

ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ «ШИРОКИЙ СТЕП»



ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ ДЛЯ ПОЧАТКІВЦІВ

КИЇВ
2020

Авторський колектив:

Кіріллова Т.Ю. Голова правління ГО «Громадська ініціатива Луганщини», голова правління «Всеукраїнська громадська організація «Асоціація сприяння самоорганізації населення»

Смерічевська С. В. професор кафедри логістики НАУ, доктор економічних наук, професор.

Мосаєв Ю.В. доцент кафедри соціальної роботи КЗВО «Хортицька національна навчально-реабілітаційна академія» Запорізької області, кандидат соціологічних наук, доцент.

Г 87 **Громадська організація для початківців:** методичний посібник / автори-укладачі: Т.Ю. Кіріллова, С. В. Смерічевська, Ю.В. Мосаєв. ГО «ШИРОКИЙ СТЕП». Запоріжжя, 2020. 52 с.

Методичний посібник призначений для фахівців з розбудови громадянського суспільства в Україні та громадських активістів-початківців.

Цей посібник був підготовлений ГО «Широкий степ» в межах Програми ООН із відновлення та розбудови миру за фінансової підтримки урядів Данії, Швейцарії та Швеції. Думки, зауваження, висновки або рекомендації, викладені в цьому документі, належать авторам і не обов'язково відображають погляди Програми та урядів Данії, Швейцарії та Швеції.

Програму ООН із відновлення та розбудови миру реалізують чотири агентства ООН: Програма розвитку ООН (ПРООН), Структура ООН з питань гендерної рівності та розширення прав і можливостей жінок (ООН Жінки), Фонд ООН у галузі народонаселення (UNFPA) і Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (ФАО).

Програму підтримують тринадцять міжнародних партнерів: Європейський Союз (ЄС), Європейський інвестиційний банк (ЄІБ), Посольство США в Україні, а також уряди Великої Британії, Данії, Канади, Нідерландів, Німеччини, Норвегії, Польщі, Швейцарії, Швеції та Японії.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1. Механізм створення громадської організації	6
2. Ефективне врядування громадської організації	18
3. Технології управління громадською організацією	22
4. Фандрейзинг як форма залучення коштів на реалізацію проєктів громадської організації	29
5. Метод кейс-стаді як передова технологія вирішення соціальних проблем	36
6. Комунікація громадської організації	41
Висновки	47
Список використаних джерел	48



ВСТУП

Громадські об'єднання є продуктом соціально-економічного й суспільно-історичного розвитку кожної країни та пройшли тривалий шлях формування й еволюції. На їх характер впливають історичні традиції, релігія, демографічні й етнокультурні процеси тощо.

Широкі верстви населення сприяють активізації державотворчої діяльності саме завдяки громадським об'єднанням, громадсько-політичним рухам, політичним партіям, які стоять на варті інтересів тієї чи іншої частини суспільства (народу, нації, соціальної групи). Такі об'єднання є формою підтримки зв'язків між грома-

дянським суспільством і державою, вони не залежать від держави й спроможні впливати на її інститути, водночас захищаючи суспільство від необґрунтованого втручання держави в громадське життя.

Громадські організації є невід’ємною складовою громадянського суспільства і являють собою добровільні об’єднання, створені для вирішення проблем громадян та захисту їх інтересів. У розвинутих демократичних суспільствах вони функціонують у всіх сферах суспільного життя, впливаючи на підвищення добробуту та стабільності життєзабезпечення населення, здійснюючи свою діяльність як на національному, так і місцевому рівнях, такі організації є ядром «третього сектору». Зростання ролі громадського сектору в житті нашого суспільства вимагає високого рівня професіоналізму від його лідерів. Особливо це актуально нині, коли ще не створено системи підготовки та перепідготовки керівників для такої сфери на державному рівні.

Як показали останні роки, українці здатні об’єднуватися задля усунення важливих внутрішніх та зовнішніх загроз. Це свідчить про великий потенціал громадянського суспільства в Україні. Суттєва проблема побудови розвиненого громадянського суспільства на території української держави полягає в тому, що багато активних українців не мають інформації та відповідних знань для легітимації власної громадської діяльності. І саме тому громадська організація «ШИРОКИЙ СТЕП» вирішила створити методичний посібник для осіб, які роблять свої перші кроки в громадській діяльності. Він стане в пригоді всім активним громадянам, які хочуть допомагати розвиватися своїй громаді та разом з нею йти до нових вершин у власному й громадському саморозвитку.



1. МЕХАНІЗМ СТВОРЕННЯ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Створення громадської організації є важливим кроком для легалізації та формалізації громадської діяльності, оскільки вона суттєво підвищує статус громадських діячів і свідчить про серйозність їх намірів.

Для того, щоб зареєструвати громадську організацію, потрібно мати відповідні правові компетентності, що врегульовані українським законодавством.

Відповідно до Закону України «Про громадські об'єднання», громадське об'єднання – це добровільне об'єднання фізичних осіб та/або юридичних осіб приватного права для здійснення та захисту прав і свобод, задоволення суспільних, зокрема економічних, соціальних, культурних, екологічних, та інших інтересів.

Громадське об'єднання за організаційно-правовою формою утворюється як громадська організація або громадська спілка.

Громадська організація – це громадське об'єднання, засновниками та членами (учасниками) якого є фізичні особи.

Громадська спілка – це громадське об'єднання, засновниками якого є юридичні особи приватного права, а членами (учасниками) можуть бути юридичні особи приватного права та фізичні особи.

Засновниками громадської організації можуть бути громадяни України, іноземці та особи без громадянства, які перебувають в Україні на законних підставах, які досягли 18 років, а молодіжної та дитячої громадської організації – 14 років. Кількість засновників громадського об'єднання не може бути менше ніж дві особи.

Учасниками громадської організації, крім молодіжної та дитячої, можуть бути особи, які досягли 14 років. Вік членів молодіжної, дитячої організації визначається її статутом у межах, встановлених законом.

Учасниками громадської спілки можуть бути юридичні особи приватного права, у тому числі громадські об'єднання зі статусом юридичної особи, фізичні особи, які досягли 18 років та не визнані судом недієздатними.

Під час створення громадської організації засновники повинні визначитись: вони бажають створити громадську організацію зі статусом юридичної особи чи без.

Створення громадської організації зі статусом юридичної особи має свої переваги та недоліки.

Переваги громадської організації зі статусом юридичної особи полягають у таких можливостях:

- мати власне відокремлене майно;
- бути учасником цивільних правовідносин;
- мати власну печатку, розрахунковий рахунок у банку;
- мати зареєстровану в установленому порядку символіку;
- засновувати засоби масової інформації;

- створювати свої відокремлені підрозділи;
- бути позивачем та відповідачем у суді;
- здійснювати господарську діяльність.

Тож громадська організація зі статусом юридичної особи має змогу орендувати приміщення, укласти інші цивільно-правові договори, брати на роботу працівників тощо.

Створення громадської організації без статусу юридичної особи не надає зазначених вище можливостей.

Проте є й низка недоліків, а саме:

- складніша процедура реєстрації, порівняно з реєстрацією громадської організації без статусу юридичної особи;
- обов'язок вести податкову та фінансову звітність, а це означає, що необхідно наймати бухгалтера громадської організації.

Отже, якщо мета громадської організації пов'язана зі здійсненням господарської діяльності й не може бути реалізована без найму працівників, якщо засновники бажають створювати в окремих регіонах відокремлені підрозділи, осередки громадської організації, засновувати газети чи періодичні видання, брати участь у різноманітних проєктах та грантах, що передбачають фінансування певних цілей, на які спрямована діяльність громадської організації, то неодмінно потрібно обирати шлях створення громадської організації зі статусом юридичної особи.

ПРОТОКОЛ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Протокол установчих зборів громадського об'єднання має містити відомості про:

- дату та місце проведення установчих зборів;
- осіб, які брали участь в установчих зборах;
- рішення про визначення особи (осіб), яка має право представляти громадське об'єднання у правовідносинах з державою та іншими особами й вчиняти дії від імені громадського об'єднання без додаткового уповноваження, – для громадського об'єднання, яке має намір здійснювати діяльність без статусу юридичної особи,

якщо утворення (обрання) органів управління не передбачено рішенням про утворення такого об'єднання;

- рішення про утворення громадського об'єднання із зазначенням мети (цілей) його діяльності;

- рішення про визначення найменування та наявності – скороченого найменування громадського об'єднання;

- рішення про затвердження статуту громадського об'єднання;

- рішення про утворення (обрання) керівника, органів управління громадського об'єднання відповідно до затвердженого статуту;

- рішення про визначення особи (осіб), яка має право представляти громадське об'єднання для здійснення реєстраційних дій, – для громадського об'єднання, яке має намір здійснювати діяльність зі статусом юридичної особи.

У протоколі установчих зборів можуть бути зазначені відомості й про інші прийняті на цих зборах рішення стосовно утворення та діяльності громадської організації. Протокол установчих зборів



depositphotos.com

підписують головуєчий та секретар зборів. Громадські організації реєструються або повідомляють про своє утворення в порядку протягом 60 днів з дня проведення установчих зборів. У разі неподання (не надсилання) документів для реєстрації громадського об'єднання протягом 60 днів з дня утворення таке громадське об'єднання не вважається утвореним, згідно з п. 8 ст. 9 Закону України «Про громадські об'єднання» [11].

Невід'ємною частиною протоколу установчих зборів громадського об'єднання є реєстр осіб, які брали участь в установчих зборах, в якому обов'язково зазначаються відомості:

- щодо фізичних осіб – прізвище, ім'я та по батькові особи, дата народження, а для іноземців та осіб без громадянства також дані національного паспорта або документа, що його замінює. Дані про особу засвідчуються її особистим підписом;

- щодо юридичних осіб – повне найменування, ідентифікаційний код, юридична адреса, прізвище, ім'я та по батькові особи, яка уповноважена брати участь в установчих зборах. Ці дані засвідчуються підписом особи, уповноваженої брати участь в установчих зборах.

НАЙМЕНУВАННЯ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Найменування громадської організації визначається рішенням установчих зборів під час її утворення.

Найменування громадської організації складається з двох частин – загальної та власної назв.

Найменування громадської організації викладається державною мовою. Громадська організація може також викласти свою власну назву, поряд з державною мовою, іноземною мовою або мовою національної меншини.

У загальній назві зазначається організаційно-правова форма «громадська організація».

Власна назва громадської організації не повинна бути тотожною власним назвам інших зареєстрованих громадських об'єд-

нань або громадських об'єднань, повідомлення яких прийнято в установленому законом порядку.

Важливо зауважити, що власна назва громадської організації не може містити:

- найменування органу державної влади, органу влади Автономної Республіки Крим, органу місцевого самоврядування, складових найменувань цих органів (міністерство, агентство, служба, інспекція, комітет, адміністрація, прокуратура, суд);

- власну назву громадського об'єднання, діяльність якого заборонена в судовому порядку (протягом трьох років після набрання відповідним рішенням суду законної сили);

- інші позначення, використання яких обмежено законом.

Власна назва громадської організації не може містити слова «державний», «комунальний» та похідні від них.

Забороняється використання у власній назві громадської організації історичних державних найменувань, перелік яких встановлюється Кабінетом Міністрів України.

Власна назва громадської організації має містити інформацію про статус громадської організації («дитяча», «молодіжна», «всеукраїнська») та може містити інформацію про її вид («екологічна», «правозахисна» тощо).

Крім того, власна назва громадської організації може містити ім'я (псевдонім) фізичної особи за умови попередньої письмової згоди цієї особи або її спадкоємців, засвідченої в установленому законом порядку, якщо інше не передбачено законом.

СТАТУТ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Статут громадської організації має містити відомості про:

- найменування громадської організації та за наявності – скорочене найменування;

- мету (цілі) та напрями її діяльності;

- порядок набуття й припинення членства (участі) у громадській організації, права та обов'язки її членів (учасників);

- повноваження керівника, вищого органу управління, інших органів управління громадської організації, порядок їх формування та зміни складу, термін повноважень, а також порядок визначення особи, уповноваженої представляти громадську організацію, та її заміни;

- періодичність засідань і процедуру прийняття рішень керівними органами громадської організації, у тому числі шляхом використання засобів зв'язку;

- порядок звітування керівних органів громадської організації перед її членами (учасниками);

- порядок оскарження рішень, дій, бездіяльності керівних органів громадської організації та розгляду скарг;

- джерела надходження й порядок використання коштів та іншого майна громадської організації;

- порядок створення, діяльності та припинення діяльності відокремлених підрозділів громадської організації;

- порядок внесення змін до статуту;

- порядок прийняття рішення щодо саморозпуску або реорганізації громадської організації, а також щодо використання її коштів та іншого майна, що залишилися після саморозпуску.

У статуті громадської організації можуть бути передбачені додаткові положення щодо утворення, діяльності й саморозпуску чи реорганізації громадської організації, що не суперечать вказаному закону.

Для реєстрації громадської організації керівник або особа (особи), яка має право представляти громадську організацію для здійснення реєстраційних дій, протягом 60 днів з дня утворення громадської організації подають (надсилають поштовим відправленням) до уповноваженого органу з питань реєстрації за місцезнаходженням громадської організації заяву за формою, затвердженою Міністерством юстиції України (Наказ № 3268/5 від 18.11.2016), до якої додаються:

- примірник протоколу установчих зборів;

– статут;

– відомості про керівні органи громадської організації із зазначенням прізвища, ім'я, по батькові (за наявності), дати народження керівника, членів інших керівних органів, посади в керівних органах, контактного номера телефону та інших засобів зв'язку;

– відомості про особу (осіб), яка має право представляти громадську організацію для здійснення реєстраційних дій, до яких додається письмова згода цієї особи, якщо така особа не була присутня на установчих зборах.

Заява подається (надсилається поштовим відправленням) керівником або особою, яка має право представляти громадську організацію для здійснення реєстраційних дій. Справжність підписів зазначених осіб підлягає нотаріальному засвідченню, якщо заява надсилається поштовим відправленням.

Згідно з п. 7 ч. 1 ст. 26 Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань» [12], строк реєстрації становить три дні.

Згідно з п. 8 ст. 26, щодо громадського об'єднання, що не має статусу юридичної особи, – не пізніше трьох робочих днів з дати подання документів для державної реєстрації.

Законом передбачено, що цей термін може бути продовжений суб'єктом державної реєстрації за необхідності, але не більше ніж на 15 робочих днів.

Реєстрація громадської організації здійснюється безоплатно.

Після реєстрації громадській організації дуже важливо набути статусу неприбуткової, бо в іншому випадку доведеться платити податки на рівні комерційних організацій. А це майже неможливо, оскільки зазвичай громадські організації не ведуть комерційної діяльності, а власні ресурси скеровують на благодійну чи громадську діяльність. Отже, після реєстрації громадської організації її керівнику або представникам керівного органу необхідно подати відповідні документи для набуття статусу неприбутковості.

Алгоритм дій, як зареєструвати громадську організацію відповідно до вимог діючого законодавства України передбачає наступні кроки

Підготувати	Статут громадської організації відповідно до статті 11 Закону України «Про громадські об'єднання», Закону України « Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань».
Провести установчі збори засновників (мінімальна кількість засновників-2 особи. Засновниками та членами громадської організації є фізичні особи).	<p><u>Під час проведення установчих зборів вирішуються питання :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> *прийняття рішення про утворення громадської організації із зазначенням мети її діяльності; *прийняття рішення про визначення повного та скороченого найменування громадської організації, власної назви організації іноземною мовою або мовою національної меншини; *прийняття рішення про затвердження Статуту громадської організації. *прийняття рішення про утворення (обрання) Голови Правління , складу Правління громадської організації відповідно до затвердженого Статуту; *прийняття рішення про визначення місцезнаходження громадської організації; *прийняття рішення про визначення особи (осіб), яка має право представляти громадську організацію для здійснення реєстраційних дій.

<p>За результатами проведення установчих зборів засновників складається Протокол, який повинен відповідати вимогам статті 9 Закону України «Про громадські об'єднання».</p>	
<p>Підготувати пакет документів (4 документи)</p>	<p>*Заява про державну реєстрацію створення юридичної особи. *Реєстр громадян ,які брали участь в установчих зборах. *Статут громадської організації (пронумерований, прошитий та підписаний). *Відомості про керівні органи.</p>
<p>Подати документи (не пізніше 60 днів з дня проведення установчих зборів засновників):</p>	<p>*якщо є можливість подати документи для попередньої правової експертизи за допомогою веб-сайту «Онлайн будинок юстиції» https://online.minjust.gov.ua/; *особисто або через уповноваженого представника (подається примірник оригіналу (нотаріально засвідчена копія), документа, що засвідчує його повноваження; поштою (справжність підпису заявника повинна бути нотаріально засвідчена) до обласних управлінь юстиції або місцевих Центрів надання адміністративних послуг за місцем знаходження організації та місцевих центрів з надання безоплатної вторинної правової допомоги; *онлайн через сайт Мінюсту: www.kap.minjust.gov.ua.</p>
<p>Реєстрація громадської організації проводиться безкоштовно</p>	
<p>Отримати відповідь впродовж 3-днів (час реєстрації)</p>	<p>*особисто ; *на електронній сторінці Єдиного державного реєстру https://urs.minjust.gov.ua.</p>
<p>Подати реєстраційну заяву про набуття статусу неприбутковості</p>	<p>*реєстраційна заява до органу контролю за основним місцем обліку; *заява державному реєстратору для реєстрації неприбуткової організації.</p>

ЯК НАБУТИ ОЗНАКИ НЕПРИБУТКОВОСТІ?

1. Підготувати установчий документ організації. Його положення мають:

- відповідати Податковому кодексу України;
- відповідати закону, що регулює діяльність Вашої неприбуткової організації (Закони України «Про громадські об'єднання», [11] тощо);
- за потреби – передбачати право на здійснення підприємницької діяльності, дозволеної для організації.

2. Затвердити текст установчого документу на Зборах вищого органу управління організації (загальні збори, з'їзд, конференція тощо).

3. Підготувати пакет документів для державної реєстрації організації.

4. Провести державну реєстрацію організації у порядку, встановленому законом (протягом 60 днів з дня прийняття відповідного рішення). Відсканований статут має бути розміщено держреєстратором у ЄДР юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань.

5. Для набуття статусу неприбутковості – подати заяву за формою № 1-РН з позначкою «реєстрація», а також копії документів (в окремих випадках, наприклад, для місцевих осередків ГО – документ, що підтверджує діяльність організації на підставі статуту організації вищого рівня) – до місцевих фіскальних органів:

- особисто/поштою до Вашого територіального органу ДФС;
- онлайн (з отриманням електронного цифрового підпису);
- через «єдине вікно» під час державної реєстрації організації (сервіс на стадії запровадження).

6. Отримати рішення про включення до Реєстру неприбуткових установ та організацій:

- рішення щодо неприбутковості організації має бути прийнято фіскальним органом не пізніше 14 календарних днів;



– у разі отримання відмови у включенні – проаналізувати правомірність дій податківців та подати оскарження (за наявності підстав), повідомити про такі факти Проєкт «Громадяни в дії», зокрема звернутися по допомогу, та набути ознаки неприбутковості.

7. Діяти в межах законодавства для неприбуткової організації:

- не вчиняти дій, що є підставою для виключення організації з Реєстру неприбуткових організацій;
- не вносити до установчого документу змін, що порушують вимоги для неприбутковості;
- належним чином вести облік та звітувати як неприбуткова організація;
- приносити благо для задоволення суспільства та вас.

Набувши статусу неприбуткової, громадська організація може розпочинати активну діяльність, спрямовану на виконання цілей та завдань, які закладені в статутних документах організації.



2. ЕФЕКТИВНЕ ВРЯДУВАННЯ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Термін «врядування» («урядування») є типовим українським словом, яке з давніх-давен асоціювалося з прозорим процесом прийняття рішень із залученням усіх членів громади (віче, сходина села тощо).

Це слово для багатьох українців символізувало демократичність, можливість урахування голосу кожного, позначало давні традиції місцевого самоврядування в країні. Оскільки абсолютноного відповідника в російській мові цьому слову немає, то в Словнику української мови (1973–1980) [25] воно подано як застаріле, і рекомендовано застосовувати синонім – управляти.

Упорядковувати та здійснювати управління громадською організацією дуже важливо для досягнення гарних результатів функціонування громадської організації.

Система врядування організації передбачає прозорий та відкритий процес колективного прийняття рішень, підзвітність громадськості, членам та клієнтам організації; процес стратегічного планування, нагляд за діяльністю організації та її оцінювання.

Водночас відповідальність за щоденну діяльність: виконання стратегічного плану, безпосередню роботу з клієнтами та членами організації – лежить на менеджменті та на персоналі організації, роботою якого керує виконавчий директор. Зважаючи на це та на наведені вище аргументи, хочемо звернути увагу всіх неприбуткових організацій на застосування практик ефективного врядування й використання принципів ефективного врядування з метою забезпечення життєздатності організації та виконання її місії. Адже «врядування» («governance») як зрозумілий та про-



зорий процес прийняття рішень надає змогу органу врядування неприбуткової організації в ефективний та підзвітний спосіб використовувати ресурси й владу, спираючись на загальні цінності.

Варто усвідомлювати, що правління і персонал організації – це відмінні структури. Існує основне правило: правління управляє, а персонал здійснює менеджмент, при цьому правління і виконавчий директор працюють у партнерстві.

Декілька важливих настанов керівникам організацій:

1. Почніть діалог з правлінням щодо його ролі в організації.
2. Дізнайтеся, що саме мотивує членів правління до роботи у вашій організації.
3. Робіть зміни крок за кроком, чітко визначаючи пріоритетні цілі.

Серед обов'язків органу врядування неприбуткової організації (з посібника «Десять основних обов'язків органу врядування неприбуткової організації» Річарда Інгрема) [14]:

- визначення місії та цілей діяльності організації;
- забезпечення планування діяльності організації;
- ефективний менеджмент ресурсів;
- визначення та моніторинг програм і послуг організації;
- популяризація організації;
- забезпечення дотримання законів та етичних стандартів;
- залучення та орієнтування.

Якщо ваша організація має статус благодійної, то варто звернути увагу на те, що фахівцями Європейського центру фундації були запропоновані «4 принципи ефективної роботи» саме для благодійних організацій/фондів, серед яких урядування є одним з найважливіших:

- незалежне врядування (ключові рішення в благодійній інституції ухвалює орган, незалежний від виконавчої дирекції);
- операційний і фінансовий менеджмент (організація має стратегію стабільного забезпечення ресурсами та якнайефективніше використовує їх для суспільного блага);

- прозорість (фонд зрозуміло розповідає про свої надходження, цілі й результати);

- підзвітність (відповідальним вважається тільки той гравець сектору благодійності, який повідомляє стейкхолдерам про свою діяльність, оперуючи вимірюваними величинами, а також добровільно ділиться досвідом із колегами).

Урядування громадською організацією здійснює орган, якому делеговано право на схвалення рішень. Члени цього органу обираються відповідно до визначеної процедури згідно з принципами організації та діють відповідно до етичних стандартів.

Так, одним з основних органів урядування зазвичай є правління – стратегічний орган у структурі управління організацією, який:

- забезпечує відповідність діяльності організації чинному законодавству;

- сприяє виконанню місії організації;

- визначає програми й фінансову політику організації, види діяльності, керування діяльністю організації;

- узгоджує різні інтереси всіх зацікавлених сторін;

- знаходить необхідні ресурси;

- контролює управління активами;

- ознайомлюється з фінансовими звітами;

- регулює відповідність програм і діяльності організації стратегічним цілям;

- здійснює моніторинг ефективності фонду в контексті зовнішнього середовища;

- представляє організацію зацікавленим сторонам.

Наглядова рада в класичній структурі управління – це орган, який має розпорядчі та контрольні функції, а саме:

- контроль за відповідністю діяльності фонду його меті, чинному законодавству й статуту, а також за цільовим використанням коштів і майна фонду;

- надання висновків про фінансову діяльність фонду до затвердження фінансових звітів та балансів правлінням фонду;

– залучення аудиторів та інших експертів до аудиту фінансової діяльності фонду.

У структурі управління можуть бути також такі органи, як Опікунська рада, Рада експертів та Ревізійна комісія.

Виконавчий орган зазвичай представлений дирекцією. Для українських благодійних інституцій класична модель управління поки що – рідкість. Найпоширеніша помилка – нечіткий розподіл функцій між органами врядування, який породжує конфлікт інтересів і гальмує розвиток організації.



3. ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ГРОМАДСЬКОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

У невеликій неформальній групі потреба в розбудові структури не є гостро відчутною. Управління відбувається природно – шляхом елементарного поділу праці, безпосереднього спілкування й простого обігу матеріальних засобів. З подальшим розвитком групи необхідність упровадження структури стає дедалі очевид-

нішою. Організація постає перед проблемою: яку саме структуру побудувати? Структура організації повинна бути гнучкою, швидко реагувати на обставини, що змінюються. Крім того, у процесі створення або зміни структури організації потрібно обов'язково враховувати обмеження, визначені законодавчою базою.

Розмежують дві структурні форми менеджменту: централізовану й децентралізовану.

Централізована (вертикальна) структура – це класична ієрархічна структура, в якій існує поділ на підрозділи, відповідно до функцій, що на них покладені. Усі підрозділи зведені разом і підпорядковані керівнику. Попри значне поширення, вертикальна структура має свої недоліки.

Найбільш очевидні з них такі:

1. Відсутність безпосередньої співпраці між відділами, концентрація уваги лише на завданнях свого відділу, що може призвести до конфлікту інтересів.

2. Цілісна концепція організації нерозвинена, а тому немає почуття відповідальності за кінцевий результат роботи організації.

3. Труднощі в комунікації.

У такій структурі реакцією працівників на труднощі нерідко буває перекладання відповідальності за вирішення проблем на керівника. У результаті переобтяжений керівник – єдиний, хто володіє повною картиною функціонування організації та її окремих відділів.

Децентралізована структура надає можливість керівникам різних підрозділів самостійно виконувати всі функції щодо їх діяльності, несучи повну відповідальність за роботу своєї ділянки. Децентралізована структура управління забезпечує значну гнучкість з питань стратегії в межах підрозділів. Така структура вимагає високого рівня знань, навичок і досвіду.

Практика функціонування організацій зафіксувала два типи організаційних структур управління: матричну та незалежних груп.

Матричну використовують організації, які реалізують декілька проєктів одночасно й мають відносно короткий «життєвий цикл»,

а також організації, що провадять масштабні дослідження з обмеженими виробничими циклами. Ця структура рухлива, гнучка. Для розробки нових проєктів організують групи. Після виконання робіт працівники повертаються до своїх підрозділів. Структура незалежних груп: роботу ділять на окремі цілісні завдання, які потім реалізують незалежні колективи. Ці колективи беруть на себе повну відповідальність за результати своєї діяльності; усю роботу від початку до кінця вони виконують самостійно.

Хоча місія відіграє важливу роль у діяльності організації, не можна недооцінювати значення цінностей і завдань вищого керівництва. Цінності формуються досвідом, освітою та соціально-економічними чинниками. Стратегічна поведінка перебуває під безпосереднім впливом цінностей. Загальні спостереження й соціологічні дослідження підтверджують, що поведінка не є вільною від впливу ціннісних орієнтацій; як індивіди, так і організації виявляють тенденцію до певних типів стратегічної поведінки. Вони виражають таке тяжіння, дотримуючись певної лінії поведінки. Гут і Тагірі встановили шість ціннісних орієнтацій, які впливають на прийняття управлінських рішень, а пізніше дослідники пов'язали ці орієнтації зі специфічними типами цільових переваг.

Внутрішня політика громадської організації – це приклад того, як принципи та цінності перетворити на практику. У громадських організаціях внутрішню політику розробляють та приймають колегіально, спільно із членами та навіть волонтерами організації. Внутрішня політика включає в себе загальний набір правил і процедур, які поділяють усі, і її призначення є зрозумілим для всіх.

Цінності, або те значення, якого ми надаємо речам і явищам, спрямовують та орієнтують керівників, коли вони постають перед необхідністю прийняття певних рішень.

Скажімо, громадська організація вирішила застосувати екологічну внутрішню політику в межах своєї організації, як це здійснити на практиці? Наприклад, можна зменшити кількість використаного паперу, електричне споживання та використання бутильованої

води, можна відмовитися від пластикового посуду, можна додавати підпис у повідомленні електронного листа: «Будь ласка, не друкуйте цього листа, якщо без цього можна обійтись». Можливостей безліч.

Інакше це виявляється, коли йдеться про проекти, закупівлю послуг, обладнання тощо – тут можна співпрацювати лише зі сталим, відповідальним та етичним бізнесом. В інших країнах це працювало, і для того, щоб залучити клієнтів, багато компаній переходить на «зелений», етичний та відповідальний підхід у своїй роботі та розвитку. Це якраз те, що компанії дізналися від громадських організацій, які були ініціаторами такого підходу завдяки впровадженню внутрішньої політики.

Тож як громадська організація може розпочати розробку внутрішньої політики?

Перший крок полягає у **створенні інклюзивного середовища**, де кожна людина, яка входить до складу організації, може сказати своє слово. Якщо внутрішня політика виходить «зверху», то в співробітників та волонтерів не буде мотивації дотримуватись її. Це має бути інклюзивний процес.

Другий – **вибір напрямів створення політики**. Чесно кажучи, на старті не так важливо – три напрями, чотири чи двадцять. Якщо цей процес розпочався – це вже добре. Можна додати, скоротити або адаптувати пізніше.

Третій – **розроблення критеріїв, показників**. Наприклад, наскільки ми хочемо скоротити споживання паперу. Або ж гендерна репрезентативність під час організації наших ініціатив та заходів. Це допоможе визначити, чи є внутрішня політика достатньо ефективною, а також полегшить її моніторинг або адаптацію, якщо це буде необхідно.

Багато людей працюють у неприбуткових організаціях через власний альтруїзм. Однак, вони швидко з'ясовують, скільки часу потрібно для благодійних починань. Це може бути згубним, особливо для невеликих неприбуткових організацій, які повинні яко-

мога більше задіювати невеликий персонал. На щастя, для організацій існують різноманітні поради щодо тайм-менеджменту, щоб підвищити ефективність.

1. НЕ БІЙТЕСЯ ДЕЛЕГУВАТИ

Невеликими неприбутковими організаціями часто керує той, хто робить усе сам. Це може швидко спустошити його резерви, тому необхідно делегувати певні обов'язки. Якщо є надійний персонал і волонтери, потрібно делегувати!

Делегування повноважень є важливою технологією розвитку громадської організації. Проблема лише в тому, що більшість людей у нашій країні не володіють цим мистецтвом, оскільки переконані, що можна довіряти лише собі або своїм близьким. Це призводить до того, що людина, яка займається громадською діяльністю, виснажується й не встигає виконувати свої безпосередні функції. Тому часто громадські діячі, які не вміють делегувати повноваження, перестають займатися громадською діяльністю або втрачають довіру своїх партнерів. Тому освоєння технології делегування повноважень є першочерговим завданням керівника та членів громадської організації.

2. ДЛЯ ПОЛЕГШЕННЯ, СКОРИСТАЙТЕСЯ ПЕРЕВАГАМИ ТЕХНОЛОГІЙ

Коли технологія може полегшити ваше життя, ви повинні цим скористатися. Наприклад, ви можете використовувати технологічні можливості для збору коштів.

Технології дають можливість пришвидшувати діяльність громадських організацій, особливо сьогодні – в умовах тотальної інформатизації, коли для поліпшення управлінської системи громадської організації можна використовувати безліч електронних ресурсів, які допоможуть представникам громадськості здійснювати ефективно управління власною організацією.

Інформаційні технології дають безліч можливостей для власного самовдосконалення як активного члена громадської організації, так і її керівника. Та все ж технологізація функціонування



depositphotos.com

громадської організації приводить до підвищення рівня її ефективності та сприяє її швидкому розвитку в майбутньому. Хоча сьогодні через велику кількість новітніх інформаційних та аналітичних електронних ресурсів важко визначити їх якість, для цього потрібно користуватися послугами інформаційних консультантів. Краще консультиватися з представниками громадського сектору.

3. ПЛАНУЙТЕ НАСТУПНИЙ ТИЖДЕНЬ ЗАЗДАЛЕГІДЬ

Для фахівців громадських організацій недостатньо мати список завдань, які потрібно виконати. Цілеспрямований графік, у якому перераховані всі основні дії із зазначенням часу, допоможе уникнути моментів, коли всі завдання виникають одночасно. Це запобігає прокрастинації, зрештою, наприкінці тижня ви можете мати декілька вільних годин. Таке теж може трапитися.

4. УНИКАЙТЕ НАДМІРНОЇ БАГАТОЗАДАЧНОСТІ

Коли ви працюєте в неприбутковій організації, будь-якої миті на вашій «тарілці» може опинитися багато різноманітних речей. Хоча це може призвести до виникнення необхідності багатозадач-

ності, варто намагатися уникати «жонглювання» занадто великою кількістю завдань одночасно.

Дослідження показали, що багатозадачність може призвести до неефективності в кожній діяльності, за яку ви беретесь. Використовуйте вищезгадані поради щодо делегування та планування, щоб уникнути роботи над багатьма питаннями одночасно. Це зменшує помилки, які можуть виникати в довгостроковій перспективі.

5. ДОДАЙТЕ СЛОВО «НІ» ДО СВОГО СЛОВНИКА

Коли ви братимете участь у благодійних проєктах, швидше за все, відчуватимете, що говорити «так» і допомагати кожній людині – це ваш обов'язок. Однак, оскільки ви завжди прагнете орієнтуватися на досягнення головних цілей вашої організації, важливо навчитися говорити «ні» настільки дипломатично, наскільки це можливо.

Це не означає, що організація, зосереджена на бездомних, повинна відвернутися від людини, яка потребує допомоги, але ви можете зауважити, що деякі люди, медіа чи інші організації хочуть частину вашого часу. Вкладання часу в це може, безумовно, допомогти вашій неприбутковій організації в довгостроковій перспективі, але іноді вам доведеться відхиляти деякі запити, якщо ви хочете ефективно управляти своїм часом.

6. БІЛЬШЕ СЛУ

Витратити більше часу на сон – непросто завдання, але це практика, яка, як показує досвід, знову й знову доводить свою ефективність. Повноцінний нічний сон зменшує ймовірність того, що ви зробите зайві помилки. Крім того, це надасть вам змогу ефективно та дієво керувати викликами, які можуть виникати протягом дня.

Успіх громадської організації напряму залежить також від ефективного тайм-менеджменту. Роблячи реальні та проєктні кроки до ефективного управління часом, ви виявите, що життя стає набагато простішим.

Фандрейзинг – це пошук ресурсів (людей, устаткування, інформації, часу, грошей тощо) для реалізації проєктів та/або підтримання існування організації.

Таким чином, пошук фінансових ресурсів посідає в цьому процесі важливе, але не єдине місце. Крім того, фандрейзинг – це також наука про успішне переконання інших у тому, що діяльність вашої організації заслуговує уваги (і підтримки). У центрі фандрейзингу стоїть людина – фандрейзер або менеджер з фандрейзингу. Успішність залучення коштів багато в чому залежить від того, наскільки він володіє професійними навичками й вірить сам у те, у чому намагається переконати інших.

Завдання, що стоять перед проєктним колективом у процесі фандрейзингу:

- пошук потенційних донорів;
- обґрунтування потреб організації відповідно до інтересів потенційних донорів та рівня їх розуміння ваших проблем;
- постійна робота з потенційними донорами (формування, підтримка й розвиток зв'язків);
- формування громадської думки на користь підтримки діяльності організації чи колективу, збір листів підтримки, набуття авторитету.

Методи організації пошуку ресурсів можуть бути різними:

- екстенсивна стратегія – створення баз даних фондів і програм, віялова розсилка запитів або заявок (на практиці малоефективна);
- інтенсивна стратегія – ретельне планування й підготовка проєктів до стану одного безпрограшного варіанта та подача заявок на грант у ретельно підібраний фонд або програму.

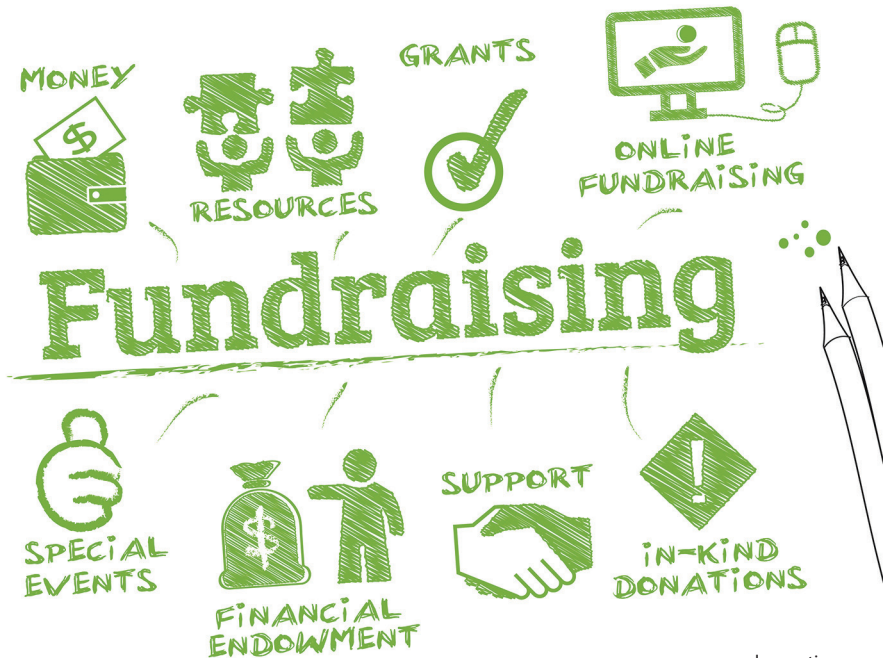
Грант – це безоплатна цільова субсидія, що надається на конкурсній основі організації, закладу вищої освіти, ініціативній групі або індивідуальній особі для реалізації заявленого проєкту в тій чи іншій сфері діяльності.

Тому, чим ретельніше проводять планування проєкту, тим більш ощадливо та ефективно використовують ресурси для ре-

алізації проєктів! Ця теза важлива як для грантодавця, так і для грантоотримувачів, які надалі будуть займатися реалізацією проєкту.

Варто зауважити, що фандрейзинг можуть проводити як фахівці самої організації, так і залучені зовнішні фахівці з консалтингових фірм. У першому випадку йдеться про внутрішній менеджмент структури, коли розробкою й реалізацією стратегії пошуку фінансування співробітники організації займаються самостійно. У другому – пошук фінансування здійснюється за допомогою залучення професійних консультантів з фандрейзингу. У такому разі в цій ролі можуть виступати як незалежні експерти, так і спеціалізовані фандрейзингової фірми.

У випадку якщо ви самі вирішили освоїти всі премудрості фандрейзингу, вам необхідно мати на увазі, що інструменти цього процесу різні, і подача заявки на грант – це лише одна з можливо-



dreamstime.com

стей (досить поширена) отримання ресурсів для реалізації вашого проєкту.

Менеджери з фандрейзингу використовують різні методи для досягнення своїх цілей, а саме:

- участь у спільних проєктах та отримання цільового фінансування за програмами міжнародних організацій. На відміну від фондів, які тільки фінансують проєкти, існують благодійні агентства, які залучають наукові колективи для участі в спільних проєктах;

- участь у проєктах, фінансованих державою. Перевага цього методу роботи в тому, що він створює основу для соціального партнерства між державними структурами й недержавним сектором, розвиваючи взаємний інтерес і розуміння необхідності довгострокового співробітництва;

- організація спеціальних заходів щодо збору коштів (благодійних вечорів, аукціонів, концертів, спортивних змагань). Позитивна сторона цього інструменту в тому, що він дає можливість одночасно зустрітися з багатьма потенційними донорами, залучити односторонньо;

- залучення волонтерів – людей, що «віддають» безоплатно свій час, знання, професійні навички заради благородних цілей організації;

- особисті зустрічі. Цей метод потребує великих витрат часу й високих професійних якостей фандрейзера, такі зустрічі є високоєфективним інструментом, оскільки допомогу надає не організація організації, а людина людині;

- використання ресурсів інтернету. Уміння орієнтуватися в інтернеті й ефективно використовувати його переваги для пошуку потенційних донорів, розміщення власних вебсторінок з описом цілей і програм організації тощо;

- краудфандинг. Це колективна співпраця людей, які добровільно об'єднують свої гроші або інші ресурси разом, як правило, через інтернет, щоб підтримати зусилля інших людей або організацій. Станом на 2020 р. цим методом за 2–3 місяці можна залучати до 3,5 млн дол.;

– реклама. Часто малоефективний метод, хоча охоплює більшу аудиторію. Реклама може бути у вигляді розміщення спеціальних статей – звернень до ЗМІ, відеороликів для показу на спеціальних заходах, установки рекламних щитів, поширення буклетів, календарів, розклеювання плакатів, що відображають ту чи іншу проблему, вирішення якої життєво необхідно. Одним із сучасних видів реклами є розміщення банерів на порталах інтернету, розсилка звернень через підписні адреси електронною поштою;

– розсилка листів подяки. Цей інструмент використовують для встановлення тісніших контактів з учасниками благодійних заходів. Мета – привернути осіб, що виявили інтерес один раз, до співпраці на регулярній основі;

– залучення членських внесків в організацію або шлях самофінансування. Однак у нинішній економічній ситуації внески не можуть бути більшими, а тому достатнього фінансування цей метод не надає;

– інший. Визначається вашою креативністю!

Перш ніж зупинитися на конкретному методі залучення коштів, необхідно визначити умови вибору цього методу, а саме:

– часові межі;

– час, потрібний для залучення коштів за допомогою конкретного методу (планування, організація, здійснення тощо);

– відрізок часу з моменту збору коштів до моменту, коли вони надійдуть до організації;

– ефективність методу й можливість з його допомогою зібрати необхідну суму організації;

– витрати організації під час збору коштів; людські ресурси;

– вплив цього виду діяльності на імідж і репутацію організації в місцевому співтоваристві та інших організацій, що фінансують;

– можливі проблеми з податками;

– як залучені кошти позначаться на бюджеті вашої організації (фінансове планування);

– наявні джерела фінансування (закордонний фонд, державні або місцеві органи влади тощо).



Який би метод фандрейзингу ви не вибрали, необхідно пам'ятати про таке:

- фандрайзинг – це процес;
- просити гроші потрібно не на свою організацію, а на конкретний проєкт, що має цільову групу й відчутні результати, очевидні та зрозумілі всім;
- залучення фінансів – це залучення людей. Де б ви не шукали грошей, основна мета – зацікавити донора у вашій діяльності, побудувати довгострокові відносини. Донор повинен стати емоційно залученим у діяльність вашої організації, переживати успіхи й невдачі разом з вами;
- донору потрібно вміти собі «заробити»;
- до кого б ви не звернулися по засоби (колективу, організації, фонду), ставку треба робити на людину;
- починати треба з того, що близьке людині;
- важливо показати реальний внесок/конкретний результат;
- ніякі найсучасніші засоби комунікації не замінять людського спілкування;
- орієнтуйтеся на людину як на покупця: ваше завдання – продати їй ідею;

- якщо в людини немає можливості допомогти грошима, можливо, вона готова підтримати вас в іншій формі;
- застосовуйте військову стратегію: спочатку збирайте дані про війська противника, а потім – про свої сили.

Менеджери з фандрайзингу вважають, що успішний фандрейзинг – це 90 % хорошої підготовки до запитів про фінансування і 10 % власне запити.

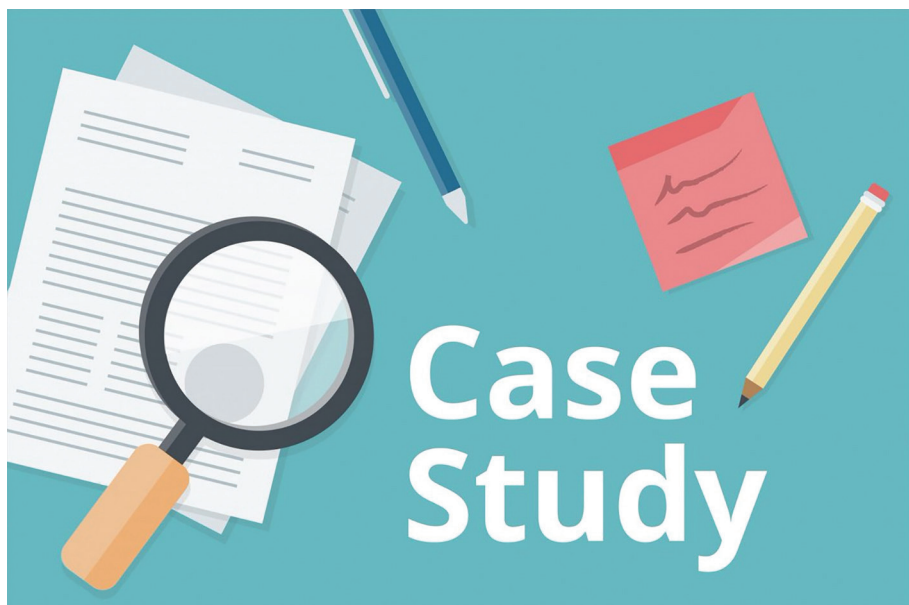
І не забувайте, що не існує ніякої «магічної формули» для успішного фандрейзингу й ніякого способу гарантовано отримати гроші у відповідь на запит. Однак якщо ви будете наполегливі у своєму бажанні діяти для залучення коштів, якщо ваша структура буде надійна для своїх підопічних, якщо вона буде відома людям і відкрита для них, якщо ви правильно підготуєте звернення до потенційних спонсорів і доведете, що вам необхідні саме їхні гроші, то, швидше за все, ви ці гроші отримаєте.

Процес пошуку грошей забирає багато часу й передбачає здійснення багатьох кроків. Тим не менше, старанно складений, він може привести до продуктивної і тривалої співпраці з фондами й корпоративними науково-дослідними та громадськими програмами.

Важливими аспектами фандрайзингової стратегії є такі пункти:

1. Написання бізнес-плану проєкту.
2. Написання спонсорської пропозиції.
3. Чітке визначення цільової аудиторії проєкту й потенційних партнерів.
4. Встановлення таких відносин з партнерами, які задовольняють інтереси обох сторін.
5. Правильне закриття проєкту (включає в себе роботу з партнерами після закінчення проєкту для створення можливості подальшої довгострокової співпраці).

Залучення коштів є важливою частиною функціонування будь-якої організації. Технологія фандрейзингу надає змогу залучати кошти, важливі для реалізації проєктів громадської організації.



5. МЕТОД КЕЙС-СТАДІ ЯК ПЕРЕДОВА ТЕХНОЛОГІЯ ВИРІШЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПРОБЛЕМ

Громадська діяльність, як і будь-яка соціально значуща, завжди брала на озброєння передові методи та технології, спрямовані на розвиток з високим рівнем інноваційності. Сьогодні саме такі методи повинні стати в пригоді активним членам громади, які вирішили активно займатися громадською діяльністю. Одним з таких методів, що допомагають структурувати громадську діяльність та підвищувати її ефективність, є кейс-стаді.

Кейс-стаді – метод навчання, призначений для вдосконалення навичок і набуття досвіду в таких сферах: виявлення, відбір та вирішення проблем; робота з інформацією – осмислення значення деталей, описаних у ситуації; аналіз і синтез інформації й аргу-

ментів; робота з припущеннями та висновками; оцінювання альтернатив; прийняття рішень; слухання та розуміння інших людей – навички групової роботи. Зазвичай громадська робота має колективний характер, тому метод кейс-стаді ідеально підходить як для самовдосконалення кожного члена громадської організації, так і для членів громадської організації як синергійного феномену, що надає змогу членам громадської організації під час колективної роботи досягати більшого результату, ніж у випадку самостійної роботи кожного із членів громадської організації.

Сьогодні метод кейс-стаді активно використовують у своїй діяльності громадські організації, але він прийшов з бізнесу, а точніше з бізнес-освіти. Метод кейс-стаді найбільш широко використовують під час вивчення економіки та бізнес-наук.



Уперше він був використаний у навчальному процесі в школі права Гарвардського університету в 1870 р. Застосування цього методу в Гарвардській школі бізнесу розпочалось у 1920 р. На сьогодні запровадження методу кейс-стаді перебуває на стадії осмислення та запозичення напрацьованих методик у закордонних учених. І це є суттєвим недоліком української науки – серед представників громадських організацій також прийнято користуватися здебільшого досвідом іноземних колег. Для громадських організацій це є суттєвим плюсом, оскільки, на відміну від бізнесу, серед громадських діячів прийнято ділитися власними напрацюваннями та сприяти розширенню системи відкритих знань. І тому молоді громадські діячі й громадські організації можуть активно використовувати досвід своїх закордонних колег у сфері освоєння методики кейс-стаді.

Безпосередня мета застосування цього методу – спільними зусиллями групи студентів проаналізувати ситуацію – кейс, яка має місце в реальному житті, і розробити практичне вирішення; закінчення процесу – оцінювання запропонованих алгоритмів і вибір кращого в контексті порушеної проблеми. Тобто громадські діячі можуть моделювати проблеми, для вирішення яких і функціонує громадська організація.

Ідеї методу кейс-стаді досить прості:

1. Метод призначений для отримання знань з дисциплін, істина в яких плюралістична, тобто немає однозначної відповіді на поставлене питання, а є кілька відповідей, які можуть змагатися за ступенем істинності; завдання викладання при цьому відразу відхиляється від класичної схеми й спрямоване на отримання не єдиної, а багатьох істин і орієнтацію в їх проблемному полі.

2. Акцент навчання переноситься з оволодіння готовим знанням на його вироблення, на співтворчість учня й викладача; звідси принципова відмінність методу кейс-стаді від традиційних методик – демократія в процесі отримання знання, коли учень рівноправний з іншими учнями й викладачем у процесі обговорення проблеми.

3. Технологія методу полягає в такому: за певними правилами розробляють модель конкретної ситуації, що мала місце в реальному житті, і відображається той комплекс знань та практичних навичок, яких учням потрібно набути; при цьому викладач виступає в ролі ведучого, який генерує питання, фіксує відповіді, підтримує дискусію, є «диспетчером процесу співтворчості».

4. Безсумнівною перевагою методу ситуаційного аналізу є не лише отримання знань і формування практичних навичок, а й розвиток системи цінностей, життєвих установок, своєрідного світовідчуття та миротворення.

5. У методі кейс-стаді долається класичний дефект традиційного навчання, пов'язаний із «сухістю», неемоційним викладом матеріалу, – емоцій, творчої конкуренції й навіть боротьби в цьому методі так багато, що добре організоване обговорення кейсу може нагадувати театральну виставу.

Дослідницьку стратегію кейс-стаді – дослідження випадку – використовують фахівці різних соціальних дисциплін, вона здавна пов'язана із соціальною роботою. Причина – «збіг інтересів». Суть кейс-стаді полягає в тому, щоб якомога детальніше, всебічно й контекстно вивчити певний випадок; ті самі цілі має й соціальний працівник, прагнучи скласти найбільш повне уявлення про свого конкретного клієнта або узагальненого об'єкта соціальної роботи.

Один з ранніх класичних прикладів кейс-стаді – книга К. Шоу «Джек-Роллер». У 1920-х рр. К. Шоу, вивчаючи підліткову делін-



квентність, просив хлопчаків, відпущених під чесне слово з корекційних закладів, написати свою історію. Потім він доповнював ці розповіді даними поліцейських звітів, матеріалами суду, висновками медиків, психіатрів, психологів та іншими матеріалами. Усе це разом утворило те, що він назвав історією випадку.

Завдяки поєднанню описовості й аналітизму метод кейс-стаді набув широкої популярності не лише в різних науках, а й стосовно різних предметних специфік, включаючи найбільш складні та важкодоступні для вивчення сфери. Ця якість кейс-стаді робить його надзвичайно привабливим для соціальної роботи, де дослідники мають справу з особливою, можна сказати, девіантною соціальною реальністю. Будучи об'єктом вивчення, ця реальність виявляє недостатність дослідного інструменту, побудованого на «чистій» аналітиці. Детальний опис того, що відбувається, з погляду самих дійових осіб – з усіма їх забобонами, емоціями й своєрідністю – виявляється не менш важливим, ніж неупереджений аналіз стороннього спостерігача. Крім того, у низці випадків «девіантна реальність» просто не піддається вивченню за допомогою стандартного анкетування або тестування. Кожна людина нещасна по-своєму, тому болючий, травматичний досвід дуже важко втиснути у формалізовані бланки, не кажучи вже про якість спілкування дослідника й досліджуваного в подібній ситуації.



6. КОМУНІКАЦІЯ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Вибудовуючи комунікації, уявляйте конкретну людину, до якої ви звертаєтесь. Виділіть аудиторії, необхідні для існування організації, – ті, без яких досягнення вашої фінальної мети буде неможливим.

Для останнього десятиліття характерно надзвичайне зростання кількості громадських організацій. Воно було настільки швидким, що організації стали важливим чинником змін. Проте впливовість означає й відповідальність, тому часто на ці організації звертають критичні погляди з метою контролю за виконанням ними своїх обов'язків.

Існує кілька способів відрізнити неурядову організацію від комерційної. Перший показник – право власності. Замість власників чи акціонерів у неурядових організаціях є зацікавлені сторони й бенефіціари або отримувачі певних послуг, вигод. Наступне, що їх відрізняє, – мотив. Громадські організації керуються певними

цінностями, ідеями, а комерційні організації орієнтовані на отримання прибутку. Результат діяльності неурядових неприбуткових організацій також зазвичай вимірюють якісно, а не кількісно. На відміну від комерційних організацій, він не залежить від кількості реалізованого продукту, а полягає в розвитку та зростанні розуміння змін, наданні конкретних інструментів, якими можуть бути внесення змін до закону чи зміна підходу суспільства до оцінювання, наприклад, такого поняття, як різноманіття.

Причиною є негативні асоціації, які виникають у зв'язку з виразом «зв'язки з громадськістю». Ми знаємо, що всі неурядові організації мають відділ комунікації, маркетингу та медіа, які виконують ті самі функції, що й відділи зв'язків із громадськістю. Іншою причиною того, що ці поняття так рідко зустрічаються разом, є вживання терміна «зв'язки з громадськістю» більшістю корпорацій. Оскільки діяльність цих корпорацій є ціллю неурядових організацій, громадські організації обережно ставляться до використання терміна у власному лексиконі. Хоча насправді вони виконують таку саму роботу, що й відділи зв'язків із громадськістю: написання пресрелізів, проведення пресконференцій для журналістів, підтримання відносин із зацікавленими особами, організація заходів тощо.

На перший погляд, усі аудиторії, до яких громадська організація звертається у своїй комунікації, є важливими. Водночас їх не повинно бути багато: жоден бренд не може звертатися до «широкого загалу» без чітких поведінкових маркерів.

Найбільшим обмеженням, із яким стикаються неурядові організації, є доступ до ресурсів. Вони оперують невеликою сумою грошей. Проте саме це обмеження привело до розвитку дуже особливої інноваційної культури всередині цих організацій. Неурядові організації також користуються великим рівнем довіри серед громадськості. Дуже часто їм доручають проведення соціальних експериментів. Сьогодні вже не дивує, що неурядова організація бере найновітніші технології й використовує їх на ко-

ристь суспільства. Вони завжди дуже швидко діють, щоб бути на першому місці. Наприклад, ОГС надзвичайно активні в соціальних мережах, таких як: Facebook, Twitter тощо. Для них – це недорогі та швидкі канали інформації, за допомогою яких можна привернути увагу широкої аудиторії. До прикладу, британська громадська організація «38 Degrees» здійснила багато своїх кампаній онлайн і успішно збрала десятки тисяч прихильників різних проєктів.

Зростання кількості неурядових організацій призвело до жорсткої конкуренції в третьому секторі. Щоб залишатись на плаву, вони повинні бути конкурентоспроможними. Щоб вижити, вони формують об'єднання. Багато неурядових організацій визнають, що досягти результатів без співпраці з іншими організаціями такого типу неможливо. Лише великі об'єднання можуть швидко поширювати певні інновації. Ідея, що зароджується в одній організації, швидко поширюється серед усіх учасників об'єднання.

Щоб побудувати успішну кампанію, неурядові організації, перш за все, аналізують поточну ситуацію. Це передбачає, насамперед, перевірку комунікації. Процес триває достатньо довго. Після закінчення аналізу ситуації організації розпочинають пошук зацікавлених осіб, які можуть запобігти певним подіям чи змінити конкретну ситуацію. ГО розробляють план: що конкретно такі особи можуть зробити і як їх переконати це зробити. Неурядові організації повинні бути креативними та інноваційними в пошуках таких партнерів. В іншому випадку – двері для переговорів та подальшого спілкування не будуть відкриті.

Соціальний маркетинг – це процес використання засобів маркетингу з урахуванням поведінки індивідів для просування певного продукту. Водночас проведення соціальних кампаній нагадує переслідування неурядовими організаціями компаній, не дозволяючи їм здійснити те чи інше. Фахівці з PR повинні усвідомлювати, що соціальний маркетинг оприлюднює чимало інформації й у більшості випадків керується аудиторією. Відтак вони мають бути готовими до передачі контролю в її руки.

Маркетингова діяльність громадської організації є дуже схожою на діяльність у межах комерційної організації.

Маркетингове дослідження – це систематичне накопичення інформації про конкретну групу людей, завдяки якій виникає можливість зрозуміти, кому що необхідно отримати й кому про що необхідно дізнатись. Маркетингові дослідження дають нам комплекс відомостей, що дозволить краще та ефективніше впливати на клієнтів організації. Мета маркетингових досліджень – надати особам, які керують організацією, відповідну базу для прийняття рішень та зменшити ймовірність ризику в діяльності організації. Маркетингове дослідження звертається за відповідями до тих людей, яким буде надаватись допомога, чи до тих, хто має на них вплив, а також до соціальних умов і законів, які визначають їхню поведінку.

Маркетингові дослідження, як і соціальний маркетинг в цілому, є важливою частиною комунікації громадської організації. Вони дозволяють громадським організаціям оцінювати попит на послуги, що надаються в межах проєкту, та оцінювати якість реалізованих проєктів. Соціальний маркетинг може бути використаний і для формування попиту в громади на позитивні зміни.

Сьогодні більшість громадських організацій здійснюють комунікації переважно через соціальні мережі, які розвиваються швидкими темпами. Для ефективної комунікації в рамках цього поля необхідне дотримання певних правил.

1. Розробіть контент-план

Такий план автоматизує процес – він допомагає мислити стратегічно, покрити всі аудиторії, створити гарний контент та налагодити координацію.

2. Використовуйте правило «70/30»

Дотримання цього правила допоможе збільшити вашу аудиторію. Не варто забувати, що соціальні мережі – це все ж таки про розваги. Тому 70 % контенту, який ви публікуєте, має бути цікавим



для вашої аудиторії. Це те, що люди хочуть читати, а не те, що ви хочете розповісти. А 30 % – це контент, пов'язаний із вашою діяльністю.

«70/30» – це правило, коли вам треба жертвувати своїм офіційним простором, надаючи якусь особисту чи розважальну інформацію, цим ви виграєте місце для своєї професійної діяльності». Навіть одна світлина розважального змісту допоможе забезпечити вам аудиторію на тиждень наперед.

3. Заплануйте два пости на день (як мінімум)

Чим більше постів ви будете розміщувати тим краще. Хоча треба розуміти, що кожен пост повинен мати свою мету і нести важливу інформацію для користувачів. Тому слід дотримуватись балансу викладаючи кілька постів на день, але старатися щоб Ваші пости були інформативними та корисними для вашої цільової аудиторії.

При встановленні таймінгу потрібно, перш за все, розуміти логіку користувачів. Пости о півночі чи із самого ранку, як це часто роблять деякі громадські організації, не спрацьовують.

4. Робіть контент актуальним

Є події, на які неможливо не реагувати. Особливо, це стосується якихось великих та надзвичайних ситуацій.

Корисно використовувати свята, гучні події та висловлювати підтримку в разі поганих новин. Коли ви реагуєте «тут і зараз», то отримуєте моментальний плюс!

5. Пам'ятайте про правило «цього дня»

Наприклад, щоп'ятниці можна розповідати про свою команду, щопонеділка публікувати гранти та можливості, а щосереди надавати безкоштовну правову допомогу.

6. Комбінуйте комунікації онлайн і офлайн

Якщо у вас є дуже сильна група онлайн, то зробіть хоча б раз на три місяці зустріч офлайн. Надайте, наприклад, можливість вашій аудиторії ексклюзивно відвідати вашу організацію чи, наприклад, оберіть і запросіть до себе десять блогерів, які б поспілкувалися з вашою командою та написали про вас.

Те, що ви можете показувати своє обличчя та щось розповідати про себе, працює на вашу репутацію.

Якісна комунікація – один з основних викликів для громадських організацій. Команди сектору роблять проекти, що змінюють країну, але не завжди вчасно й ефективно розповідають про свої досягнення та важливість втілених ними змін.



ВИСНОВКИ

Діяльність громадських організацій базується на принципах громадянського суспільства. Створюють їх для того, щоб активні громадяни могли реалізувати спільні ідеї у сфері розвитку місцевих громад та вирішення соціальних проблем.

Для сучасного українського суспільства громадська діяльність є відносно новою, але вже достатньо поширеною. Сьогодні на території України зареєстровано кілька тисяч громадських організацій. Кожна з них заснована для вирішення тих чи інших завдань. Однак більшість громадських організацій зареєстровані та ведуть власну діяльність на території великих українських міст. На думку представників ГО «ШИРОКИЙ СТЕП», потрібно активізувати громадську діяльність в маленьких містечках та сільській місцевості.

На переконання членів ГО «ШИРОКИЙ СТЕП», активні громадяни, які хочуть займатися активною громадською діяльністю, не мають відповідних знань та навичок. Їм потрібна методична підтримка. Саме в межах цієї підтримки й запропонований методичний посібник «Громадська організація для початківців». Його мета – ознайомити потенційних громадських активістів з особливостями реєстрації та функціонування громадської організації.

Сподіваємося, що після ознайомлення з методичним посібником «Громадська організація для початківців» буде створена не одна громадська організація, а існуючі залучать не один десяток громадських активістів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраменко А., Аксенов Г. Фандрайзинг: искусство добывать и отдавать деньги. Киев : Планета людей, 2001. 260 с.
2. Артемьева Т. В., Тульчинский Г. Л. Фандрейзинг. Привлечение средств на проекты и программы в сфере культуры и образования. Санкт-Петербург : Лань, 2010. 286 с.
3. Бангун О. В. Вплив маркетингу і фандрейзингу на трансформацію бібліотек / наук. ред. В. С. Біленький. Донецьк : УКЦентр, 1999. 204 с.
4. Березін О. В. Управління проектами : навч.-метод. посіб. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. 148 с.
5. Брайсон Джон М. Стратегічне планування для державних і неприбуткових організацій : пер. з англ. Львів : Літопис, 2004. 352 с.
6. Винников О. Оподаткування неприбуткових організацій. Київ : Програма Партнерства Альянс Каунтерпарт, 1999. 24 с.
7. Губіліт І., Новачук І., Пушкарьов Д. Посібник лідера. Львів : Західноукраїнський консалтинговий центр, 2009. 1606 с.
8. Даєн Дж. Чарнов, Керолін Ратш. Як досягти змін : пер. з англ. Львів, 2002. 116 с.
9. Дятлов В. А., Кибанов А. Я., Пихало В. Т. Управление персоналом : учеб. пособ. Москва : ПРИОР, 1998 278 с.
10. Жан Марк де Галль. Управление человеческими ресурсами. Москва, 1995. 3255 с.
11. Закон України Про громадські об'єднання. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text>
12. Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text>
13. Ілляшенко С. М. Маркетингові дослідження : навч. посіб. Київ, 2006. 192 с.
14. Ингрэм Ричард Т. Десять основных обязанностей органу врядування неприбуткової організації . пер. В. Дибайло ; Ресурсний

Центр розвитку громадських організацій «Гурт». К. : Видавничий дім «КМ Академія», 2003. 340с.

15. Інноваційні моделі соціальних послуг / Український фонд соціальних інвестицій. Київ, 2006. Т. 1. 320 с.

16. Інноваційні моделі соціальних послуг / Український фонд соціальних інвестицій. Київ, 2007. Т. 2. 160 с.

17. Краплич Р. Проекти та управління ними : практич. посіб. для неприбуткових організацій / Фондація імені князів-благодійників Острозьких [Україна]. Рівне, 2004. 120 с.

18. Краплич Р. Залучення фінансування з місцевих джерел для неприбуткових організацій : практич. посіб. для НДО / Фондація імені князів-благодійників Острозьких [Україна]. Рівне, 2002. 160 с.

19. Кузьминський В. О. Управління неприбутковою організацією. Київ, 2006. 230 с.

20. Лациба М. В. Чому нам потрібен новий закон «Про громадські організації» / Український незалежний центр політичних досліджень. Київ, 2008. 40 с.

21. Опрацювання бюджету. Громадські ініціативи. 2015. № 8. С. 30.

22. Пінчук Н. С., Галузинський Г. П., Орленко Н. С. Інформаційні системи і технології в маркетингу : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2003. 352 с.

23. Посібник консультанта-соціолога УФСІ щодо створення організацій – юридичних осіб під час впровадження спільних проєктів з громадами / Український фонд соціальних інвестицій. Київ, 2003. 106 с.

24. Розвиток громадянського суспільства України в 2008 році: плани на майбутнє. Київ : КНЕУ, 2013. 280 с.

25. Словник української мови: в 11 тт. / АН УРСР. Інститут мовознавства; за ред. І. К. Білодіда. Київ. Наукова думка, 1970—1980.

26. Ткачук А. Ф. Настільна книга для неприбуткових організацій. Київ : Інститут громадянського суспільства, 2015. 288 с.

27. Труфін В. Правові основи організації конкурсів соціальних проєктів. Київ, 2007. 85 с.

28. Чотири кроки до успіху : посібник з менеджменту для неурядових організацій / Творчий центр «Каунтерпарт», Україна. [Б. м.], 2005. 178 с.

29. Фандрайзинг: привлечение средств на некоммерческую деятельность / В. А. Барежев, С. Леликов, С. Е. Орлова и др. Санкт-Петербург : ГУКИ, 2005. 102 с.

30. Халий И., Аксенова О., Лунева Л. Место под солнцем : пособ. для экологических общественных организаций. [Б. г.], 1998. 162 с. URL: <https://trainet.org/books/77> (дата обращения: 16.02.2020).

31. Шнирков О. І. Фандрайзинг: основні особливості та форми : метод. посіб. Київ : Інститут міжнародних відносин КНУ імені Т. Шевченка, 2010. 50 с.

32. Як організувати інноваційні соціальні послуги для дітей з особливими потребами. Рання інтеграція та інклюзивне навчання / Український фонд соціальних інвестицій. Київ, 2017. 252 с.

ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ ДЛЯ ПОЧАТКІВЦІВ

методичний посібник

**Замовник:
ГО «ШИРОКИЙ СТЕП»**

Формат А5.
Тираж 500 екз.