

**Сапіга Світлана Володимирівна**

кандидат педагогічних наук

доцент кафедри соціальної педагогіки та соціальної роботи

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, м.Київ, Україна

s.sapiha@kubg.edu.ua

<https://orcid.org/0000-0001-9805-5381>

**Лехолетова Марина Миколаївна**

кандидат педагогічних наук

доцент кафедри соціальної педагогіки та соціальної роботи

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, м.Київ, Україна

m.lekholietova@kubg.edu.ua

<https://orcid.org/0000-0003-4055-991X>

## **ПОБУДОВА КОМАНДИ ТА КОАЛІЦІЙ У СОЦІАЛЬНІЙ АДВОКАЦІЇ: ПІДХОДИ, ПРИНЦИПИ ТА ДОСВІД УКРАЇНСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

**Анотація.** Описано коаліційну модель (коли коаліції формуються навколо спільних базових переконань щодо певної соціальної проблеми, її природи, масштабу та шляхів вирішення). Зазначено, що команда і коаліція не є взаємозамінними. Розмежовано поняття команди й коаліції в контексті соціальної адвокації, як якісно різних організаційних форм колективної адвокаційної дії (коаліція як стратегічна форма, а команда як операційна одиниця, які разом утворюють взаємодоповнювальну дворівневу структуру адвокаційної діяльності). Представлено ролеву модель адвокаційної команди та критерії стратегічного добору її учасників. Запропоновано типологію коаліцій, зокрема, інституційну коаліцію (формується навколо спільного представництва певного сектору; членство визначається переважно інституційною приналежністю); ціннісну коаліцію (об'єднується навколо спільного бачення змін; забезпечує найвищу стійкість коаліції в умовах тривалого протистояння); ситуативну (тактичну) коаліцію (виникає навколо конкретної проблеми або загрози і має обмежений розподіл функцій; принцип поваги до автономії членів; принцип прозорості та підзвітності; принцип інклюзивного представництва. На основі порівняльного аналізу досвіду українських організацій ВГО «Inclusion Ukraine» та ГС «Ліга сильних» виявлено дві взаємодоповнювальні моделі коаліційної адвокації в Україні. Зокрема, інституційну коаліцію широкого представництва та ціннісну коаліцію нового покоління. Виділено ключові практичні і науково-методичні рекомендації для організацій, що планують або розвивають адвокаційну діяльність (доцільно застосовувати стратегічний підхід під час формування адвокаційної команди); при ініціюванні коаліційної взаємодії доцільно на підготовчому етапі визначити тип коаліції й основу, що її об'єднує; для системи професійної підготовки соціальних працівників доцільно включати до змісту освітніх компонентів розгляд тем, які формуватимуть знання та навички щодо планування й організації адвокаційних кампаній на колективному рівні).

**Ключові слова:** соціальна робота, соціальна адвокація, адвокаційна команда, коаліція, права осіб з інвалідністю, громадянське суспільство.

**Вступ.** Розвиток громадянського суспільства в Україні, особливо в умовах повномасштабного воєнного вторгнення з 2022 року, зумовив суттєве зростання ролі адвокаційної діяльності у соціальній сфері. Захист прав вразливих груп населення (осіб з інвалідністю, осіб з інвалідністю внаслідок війни, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та ветеранок, дітей, постраждалих від війни) дедалі більше здійснюється не окремими організаціями, а через об'єднані зусилля команд і коаліцій громадських структур. За таких умов питання ефективної побудови команди адвокаційної кампанії та формування коаліцій набуває не лише теоретичного, а й практичного значення для фахівців соціальної роботи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Соціальна адвокація, як метод соціальної роботи, передбачає цілеспрямовану діяльність із захисту прав та інтересів вразливих груп населення шляхом впливу на політику, законодавство та суспільну думку. Відтак, серед українських науковців, актуальними є дослідження питань: сутності соціальної адвокації та її ролі у роботі соціальних працівників з вразливими групами населення (М.Лехолетова, Т.Лях, В.Петрович, А.Спірін, Т.Спіріна) [8; 9]; сутності соціальної послуги представництва інтересів та досвід представництва інтересів внутрішньо перемі-

щених осіб недержавними організаціями, а також в контексті захисту прав та інтересів інших вразливих груп населення (С.Ганджа, І.Гончар, А.Дуля, В.Лютій) [1; 2; 4; 5].

У своїх дослідженнях автори підкреслюють, що адвокація є важливою складовою професійної соціальної роботи та дієвим інструментом, який допомагає соціальним працівникам захищати та відстоювати права й інтереси вразливих груп населення [9]. Соціальна послуга представництва інтересів вразливих груп населення спрямована на забезпечення їхніх прав та задоволення потреб, коли вони не можуть самостійно захистити свої права та відстоювати власні інтереси. Вона може надаватись у індивідуальній і колективній формах [1; 2; 5]. Важливим аспектом планування та реалізації адвокаційної кампанії є створення коаліції з іншими організаціями та розширення партнерських зв'язків [8]. Важливо роль в ефективності налагодження партнерських зв'язків, під час планування адвокаційних кампаній, відіграє соціальне партнерство, яке слугує інструментом для розуміння аудиторії та використання сучасних технологій моніторингу інформації, застосування аналітичних даних, що дає змогу своєчасно реагувати на кризові ситуації [7].

У Міжнародній науковій спільноті питання ад-

вокації є невід’ємною частиною практики соціальної роботи на всіх рівнях – від індивідуального до макрорівня. Науковцями розглядаються питання щодо державної політики та ролі соціальної роботи в управлінні змінами (В.Jansson [17]); ролі допомоги фахівцям у розробці справедливих та інклюзивних стратегій, зокрема, йдеться про важливість застосування ефективних стратегій залучення соціальних працівників до покращення цифрової грамотності вразливих груп населення за допомогою державних та місцевих програм, які включають адвокацію політики (S.Anderson, Y.Feng [12]); інтеграції адвокаційної практики у практику соціальної роботи (R.Hoefler [14]). У дослідженнях теоретиків адвокаційної коаліції наголошено, що зміна політики відбувається через скоординовану діяльність індивідів та організацій поза межами уряду, що поділяють спільні базові переконання щодо певної проблеми (K.Gabehart, C.Weible [13]).

Попри значний масив міжнародних досліджень із питань адвокаційних коаліцій, в українській науковій літературі з соціальної роботи ця тема залишається недостатньо дослідженою. Наявні публікації зосереджені переважно на інструментах адвокації та окремих кампаніях, тоді як питання внутрішньої організації адвокаційних команд, принципів формування коаліцій та моделей їхньої побудови у соціальній сфері систематично не розглядалися.

**Метою статті** є систематизація підходів до формування команди та коаліцій в адвокаційних кампаніях соціальної сфери та здійснити порівняльний аналіз досвіду українських організацій щодо моделей коаліційної адвокації. Для досягнення поставленої мети ставились такі **завдання**: розмежувати поняття команди та коаліції в контексті соціальної адвокації; визначити типологію коаліцій та принципи їх ефективної побудови; проаналізувати досвід українських організацій ВГО «Inclusion Ukraine» та ГС «Ліга сильних» як двох різних моделей коаліційної адвокації в Україні.

**Методологічну основу дослідження становлять**: аналіз та систематизація наукової літератури, порівняльний аналіз і узагальнення практичного досвіду українських організацій. Теоретичним підґрунтям слугують Advocacy Coalition Framework (Sabatier, 1988), модель адвокаційної практики Hoefler (2012) та концепція політичної адво-

кації Jansson (2008).

**Виклад основного матеріалу.** Соціальна адвокація традиційно розглядається як діяльність окремого фахівця або організації спрямована на захист інтересів особи чи групи осіб. Проте сучасна практика переконливо засвідчує, що ефективна адвокаційна кампанія з питань розв’язання соціальних проблем отримувачів рідко є справою однієї людини чи однієї структури. Така діяльність потребує узгоджених зусиль різних суб’єктів, як індивідуальних фахівців, волонтерів й представників громадянського суспільства, так і наукової спільноти та органів влади. Саме тому ключовими організаційними одиницями сучасної соціальної адвокації стають команда та коаліція.

В науковій літературі поняття «команда адвокаційної кампанії» розглядається як відносно стала група осіб, які спільно планують, реалізують та оцінюють адвокаційну кампанію в межах однієї організації або ініціативи [14; 17]. Така команда характеризується спільним лідерством або координатором, чітким розподілом ролей і функцій, безпосередньою комунікацією між учасниками та підвітністю одна одній.

Коаліція є якісно іншою організаційною формою. Це об’єднання двох або більше автономних організацій, які зберігають власну ідентичність та інституційну самостійність, проте координують зусилля задля досягнення спільної адвокаційної мети. Теоретичне обґрунтування коаліційної моделі найповніше представлено в Advocacy Coalition Framework (Структура коаліції адвокації) (ACF), розроблений П. Сабатьє [18], яка розглядає історію політичних дій у рамках складної системи розробки політики, шляхом участі людей у політиці (вони формують коаліції з діями, які поділяють їхні переконання і часто конкурують з іншими коаліціями) [13]. Відповідно до цього підходу, коаліції формуються навколо спільних базових переконань щодо певної соціальної проблеми, її природи, масштабу та шляхів вирішення.

Команда і коаліція не є взаємозамінними. Успішна коаліція, як правило, має власну виконавчу команду (координаційний орган, що забезпечує оперативне управління спільною кампанією) (Таблиця 1). У такий спосіб коаліція як стратегічна форма і команда як операційна одиниця утворюють взаємодоповнювальну дворівневу структуру адвокаційної діяльності.

Таблиця 1

Розмежування понять команди та коаліції в контексті соціальної адвокації

Критерій	Команда	Коаліція
Суб’єкти	Люди з різними компетентностями, об’єднані в межах однієї організації або ініціативи	Автономні організації, кожна з власною місією, структурою та ресурсною базою
Інституційна автономія	Відсутня. Учасники діють у межах єдиної організаційної структури та підпорядковані спільному керівництву	Збережена. Кожен член коаліції залишається незалежною юридичною особою з власним управлінням
Підстава об’єднання	Спільне завдання або проект із визначеними цілями, часовими рамками та очікуваними результатами	Спільні цінності, переконання щодо природи проблеми та бажаних змін, або збіг стратегічних інтересів
Управління	Ієрархічне або командне з чітким розподілом ролей, координатором та механізмами оперативного прийняття рішень	Партнерське або горизонтальне - рішення приймаються шляхом узгодження позицій між рівноправними учасниками
Тривалість	Визначена тривалістю кампанії або проекту; після досягнення мети команда, як правило, розпускається або реорганізується	Часто довгострокова; коаліція може існувати роками, адаптуючи порядок денний до змін зовнішнього середовища
Ресурсна логіка	Розподіл ролей і функцій між учасниками з метою ефективного використання наявних компетентностей	Об’єднання потенціалів організацій-членів: фінансових, людських, мережевих та символічних ресурсів

Джерело: систематизовано авторами

Практика адвокаційних кампаній у соціальній сфері свідчить, що команди часто формуються ситуативно (під конкретну проблему, грантовий проєкт або кризову ситуацію). Однак дослідження ефективності результатів адвокаційних кампаній показують, що стихійно сформовані команди не завжди здатні витримати тривалий тиск системних змін. Натомість стратегічний підхід до комплектування команди суттєво підвищує шанси адвокаційної кампанії на успіх [14; 15]. Стратегічне формування адвокаційної команди передбачає свідомий відбір її учасників з огляду на компетентнісний, мережевий та ціннісний виміри.

Виокремлюють ключові ролі в адвокаційній команді, а саме: стратег або лідер кампанії (визначає загальний напрям і формулює цілі); аналітик (досліджує проблему та готує аргументацію); комунікатор (відповідає за зовнішні повідомлення та зв'язки з медіа); організатор спільноти (мобілізує підтримку серед зацікавлених осіб); переговорник (веде діалог із особами, що ухвалюють рішення); координатор або адміністратор (забезпечує операційну ефективність) [14; 17]. Важливо, що одна людина може поєднувати кілька ролей, а самі ролі можуть перерозподілятися залежно від етапу адвокаційної кампанії.

Ефективне формування адвокаційної команди передбачає врахування наступних критеріїв: мотивація та особиста залученість (учасники з особистою причетністю до проблеми демонструють стійкість); мережевий капітал (наявність зв'язків з медіа, владою, донорами); різноманітність перспектив (за фаховим профілем, досвідом, регіоном, гендером); надійність і підзвітність (здатність виконувати взяті на себе зобов'язання).

Традиційна модель харизматичного одноосібного лідера адвокаційної команди поступово поступається місцем моделям розподіленого лідерства та лідерства орієнтованого на спільноту. Розподілене лідерство підвищує стійкість адвокаційної команди: вона не залежить від однієї особи і здатна функціонувати навіть при втраті окремих її учасників. В українському контексті перехід до розподіленого лідерства в адвокаційній команді є одним із ключових викликів інституційного розвитку організацій, які займаються адвокаційною діяльністю. Відтак, постає необхідність у розвитку культури партнерських відносин як чинника, що впливає на формування соціального діалогу в Україні і в поєднанні з іншими чинниками відіграє важливу роль в прийнятті рішень на користь цілей адвокаційної кампанії [7].

Участь у адвокаційній команді осіб, які безпосередньо переживають або пережили проблему, що є предметом кампанії, набула нормативного статусу завдяки Конвенції ООН про права осіб з інвалідністю [20], яка закріпила засаду «нічого про нас без нас». Такий підхід сприяє підвищенню рівня доступності та забезпечення прав осіб з інвалідністю, їх інтеграції в суспільне життя, усунення дискримінації за ознакою інвалідності [11]. Включення самодоводатів не лише забезпечує легітимність кампанії, а й якісно змінює її зміст: проблема визначається не «зовні», а з позиції тих, кого вона стосується. Серед основних проблем, про які говорять особи з інвалідністю, внаслідок війни є: можливість вільно пересуватись за межами помешкання, неможливість доступу до об'єктів публічного простору і дискримінація при пошуку роботи та працевлаштуванні [4].

Об'єднання організацій у коаліцію є одним із найпотужніших інструментів посилення адвокаційного впливу. Коаліція дозволяє акумулювати ресурси, розширити охоплення, підвищити легітимність вимог

та знизити ризики для окремих учасників. Водночас, через необхідність узгодження інтересів, управління внутрішніми суперечностями та постійного балансування між єдністю позиції та автономією членів, коаліційна робота є значно складнішою, ніж діяльність окремої організації

За ступенем формалізації коаліції поділяються на формальні та неформальні. На основі аналізу наукової літератури та практики [18; 19] пропонуємо розрізнати: інституційну коаліцію (формується навколо спільного представництва певного сектору; членство визначається переважно інституційною приналежністю); ціннісну коаліцію (об'єднується навколо спільного бачення змін; забезпечує найвищу стійкість коаліції в умовах тривалого протистояння); ситуативну (тактичну) коаліцію (виникає навколо конкретної проблеми або загрози і має обмежений часовий горизонт). За рівнем інтеграції коаліції можуть бути як з високою інтеграцією, так і мережеві об'єднання.

Спираючись на теоретичні засади ACF [18], аналіз наукової літератури [13; 14], виокремлюємо принципи побудови коаліцій адвокаційної кампанії, а саме: принцип спільного бачення (наявність чіткого сформульованого і поділюваного всіма учасниками уявлення про бажані зміни); принцип чіткого розподілу функцій (коаліція не дублює роботу своїх членів); принцип поваги до автономії членів (надмірна централізація руйнує коаліцію так само, як і відсутність координації); принцип прозорості та підзвітності (довіра між членами коаліції є її найціннішим ресурсом); принцип інклюзивного представництва (голос тих, чий права відстоюються, має бути присутній у самій коаліції).

Серед чинників успіху коаліції виокремлюються наступні: наявність потужного координаційного органу; регулярна внутрішня комунікація; здатність швидко реагувати на зміни порядку денного; наявність ранніх результатів, що підтримують мотивацію учасників. Типовими ризиками для роботи членів коаліції і як наслідок, провалу адвокаційної компанії є: наявність «коаліційної втоми»; домінування тих членів коаліції, які мають більше ресурсів; вразливість членів коаліції до впливу зовнішніх змін (у пріоритетах донорів, виникнення політичної кризи, загострення умов військового стану).

Повномасштабне вторгнення 2022 року на території України суттєво трансформувало умови роботи коаліцій в соціальній сфері. З одного боку, загострення соціальних потреб і зростання ролі громадянського суспільства у реагуванні на гуманітарну кризу створили потужний стимул до об'єднання зусиль. З іншого, вимушене переміщення організацій, втрата приміщень та фахівців, потреба у швидкій переорієнтація діяльності організацій на гуманітарну допомогу, суттєво ускладнили системну адвокаційну роботу. Військовий стан висунув нові вимоги до роботи коаліцій. Серед них: здатність поєднувати гуманітарне реагування з системною адвокацією; вміння представляти інтереси своїх громад на міжнародних майданчиках в рамках євроінтеграції.

Для порівняльного аналізу моделей коаліційної адвокації в Україні нами було обрано дві українські організації, що здійснюють свою діяльність в напрямку захисту прав осіб з інвалідністю в Україні, проте представляють принципово різні моделі коаліційної адвокації. Це Всеукраїнська громадська організація «Коаліція захисту прав осіб з інвалідністю внаслідок інтелектуальних порушень» (нині – Inclusion Ukraine) та Громадська спілка «Ліга сильних». Так, ВГО «Inclusion Ukraine» є прикладом інституційної

коаліції з тривалою історією та широким членством, а ГС «Ліга сильних» є прикладом ціннісної коаліції нового покоління, що виникла як свідомо альтернативна модель.

Аналіз досвіду цих організацій, як двох різних моделей коаліційної адвокації в Україні, здійснювався за такими критеріями: передумови виникнення; модель членства та управління; адвокаційні підходи та результати; участь цільових груп; потенціал і обмеження моделі.

ВГО «Inclusion Ukraine» була заснована у 2004 році і є однією з найперших спеціалізованих адвокаційних коаліцій у сфері захисту прав осіб з інвалідністю внаслідок інтелектуальних порушень в Україні [16]. Організація об'єднує 76 громадських організацій осіб з інвалідністю та 10 комунальних закладів, тобто є широкою міжсекторною коаліцією. Така модель відображає логіку інституційного представництва (прагнення охопити якомога ширше коло суб'єктів, забезпечуючи тим самим репрезентативність своїх вимог).

Адвокаційна робота коаліції зосереджена на системних змінах у сфері деінституалізації. Серед поточних проєктів є: проєкт «Донати для ДІ» (підтримка деінституалізації через персональне асистування й денні майстерні) та «Побудова стійкості» (проєкт стратегічного та організаційного розвитку) [10]. Коаліція веде діалог з Міністерством охорони здоров'я, Міністерством соціальної політики, сім'ї та єдності України та Уповноваженим Президента України з прав людей з інвалідністю.

Особливістю коаліційної моделі ВГО «Inclusion Ukraine» є розвинений рух самоадвокатів (осіб з інвалідністю внаслідок інтелектуальних порушень, які навчаються захищати власні права). Групи самоадвокатів діють у містах України (Вінниці, Харкові,

Києві, Дрогобичі та ін.). Сайт організації частково реалізований у форматі легкого читання, що саме по собі є адвокаційним інструментом.

ГС «Ліга сильних» виникла у принципово інший спосіб. Її передісторія сягає 2019 року, коли шість провідних організацій вперше об'єдналися для участі в конкретній адвокаційній кампанії, щодо запровадження конкурсного державного фінансування для громадських організацій осіб з інвалідністю. Успіх спільної кампанії переконав засновників у необхідності постійної структури. Офіційна реєстрація відбулася 24 грудня 2021 року [3]. Засновники провели стратегічну сесію, сформулювали цінності об'єднання та визначили мету ще до того, як визначили формальну структуру. Це типова ознака ціннісної коаліції за класифікацією АСФ.

ГО «Ліга сильних» демонструє виразно проєктно-орієнтований підхід, коли кожен напрямок структурований як окремий проєкт із чіткими цілями та вимірюваними результатами. Прикладом є проєкт «З.Н.А.М.И» (реалізований за підтримки ООН Жінки та WPHF) охопив 9 регіонів України і досяг конкретних законодавчих результатів, а саме: включення препарату Frisium до офіційного переліку ліків для осіб з епілепсією; запровадження компенсацій за втрачене житло для внутрішньо переміщених осіб; розроблення Національного плану дій щодо якості життя людей з деменцією. Кількісні показники проєкту: 257 000 охоплених осіб, 312 заходів у співпраці з місцевою владою, 13 реалізованих адвокаційних кампаній. У 2022–2024 роках разом із партнерами Ліга надала підтримку 25 606 людям [6].

Порівняльний аналіз двох різних моделей коаліційної адвокації на прикладі досвіду українських організацій ВГО «Inclusion Ukraine» та ГС «Ліга сильних» подано у Таблиці 2.

Таблиця 2

**Порівняльний аналіз двох моделей побудови коаліцій**

Критерій	Inclusion Ukraine / «Коаліція»	«Ліга сильних»
Передумови виникнення	Заснована 2004 р. навколо представництва сектору; логіка охоплення якомога ширшого кола організацій	Заснована 2021 р. після спільної адвокаційної перемоги 2019 р.; логіка спільних цінностей і бачення змін
Модель членства та управління	76 ГО + 10 комунальних закладів; формалізована представницька структура; рух самоадвокатів як окремий елемент	Організації-засновники + партнери; партнерська горизонтальна модель; управління через правління і проєктні команди
Адвокаційні підходи та результати	Системний діалог з Міносоцполітики, МОЗ, Уповноваженим; деінституалізація як центральний напрям; проєкти «Донати для ДІ», «Побудова стійкості»	Проєктна адвокація з вимірюваними результатами: 257 000 охоплених осіб, 13 кампаній, зміни у 3 законодавчих актах; підтримка 25 606 осіб у 2022–2024 рр.
Участь цільових груп	Системна: групи самоадвокатів з інтелектуальною інвалідністю у кількох містах; сайт у форматі легкого читання	Через цільові проєкти: Школа адвокації для жінок з досвідом переміщення та інвалідності; акцент на розширенні агентності
Потенціал і обмеження моделі	Широта представництва та інституційна легітимність; ризик уповільненості та різномірності інтересів членів	Гнучкість, швидкість рішень, вимірюваність результатів; ризик залежності від ціннісної єдності засновників

*Джерело: систематизовано авторами*

Обидві моделі є взаємодоповнювальними формами коаліційної адвокації. Інституційна коаліція забезпечує широке представництво та тривалу участь у діалозі з владою, а ціннісна коаліція забезпечує динаміку, інноваційність підходів та здатність швидко реагувати на нові виклики. Адвокаційна діяльність в Україні потребує обох моделей побудови коаліцій і досвід українського сектору захисту прав осіб з інвалідністю це підтверджує.

Проведений аналіз дозволив виділити ключові практичні і науково-методичні рекомендації для організацій, що планують або розвивають адвокаційну діяльність, а саме:

– доцільно застосовувати стратегічний підхід під час формування адвокаційної команди. Це потребує попереднє визначення необхідних ролей, критеріїв залучення учасників та механізмів взаємної підвітності;

– при ініціюванні коаліційної взаємодії доцільно на підготовчому етапі визначити тип коаліції й основу, що її об'єднує. Це дозволить уникнути управлінських суперечностей у процесі залучення партнерів;

– для системи професійної підготовки соціальних працівників в закладах вищої освіти доцільно включати до змісту освітніх компонентів розгляд тем, які формуватимуть знання та навички щодо планування й організації адвокаційних кампаній на колективному рівні (розуміння відмінності між командною та коаліційною логікою управління, навички картування стейкхолдерів, оцінювання їхніх інтересів та побудови стратегій партнерської взаємодії).

**Висновки.** Команда та коаліція є взаємодоповнювальними, але принципово різними організаційними формами адвокації. Команда є операційною одиницею кампанії (групою індивідів із розподіленими ролями в межах однієї організації). Коаліція є стратегічною формою об'єднання автономних організацій навколо спільної мети. Нечітке розуміння цього розрізнення призводить до управлінських помилок на практиці. Стратегічний підхід до набору адвокаційної команди, з врахуванням компетентнісного, мережевого та ціннісного вимірів, суттєво

підвищує стійкість та ефективність адвокаційної кампанії. Модель розподіленого лідерства є більш доцільною для довгострокових адвокаційних кампаній. Включення до команди осіб з безпосереднім досвідом проблеми підвищує не лише легітимність, а й якість адвокаційних аргументів на різних етапах роботи. Типологія коаліцій (інституційна, ціннісна, ситуативна) має практичну цінність, що дозволяє свідомо обирати модель відповідно до стратегічних цілей. Найстійкішими у довгостроковій перспективі є коаліції, що поєднують ціннісну основу з достатньою формалізацією управлінських процедур. Порівняльний аналіз двох різних моделей коаліційної адвокації на прикладі досвіду українських організацій ВГО «Inclusion Ukraine» та ГС «Ліга сильних» демонструє, що обидві організації адаптували свою роботу до умов повномасштабного вторгнення, поєднуючи гуманітарне реагування із системною адвокацією. Коаліційна адвокація виявилася більш стійкою до воєнних викликів, ніж діяльність окремих організацій. Розподіл ризиків між членами коаліції та взаємна підтримка дозволили зберегти ефективність адвокаційної діяльності навіть в умовах переміщення.

**Конфлікт інтересів.** Автори підтверджують відсутність фінансових, особистих чи інших інтересів, що можуть розглядатися як потенційний конфлікт інтересів щодо публікації статті.

**Фінансування.** Дослідження виконане за відсутності фінансової підтримки з боку будь-яких організацій.

**Доступність даних.** Дані можуть бути надані за обґрунтованим запитом відповідному автору.

**Використання штучного інтелекту.** У процесі написання статті було використано інструмент Google Gemini виключно як допоміжний засіб для підсилення актуальності обраної проблеми. Остаточний зміст, інтерпретація та висновки належать авторам.

### Список використаної літератури

1. Ганджа С.І. Соціальна послуга представництва інтересів внутрішньо переміщених осіб як вразливої категорії населення. *Соціальна педагогіка: теорія та практика*. 2025. Вип.1. С.35–41. <https://doi.org/10.12958/1817-3764-2025-1-35-41>
2. Гончар І.Г. Представництво інтересів людей з інвалідністю у соціальній роботі. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота»*. 2019. Вип.1 (44). С.33–38. <https://doi.org/10.24144/2524-0609.2019.44.33-37>
3. *Громадська сітка «Ліга сильних»*. (б.д). URL: <https://ls.org.ua/pro-nas/>
4. Дуля А.В., Лехолетова М.М., Лях Т.Л. Особливості соціальної роботи з особами з інвалідністю внаслідок війни. *Науковий часопис НПУ імені М.П.Драгоманова*. 2024. Вип.98. С.42–46. <https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series5.2024.98.08>
5. Дуля А., Лютий В. Досвід представництва інтересів внутрішньо переміщених осіб недержавними організаціями. *Ввічливість. Humanitas*, 2023. Вип.3. С.15–22. <https://doi.org/10.32782/humanitas/2023.3.3>
6. Звіт про роботу у 2023 році. (2023). *Громадська сітка «Ліга сильних»*. URL: <https://ls.org.ua/wp-content/uploads/2024/09/richnuy-zvit-2023-liga-sylnyh-a5-1.pdf>
7. Колосок А.М. Соціальне партнерство: навчальний посібник. Луцьк: ФОП Мажула Ю.М., 2025. 196 с.
8. Лехолетова М., Лях Т., Спіріна Т. Алгоритм організації та проведення успішної адвокаційної кампанії із представництва інтересів. *Social Work and Education*. 2022. Вип.9 (1). С.62–74. <https://doi.org/10.25128/2520-6230.22.1.5>
9. Лях Т., Петрович В., Спірін А. Інструменти соціальної адвокації прав та інтересів вразливих груп населення. *Ввічливість. Humanitas*. 2022. Вип.3. С.54–60. <https://doi.org/10.32782/humanitas/2022.3.8>
10. *Проекти*. (б.д). Inclusion Ukraine. URL: <https://www.inclusion-ukraine.com/about-us/projects/>
11. Саліпа С., Остролицька Л. Особливості надання соціальних послуг людям з інвалідністю. *Ввічливість. Humanitas*. 2023. Вип.3. С.115–123. <https://doi.org/10.32782/humanitas/2023.3.14>
12. Anderson S.G., Feng Y. Reducing Digital Inequities: The Role of Helping Professionals in Designing Just and Inclusive Strategies. *Families in Society: The Journal of Contemporary Social Services*. 2026. Vol.107 (1). P.293–300. <https://doi.org/10.1177/10443894241282029>
13. Gabehart K.M., Weible C.M. *Advocacy Coalition Framework*. In: van Gerven, M., Rothmayr Allison, C., Schubert, K. (eds) *Encyclopedia of Public Policy*. Springer, Cham. 2023. P.1–10. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-90434-0\\_5-2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-90434-0_5-2)
14. Hoefer R. *Advocacy practice for social justice* (2nd ed.). Chicago: Lyceum Books, 2012. 232 p. URL: [https://archive.org/details/advocacypractice0000hoef\\_2ndedi/page/236/mode/2up](https://archive.org/details/advocacypractice0000hoef_2ndedi/page/236/mode/2up)
15. Hoefer R. The Advocacy Coalition Framework – a must-know for macro social work policy practice, research, and education. *Journal of Policy Practice and Research*. 2023. Vol.4 (1). P.1–8. <https://doi.org/10.1007/s42972-023-00080-x>
16. *Inclusion Ukraine*. (б.д). URL: <https://www.inclusion-ukraine.com/about-us/>
17. Jansson B.S. *Becoming an effective policy advocate: From policy practice to social justice* (5th ed.). Belmont: Thomson Brooks/Cole, 2008. 570 p. URL: [https://archive.org/details/becomingeffective0000jans\\_j3i1](https://archive.org/details/becomingeffective0000jans_j3i1)
18. Sabatier P. An advocacy coalition model of policy change and the role of policy-oriented learning therein. *Policy Sciences*. 1988. Vol.21. P.129–168. <https://doi.org/10.1007/BF00136406>
19. Stachowiak S. Pathways for change: 10 theories to inform advocacy and policy change efforts. *Center for Evaluation Innovation*. 2013. 31 p. URL: [https://www.orsimpact.com/DirectoryAttachments/132018\\_13248\\_359\\_Center\\_Pathways\\_FINAL.pdf](https://www.orsimpact.com/DirectoryAttachments/132018_13248_359_Center_Pathways_FINAL.pdf)
20. *United Nations*. Convention on the rights of persons with disabilities. 2006. URL: <https://www.un.org/development/desa/disabilities/convention-on-the-rights-of-persons-with-disabilities.html>

## References

1. Handzha, S.I. (2025). Social service representing the interests of internally displaced persons as a vulnerable population category. *Social pedagogy: theory and practice*, 1, 35–41. <https://doi.org/10.12958/1817-3764-2025-1-35-41> [in Ukrainian].
2. Honchar, I.H. (2019). Predstavnytstvo interesiv liudei z invalidnistiu u sotsialnii roboti [Representation of the interests of people with disabilities in social work]. *Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series: «Pedagogy. Social Work»*, 1 (44), 33–38. <https://doi.org/10.24144/2524-0609.2019.44.33-37> [in Ukrainian].
3. *Hromadska spilka «Liha sylnykh»* (n.d). <https://ls.org.ua/pro-nas/>
4. Dulia, A.V., Lekholetova, M.M., Liakh, T.L. (2024). Peculiarities of social work with persons with disabilities as a result of the war. *Scientific journal of the NPU named after M.P.Dragomanov*, 98, 42–46. <https://doi.org/10.31392/UDU-nc-series5.2024.98.08> [in Ukrainian].
5. Dulia, A., & Liutyi, V. (2023). Dosvid predstavnytstva interesiv vnutrishno peremishchenykh osib nederzhavnymy orhanizatsiiamy [Experience in representing the interests of internally displaced persons by non-governmental organizations]. *Vychlyvist. Humanitas*, 3, 15–22. <https://doi.org/10.32782/humanitas/2023.3.3> [in Ukrainian].
6. Zvit pro robotu u 2023 rotsi. (2023). *Hromadska spilka «Liha sylnykh»* [Report on work in 2023. Public Union «League of the Strong»]. <https://ls.org.ua/wp-content/uploads/2024/09/richnyj-zvit-2023-liga-sylnyh-a5-1.pdf> [in Ukrainian].
7. Kolosok, A.M. (2025). Sotsialne partnerstvo: navchalnyi posibnyk [Social Partnership: A Training Manual]. FOP Mazhula Yu.M. [in Ukrainian].
8. Lekholetova, M., Liakh, T., & Spirina, T. (2022). Alhorytm orhanizatsii ta provedennia uspishnoi advokatsiinoi kampanii iz predstavnytstva interesiv [Algorithm for organizing and conducting a successful advocacy campaign on representing interests]. *Social Work and Education*, 9 (1), 62–74. <https://doi.org/10.25128/2520-6230.22.1.5> [in Ukrainian].
9. Liakh, T., Petrovych, V., Spirin, A. (2022). Instrumenty sotsialnoi advokatsii prav ta interesiv vrazlyvykh hrup naselennia [Tools for social advocacy of the rights and interests of vulnerable population groups]. *Humanitas*, 3, 54–60. <https://doi.org/10.32782/humanitas/2022.3.8> [in Ukrainian].
10. *Projects*. (n.d). Inclusion Ukraine. <https://www.inclusion-ukraine.com/about-us/projects/> [in Ukrainian].
11. Sapiha, S., Ostrolutska, L. (2023). Osoblyvosti nadannia sotsialnykh posluh liudiam z invalidnistiu [Features of providing social services to people with disabilities]. *Vychlyvist. Humanitas*, 3, 115–123. <https://doi.org/10.32782/humanitas/2023.3.14> [in Ukrainian].
12. Anderson, S. G., & Feng, Y. (2026). Reducing Digital Inequities: The Role of Helping Professionals in Designing Just and Inclusive Strategies. *Families in Society: The Journal of Contemporary Social Services*, 107 (1), 293–300. <https://doi.org/10.1177/10443894241282029>
13. Gabehart, K.M., Weible, C.M. (2023). Advocacy Coalition Framework. In: van Gerven, M., Rothmayr Allison, C., Schubert, K. (eds) *Encyclopedia of Public Policy* (pp.1–10). Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-90434-0\\_5-2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-90434-0_5-2)
14. Hoefler, R. (2012). *Advocacy practice for social justice*. Lyceum Books. [https://archive.org/details/advocacypractice000hoef\\_2ndedi/page/236/mode/2up](https://archive.org/details/advocacypractice000hoef_2ndedi/page/236/mode/2up)
15. Hoefler, R. (2023). The Advocacy Coalition Framework – a must-know for macro social work policy practice, research, and education. *Journal of Policy Practice and Research*, 4 (1), 1–8. <https://doi.org/10.1007/s42972-023-00080-x>
16. *Inclusion Ukraine*. (n.d). <https://www.inclusion-ukraine.com/about-us/> [in Ukrainian].
17. Jansson, B.S. (2008). *Becoming an effective policy advocate: From policy practice to social justice* (5th ed.). Thomson Brooks/Cole. [https://archive.org/details/becomingeffectiv000jans\\_j3i1](https://archive.org/details/becomingeffectiv000jans_j3i1)
18. Sabatier, P. (1988). An advocacy coalition model of policy change and the role of policy-oriented learning therein. *Policy Sciences*, 21, 129–168. <https://doi.org/10.1007/BF00136406>
19. Stachowiak, S. (2013). Pathways for change: 10 theories to inform advocacy and policy change efforts. *Center for Evaluation Innovation*. [https://www.orsimpact.com/DirectoryAttachments/132018\\_13248\\_359\\_Center\\_Pathways\\_FINAL.pdf](https://www.orsimpact.com/DirectoryAttachments/132018_13248_359_Center_Pathways_FINAL.pdf)
20. *United Nations*. (2006). Convention on the rights of persons with disabilities. <https://www.un.org/development/desa/disabilities/convention-on-the-rights-of-persons-with-disabilities.html>

Рукопис надійшов: 11.03.2026

Перше рішення: 11.04.2026

Доопрацьовано (раундів: 1): 14.04.2026

Прийнято до друку: 21.04.2026

Опубліковано онлайн: 30.04.2026

**Sapiha Svitlana**

PhD in Pedagogy

Associate Professor of the Department of Social Pedagogy and Social Work  
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Kyiv, Ukraine

**Lekholetova Maryna**

PhD in Pedagogy

Associate Professor of the Department of Social Pedagogy and Social Work  
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Kyiv, Ukraine

## TEAM AND COALITION BUILDING IN SOCIAL ADVOCACY: APPROACHES, PRINCIPLES AND EXPERIENCE OF UKRAINIAN ORGANIZATIONS

**Abstract.** The article describes the coalition model (when coalitions are formed around common basic beliefs about a certain social problem, its nature, scale, and solutions). It is noted that the team and coalition are not interchangeable. The concepts of team and coalition in the context of social advocacy are distinguished as qualitatively different organizational forms of collective advocacy action (coalition as a strategic form, and team as an operational unit, which together form a complementary two-level structure of advocacy activity). The role model of an advocacy team and the criteria for strategic selection of its participants are presented. A typology of coalitions is proposed, in particular, an institutional coalition (formed around a common representation of a certain sector; membership is determined mainly by institutional affiliation); a value coalition (united around a common vision of change; ensures the highest stability of the coalition in conditions of prolonged confrontation); situational (tactical) coalition (arises

around a specific problem or threat and has a limited time horizon). The principles of their effective construction are: the principle of a common vision; the principle of a clear division of functions; the principle of respect for the autonomy of members; the principle of transparency and accountability; the principle of inclusive representation. Based on a comparative analysis of the experience of Ukrainian organizations VGO «Inclusion Ukraine» and CS «League of the Strong», two complementary models of coalition advocacy in Ukraine were identified. In particular, an institutional coalition of broad representation and a new generation value coalition. Key practical and scientific and methodological recommendations are highlighted for organizations planning or developing advocacy activities (it is advisable to apply a strategic approach when forming an advocacy team); when initiating coalition interaction, it is advisable to determine the type of coalition and the basis that unites it at the preparatory stage; For the system of professional training of social workers, it is advisable to include in the content of educational components consideration of topics that will form knowledge and skills in planning and organizing advocacy campaigns at the collective level.

**Keywords:** social work, social advocacy, advocacy team, coalition, rights of persons with disabilities, civil society.