дії, бездіяльність чи рішення інших учасників виборів. Перспектива оприлюднення чи розголосу в медіа негідних протиправних вчинків учасників виборів здебільшого утримує їх від правопорушення.
4. Присутність спостерігача під час виборів робить можливим негайне припинення чи усунення правопорушення за його зверненням чи заявою. Спостерігач може зупинити правопорушення простим зверненням уваги присутніх на незаконність дій, рішень чи бездіяльності інших учасників виборів.
5. Присутність спостерігача під час виборів дає організаторам спостереження (виборчому штабу) уявлення про поточний стан справ. Вони отримують свіжу достовірну інформацію «з полів» – про явку виборців, про ситуацію, про події. Це дає можливість приймати швидкі, точні управлінські та політичні рішення, бачити тенденцію, керувати захистом результатів виборів.
6. Участь спостерігачів у виборах також є активною формою практичної побудови, розвитку та згуртування команд політичних партій, перевірки їх у роботі; виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз; ранньої діагностики та роботи над помилками; виявлення стихійних лідерів і цінних фахівців у незвичних стресових умовах виборів.

**Довготермінове спостереження (ЛТО)** може починатися задовго до оголошення виборів, з моменту їх оголошення або з початком офіційного виборчого процесу (без офіційного статусу спостерігача), а закінчується в момент вступу на посади народних обранців і прийняття ними присяги, укладення власного архіву спостереження за виборами. Взагалі для політичних партій, а також для громадських організацій, які слідкують за виборчим і політичним процесами, довготермінове спостереження за виборами фактично не закінчується ніколи, воно є циклічним у кожному новому політичному сезоні. Тому для виборчого штабу політичної партії дуже важливо мати співробітників із досвідом спостереження у громадських організаціях, оскільки методологія такого спостереження є ширшою, аніж у будь-якої партійної структури.

**Середньотермінове спостереження (МТО)** може відбуватися в офіційному статусі спостереження або без нього, розпочинається з моменту офіційного початку виборчого процесу чи моменту висування кандидатів і закінчується в момент офіційного оприлюднення результатів виборів та закінчення усіх судових

строків позовної давності у справах із виборчих спорів. Активна фаза середньотермінового спостереження має починатися так, щоб можна було дати відповіді на запитання про спосіб та умови формування волевиявлення виборців і агітаційну кампанію партій та кандидатів. Фактично середньотермінове спостереження — це спостереження за всіма активностями політичних партій та кандидатів у медіа, соціальних групах та інтернет-мережах, за виборчими фінансами, взаємодією кандидатів і партій між собою та з виборцями, а також спостереження за діяльністю виборчих комісій та органів влади.

Як правило, всі основні порушення демократичних стандартів виборів із вільного формування політичної волі виборців та доступу кандидатів до рівних умов відбуваються в цей період. Саме тут можна виявити незаконну агітацію, обман, підкуп виборців, тиск чи погрози, використання адміністративного ресурсу та перевищення влади, зловживання у сфері виборчих фінансів, бездіяльність судових та правоохоронних органів, порушення стандартів роботи медіа, громадських організацій, політичних партій, науково-дослідницьких установ. **Виявлені тут порушення виборчого законодавства чи недоліки в роботі ще можна усунути чи виправити, а порушені права учасників виборів — відновити і здобути перевагу громадської думки. Це і є основний захист результатів виборів.**

Якщо виборчий штаб партії не веде середньотермінового спостереження за виборами і якщо порушення проти результату політичної партії відбудуться в період, наприклад, до моменту одержання дільничними комісіями виборчих бюлетенів, то в день голосування можна іноді побачити ідеальну картину без порушень. Бо результати вже спотворені. Є різниця між поняттями «вибори» і «голосування». Противникам немає сенсу вчиняти видимі агресивні дії в день голосування та при підрахунку голосів. Навпаки, вони зацікавлені в тому, щоб вибори виглядали чесними, адже це надасть легітимності їхній перевазі.

**Короткотермінове спостереження (СТО)** — вже в офіційному статусі — варто починати з моменту виготовлення виборчих бюлетенів чи їх передачі до ДВК або настання «дня тиші» у п'ятницю напередодні голосування. На жаль, часто спостереження проводиться без підготовки, лише в сам день голосування та встановлення підсумків, підрахунку голосів на виборчих дільницях і транспортування документації до вищих виборчих комісій. Зрозуміло, що слід подбати про резерв і ротацію спостерігачів — їх в ідеалі має бути декілька на одній дільниці. Як правило, короткотермінове спостереження для офіційного спостерігача закінчується отриманням копій протоколів ДВК про підрахунок голосів на виборчій дільниці (в тому числі «уточнених»), заповнення спостерігачем (в разі наявності) так званої карти спостереження і передачі всіх своїх документів організатору спостереження — виборчому штабу, відповідному підрозділу офісу політичної партії чи кандидата.

**Офіційними спостерігачами варто призначати найкращих фахівців базового рівня** (зазвичай найкращих призначають членами виборчих комісій — це поширена

помилка), адже в день голосування спостерігач зосереджений на одній роботі, є високомобільним, має можливість активно підтримувати зв'язок із виборчим штабом, викликати мобільну групу спостереження чи адвоката, додатково контролює роботу «своїх» членів ДВК, може вчиняти громадське затримання злочинців згідно зі ст. 207 КПК України, має можливість збирати докази, вести фото- та відеофіксацію, піти на ротацію на відпочинок чи на заміну на проблемну ділянку. Офіційний спостерігач завжди має знати і вміти більше, ніж член виборчої комісії, тоді він ефективний. Це оперативна робота.

Спостерігачі-статисти, спостерігачі-лідари, спостерігачі-гаджетозалежні, спостерігачі-калькулятори, спостерігачі-тусовщики користі не приносять.

Копії протоколів про підрахунок голосів на ДВК із різних видів і типів виборів разом із актами, копіями заяв чи скарг, які склав спостерігач на дільниці, можуть бути доказами у справах із виборчих спорів. А «карти спостереження» є внутрішніми організаційними та логістичними документами політичних партій. Фактично ці документи є таблицями місця та часу спостереження, алгоритмом питань, на які спостерігач мав звернути увагу при спостереженні, можуть містити власні враження офіційного спостерігача, контактну інформацію та інше – на розсуд організатора спостереження. Іноді карта спостереження може стати інструментом пошуку свідків для юридичної служби.

**Саме тому цей вид спостереження за виборами для політичних партій, кандидатів та громадських організацій вважається тактично дуже важливим.** Адже він дає можливість оперативно отримувати достовірну інформацію «з полів» про всі події та рішення з виборчих дільниць, про явку виборців на конкретний момент часу, факти порушення законодавства та їх усунення; швидко збирати докази, отримувати попередні результати голосування та можливість здійснити паралельний підрахунок голосів ще до того моменту, коли його буде зафіксовано в офіційних документах, підсумки голосування та результати виборів.

Тотальне короткотермінове спостереження має свої недоліки – складне управління в день голосування та при підрахунку голосів (потрібні спеціальні рішення управління «полем»), значне фізичне та психоемоційне навантаження на спостерігачів, вразливість із точки зору безпеки, складна логістика та забезпечення; є витратним ресурсно. Тому часто можна зустріти короткотермінове спостереження з аналітичною, механічною або іншою вибіркою.

Попереднє визначення проблемних зон на виборах на основі висновків короткотермінового спостереження та вивчення поточної документації виборчих дільниць може звузати масив спостереження. Аналітично можна виявити виборчі дільниці, де побудовані мережі скупки голосів, де є установки на викривлення результатів та інші злочинні дії, слабка підготовка членів комісії, мале представництво власних членів комісії або їх перехід на сторону противника, де немає ніяких сторонніх спостерігачів, географічні особливості та будь-які інші фактори, які становлять ризик втрати результату виборів.



## Чому варто співпрацювати із громадськими організаціями?

Спостереження політичних партій та кандидатів перш за все має на меті захистити законні права та інтереси політичних партій чи кандидатів на виборах. Офіційні спостерігачі від різних партій та кандидатів встановлюють баланс інтересів учасників виборів. Спостереження громадських організацій перш за все має на меті захистити право і закон, законні права та інтереси виборців і суспільства в цілому. Спостерігачі від громадських організацій фактично є додатковими арбітрами на виборах для забезпечення висновку щодо легітимності результатів, а це важливо для громадської думки про вибори.

**Мало юридично здобути перемогу — потрібно, щоб в очах суспільства вона виглядала безсумнівно легітимною.** Фактично те саме забезпечують незалежні журналістські матеріали про перебіг виборів, голосування і встановлення результатів, тому з редакціями видань також слід співпрацювати.

## Типові помилки в захисті результату виборів щодо ключових ресурсів (люди, час, фінанси, громадська думка, технологія)

- 1. Нерозуміння «функції захисту та спостереження» за виборами,** звуження цього поняття лише до «людини з посвідченням офіційного спостерігача». Нерозуміння суті роботи зі збору доказів та документування порушень на виборах. Невикористання присутності кандидатів, їхніх довірених осіб, уповноважених осіб партії, представників партії, членів виборчих комісій вищого рівня, журналістів партійних ЗМІ для всебічного спостереження за виборами. Ігнорування можливостей ситуативної співпраці та комунікації з іншими кандидатами, їхніми довіреними особами, уповноваженими особами партії, спостерігачами від громадських організацій та інших партій, міжнародними спостерігачами, працівниками ЗМІ, виборцями. Невдалий вибір професійної юридичної команди, недовіра до фахівців з інших середовищ, залучення юристів-сумішників чи корпоративних юристів кандидатів без відриву від основного місця роботи, деморалізація учасників процесу.
- 2. Втрачений час.** Неможливо вчасно виробити стратегію і знайти для неї фінанси, законтрактувати юридичний персонал штабу, адвокатів (кращих сторонніх фахівців запрошують, як правило, заздалегідь). Неможливо вчасно заповнити вмотивованими підготовленими учасниками вакантні місця у виборчих комісіях та у проєктах LTO, MTO, STO, юридичні подання вносяться в аварійному режимі або не вносяться взагалі. Немає часу на повноформатне навчання й моделювання ситуацій, перевірку знань чи тестування і допуск до робіт. Не проводяться командно-штабні навчання. Немає часу продумати всі деталі логістики, доставки документів і доказів. Немає взаємодії між різними підрозділами і службами виборчого штабу. Штаб фактично достроково завершив роботу без спроб захисту результату або вони запізнілі.

3. **Відсутність бюджету та планування фінансів** на потреби захисту результатів виборів, забезпечення за залишковим принципом, недофінансування, управлінська та фінансова корупція в системі штабів, безпекові питання.
4. **Недбалість, поверховість, байдужість, самовпевненість, недбалість, довірливість, безнадія і розчарування, невивчені уроки минулого.** Агресивні, неправові, силові, аварійні способи повернути втрачені чи недоотримані результати. Ігнорування фактору роботи ЗМІ та формування громадської думки при захисті результатів виборів.
5. **Незнання юридичних технологій та виборчого законодавства, нерозуміння оскарження у виборчих комісіях і судах.** Незнання строків і порядку розгляду, втрачені строки, докази і свідки, незнання вимог до оформлення документів і доказів. Неготовність чернеток документів і сценаріїв розвитку подій, відсутність організаційних алгоритмів, нерозуміння технології встановлення запобіжників викривленню результатів у реперних точках:
  - запрошення на вибори;
  - передача та отримання виборчих бюлетенів;
  - робота зі списками виборців та витягами з них;
  - ранкове підготовче засідання в день голосування;
  - голосування у приміщенні дільниці та можливі технології фальшування;
  - голосування за місцем перебування та можливі технології фальшування;
  - вечірнє підсумкове засідання — можливі форс-мажорні сценарії, розгляд заяв і скарг;
  - робота зі списками виборців, невикористаними бюлетенями, контрольними талонами;
  - перевірка цілісності пломб скриньок;
  - перевірка контрольних листів;
  - робота з бюлетенями, що не підлягають урахуванню;
  - робота з недійсними бюлетенями;
  - робота з дійсними бюлетенями;
  - підрахунок голосів;
  - перевірка виборчої математики та складання оригіналів протоколів про підрахунок голосів;
  - підготовка копій протоколів про підрахунок голосів;
  - пакування виборчої документації;
  - видача копій та оригіналів протоколів про підрахунок голосів;
  - складання відповідних актів, повідомлення у вищу виборчу комісію;
  - невідкладне оприлюднення одного примірника протоколу про підрахунок у приміщенні для голосування;
  - перед транспортуванням виборчих документів — розміщення печатки ДВК в сейфі за умови неможливості відкрити його без ключа голови комісії;

- супровід транспортування документів;
- перевірка цілісності опечатаного пакету виборчої документації;
- звіряння оголошених даних з уже відомими даними, які надав спостерігач чи мобільна група;
- в разі потреби — подання скарги, підготовка відповідного позову до суду, громадське затримання на місці злочину та передача затриманих поліції;
- робота в суді;
- чергування в суді та моніторинг відповідного реєстру;
- висвітлення подій у ЗМІ та соцмережах;
- завершення судових строків;
- офіційне оголошення результатів;
- чергування в судах, завершення судових строків від останньої дії.

Якщо вдається відновити чи захистити результат виборів, важливо, щоб осіб, які намагалися його викривити чи сфальшувати, було знайдено та притягнуто до юридичної відповідальності. Всі дії варто максимально висвітлювати у ЗМІ.

Проблемою і типовою помилкою також є відсутність запасного та «аварійного» плану, ізоляція юридичної служби штабу від решти підрозділів, неузгодженість чи нерішучість дій, поспішні, непродумані, несистемні дії, відсутність аналітики й системи ранньої діагностики. Тому активна робота юридичної служби виборчого штабу може тривати ще певний час після завершення виборів — як для захисту інтересів учасників проекту, так і для контролю за розслідуванням злочинів чи правопорушень і винесення відповідних юридичних рішень. По завершенні всієї роботи юридична служба має здійснити узагальнення практики, підготувати документи для передачі в партійний архів, в разі потреби оцифрувати їх. Весь архів із виборів є початковою точкою для підготовки до наступних виборів, яку слід розпочати одразу після відпустки чи короткого відпочинку.

Важливо подякувати всім учасникам проекту, кожному, хто долучився до великої роботи. Найкращих слід відзначити, одразу запросити на наступні вибори та запропонувати стати членами партії.



**Партійна структура, її розбудова має дві основні мети.**

**В час виборів** — це кадрова, ресурсна та професійна спроможність боротися, захищати результат і перемогти на виборах різних типів та видів. В разі поразки на виборах — робити аналіз, висновки і все ж нарощувати цю спроможність до наступних виборів.

**Після виборів** — кадрова, ресурсна і професійна спроможність реалізовувати партійну програму і завдяки цьому зберігати дієву легітимну владу.

## КОРИСНІ МАТЕРІАЛИ

1. Навчальний посібник для депутатів місцевих рад об'єднаних територіальних громад.  
<https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/bookslobderun2018web1.pdf>
  2. Що має знати депутат місцевої ради  
[https://rada.info/upload/users\\_files/22547176/42275fb74cd67e4132081632f8f44580.pdf](https://rada.info/upload/users_files/22547176/42275fb74cd67e4132081632f8f44580.pdf)
  3. Чого не знає депутат?  
[http://ipo.org.ua/wp-content/uploads/2016/07/Choho\\_ne\\_znae\\_deputat.pdf](http://ipo.org.ua/wp-content/uploads/2016/07/Choho_ne_znae_deputat.pdf)
  4. Як бути ефективним депутатом. <https://cutt.ly/LmDI01f>
  5. Організація роботи виконавчих органів місцевого самоврядування. Примірні положення структурних підрозділів.  
[http://auc.org.ua/sites/default/files/library/modul\\_3.pdf](http://auc.org.ua/sites/default/files/library/modul_3.pdf)
  6. Сайт «Децентралізація». <https://decentralization.gov.ua/gromada>
  7. Сайт Асоціації міст України. <https://www.auc.org.ua/library>
  8. Сайт Асоціації сприяння самоорганізації населення.  
<https://samoorg.com.ua/>
  9. Методичні рекомендації щодо порядку ведення депутатами місцевих рад прийому виборців та оформлення, подання, розгляду і документування результатів звернень, запитань і запитів депутатів.  
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/mcrru\\_2012\\_1\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mcrru_2012_1_27)
- 
- [1] [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D0%BA#cite\\_note-1](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D0%BA#cite_note-1)
  - [2] <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0>
  - [3] [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%87%D0%B5%D0%B2%D0%B0\\_%D1%80%D0%B5%D0%B2%D0%BE%D0%BB%D1%8E%D1%86%D1%96%D1%8F](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%87%D0%B5%D0%B2%D0%B0_%D1%80%D0%B5%D0%B2%D0%BE%D0%BB%D1%8E%D1%86%D1%96%D1%8F)

International Republican Institute  
3-V Sportyvna Square, 2 entr., 8  
Kyiv, 01601, Ukraine  
[iriukraine@iri.org](mailto:iriukraine@iri.org) | [www.iri.org.ua](http://www.iri.org.ua)