



Виконавець:



ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Харків - 2023

*Затверджено до друку рішенням Науково-методичної ради
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
(протокол №3 від 19 грудня 2023 року)*

Колектив авторів:

Беренда Сергій – канд. екон. наук, доцент кафедри управління та адміністрування, навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу», Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна;

Квітка Юлія – канд. екон. наук, доцент кафедри управління та адміністрування, навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу», Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна;

Пархоменко Олена – канд. екон. наук, доцент кафедри управління та адміністрування, навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу», Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна;

Прус Юлія – доктор філософії, доцент кафедри управління та адміністрування, навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу», Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна;

Савченко Віктор – канд. юрид. наук, доцент кафедри цивільно-правових дисциплін, юридичний факультет, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна;

Фоломєєв Максим – канд. політ. наук, керівник відділу зв'язків з громадськістю та міжнародного співробітництва, Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти;

Хватинець Олена – директор Харківського обласного центру соціальних служб;

Ярмош Олена – канд. фіз.-мат. наук, доцент кафедри міжнародних економічних відносин, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця.

Рецензенти:

Бондар В'ячеслав – голова Громадської організації «СІМЕЙНИЙ ЦЕНТР «Ю ТУ»»;

Воронцова Тетяна – голова ресурсного центру медичних кластерів Українського кластерного альянсу, президентка Рівненського міжрегіонального медичного кластеру;

Родченко Володимир – директор навчально-наукового інституту «Каразінська школа бізнесу», д-р екон. наук, проф.

Основи менеджменту громадської організації : навчально-методичний посібник / кол. авт., Харків : Друкарня Мадрид, 2023. 202 с.

Г12

ISBN 978-617-8254-19-3

Навчально-методичний посібник «Основи менеджменту громадської організації» розроблений у ході реалізації проєкту «Розробка цифрових навчальних модулів для членів громадських організацій у соціальній сфері та сфері охорони здоров'я», який реалізується в рамках проєкту «Зміцнення ресурсів для сталого розвитку приймаючих громад на сході України», що здійснюється Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH за дорученням Уряду Федеративної Республіки Німеччина. Зміст посібника є виключно відповідальністю ХНУ імені В. Н. Каразіна та не обов'язково відображає позиції компанії GIZ та Уряду Німеччини. Він буде корисний для членів громадських організацій у соціальній сфері та сфері охорони здоров'я та тих, хто планує створити громадську організацію.

УДК 332.1:330.341.1(477)

©Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, 2023

©Колектив авторів, 2023

©ТОВ «Друкарня Мадрид», 2023

ISBN 978-617-8254-19-3

ЗМІСТ

Вступ	4
Модуль: Планування та організація роботи НГО	7
Тема 1 ♦ НГО як система	8
Тема 2 ♦ Планування діяльності НГО	19
Тема 3 ♦ Сталий розвиток НГО — партнерство та взаємодія	24
Модуль: Правові аспекти діяльності громадських організацій соціальної сфери та охорони здоров'я	33
Тема 1 ♦ Основи правового регулювання діяльності громадських організацій соціальної сфери та охорони здоров'я	34
Тема 2 ♦ Особливості діяльності громадських організацій соціальної сфери та охорони здоров'я	39
Тема 3 ♦ Правова відповідальність, майно та порядок управління громадськими організаціями соціальної сфери та охорони здоров'я	47
Модуль: Бухгалтерський облік	53
Тема 1 ♦ Первинна звітність та оформлення господарських операцій	54
Тема 2 ♦ Особливості обліку громадської організації	61
Тема 3 ♦ Звітність громадської організації	71
Модуль: Джерела фінансування для НГО (оплачувані послуги, збір коштів, грантові заявки тощо)	81
Тема 1 ♦ Початок роботи зі збору коштів (фандрайзингу) для громадських організацій	82
Тема 2 ♦ Грантова діяльність: різновиди спонсорства та доступ до фінансування	91
Тема 3 ♦ Краудфандинг та «комерційна» діяльність громадських організацій	103
Модуль: Керівництво та мотивація членів громадських організацій	116
Тема 1 ♦ Волонтери як члени команди громадської організації: як залучати та координувати	117
Тема 2 ♦ Розвиток персоналу громадської організації	128
Тема 3 ♦ Мотивація трудової діяльності членів громадських організацій	141
Модуль: Використання медіа	152
Тема 1 ♦ Комунікації як можливості та ресурси для громадських організацій	153
Тема 2 ♦ Комунікативні майданчики громадської організації: можливості та рекомендації	158
Тема 3 ♦ Алгоритми просування громадських організацій	164
Галузевий модуль: Основи соціальних послуг	171
Тема 1 ♦ Що таке соціальні послуги	172
Тема 2 ♦ Організація та надання соціальних послуг у територіальній громаді	184
Тема 3 ♦ Взаємодія різних суб'єктів надання соціальних послуг у громаді	192

ВСТУП

Ключову роль у забезпеченні доступності окремих медичних та соціальних послуг для всіх категорій мешканців почали відігравати громадські організації, які працюють на низовому рівні в медичній сфері та сфері соціального захисту. Саме їх активність дозволяє частково розвантажити діяльність державних установ медичного та соціального профілю, фокусуючи їх зусилля на тих завданнях, які потребують певних ліцензій та вузької фахової підготовки. Введення воєнного стану та початок активної фази війни з російською федерацією внесло свої корективи в усі сфери життя України. Не є виключенням й громадські організації, які у своїй діяльності стикаються з питаннями, що потребують врегулювання, проте наразі залишаються відкритими. Ефективний менеджмент відіграє ключову роль у роботі будь-яких організацій, особливо, громадських.

Сьогодні українське суспільство демонструє один з найвищих рівнів соціальної згуртованості, кожен намагається зробити власний внесок у прискорення перемоги, а громадські організації є драйверами таких ініціатив. Представники громадських організацій медичного та соціального профілю вимушені діяти в нетрадиційних умовах турбулентності, постійно намагаючись врахувати нагальні потреби цільової аудиторії та пристовуючись до зовнішніх умов, що швидко змінюються. Це вимагає від представників таких організацій розвитку компетентностей, опанування нових інструментів управління та організації діяльності. На сьогодні наявний освітній контент не може повною мірою задовольнити потреби представників громадських організацій, які працюють у сфері медичного забезпечення та соціального захисту на низовому рівні, через високий рівень завантаженості та відсутності часу для відвідування довготривалих курсів. Більшість посібників, рекомендацій розроблені для промислових підприємств, організацій, що надають послуги. Однак сектор недержавних громадських

організацій має певні особливості щодо регулювання фінансів, залучення й оцінки персоналу тощо.

Пропонований навчально-методичний посібник «Гайдбук “Основи менеджменту НГО”» розроблений у ході реалізації проєкту «Розробка цифрових навчальних модулів для членів громадських організацій у соціальній сфері та сфері охорони здоров'я», який реалізується у рамках проєкту «Зміцнення ресурсів для сталого розвитку приймаючих громад на сході України», що здійснюється Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH за дорученням Уряду Федеративної Республіки Німеччина.

Змістовне наповнення пропонованого гайдбука таке:

У першому модулі «Планування та організація роботи НГО» ви дізнаєтесь про побудову ефективної системи організації, формулювання її дієвої місії, візії та цілей та важливу роль партнерської взаємодії у процесі реалізації соціальних проєктів. Цей модуль фокусується на тому, що громадську організацію слід розглядати як складну систему, для успішної діяльності якої необхідна ефективна взаємодія її складових: людей, стратегій, політик і процедур, структури, систем, клімату та культури.

У другому модулі «Правові аспекти діяльності громадських організацій соціальної сфери та охорони здоров'я» розкриваються питання правового регулювання діяльності громадських організацій, їх правовий статус, права та обов'язки, відповідальність, управління майном та інші аспекти.

У третьому модулі «Бухгалтерський облік» розкрито особливості організації системи бухгалтерського обліку громадської організації від укладання первинних документів до формування звітності, її зберігання, подання до контролюючих органів та проходження аудиту.

У четвертому модулі «Джерела фінансування для НГО» ви дізнаєтесь про різновиди, поняття, терміни грантової діяльності, про інструменти та методи фандрайзингу, проєктну та «комерційну» діяльність громадських організацій, особливості написання грантової заявки, пошук та спілкування з донорами.

П'ятий модуль «Керівництво та мотивація членів громадських організацій» присвячено особливостям залучення волонтерів до реалізації ініціатив громадської організації та координації їх діяльності, інструментам розвитку та мотивації членів громадської організації.

У шостому модулі «Використання медіа» розглядаються комунікації як окремий, стратегічний напрям діяльності, ресурс та можливість в ефективній роботі організацій, що діють у сфері охорони здоров'я та соціального захисту населення. Окреслюються можливості та рекомендації щодо комунікативних майданчиків організацій, основи створення контенту та особливості зворотного зв'язку в публічному просторі, розгортання комунікативного потенціалу шляхом партнерства з установами, організаціями, впливовими та впізнаваними особистостями та взаємодією з міжнародними донорами. Пропонуються алгоритми просування громадських організацій, що діють у сфері охорони здоров'я та соціального захисту населення, зокрема, в роботі зі ЗМІ, створенні інформприводів, залученні експертів та впізнаваних особистостей, просуванні у веб-комунікаціях та соціальних медіа тощо.

У сьомому галузевому модулі «Основи соціальних послуг» ви дізнаєтесь про систему надання соціальних послуг у громаді, критерії діяльності надавачів соціальних послуг, особливості ведення реєстру надавачів соціальних послуг. Також ознайомитесь з особливостями взаємодії різних суб'єктів при організації та наданні соціальних послуг та з соціальним партнерством, механізмами залучення недержавного сектору до надання соціальних послуг у громаді.

МОДУЛЬ

**«ПЛАНУВАННЯ
ТА ОРГАНІЗАЦІЯ
РОБОТИ НГО»»**

ТЕМА 1

НГО ЯК СИСТЕМА

ТЕМА 1. НГО ЯК СИСТЕМА

- *Ідеї та Люди – з чого починається НГО?*
- *Як побудувати систему організації. Модель 7-S.*
- *Місія, бачення, цілі організації.*

Ідеї та Люди – з чого починається НГО?

З чого починається робота громадської організації? Звичайно ж, з людей, які мають певні ідеї щодо того, як поліпшити життя суспільства, як вирішити певні соціально значущі проблеми.

Навіщо людям створювати якусь формальну організацію, щоб спільно діяти? Тому що формальній організації, яка має чіткий опис цілей і напрямів діяльності, легше взаємодіяти із своїми цільовими групами, налагоджувати стійке партнерство із донорами, організаціями схожого напрямку, представниками державних органів управління, бізнесом та місцевим самоврядуванням.

Крім того, ГО дає можливість наростити свій соціальний капітал (рис. 1).



Рисунок 1 – Переваги створення громадської організації
Джерело: розроблено авторами самостійно

Існує багато видів громадських організацій. Це професійні спілки, жіночі, молодіжні, ветеранські, дитячі організації, наукові, технічні, культурно-просвітницькі, фізкультурно-спортивні та інші добровільні об'єднання громадян, творчі спілки, земляцтва, фонди, асоціації тощо. Вони можуть мати

різні назви: організація, об'єднання, спілка, товариство, клуб, гурток, рада, фонд, асоціація тощо.

Кожна з цих форм має свої переваги і особливості, про які ви дізнаєтесь із модулю «Основи правового регулювання діяльності громадських організацій соціальної сфери та охорони здоров'я», але у будь-якому разі метою громадської організації є реалізація спільних ініціатив, здійснення та захист прав та свобод, задоволення певних суспільних інтересів (рис. 2).



Рисунок 2 – Шляхи досягнення цілей громадських організацій
Джерело: розроблено авторами самостійно

Щоб створити ГО, слід визначитися з її типом (рис. 3).



Рисунок 3 – Типи громадських організацій
Джерело: розроблено авторами на основі [1, 2, 3]

Коли ви визначилися із типом ГО, можна вже думати про офіційну реєстрацію.

Щоб заснувати громадську організацію, вас має бути щонайменше двоє. Зареєструватися можна досить легко через он-лайн Будинок Юстиції – допоміжний сайт Міністерства юстиції України. Там ви зможете ознайомитися з переліком і зразками документів, які необхідні для реєстрації. А після заповнення всіх документів, можна відправити їх на перевірку та правовий аналіз. Електронна послуга, що дозволяє подати документи та зареєструвати ГО повністю дистанційно, доступна у персональному кабінеті он-лайн будинку юстиції.

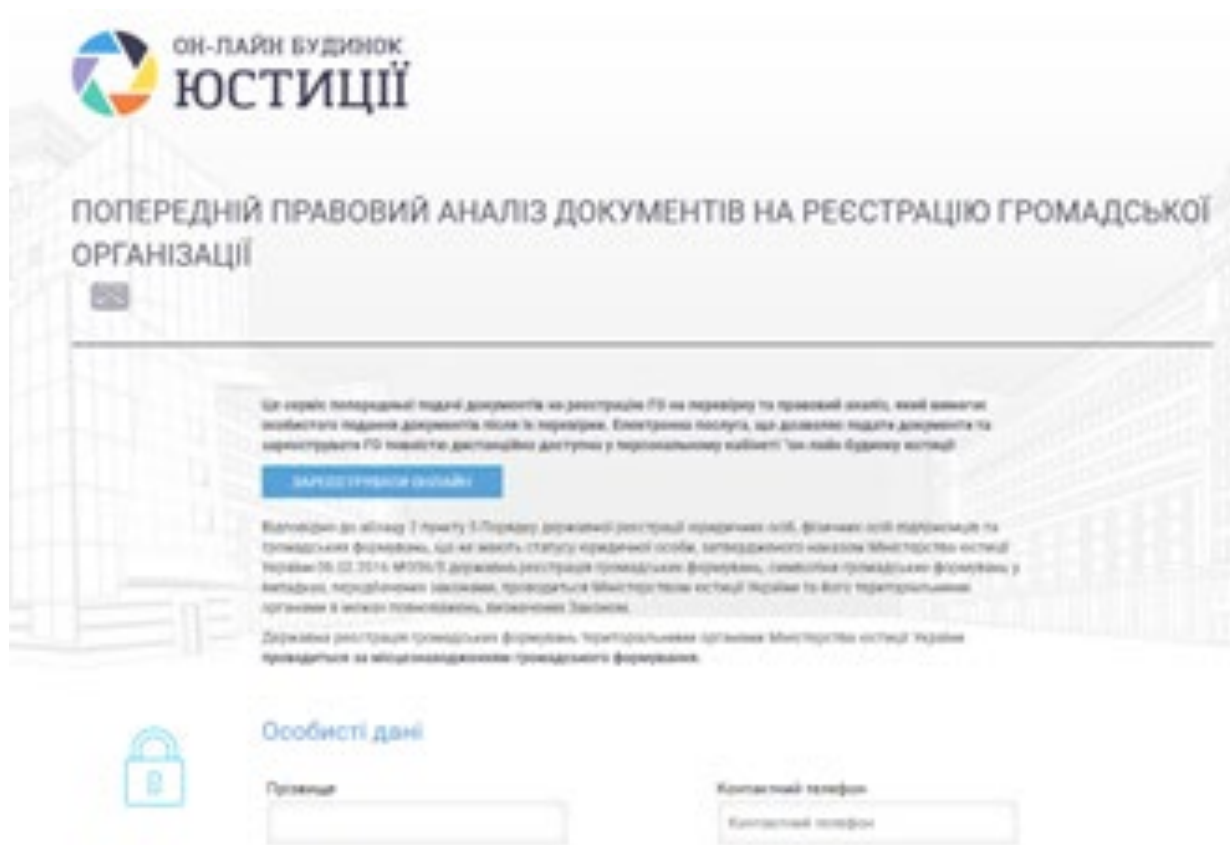


Рисунок 4 – Сайт «Он-лайн Будинок Юстиції»
Джерело: [4]

Як побудувати систему організації.

Створення і розвиток ГО, як і будь-якої організації, потребує системного підходу. Його сутність полягає в тому, що певний об'єкт розглядається як цілісна множина

елементів в сукупності відношень і зв'язків між ними, тобто як модель системи. Центром громадської організації як системи, беззаперечно, мають бути люди з їхніми ідеями, почуттями, діями (рис. 5).



Рисунок 5 – Людиноцентрична модель громадської організації
Джерело: розроблено авторами самостійно

Отже, громадську організацію слід розглядати як складну систему, для успішної діяльності якої необхідна ефективна взаємодія її складових: людей, стратегій, політик і процедур, структури, систем, клімату і культури (рис. 6).



Рисунок 6 – Системні складові діяльності громадської організації
Джерело: розроблено авторами на основі [8]

Стратегія – полягає у формування ясного плану ваших дій у вибраній сфері для досягнення поставлених цілей.

Політики – це правила у певній сфері діяльності організації (наприклад, політика юридичного захисту членів організації). Процедури описують способи здійснення, виконання або оформлення чогось. Процедури не обов'язково закріплюються документально. Прикладом процедури може бути домовленість членів організації (або правління) зустрічатися щотижнево у певний день і час для обговорення поточних справ.

Організаційні структури. Хоча громадським організаціям не притаманні суворі формальні структури, які, наприклад, існують в державних установах, проте розуміння розподілу повноважень, обов'язків, функцій членів команд в ГО є дуже важливим для їх ефективної роботи. Подумайте, яким чином у вашій організації поділити сфери діяльності. Хто буде хорошим організатором, хто ефективно спілкується з людьми, підтримує зв'язок із стейкхолдерами, а у кого найкраще виходить знаходити цікаві гранти. Хто може управляти певним проєктом, а хто є експертом в якійсь специфічній галузі.

Елемент «системи» вимагає розуміння того, яким чином діють системи розподілу, контролю і моніторингу людей і ресурсів (матеріальних, нематеріальних, фінансових, інформаційних тощо).

У свою чергу клімат зумовлює загальну емоційно-психологічну атмосферу в організації. У сфері надання соціальних послуг та охорони здоров'я цей елемент дуже впливає на якість взаємодії як всередині організації, так і на стосунки із зовнішніми стейкхолдерами.

Не менш важливою є культура, яка панує в організації і яку вона транслює: це цінності ГО, переконання її засновників та працівників, моделі поведінки, які вони застосовують. Крім того, культура може включати й матеріальну складову, втілюючись у символіці, мерчі, інших артефактах, наявність яких може мати значний вплив на згуртованість команди.

Подумайте, які цінності вас об'єднують, як вони транслюються через символіку, поведінку і вчинки членів вашої організації!

Усі зазначені елементи знаходяться у тісному зв'язку між собою і центром – Людиною! Відповідно до визначених цілей вам необхідно буде зважати на цей зв'язок і розуміти,

яким чином налагодити роботу організації, щоб ці шість складових підсилювали одна одну.

Місія, бачення, цілі організації.

Місія – це призначення організації. Вона має передавати загальну ідею про вищі її цілі (рис. 7).



Рисунок 7 – Логіка формулювання місії
Джерело: розроблено авторами самостійно

Місія не має містити якісь загальні фрази. Вона повинна відображати саме ВАШЕ призначення. Твердження «Ми хочемо, щоб навкруги всі були щасливі» – це не місія!

Хороше формулювання місії має складатися з трьох частин (рис. 8).



Рисунок 8 – Компоненти місії громадської організації
Джерело: розроблено авторами на основі [13, 14]

При цьому її формулювання має бути ємним, коротким, поміститися на одну сторінку максимум.

Ось приклад хорошої місії, що декларує Українська асоціація носіїв кохлентарних імплантів: «Створення сприятливих умов для розвитку скринінгу слуху та слухопротезування в Україні. Забезпечення рівних умов співіснування в суспільстві як слухопротезованих людей так і інших громадян держави» [5].

З неї ми можемо зробити чіткий висновок про галузь, в якій працює Асоціація – це скринінгу слуху та слухопротезування в Україні.

Можемо зрозуміти, якого майбутнього прагнуть члени асоціації: забезпечення рівних умов співіснування в суспільстві як слухопротезованих людей так і інших громадян держави.

І, нарешті, у місії зазначаються цінності, якими керується організація: це рівність всіх громадян у державі!

Коротко, чітко, зрозуміло.

Отже, якщо ви тільки створюєте свою організацію, спробуйте сформулювати її місію, керуючись цими правилами. А якщо ваша організація вже працює певний час, спробуйте подивитися на формулювання місії з нової точки зору і заново відповісти на запитання, чому ви існуєте, що ви робите і для кого. При цьому пам'ятайте, що ваша місія повинна бути зрозумілою для всіх, хто має з вами справу і відображати сферу, в якій ви дієте; бачення ролі вашої організації в майбутньому і ті цінності, яких і дотримуетесь.

Але місія – це ще не все, про що ви маєте подумати на самому початку!

Візія, бачення – це те, що уособлює ваші цілі, що робить місію відчутною, видимою. Для цього ви маєте розуміти, як буде ВИГЛЯДАТИ те, чого ви прагнете, якою буде ваша організація фізично за певний час.

Бачення організації – це образне уявлення сенсу діяльності та перспектив (майбутнього) організації (рис. 9).



Рисунок 9 – Логіка формулювання візії (бачення) громадської організації
Джерело: розроблено авторами на основі [6]

Прикладом хорошого бачення може бути таке твердження від Української асоціації носіїв кохлентарних імплантів: «Зробити так, щоб люди із втратою слуху були інтегровані у суспільство нарівні з іншими» [5].

Це бачення являє собою картинку, яку можна досить легко уявити – однакові можливості для розвитку, роботи, дозвілля, пересування для здорових людей і людей з вадами слуху.

Слід пам'ятати, що візія відноситься лише до майбутнього: вона втрачає свою «силу» при досягненні бажаного стану організації і має бути сформульованою знову!

Відповідно до сформульованих місії та візії ви можете далі подумати, як конкретизувати шляхи їхньої реалізації. Тобто – які цілі ви маєте досягти у найближчій та тривалій перспективі.

При цьому слід пам'ятати головне правило постановки цілей – вони мають бути SMART (рис. 10).



Рисунок 10 – Принципи формулювання цілей організації
Джерело: розроблено авторами на основі [6]

S – specific – цілі мають бути конкретними, тобто формулюватися максимально конкретно з однією бажаною метою. Як правило, чим вужчою і конкретнішою є мета – тим чіткішими будуть кроки по її досягненню.

M – Measurable – цілі мають бути вимірюваними, тобто відображатися у чітких індикаторах їх досягнення. Кожна ціль повинна мати чіткі одиниці виміру. Наприклад, ваше прагнення допомогти 500 людям самотнім людям похилого віку нічого не говорить про конкретні заходи із цієї допомоги. Як само ви будете їм допомагати? Добрим словом? Їжею? Консультаціями лікарів?

У правильно сформульованій меті мають бути адекватно підібрані одиниці виміру, що уточнювали б мету. Наприклад: «Забезпечити не менш ніж 500 самотніх людей харчовими наборами протягом місяця»

A – Achievable – цілі мають бути досяжними, тобто їх досягнення має бути вам під силу, і у вас є достатньо знань, вмінь, навичок, досвіду, щоби впоратися із нею. Досяжна мета не повинна вас лякати, і якщо вона здається вам недосяжною, краще поставити ціль доступнішу. Можливо,

навіть розбити «велику» мету на декілька проміжних, які будуть відповідати вашому поточному рівню можливостей.

R – Relevant – цілі мають відповідати специфіці діяльності вашої організації, корелюватися із наявними ресурсами і враховувати ваші цінності. Наприклад, здоровий спосіб життя включає багато аспектів: це і фізична активність, і своєчасний моніторинг здоров'я, і правила харчування. Проте, насправді, ви не можете охопити всі ці сторони, слід зупинитися на тому, що є ближче саме вашій організації.

T – time-bound – цілі мають бути обмежені у часі. Втілювати цілі можливо лише через розробку планів, які повинні мати часовий вимір. Час – це не тільки обмежувач, але й стимулятор для вас і для тих людей, які орієнтуються на результати вашої роботи. Таким чином, ви будете розуміти, що на вас покладено певні обов'язки, але розуміння часу, який ви маєте у розпорядженні, дозволить вам краще сфокусуватися на досягненні цілі.

ТЕМА 2

ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ НГО

ТЕМА 2. ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ НГО

- Як мрії втілювати у плани? Як шукати і складати проєктні заявки?
- Організаційна структура на різні випадки.
- Інформаційне забезпечення. Фінансування заходів стратегії.

Як мрії втілювати в плани? Як шукати і складати проєктні заявки?

Грамотно складена місія та чудова візія не вартуватимуть нічого, якщо вони не втіляться в життя. Для цього маємо розуміти, кому реалізація ваших ідей полегшить життя – кому потрібен той чи інший проєкт.

Якщо ми розуміємо свою цільову групу або групи, то маємо подумати, яким чином наші мрії можуть бути реалізовані: кому ще цікаві наші ідеї, хто готовий допомогти – грошима, часом, іншими ресурсами.

Зараз багато можливостей для пошуку партнерів: вони можуть знайтися як серед безпосередніх стейкхолдерів (нашої цільової групи, місцевої влади, зацікавлених підприємців тощо), так і серед міжнародних організацій, що надають донорську допомогу соціальним проєктам.

Шукати і складати проєктні заявки можна за таким порядком (рис. 11).



Рисунок 11 – Порядок пошуку грантових можливостей для громадської організації
Джерело: розроблено авторами самостійно

Пам'ятайте, що перед вибором проєкту слід уважно прочитати та дотримуватися інструкцій та вимог для кожної заявки на грант.

Організаційна структура на різні випадки

Фінанси та матеріальні ресурси – це ще не все, що потрібно для стабільної роботи громадської організації.

Слід подумати, а чи підходить існуюча структура вашої організації для реалізації ваших планів? Яким чином відбувається загальне керівництво? Як різні проєктні команди можуть ефективніше взаємодіяти одна з іншою? Чи вистачає людей для здійснення вашої роботи в той чи інший момент часу?

Управління організаційною структурою громадської організації, яка працює над різними проєктами, може бути складним завданням, але є кілька стратегій, які можуть допомогти:

Чітко визначте ролі та обов'язки для кожного члена команди та переконайтеся, що кожен розуміє свій внесок у виконання місії організації.

Створюйте команди для конкретного проєкту, до складу яких входять люди з необхідними навичками та досвідом. Кожна команда повинна мати чіткий план проєкту, графік і бюджет, усвідомлювати свої завдання та розуміти очікувані результати.

Впроваджуйте інструменти керування проєктами, щоб відстежувати прогрес, терміни та бюджети. Такі інструменти, як Asana, Trello, Jira, Slack, Microsoft Teams, які можуть допомогти командам залишатися організованими та залишатися на шляху до визначених цілей.

Стимулюйте спілкування та співпрацю між командами, щоб гарантувати, що всі працюють для досягнення одних і тих же цілей. Плануйте регулярні зустрічі команди, щоб переглядати прогрес, обговорювати труднощі та ділитися передовим досвідом.

Наймайте менеджерів проєктів, які можуть контролювати кілька проєктів і гарантувати, що кожен проєкт виконується за планом. Менеджери проєктів можуть допомогти

забезпечити виконання проєктів вчасно, у межах бюджету та відповідно до необхідних стандартів.

Підтримуйте організаційну культуру: переконайтеся, що ваша організаційна культура є узгодженою в усіх проєктах. Сприяйте становленню культурі прозорості, підзвітності та співпраці, щоб допомогти забезпечити успіх усіх проєктів.

Інформаційне забезпечення. Фінансування заходів стратегії

Управління організаційною структурою громадської організації, що працює над різними проєктами, вимагає ретельного планування та ефективної комунікації. Встановивши чітку структуру, створивши команди для конкретних проєктів, впровадивши інструменти управління проєктами, сприяючи комунікації та співпраці, наймаючи менеджерів проєктів і підтримуючи організаційну культуру, ви можете успішно керувати проєктами вашої громадської організації та досягати своєї місії.

Інформаційна підтримка є важливою для успіху діяльності громадської організації (рис. 12).

Способи керування інформаційною підтримкою	Розробіть інформаційну стратегію, яка описуватиме, як ваша НГО керуватиме та використовуватиме інформацію. Визначте типи інформації, яка вам потрібна, як вона збиратиметься та хто відповідатиме за керування нею.
	Обов'язково обговоріть питання оприлюднення інформації з представниками організації, яка надала грантові кошти. Узгодьте з донором порядок висвітлення новин, обговоріть питання, що стосуються використання найменувань і логотипів організацій-партнерів, обсягу, графіку та каналів подачі інформації, а також обмежень.
	Використовуйте технології, щоб допомогти керувати інформацією та обмінюватися нею. Використовуйте хмарне програмне забезпечення, а також інструменти управління проєктами для зберігання та обміну документами з персоналом і партнерами.
	Створіть веб-сайт для надання інформації про вашу організацію та її діяльність. Переконайтеся, що веб-сайт є актуальним, простим у навігації та містить чітку інформацію про вашу місію, цінності та діяльність.
	Залучайтеся до соціальних медіа, щоб рекламувати свою організацію та її діяльність. Використовуйте соціальні медіа-платформи щоб ділитися новинами та оновленнями, а також спілкуватися зі своєю аудиторією.
	Встановіть партнерство з іншими організаціями для обміну інформацією та ресурсами. Співпрацюйте з іншими неурядовими організаціями, науковими установами та державними закладами для обміну інформацією, досвідом та ресурсами.
	Інформуйте населення про свою роботу. Використовуйте заходи, семінари та публічні форуми, щоб обмінюватися інформацією про діяльність вашої організації та сприяти залученню спільноти.

Рисунок 12 – Способи керування інформаційною підтримкою
Джерело: розроблено авторами самостійно

Отже, ефективна інформаційна підтримка може допомогти громадській організації керувати своєю діяльністю, ділитися інформацією та взаємодіяти з населенням. Розробляючи інформаційну стратегію, використовуючи технології, створюючи веб-сайт, залучаючись у соціальні медіа, налагоджуючи партнерства та проводячи інформаційну діяльність, громадські організації можуть ефективно керувати своїми потребами в інформаційній підтримці та досягати своєї місії.

ТЕМА 3

**СТАЛИЙ РОЗВИТОК НГО —
ПАРТНЕРСТВО І ВЗАЄМОДІЯ**

ТЕМА 3. СТАЛИЙ РОЗВИТОК НГО – ПАРТНЕРСТВО І ВЗАЄМОДІЯ

- Ухвалення рішень в умовах невизначеності.
- Цілі сталого розвитку в роботі НГО.
- Як залучити зацікавлені сторони для реалізації соціальних проєктів.
- Як обирати і формувати пріоритетні напрями діяльності НГО.

Ухвалення рішень в умовах невизначеності.

При ухваленні рішень в умовах невизначеності є певні особливості, які особливо важливо враховувати.

Таблиця 1 – Особливості ухвалення рішень в умовах невизначеності

№	Особливість	Характеристика
1	Обмежена інформація	Коли люди стикаються з невизначеністю, вони часто мають обмежену інформацію, на основі якої можуть ухвалити рішення. Вони можуть не мати доступу до всіх відповідних даних, або інформація, яку вони мають, може бути неповною чи недостовірною
2	Необхідність оцінки ризику	В умовах невизначеності особам, які ухвалюють рішення, необхідно ретельно оцінити ризики, пов'язані з різними варіантами. Вони повинні враховувати потенційні результати кожного рішення та зважувати ймовірність і наслідки кожного результату
3	Гнучкість	Ухвалення рішень в умовах невизначеності часто вимагає високого ступеня гнучкості. Оскільки ситуація є непередбачуваною, особи, які приймають рішення, повинні бути готові коригувати свої стратегії та тактики в міру зміни обставин. На додаток до непередбачуваності, обумовленої війсьними діями, українські громадські організації часто діють у складному та невизначеному політичному та правовому контексті. Вони мають враховувати потенційний вплив державних законодавчих актів, а також зміну політичного ландшафту та громадської думки
4	Інтуїція та креативність	За відсутності повної інформації інтуїція та креативність можуть відігравати важливу роль в ухваленні рішень. Особам, які ухвалюють рішення, можливо, доведеться покладатися на свої інстинкти та використовувати творче мислення, щоб розробити нові рішення для несподіваних проблем
5	Обмежені ресурси	Багато українських НУО мають обмежені ресурси, як фінансові, так і людські. Це може створити невизначеність щодо здійсненності та сталості різних стратегій та ініціатив
6	Необхідність залучення зацікавлених сторін	Ефективне ухвалення рішень в умовах невизначеності вимагає суттєвої взаємодії із зацікавленими сторонами, включаючи членів спільноти, бенефіціарів, спонсорів і партнерів. Громадські організації повинні надавати пріоритет відкритому та прозорому спілкуванню, щоб зміцнити довіру та підтримку своїх ініціатив

Джерело: розроблено авторами самостійно

Це лише деякі з ключових особливостей процесів прийняття рішень для українських НУО, що працюють в умовах невизначеності. Кожна організація може зіткнутися з унікальними викликами та можливостями, тому має розробити власні стратегії для подолання невизначеності та прийняття ефективних рішень.

Цілі сталого розвитку в роботі НГО

Цілі сталого розвитку (ЦСР) – це набір із 17 взаємопов'язаних цілей, встановлених Організацією Об'єднаних Націй у 2015 році у рамках Порядку денного сталого розвитку до 2030 року (рис. 13). ЦСР покликані служити планом сталого майбутнього для всіх і охоплювати низку питань, включаючи бідність, охорону здоров'я, освіту, гендерну рівність, чисту воду та санітарію, стійку енергетику та кліматичні заходи, серед іншого.



Рисунок 13 – Цілі сталого розвитку
Джерело: [9, 10]

В Україні багато громадських організацій активно займаються просуванням та роботою над досягненням ЦСР. Вони визнають важливість сталого розвитку для вирішення соціальних, економічних та екологічних проблем країни.

Цілі розвитку є основою для українських громадських організацій, щоб скеровувати їхню роботу в напрямку сталого розвитку та вимірювати прогрес у досягненні своїх цілей.

Серед перелічених 17 цілей для громадських організацій, які працюють у соціальній сфері і сфері охорони здоров'я, слід виділити цілу низку цілей сталого розвитку:

Ціль № 1 – «Подолання бідності».

Ціль № 2 – «Подолання голоду».

Ціль № 3 – «Міцне здоров'я і благополуччя».

Ціль № 4 – «Якісна освіта».

Ціль № 8 – «Гідна праці та економічне зростання».

Ціль № 10 – «Скорочення нерівності».

Ціль № 16 – «Мир, справедливість та сильні інститути».

Остання з перелічених – ціль сталого розвитку номер 17 – розглядає не якийсь один аспект, але підкреслює важливість партнерства для досягнення цілей сталого розвитку в цілому.

Ось кілька способів, як українські громадські організації можуть організувати свою діяльність для досягнення цих цілей:

Розширювати доступ до медичної допомоги: українські громадські організації можуть працювати над забезпеченням доступу кожного громадянина до якісної медичної допомоги, сприяючи отриманню виробів медичного призначення та обладнання, навчаючи медичних працівників та підтримуючи розвиток закладів охорони здоров'я.

Сприяти здоровому способу життя: громадські організації можуть проводити просвітницькі кампанії для пропаганди здорового способу життя, включаючи здорове харчування, фізичну активність і підтримку психічного здоров'я. Цього можна досягти за допомогою публічних заходів, семінарів та кампаній у соціальних мережах.

Заохочувати партнерство: громадські організації можуть співпрацювати з іншими організаціями, включаючи державні установи, приватний сектор та інші організації громадянського суспільства, щоб об'єднати ресурси та досвід для досягнення зазначених цілей сталого розвитку.

Збільшувати адвокаційні зусилля: українські громадські організації можуть виступати за зміни політик, які сприяють досягненню зазначених цілей сталого розвитку, наприклад,

збільшення фінансування охорони здоров'я, податкові пільги для медичних компаній і сприяння державно-приватному партнерству.

Покращувати моніторинг та оцінку: громадські організації можуть розробити відповідні системи моніторингу та оцінки прогресу в досягненні цілей сталого розвитку. Це дасть їм змогу виявляти прогалини та вживати заходи для необхідних виправлень.

Підвищувати прозорість: громадські організації можуть підвищити прозорість у своїй діяльності, регулярно звітуючи про свій прогрес у досягненні цілей сталого розвитку.

Як бачимо, одну із головних ролей у досягненні цілей організації грає ефективна взаємодія організації із зацікавленими сторонами, або, іншими словами, стейкхолдерами.

Як залучити зацікавлені сторони для реалізації соціальних проєктів

Зацікавлені сторони для громадської організації в соціальній сфері та охороні здоров'я можуть відрізнятися залежно від конкретного контексту та проєкту, що реалізується (рис. 14).



Рисунок 14 – Приклади стейкхолдерів громадських організацій, що діють у сфері соціальних послуг і охорони здоров'я
Джерело: розроблено авторами самостійно

Для громадської організації важливо визначити всі відповідні зацікавлені сторони і залучити їх до планування та реалізації проєкту, щоб забезпечити його успіх і сталість.

Наприклад:

Члени громади – люди, яких безпосередньо стосуються соціальні та медичні проблеми, якими займається громадська організація.

Державні установи можуть бути зацікавлені в соціальних і медичних питаннях, якими займається громадська організація, і можуть забезпечити фінансування або підтримку проєкту.

Інші громадські організації можуть мати подібні цілі та завдання, що й ваша, і можуть бути зацікавлені у співпраці над певним проєктом.

Донори та спонсори можуть надавати фінансову підтримку проєктам громадської організації та бути зацікавленими в тому, щоб проєкт був успішним.

Постачальники медичних послуг можуть бути залучені до проєкту для надання медичної експертизи та підтримки, щоб забезпечити ефективність та стійкість проєкту.

Місцевий бізнес може брати участь у проєкті, якщо очікується, що він принесе економічну вигоду громаді.

Науковці та дослідники можуть бути зацікавлені у проєкті для проведення досліджень або оцінки ефективності втручання.

Як обирати і формувати пріоритетні напрями діяльності НГО

Визначаючи перелік зацікавлених сторін, слід розуміти напрям їхнього зв'язку з ними (громадська організація впливає на них, вони впливають на громадську організацію або зв'язок є взаємним), ресурси, які мають стейкхолдери для впливу, та інструменти для реалізації цього впливу. Ці дані можуть стати основою для побудови так званої «мапи стейкхолдерів» (табл. 2).

Таблиця 2 – Приклад мапи стейкхолдерів

Стей-ххолдер	Впливає	Відчуває вплив	Ресурси	Інструменти (як використовують ресурси)
C1 – члени громади	Звертаються по допомогу / підтримують ініціативи громадської організації	Очікують на певну соціальну допомогу	Можуть впливати на рішення місцевої влади	Звернення, замовлення соціальних послуг/ фінансова та матеріальна допомога для підтримки ГО
C2 – донори та спонсори	Підтримують (фінансова, організаційна допомога...)	Від результатів діяльності НГО залежить імідж донора	Фінансові, матеріальні ресурси, технічна допомога	Соціальні програми та проєкти, тренінгові програми та ін.
C3 –				
C4 –				

Джерело: розроблено авторами на основі [10, 11, 12]

Після такого мапування легше визначити оцінку потреб та пріоритетних напрямів з їх задоволення, що допоможе вам розробити проєкт, який відповідає потребам громади та забезпечить підтримку з боку зацікавлених сторін. Для цього дійте за певним порядком (рис. 15).



Рисунок 15 – Порядок дій із визначення пріоритетних сфер для реалізації проєктів із залученням зацікавлених осіб
Джерело: розроблено авторами самостійно

Дотримуючись цих кроків, громадська організація може вибрати та сформулювати пріоритетні сфери діяльності, які є актуальними, впливовими та узгодженими з їхньою загальною місією та цінностями. Це допоможе переконатися, що громадська організація справляє позитивний вплив на громаду та досягає своїх цілей і завдань.

Література

- Цивільний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
- Закон України «Про громадські об'єднання»/ URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text>
- Законом України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text>
- Он-лайн Будинок юстиції. URL: <https://online.minjust.gov.ua/dokumenty/go>
- Українська асоціація носіїв кохлентарних імплантів. Офіційний сайт: <https://sluh-e.com.ua/>
- Джек Велч та Джон Бріен. «Від візії до дії: як привести в життя стратегію вашої компанії». Київ : Наш формат, 2014.
- Як ставити досяжні цілі: модель SMART. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/rs/2018/march/issue-1/article-34580.html>
- Сільбігер С. MBA за 10 днів. Путівник, що допоможе крок за кроком опанувати вміння, яких навчають у найкращих бізнес-школах США. – Львів : Видавництво Старого Лева, 2019. – 528 с.
- Сайт ПРООН в Україні. Що таке Цілі сталого розвитку? URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine>
- GRI STANDARDS // URL : <https://www.globalreporting.org/standards>.
- Roadmap for localizing the SDGs: implementation and monitoring at subnational level // URL : https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/commitments/818_11195_commitment_ROADMAP%20LOCALIZING%20SDGS.pdf
- SDG Partnership Guidebook // URL : https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/26627SDG_Partnership_Guidebook_0.95_web.pdf
- Західна школа самоврядування : <https://drive.google.com/drive/folders/12nwgfgY02sJKMRkFTFDGm--rjOGaSGve>
- Про організаційний розвиток: <https://cd-platform.org/pro-org-rozvitok>

- Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 25 «Спрощена фінансова звітність» (НП(С)БО 25), затверджене наказом Міністерства фінансів України від 25.02.2000 № 39. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0161-00#Text> (дата звернення 17.04.2023).
- Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 6 «Виправлення помилок і зміни у фінансових звітах» (П(С)БО 6), затверджене наказом Міністерства фінансів України від 28.05.1999 № 137. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0392-99#Text> (дата звернення 17.04.2023).
- Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби» (НП(С)БО 7), затверджено наказом Міністерства фінансів України від 27.04.2000 № 92. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00#Text> (дата звернення 17.04.2023).
- Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси» (НП(С)БО 9), затверджено наказом Міністерства фінансів України від 20.10.1999 № 246. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99#Text> (дата звернення 17.04.2023).
- План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій та Інструкція про його застосування, наказ Міністерства фінансів України від 30.11.1999 р. № 291. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1557-11#Text> (дата звернення 17.04.2023).
- Податковий кодекс України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення 17.04.2023).
- Порядок заповнення Звіту про використання доходів (прибутків) неприбуткової організації. URL : <https://od.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/print-513615.html> (дата звернення 17.04.2023).

МОДУЛЬ

**«ПРАВОВЕ
РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ
ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ
СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ ТА
ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я»**

ТЕМА 1

ОСНОВИ ПРАВОВОГО
РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ
ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ
СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ ТА
ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ ТА ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

ТЕМА 1. ОСНОВИ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ ТА ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

- Правовий статус громадських організацій.
- Поняття та види громадських організацій.
- Законодавство, що регулює діяльність громадських організацій.



Рисунок 1 – Засновники та члени громадських об'єднань

Джерело: розроблено авторами на основі [1]

Таблиця 1 – Види громадських об'єднань

Назва	Вид	Поняття
Громадське об'єднання	Загальна назва	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	Вид організаційно-правової форми громадського об'єднання	Громадське об'єднання, засновниками та членами (учасниками) якого є фізичні особи
Громадська спілка	Вид організаційно-правової форми громадського об'єднання	Громадське об'єднання, засновниками якого є юридичні особи приватного права, а членами (учасниками) можуть бути юридичні особи приватного права та фізичні особи

Джерело: розроблено авторами на основі [1]



Рисунок 2 – Об'єднання які не громадськими
Джерело: розроблено авторами на основі [1]

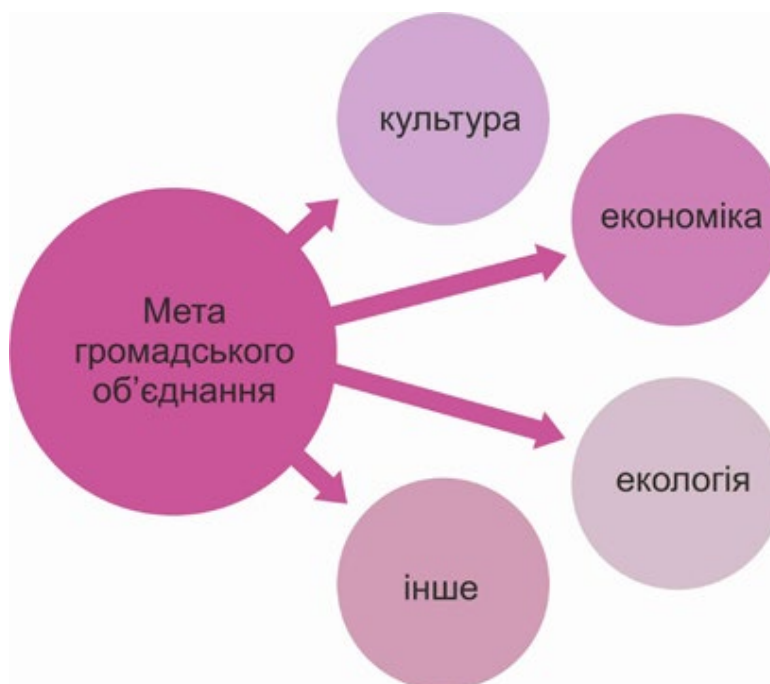


Рисунок 3 – Мета громадського об'єднання
Джерело: розроблено авторами на основі [1]



Рисунок 4 – Діяльність заборонена для громадських об'єднань

Джерело: розроблено авторами на основі [1]

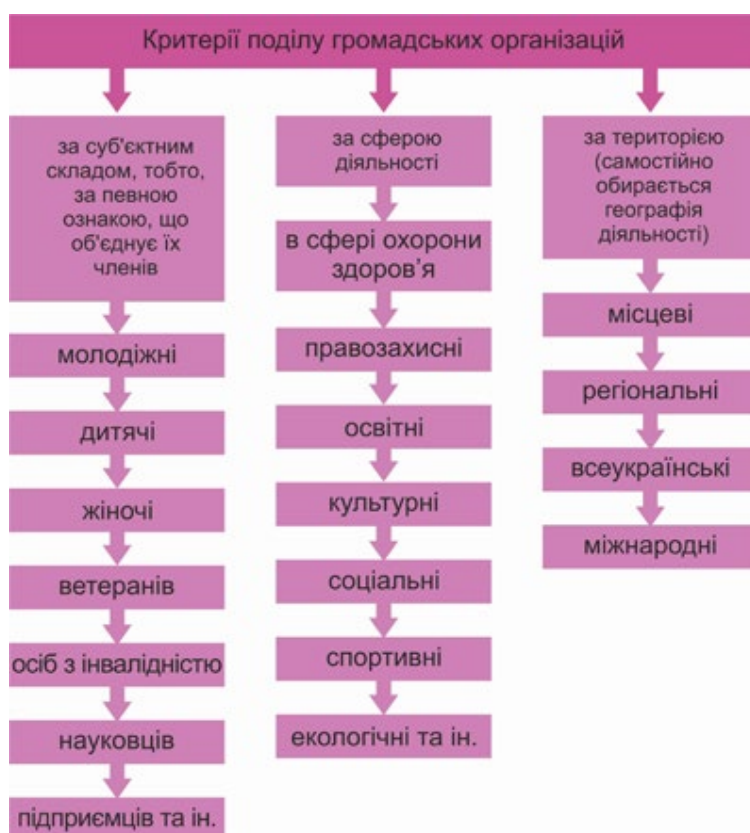


Рисунок 5.1 – Критерії поділу громадських організацій

Джерело: розроблено авторами на основі [2]



Рисунок 5.2 – Критерії поділу громадських організацій

Джерело: розроблено авторами на основі [2]

Таблиця 2 – Законодавство в сфері діяльності громадських об'єднань

Законодавство в сфері діяльності громадських об'єднань	
Міжнародне	Національне
1. Загальна декларація волонтерів, прийнята на XI конгресі Міжнародної асоціації волонтерів; 2. Рекомендація Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам щодо правового статусу неурядових організацій у Європі 2007 р.; 3. Фундаментальні принципи статусу неурядових організацій в Європі 2002 р.; 4. Загальна декларація прав людини (1948 р.); 5. Європейська конвенція про захист прав і основних свобод людини (1950 р.); 6. Європейська соціальна хартія (1999 р.); 7. Міжнародний пакт ООН про громадянські і політичні права (1966 р.); 8. Міжнародний пакт ООН про економічні, соціальні і культурні права (1966 р.); 9. Конвенція ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок CEDAW (1979 р.); 10. Конвенція ООН про права дитини та 2 факультативним протоколам до неї (1989 р.); 11. Віденська декларація прав людини (1993 р.); 12. Резолюція Ради Безпеки ООН № 1325 (2000 р.); 13. Резолюція Генеральної Асамблеї ООН «Перетворення нашого світу: Порядок денний в області сталого розвитку на період до 2030 року» (2015 р.).	1. Конституція України; 2. Цивільний кодекс України; 3. Адміністративний кодекс України; 4. Кримінальний кодекс України; 5. ЗУ «Про громадські об'єднання»; 6. ЗУ «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань»; 7. У «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності»; 8. Наказ Міністерства юстиції України «Про затвердження Порядку державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань, що не мають статусу юридичної особи»; 9. Постанова Кабінету Міністрів України від 06.03.2022 р. № 209 «Деякі питання державної реєстрації та функціонування єдиних та державних реєстрів, держателем яких є Міністерство юстиції, в умовах воєнного стану».

Джерело: розроблено авторами на основі [2,3]

ТЕМА 2

ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ
ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ
СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ ТА
ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

ТЕМА 2. ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ ТА ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

- 1. Принципи діяльності громадських організацій.
- 2. Права та обов'язки громадських організацій.
- 3. Виникнення та припинення громадських організацій.



Рисунок 6 – Принципи утворення і діяльності громадських об'єднань
Джерело: розроблено авторами на основі [1]

Таблиця 3 – Законодавство в сфері діяльності громадських об'єднань

Тлумачення принципів утворення і діяльності громадських об'єднань	
Назва	Зміст
Добровільність	Передбачає право особи на вільну участь або неучасть у громадському об'єднанні, у тому числі в його утворенні, вступі в таке об'єднання або припиненні членства (участі) в ньому. Примус до участі заборонено
Самоврядність	Передбачає право членів (учасників) громадського об'єднання самостійно здійснювати управління діяльністю громадського об'єднання відповідно до його мети (цілей), визначати напрями діяльності, а також невтручання органів державної влади, інших державних органів, органів влади Автономної Республіки Крим, органів місцевого самоврядування в діяльність громадського об'єднання, крім випадків, визначених законом. Держава не може впливати на діяльність громадського об'єднання, його склад та мету

Вільний вибір території діяльності	Передбачає право громадських об'єднань самостійно визначати територію своєї діяльності, крім випадків, визначених законом. Громадське об'єднання може бути місцевим, регіональним, всеукраїнським та міжнародним
Рівність перед законом	Громадські об'єднання є рівними у своїх правах та обов'язках відповідно до закону з урахуванням організаційно-правової форми, виду та/або статусу такого об'єднання. Застосовується принцип диспозитивності та горизонтальних взаємовідносин
Відсутність майнового інтересу	Члени (учасники) громадського об'єднання не мають права на частку майна громадського об'єднання та не відповідають за його зобов'язаннями, на від інших суб'єктів господарювання (наприклад, Товариства з додатковою відповідальністю). Доходи або майно (активи) громадського об'єднання не підлягають розподілу між його членами (учасниками) і не можуть використовуватися для вигоди будь-якого окремого члена (учасника) громадського об'єднання, його посадових осіб (крім оплати їх праці та відрахувань на соціальні заходи). Діяльність громадського об'єднання не направлена на отримання прибутку, а тому всі доходи мають використовуватися для інтересів організації. Окремі посадові особи (наприклад, Голова) можуть отримувати заробітну плату. Для громадських об'єднань, які мають статус організації колективного управління відповідно до Закону України «Про ефективне управління майновими правами правовласників у сфері авторського права і (або) суміжних прав», відсутність майнового інтересу їхніх членів передбачає здійснення виплат на користь членів (правовласників) після розподілу організацією колективного управління доходу від прав
Прозорість та відкритість	Передбачає право всіх членів (учасників) громадського об'єднання мати вільний доступ до інформації про його діяльність, у тому числі про прийняті громадським об'єднанням рішення та здійснені заходи, а також обов'язок громадського об'єднання забезпечувати такий доступ
Публічність	Громадські об'єднання інформують громадськість про свої мету (цілі) та діяльність

Джерело: розроблено авторами на основі [1,2,3]

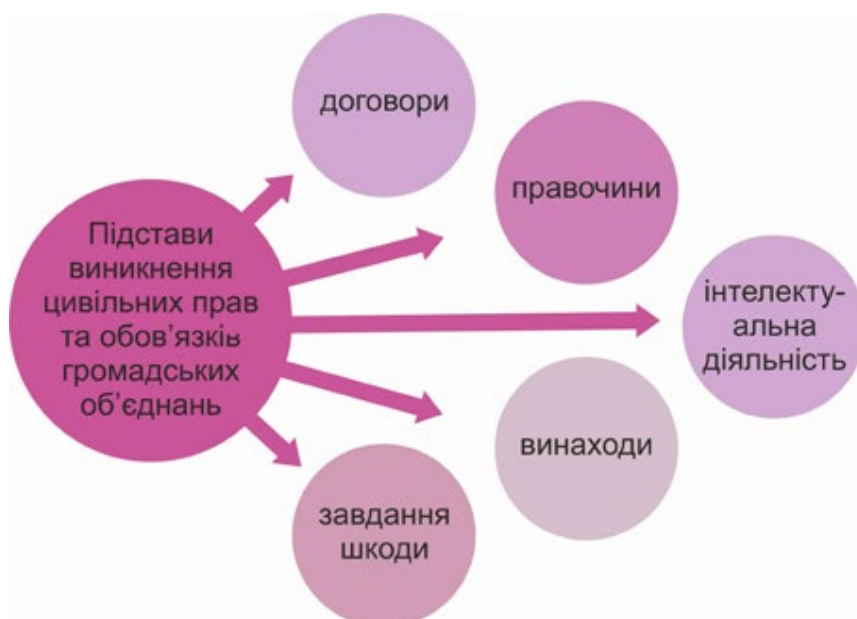


Рисунок 7 – Підстави виникнення цивільних прав та обов'язків громадських об'єднань
Джерело: розроблено авторами на основі [4]



Рисунок 8 – Обов'язки громадських об'єднань
Джерело: розроблено авторами на основі [1]

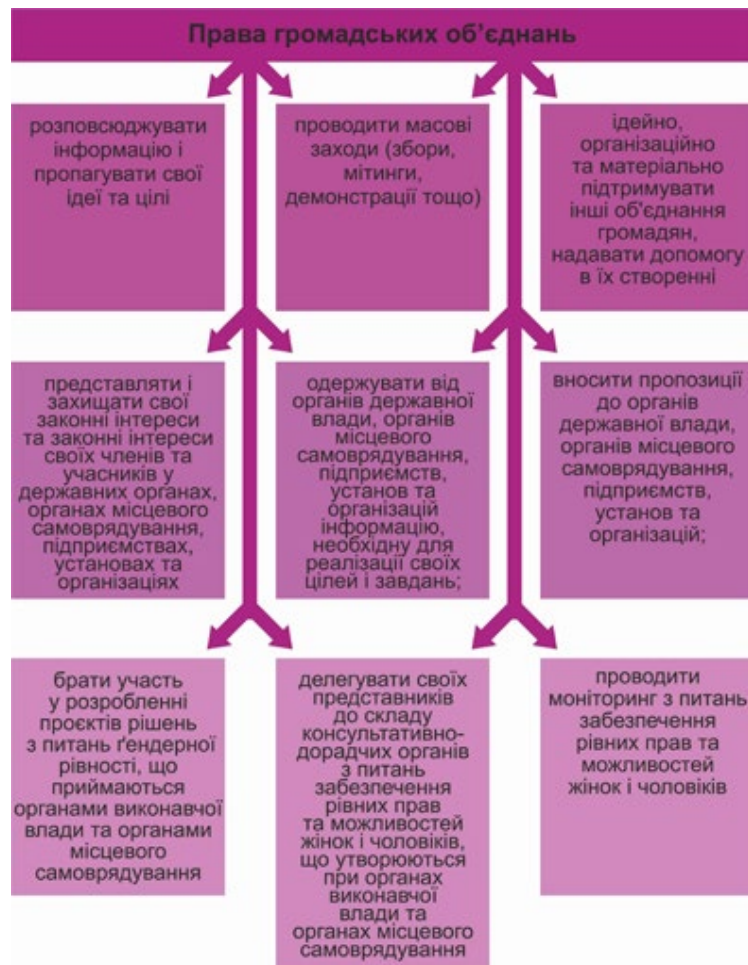


Рисунок 9 – Права громадських об'єднань
Джерело: розроблено авторами на основі [1]

Таблиця 4 – Вимоги до засновників громадських об'єднань

Вимоги до засновників громадських об'єднань	
Громадська організація	Громадська спілка
Більше двох осіб Повна цивільна дієздатність Громадяни України, іноземці та особи без громадянства, які перебувають в Україні на законних підставах, які досягли 18 років, а молодіжної та дитячої громадської організації з 14 років	Більше двох осіб Повна цивільна дієздатність Засновниками можуть бути юридичні особи приватного права, у тому числі громадські об'єднання зі статусом юридичної особи. Засновниками не можуть бути політичні партії, а також юридичні особи, щодо яких прийнято рішення щодо їх припинення або які перебувають у процесі припинення. Засновниками не можуть бути юридичні особи приватного права, єдиним засновником яких є одна і та сама особа. Засновником не може бути юридична особа приватного права, якщо засновник цієї юридичної особи внесений до переліку осіб, пов'язаних зі здійсненням терористичної діяльності, або щодо яких застосовано міжнародні санкції

Джерело: розроблено авторами на основі [1,2]



Рисунок 10 – Порядок державної реєстрації громадського об'єднання
Джерело: розроблено авторами на основі [1,5]

Таблиця 5 – Зміст Протоколу установчих зборів про утворення громадського об'єднання

Зміст Протоколу установчих зборів про утворення громадського об'єднання	
1. Дата та місце проведення установчих зборів.	2. Перелік осіб, які брали участь в установчих зборах: 1) 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; 2) 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.
3. Рішення про утворення громадського об'єднання із зазначенням мети (цілей) його діяльності.	4. Рішення про визначення найменування та за наявності – скороченого найменування громадського об'єднання.
5. Рішення про затвердження статуту громадського об'єднання.	6. Рішення про утворення (обрання) керівника, органів управління громадського об'єднання відповідно до затвердженого статуту.

7. Рішення про визначення особи (осіб), яка має право представляти громадське об'єднання у правовідносинах з державою та іншими особами і вчиняти дії від імені громадського об'єднання без додаткового уповноваження (далі – особа, уповноважена представляти громадське об'єднання), – 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.

8. 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.

Джерело: розроблено авторами на основі [1]

Таблиця 6 – Зміст Статуту громадського об'єднання

Зміст Статуту громадського об'єднання	
1. Найменування громадського об'єднання та за наявності – скорочене найменування.	2. Мета (цілі) та напрями діяльності.
3. Порядок набуття і припинення членства (участі) у громадському об'єднанні, права та обов'язки його членів (учасників).	4. Повноваження керівника, вищого органу управління, інших органів управління громадського об'єднання, порядок їх формування та зміни складу, термін повноважень, а також порядок визначення особи, уповноваженої представляти громадське об'єднання, та її заміни (для громадських об'єднань, що не мають статусу юридичної особи).
5. Періодичність засідань і процедура прийняття рішень керівними органами громадського об'єднання, у тому числі шляхом використання засобів зв'язку.	6. Порядок звітування керівних органів громадського об'єднання перед його членами (учасниками).
7. Порядок оскарження рішень, дій, бездіяльності керівних органів громадського об'єднання та розгляду скарг.	8. Джерела надходження і порядок використання коштів та іншого майна громадського об'єднання.
9. Порядок створення, діяльності та припинення діяльності відокремлених підрозділів громадського об'єднання (у разі їх створення громадським об'єднанням, яке має намір здійснювати діяльність зі статусом юридичної особи).	10. Порядок внесення змін до статуту.
11. Порядок прийняття рішення щодо саморозпуску або реорганізації громадського об'єднання, а також щодо використання його коштів та іншого майна, що залишилися після саморозпуску, – для громадського об'єднання, яке має намір здійснювати діяльність зі статусом юридичної особи.	

Джерело: розроблено авторами на основі [1]

Таблиця 7 – Припинення діяльності громадського об'єднання

Припинення діяльності громадського об'єднання	
Добровільне	Примусове
• Саморозпуск здійснюється за рішенням громадського об'єднання, прийнятому вищим органом управління, в визначеному статуті порядку, шляхом саморозпуску або реорганізації. • Це добровільне припинення діяльності. • При саморозпуску створюється ліквідаційна комісія або доручається керівному органу здійснювати повноваження ліквідаційної комісії для проведення заходів з припинення діяльності громадської організації як юридичної особи, а також прийняття рішення щодо використання грошей і майна громадської організації після її ліквідації.	• Примусовий розпуск відбувається за рішенням суду про заборону діяльності. • Громадське об'єднання може бути заборонене судом за позовом уповноваженого органу з питань реєстрації. • При прийнятті рішення про заборону, її майно, грошові кошти та інші активи за рішенням суду спрямовуються до державного бюджету.

Джерело: розроблено авторами на основі [1,5]

ТЕМА 3

**ПРАВОВА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ,
МАЙНО ТА ПОРЯДОК УПРАВЛІННЯ
ГРОМАДСЬКИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ
СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ ТА
ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

ТЕМА 3. ПРАВОВА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ, МАЙНО ТА ПОРЯДОК УПРАВЛІННЯ ГРОМАДСЬКИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ ТА ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

- Правова відповідальність громадських організацій
 - Правовий режим майна громадських організацій
 - Порядок управління громадськими організаціями.
- Юридичні проблеми в управлінні членством.

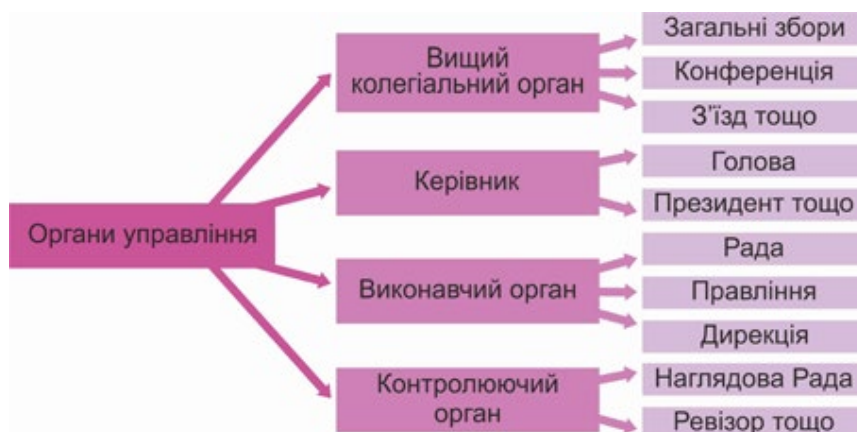


Рисунок 11 – Правова відповідальність громадських організацій
Джерело: розроблено авторами на основі [6]

Правова відповідальність громадських організацій			
Вид	Поняття	Підстави	Зміст
Адміністративна	Протиправна, винна (умисна або необережна) дія чи бездіяльність, яка посягає на громадський порядок, власність, права і свободи громадян, на встановлений порядок управління і за яку законом передбачено адміністративну відповідальність	Вчинення адміністративного правопорушення (проступку), порушення норм Кодексу України про адміністративні правопорушення	Попередження: при вчиненні об'єднанням громадян правопорушення, яке не тягне за собою обов'язкового застосування іншого виду стягнення, відповідний орган виносить письмове попередження. Штраф: у разі грубого або систематичного вчинення правопорушень за поданням органу або прокурора може бути накладено штраф в судовому порядку. Тимчасова заборона (зупинення) окремих видів або всієї діяльності об'єднання громадян: з метою припинення незаконної діяльності об'єднання громадян суд може тимчасово заборонити окремі види діяльності або тимчасово заборонити діяльність об'єднання громадян на строк до трьох місяців. Примусовий розпуск (ліквідація) об'єднання громадян: за рішенням суду, у разі вчинення дій заборонених ст. 4 ЗУ «Про громадські об'єднання», систематичного або грубого порушення законодавства, або продовження протиправної діяльності після накладення стягнень

Цивільно-правова	Це засоби за допомогою яких забезпечується захист цивільних прав та інтересів учасників правовідносин, здійснюється штрафний і виховний характер	Порушення норм Цивільного кодексу України. Види: договірні (порушення умов договору) та позадоговірні (завдання шкоди, деліктна). Форми: відшкодування майнової шкоди та компенсація моральної шкоди	Припинення зобов'язання; Розірвання договору; Зміна умов зобов'язання, новація; Сплата неустойки (штраф та пеня); Відшкодування збитків, упущеної вигоди, неотриманого доходу; Відшкодування майнової шкоди; Компенсація моральної шкоди
Кримінальна	Найбільш тяжкий вид відповідальності, який настає за вчинення злочинів передбачених Кримінальним кодексом України. Настає індивідуально для засновників та учасників громадського об'єднання	Порушення норм Кримінального кодексу України. Настає за скоєння Кримінального правопорушення – суспільно небезпечного винного діяння (дія або бездіяльність), вчинене суб'єктом кримінального правопорушення. Не є кримінальним правопорушенням дія або бездіяльність, яка хоча формально і містить ознаки будь-якого діяння, передбаченого Кримінальним кодексом України, але через малозначність не становить суспільної небезпеки, тобто не заподіяла і не могла заподіяти істотної шкоди фізичній чи юридичній особі, суспільству або державі	До осіб, визнаних винними у вчиненні кримінального правопорушення, судом можуть бути застосовані лише такі види покарань: 1) штраф; 2) позбавлення військового, спеціального звання, рангу, чину або кваліфікаційного класу; 3) позбавлення права обіймати певні посади або займатися певною діяльністю; 4) громадські роботи; 5) виправні роботи; 6) службові обмеження для військовослужбовців; 7) конфіскація майна; 8) арешт; 9) обмеження волі; 10) тримання в дисциплінарному батальйоні військовослужбовців; 11) позбавлення волі на певний строк; 12) довічне позбавлення волі

Джерело: розроблено авторами на основі [4,7,8]

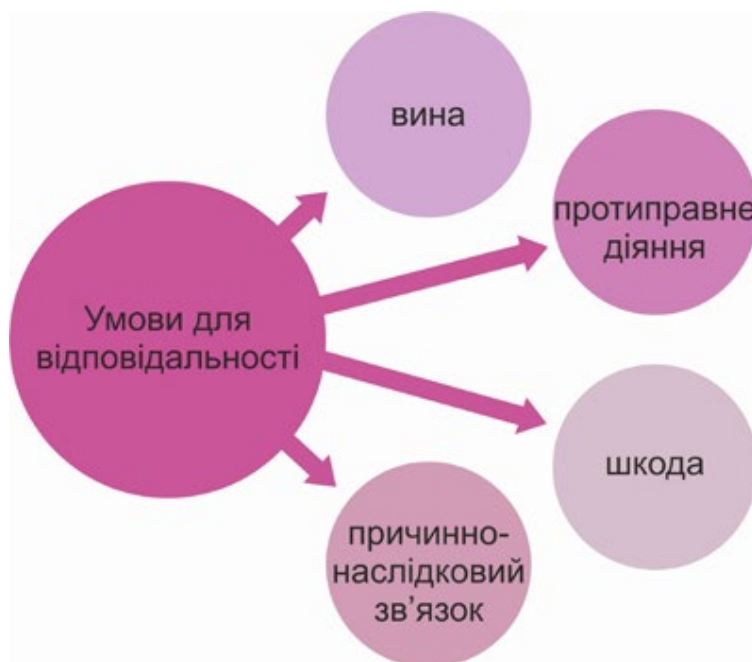


Рисунок 12 – Сукупність умов для правової відповідальності
Джерело: розроблено авторами на основі [6]

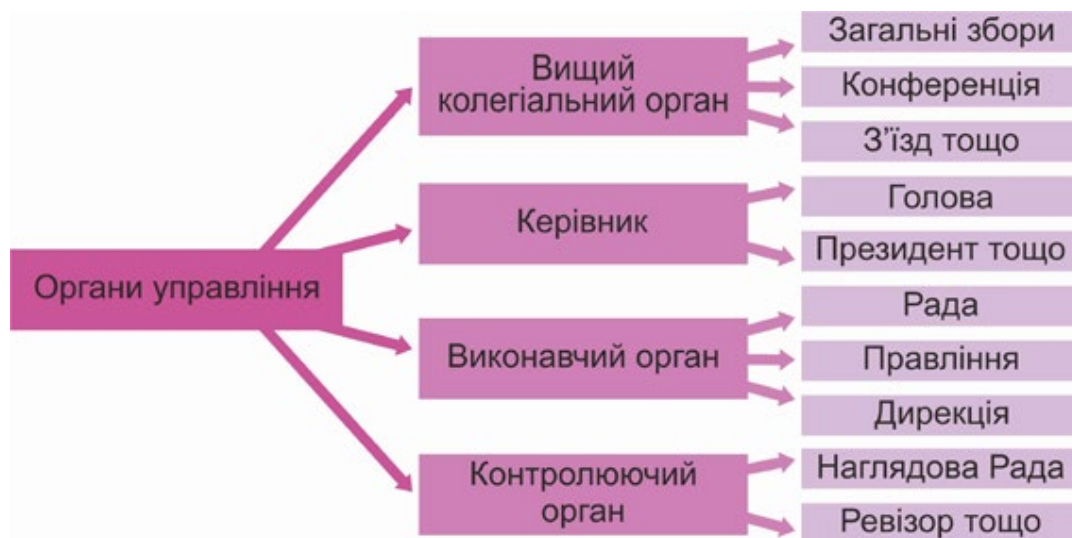


Рисунок 13 – Структура органів управління громадського об'єднання
Джерело: розроблено авторами на основі [1,2,3]



Рисунок 14 – Компетенція Ради/Правління
Джерело: розроблено авторами на основі [1]



Рисунок 15 – Компетенція Керівника громадського об'єднання
Джерело: розроблено авторами на основі [1]

Література

- Про громадські об'єднання : Закон України від 22.03.2012 р. № 4572-VI : станом на 31 берез. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text> (дата звернення: 19.04.2023).
- Токар М. Громадські організації України в системі розвитку публічно-управлінських відносин: монографія. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2020. 412 с.
- Гарасимів Т. Правовий статус громадських організацій України: євроінтеграційний процес стандартизації. Вісник Національного університету «Львівська політехніка. 2019. № 22. С. 20-26.
- Цивільний кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV : станом на 15 квіт. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 19.04.2023).
- Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань : Закон України від 15.05.2003 р. № 755-IV : станом на 1 квіт. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text> (дата звернення: 19.04.2023).
- Андрушко П. Відповідальність в приватному праві. Київ : Грамота, 2014. 416 с.
- Кримінальний кодекс України : Кодекс України від 05.04.2001 р. № 2341-III : станом на 15 квіт. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text> (дата звернення: 19.04.2023).
- Кодекс України про адміністративні правопорушення : Кодекс України від 07.12.1984 р. № 8073-X : станом на 15 квіт. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#Text> (дата звернення: 19.04.2023).

МОДУЛЬ

**«БУХГАЛТЕРСЬКИЙ
ОБЛІК»**

ТЕМА 1

**ПЕРВИННА ЗВІТНІСТЬ
ТА ОФОРМЛЕННЯ
ГОСПОДАРСЬКИХ
ОПЕРАЦІЙ**

ТЕМА 1. ПЕРВИННА ЗВІТНІСТЬ ТА ОФОРМЛЕННЯ ГОСПОДАРСЬКИХ ОПЕРАЦІЙ

- *Види та призначення первинної документації.*
- *Вимоги до складання первинних документів.*
- *Укладання договорів.*

Види та призначення первинної документації

У ході своєї діяльності громадська організація, що працює в соціальній сфері та сфері охорони здоров'я, як і будь-яка інша організація, здійснює господарські операції, а саме придбання та продаж товарів, оплата та постачання послуг, передача товарно-матеріальних цінностей, нарахування заробітної плати, сплата податків, відображення зносу основних засобів та багато іншого.

Господарська операція – це дія або подія, яка викликає зміни у структурі активів та зобов'язань, власному капіталі організації [3].

Всі господарські операції мають бути оформлені відповідними первинними документами.

Первинний документ – це документ, який містить відомості про господарську операцію [3], документ, створений у паперовій або в електронній формі, який містять відомості про господарські операції [12].

Особливості первинних документів показано на рис. 1.



Рисунок 1 – Особливості первинних документів

Зміни та виправлення помилок у первинних документах здійснюються виключно спеціальними способами, випадки та процедури застосування яких описано в Методичних рекомендаціях по застосуванню регістрів бухгалтерського обліку [10]. До таких способів належать (рис. 2).



Рисунок 2 – Способи виправлення помилок в облікових регістрах

Увага! У касових і банківських документах жодні виправлення не допускаються

Окремо Національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 6 «Виправлення помилок і зміни у фінансових звітах» визначається порядок виправлення помилок, внесення та розкриття інших змін у фінансовій звітності [20].

Типовими прикладами первинних документів громадської організації, що працює в соціальній сфері та сфері охорони здоров'я, є наведені в табл. 1.

Таблиця 1 – Типові первинні документи

Назва документу	Вимоги до форми документу
Видаткова накладна	довільна форма
Податкова накладна	форма затверджена Наказом Міністерства фінансів України від 31.12.2015 № 1307
Товарно-транспортна накладна	форма затверджена Наказом Мінтрансбуду від 14.10.1997 № 841
Акт виконаних робіт / акт наданих послуг	довільна форма
Авансовий звіт (звіт про використання коштів, виданих на відрядження або під звіт)	форма затверджена Наказом Міністерства фінансів України від 28.09.2015 № 1307 Заплановано перегляд форми. Проект нової форми від 2023 р. вже доступний
Прибутковий касовий ордер / видатковий касовий ордер	форма затверджена Постановою Правління НБУ від 29.12.2017 № 148
Банківська виписка	є виключенням серед первинних документів, оскільки не містить обов'язкових реквізитів. Містить обов'язкові реквізити, що додає банківська установа

До документів, на укладання та зберігання яких громадським організаціям варто звертати особливу увагу, відносять документи, наведені в табл. 2.

Таблиця 2 – Документи громадської організації, які виконують важливу роль в процесі діяльності та для звітування

Назва доку-менту	Особливості документа
Бухгалтерська довідка (форма довільна)	Застосовується для підтвердження операцій, які були отримані розрахунковим шляхом; на підставі цього документа вносяться коригувальні записи в облікових реєстрах у зв'язку з виправленням помилок в бухгалтерському обліку. Довідка складається в довільній формі. Відноситься до первинних документів
Рахунок-фактура (інвойс)	Набуває статусу первинного за дотримання умов, зазначених у листі Міністерства фінансів України від 16.02.2017 № 31-11410-06-5/4339 Інвойс посідає особливе місце для оформлення операцій ЗЕД при роботі з нерезидентами та проведення розрахунків в іноземній валюті. Рахунок-фактура (інвойс) має довільну форму. Відноситься до первинних документів
Договір	У загальному вигляді не є первинним документом, його підписання свідчить про наміри між суб'єктами господарювання. Важливою складовою для проведення розрахунків та платежів є саме акт виконаних робіт (наданих послуг) до нього
Платіжне доручення	Є допоміжним документом для визнання факту здійснення оплати за рахунком-фактурою (інвойсом)
Калькуляція витрат	Сюди також можна віднести затверджений бюджет, за яким організація здійснює господарські операції

Вимоги до складання первинних документів

Реквізити первинних документів можна умовно поділити на 2 групи (рис. 3.) [3].

Реквізити первинних документів	
Обов'язкові реквізити : - назва документа (форми) - дата складання - назва підприємства - зміст та обсяг господарської операції, одиниця виміру - посади та прізвища осіб, відповідальних за здійснення операції і правильність її оформлення - особистий підпис або інші дані, що дають змогу ідентифікувати особу	Додаткові реквізити: - місце підписання документа - ідентифікаційний код підприємства, установи з ЄДР - печатка - номер документа - підстава для здійснення операції

Рисунок 3 – Реквізити первинних документів

Увага! Мовою первинних документів є виключно українська.

Якщо за специфікою діяльності потрібна іноземна мова, то документи довільної форми можна укласти кількома мовами, перша з яких – українська.

Паперові документи необхідно зберігати не менше, ніж строк зберігання, передбачений Міністерством юстиції України в наказі від 12.04.2012 № 578/5 «Перелік типових документів, що створюються під час діяльності державних органів та органів місцевого самоврядування, інших установ, підприємств та організацій, з зазначенням строків зберігання документів» [14].

Для більшості первинних документів строк зберігання становив не менше 3 років (1095 днів) станом до 20.03.2023 [14]. Зараз строк подовжено до 5 років [4].

При застосуванні електронного документообігу відповідають реквізітам паперових документів реквізити первинних документів [15].

Окремим обов'язковим реквізитом є накладення кваліфікованого електронного підпису (КЕП) [5, 6].

Строки зберігання електронних документів є не меншими за паперові. Організація має гарантувати збереження таких документів на носіях інформації.

Документами в електронному вигляді, якими найчастіше громадські організації, що працюють у соціальній сфері та сфері охорони здоров'я, обмінюються між собою та з іншими суб'єктами господарювання, наведено на рис. 4.



Рисунок 4 – Документи, якими найчастіше громадські організації обмінюються в електронному вигляді

Корисна рекомендація! Якщо контрагентом є організація, що діє в межах норм ведення бухгалтерського обліку для бюджетних установ або згідно міжнародних стандартів ведення обліку, складена первинна звітність має одночасно відповідати також зазначеним нормам.

Існує тісний зв'язок між первинною документацією та фінансовою звітністю, оскільки первинна документація – це основа складання регістрів бухгалтерського обліку, на основі яких формується фінансова звітність.

Укладання договорів

Договір – не є первинним документом, однак договір – це основа документального оформлення господарських операцій.

Більшість питань укладання договорів є сферою діяльністю юристів та правників. Кілька порад щодо

укладання договорів з позиції бухгалтерського обліку та звітності наведено на рис. 5.



Рисунок 5 – Поради щодо укладання договорів

Увага! 1. Детальна інформація про КВЕД наведена на сайті http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html

Якщо громадська організація є отримувачем послуг чи товарів, варто також перевірити відповідність КВЕДів підрядника чи постачальника. Законодавством передбачено відповідальність за неправомірне отримання коштів саме отримувача, однак соціальна відповідальність – гарна ознака організації, спрямованої на розвиток.

2. Перевірити інформацію щодо реєстрації контрагентів можна через безкоштовний он-лайн запит <https://usr.minjust.gov.ua/ua/freesearch> чи за допомогою комерційних сервісів <https://opendatabot.ua>
<https://youcontrol.com.ua/>
<https://clarity-project.info/edrs>
<https://vkursi.pro/search>

3. Відповідальність за правильне складання, підписання, зберігання та звітування за первинними документами лежить безпосередньо на керівнику організації, відповідно передбачає всі види покарання, передбачені законодавством.

ТЕМА 2

**ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ
ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

ТЕМА 2. ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

- Деякі питання обліку основних засобів, оборотних активів, заробітної плати.
- Умови та обмеження при виборі контрагентів.
- Облік основних операцій з використанням Плану рахунків бухгалтерського обліку.
- Окремі аспекти обліку на час військового стану.

Деякі питання обліку основних засобів, оборотних активів, заробітної плати

У законодавстві відсутні спеціальні норми для громадських організацій, що працюють у соціальній сфері і сфері охорони здоров'я. Крім того, категорія «економічна вигода», що покладена в основу організації обліку, є протилежною призначенню неприбуткової організації. Однак, всім організаціям варто керуватися національними стандартами бухгалтерського обліку та, за потреби, додатково міжнародними стандартами [11].

Врахувати всі особливості та специфіку діяльності громадської організації варто під час розробки Положення про облікову політику та організацію бухгалтерського обліку.

Облікова політика – сукупність принципів, методів і процедур, які використовуються підприємством для ведення бухгалтерського обліку, складання та подання фінансової звітності [3].

Кожна громадська організація повинна розробити та затвердити внутрішнім наказом Положення про облікову політику та організацію бухгалтерського обліку, яке може містити розділи, як показано на рис. 6.

Увага! Якщо відбулися зміни в законодавстві, окремих аспектах діяльності організації, необхідно внести відповідні корективи в облікову політику та перезатвердити її.

Визначення основних понять щодо обліку основних засобів, запасів та заробітної плати наведено в табл. 4 [3, 7, 16].



Рисунок 6 – Орієнтовний перелік розділів Положення про облікову політику та організацію бухгалтерського обліку громадської організації

Таблиця 4 – Визначення основних понять щодо обліку основних засобів, запасів та заробітної плати

Поняття	Визначення
Активи	ресурси, контрольовані підприємством у результаті минулих подій, використання яких, як очікується, приведе до отримання економічних вигод у майбутньому
Необоротні активи (основні фонди)	активи, строк корисного використання яких більше одного року
Основні засоби	Матеріальні активи, які підприємство утримує з метою використання їх у процесі виробництва або постачання товарів, надання послуг, здавання в оренду іншим особам або для здійснення адміністративних і соціально-культурних функцій, очікуваний строк корисного використання (експлуатації) яких більше одного року (або операційного циклу, якщо він довший за рік)
Оборотні активи	гроші та їх еквіваленти, що не обмежені у використанні, а також інші активи, призначені для реалізації чи використання протягом операційного циклу чи протягом дванадцяти місяців з дати балансу
Запаси	активи, які: 1) утримуються для подальшого продажу (розподілу, передачі) за умов звичайної господарської діяльності; 2) перебувають у процесі виробництва з метою подальшого продажу продукту виробництва; 3) утримуються для споживання під час виробництва продукції, виконання робіт та надання послуг, а також управління підприємством.
Заробітна плата	винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу.

Основні моменти, на які варто звернути уваги в організації обліку основних засобів, оборотних активів та заробітної плати громадським організаціям, що працюють в соціальній сфері і сфері охорони здоров'я, наведено на рис. 7-9.

Документальне оформлення передбачає не лише заповнення відповідних форм документів, а також проведення операцій на рахунках бухгалтерського обліку.

1. Облік основних засобів [3, 9, 21]

Яскравими прикладами основних засобів громадської організації є матеріальні активи, які вона використовує для своєї поточної діяльності, строк використання яких більше 1 року (автомобілі, комп'ютери та комп'ютерна техніка, різноманітне обладнання, інструменти тощо).

У практичній діяльності громадських організацій можлива ситуація, коли основні засоби відсутні (використання орендованих активів, або власних, наприклад, комп'ютерів та офісної техніки, телефонів та транспорту, оплата відповідних послуг (транспортних, друкарських тощо).



Рисунок 7 – Важливі моменти обліку основних засобів

2. Облік запасів [3, 22]

До категорії запасів відносять активи призначені для реалізації чи використання протягом операційного циклу чи протягом дванадцяти місяців з дати балансу. Час, який запаси знаходяться на зберіганні та утриманні, наприклад, на складі, не включається до зазначених часових меж, за умови не порушення строків придатності. Так, канцтовари,

сувенірна продукція, або витратні матеріали для проведення заходів, можуть зберігатися на складі більше одного року.



Рисунок 8 – Важливі моменти обліку запасів

3. Облік заробітної плати [7, 8, 24]



Рисунок 9 – Важливі моменти обліку заробітної плати

Умови та обмеження при виборі контрагентів

Основних контрагентів громадських організацій, що працюють в соціальній сфері і сфері охорони здоров'я, наведено на рис. 10.



Рисунок 10 – Основні контрагенти громадської організації за частотою співпраці

Під час вибору контрагентів варто звертати увагу на фактори, наведені на рис. 11.



Рисунок 11 – Фактори, що визначають вибір контрагентів

1. Форма господарської діяльності та система оподаткування визначає вид та обсяг господарських операцій при співпраці з таким контрагентом.

Згідно п. 2 п. 4 ст. 291 Податкового Кодексу України фізична особа-підприємець на другій групі може надавати послуги

населенню, а також юридичним особам та фізичним особам-підприємцям, що перебувають на єдиному податку [24].

2. Встановлення відповідності господарських операцій кодам з класифікації видів економічної діяльності контрагентів (більш детально описано в темі 1).

3. Облік основних операцій з використанням Плану рахунків бухгалтерського обліку

Облік громадські організації, що працюють в соціальній сфері і сфері охорони здоров'я, ведуть за загальним Планом рахунків та Інструкцією № 291 [23]. Також у організації є повне право використовувати спрощений План рахунків [13].

Згідно Інструкції про застосування Плану рахунків неприбуткові організації ведуть облік за допомогою рахунків класу 8 «Витрати за елементами» Плану рахунків бухгалтерського обліку [23].

Для обліку та узагальнення інформації про наявність та рух коштів фінансування заходів цільового призначення передбачено рахунок 48 «Цільове фінансування і цільові надходження». НП(С)БО 15 «Дохід» зазначає, що отримане цільове фінансування визнається доходом протягом тих періодів, в яких були зазначені витрати, пов'язані з використанням цільового фінансування [17]. Витрати відображаються в бухгалтерському обліку одночасно зі зменшенням активів або збільшенням зобов'язань. Витрати визнаються витратами певного періоду одночасно з визнанням доходу, для отримання якого вони здійснені [18].

З урахуванням особливостей відображення господарських операцій громадських організацій, що працюють в соціальній сфері і сфері охорони здоров'я, за методом подвійного запису журнал реєстрації таких основних господарських операцій, як покупка та оприбуткування основних засобів, малоцінних необоротних матеріальних активів, запасів, паливно-мастильних матеріалів, малоцінних швидкозношуваних предметів, оплата різноманітних послуг, нарахування заробітної плати, відображення нарахувань та утримань, а також формування фінансового результату діяльності організації включає проведення, наведені в табл. 5.

Таблиця 5 – Типові проведення для журналу реєстрації господарських операцій

№ з/п	Зміст господарської операції	Дебет	Кредит
1.	Надходження цільових внесків, цільових коштів	311	48
2.1	Перерахування коштів на придбання активів, МШП, оплати послуг	685, 631	311
2.2	Оприбуткування запасів, ПММ, МШП	20, 203, 22	685, 631
2.3	Передача запасів в експлуатацію	801	201
2.4	Списання витрат за послуги, надані громадській організації, пов'язані зі статутною діяльністю	842	685, 631
2.5	Послуги зв'язку, витрати на оренду	843	685, 631
3.1	Оприбуткування придбаних активів	153	685, 631
3.2	Введено основний засіб, МНМА в експлуатацію	10, 112	153
3.3	Віднесення суми цільового фінансування на доходи майбутніх періодів одночасно з введенням в експлуатацію основного засобу, МНМА	48	69
3.4	Нарахований знос в розмірі 100%	832	13
3.5	Визначення доходу від цільового фінансування одночасно з нарахуванням амортизації	69	745
4.1	Нарахування заробітної плати	811	661
4.2	ЄСВ на заробітну плату (22%)	821	651
4.3	Утриманий податок на доходи фізичних осіб	661	641
4.4	Утриманий військовий збір	661	642
5.1	Списання витрат на фінансовий результат	791	Рах. кл. 8
5.2	Визнання доходів у сумі понесених витрат на утримання (всі понесені витрати організації)	48	719
5.3	Віднесення доходів на фінансові результати	719	791
5.4	Невитрачені кошти зараховано до доходів майбутніх періодів	48	69

Окремі аспекти обліку на час військового стану

Військовий стан та воєнні дії внесли значні корективи в життя громадян та суб'єктів господарювання України. Спектр основних питань бухгалтерського обліку охоплює майже всі аспекти діяльності громадських організацій, що працюють у соціальній сфері і сфері охорони здоров'я, варіюється від оформлення трудових відносин з працівниками, до

обліку майна та розрахунків з контрагентами, у тому числі міжнародними.

За кожним із зазначених пунктів державою передбачено основні рекомендації щодо їх врахування та належного обліку. Окрім того керівництвом громадської організації має бути проведено додатковий аналіз ризикованих сфер та розроблено антикризовий план діяльності, що включає фінансову сферу та сферу бухгалтерського обліку.

Основні питання бухгалтерського обліку, що зазнали змін на час військового стану наведено на рис. 12.

Увага! Отримання фінансування та коштів цільового призначення є основою продовження ефективної діяльності громадської організації, територія реєстрації якої може вплинути на безперервність зарахування коштів від національних та міжнародних надавачів.

Європейський чи міжнародний банк може відмовити у переведенні коштів тим організаціям, які зареєстровані у місті або селищі, контрольованому Україною, але в області, де є окуповані території або ведуться бойові дії. Якщо така організація є переміщеною, працює на території інших областей України, евакуювала свої фонди та працівників, то доцільно провести перереєстрацію організації, для того, щоб не виникало подальших проблем із зарахуванням коштів від міжнародного надавача. Для цього достатньо нової прописки або довідки внутрішньо переміщеної особи представника керівного органу організації.

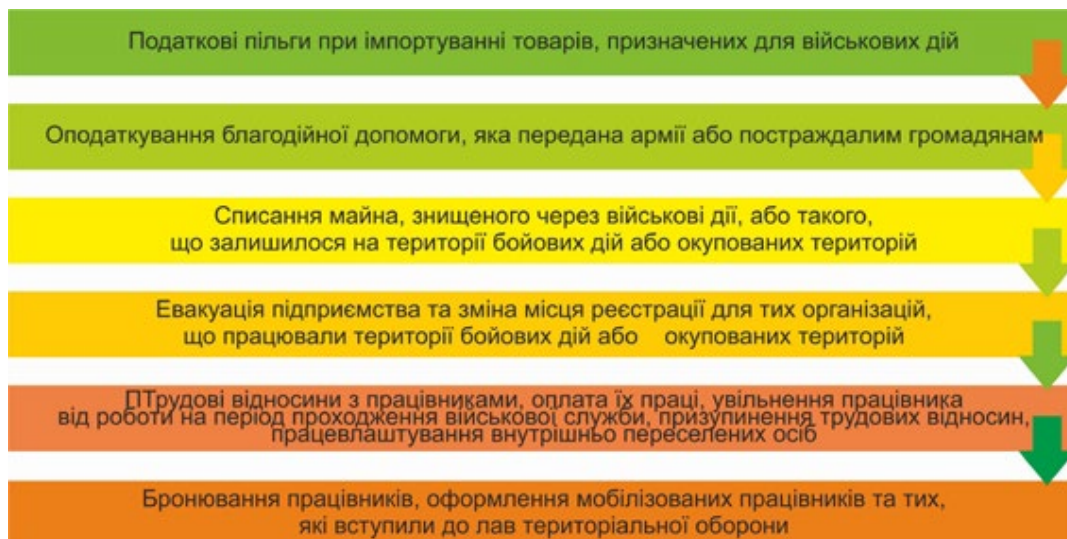


Рисунок 12 – Основні питання бухгалтерського обліку громадських організацій, що зазнали змін на час військового стану

Чи користуватися пільгами та послабленнями, які діють на час військового стану? Відповідь на це запитання залишається на розсуд керівника та керівного органу громадської організації, що працюють в соціальній сфері і сфері охорони здоров'я, з урахуванням заздалегідь проведеного всебічного аналізу сильних та слабких сторін, можливостей та загроз.

ТЕМА 3

**ЗВІТНІСТЬ ГРОМАДСЬКОЇ
ОРГАНІЗАЦІЇ**

ТЕМА 3. ЗВІТНІСТЬ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

- *Внутрішня звітність громадської організації.*
- *Квартальна звітність громадської організації.*
- *Річна звітність громадської організації.*
- *Деякі питання аудиту діяльності громадської організації.*

Внутрішня звітність громадської організації

Громадські організації, що працюють в соціальній сфері і сфері охорони здоров'я та мають статус неприбутковості, повинні вести бухгалтерський облік, укласти відповідні документи та звітувати перед контролюючими органами

Основним документом, що забезпечує правомірність отримання доходів і здійснення витрат відповідно до статутної діяльності, є кошторис (фінансовий план) організації.

В окремих випадках бюджет окремого проєкту чи організації в цілому може виконувати функції кошторису (фінансового плану).

Складання, затвердження, внесення змін та дотримання кошторису (фінансового плану) організації є основою внутрішнього звітування.

Основні поради щодо складання кошторису (фінансового плану чи бюджету) наведено на рис. 13.

- Кошторис (фінансовий план чи бюджет) потрібно складати плановий (на початку року або виконання кошторису) та фактичний (на кінець року або виконання кошторису)
- Кошторис (фінансовий план) не подається як форма звіту до контролюючих органів на регулярній основі
- Кошторис (фінансовий план чи бюджет) складається у довільній формі. Форму такого плану кожна організація може розробити та затвердити самостійно
- Кошторис не є документом, який подається до Державної податкової служби України. Але саме на його основі під час податкової перевірки можна обґрунтувати зв'язок доходів і витрат зі статутною діяльністю, їх доцільність та правомірність

Рисунок 13 – Основні поради щодо складання кошторису (фінансового плану чи бюджету) громадської організації

Поширеною формою кошторису (фінансового плану чи бюджету) є таблиця, самостійно розроблена організацією або надавачем коштів для організації з інформацією про заплановані доходи та витрати, відповідно до статутної діяльності. Якщо організація виконує проекти, що фінансуються урядом, національними чи міжнародними грантодавцями, найчастіше використовуються форми, затверджені для такими інституціями.

Квартальна звітність громадської організації

Звітність, громадської організації за критерії часу її складання та подання до контролюючих органів можна поділити на групи, як наведено на рис. 14.



Рисунок 14 – Види звітності громадської організації за часом укладання та подання

У відповідності до статті 181 Податкового кодексу України, у разі якщо загальна сума від здійснення операцій з постачання товарів/послуг протягом останніх 12 календарних місяців сукупно перевищує 1 000 000 гривень (без урахування податку на додану вартість), така особа зобов'язана зареєструватися як платник податку на додану вартість у контролюючому органі за своїм місцезнаходженням (місцем проживання) [24].

Для громадських організацій варто пам'ятати, що не є об'єктами обкладання ПДВ членські внески, благодійні внески, гранти, нецільова фінансова допомога. Додатково на час дії військового стану є окремі виключення для надання благодійної допомоги (у вигляді безоплатної передачі товарів та/або послуг) відповідно за закону України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» та Податкового кодексу України [2, 24].

У разі реєстрації громадської організації платником податку на додану вартість, такі організації подають податкову декларацію з ПДВ у терміни, визначені табл. 6.

Щоквартально громадські організації подають до податкової (електронно або паперово) об'єднаний звіт по єдиному соціальному внеску та податку на доходи фізичних осіб у випадку, якщо за звітний період організація здійснювала нарахування та/або виплати за трудовими відносинами або за договором ЦПХ, а також сплачувала кошти за товари чи послуги іншим самозайнятим особам – фізичним особам-підприємцям на будь-якій системі оподаткування. Строки та особливості подання такого звіту наведено в табл. 7.

Таблиця 6 – Строки подання громадською організацією податкової декларації з ПДВ

Вид звітності	Строки подання
Податкова декларація з податку на додану вартість	до 20 числа місяця, наступного за звітним періодом (місяцем)

Таблиця 7 – Строки подання громадською організацією об'єднаного звіту по ЄСВ та ПДФО

Вид звітності	Строки подання	Особливості звіт
Податковий розрахунок сум доходу, нарахованого (сплаченого) на користь платників податків – фізичних осіб, і сум утриманого з них податку, а також сум нарахованого єдиного внеску	щоквартально, протягом 40 календарних днів, наступних за звітним періодом (кварталом)	такий звіт подається в разі наявності у неприбутковій організації співробітників (трудова відносина або за договорами ЦПХ) або сплати коштів на користь самозайнятих осіб (ФОП всіх груп)

У залежності від специфіки діяльності громадської організації, що працюють в соціальній сфері і сфері охорони здоров'я, можуть подавати інші види квартальної звітності.

Податки та збори, які сплачує або повинна сплатити громадська організація також визначають звітність, яку необхідно скласти та подавати (табл. 8).

Таблиця 8 – Податки та збори, які сплачують або будуть сплачувати за окремих умов діяльності громадські організації

Вид податку	Особливість виникнення для громадської організації
Податки та збори з заробітної плати	жодних виключень чи пільг не передбачено для громадських організацій, що працюють в соціальній сфері і сфері охорони здоров'я
Податок на прибуток	застосовується за загальною ставкою 18% виключно в разі порушення громадською організацією умов неприбутковості
ПДВ	громадська організація сплачує, якщо обсяг операцій з постачання товарів та/або послуг протягом останніх 12 календарних місяців сукупно перевищує 1 млн грн. Для деяких видів громадських організацій та товарів та/або послуг існують пільги
Податок на репатріацію (на доходи нерезидента)	громадські організації сплачують на загальних підставах
Інші податки (податок на землю, податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки)	громадські організації сплачують залежності від специфіки їх діяльності

Річна звітність громадської організації

Всі громадські організації, що дотримуються умов статусу неприбутковості, щороку подають Звіт про використання доходів (прибутків) неприбуткової організації, невід'ємною частиною якого є річна фінансова звітність [25]. Відповідно до національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 «Спрощена фінансова звітність» неприбуткові організації подають фінансову звітність мікропідприємств (Баланс форма №1-мс і Звіт про фінансові результати форма №2-мс) за умови, що вони відповідають критеріям мікропідприємства [19].

Якщо громадська організація не відповідає критеріям мікро-/малих підприємств згідно закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність», тоді вона зобов'язана подавати повну фінансову звітність: Баланс, Звіт про фінансові результати, Звіт про рух грошових коштів, Звіт про власний капітал та Примітки до фінансової звітності [3].

Строки подання зазначеної звітності наведено в табл. 9.

Таблиця 9 – Строки подання громадською організацією річної звітності до ДПС України

Вид звітності	Строки подання
Звіт про використання доходів (прибутків) неприбуткової організації	протягом 60 календарних днів, що настають за останнім календарним днем звітного (податкового) року
Річна фінансова звітність неприбуткової організації, що є невідомою частиною Звіту про використання доходів (прибутків) неприбуткової організації	протягом 60 календарних днів, що настають за останнім календарним днем звітного (податкового) року

Річна фінансова звітність також подається до Державної служби статистики України. Форма звіту та її наповнення однакові для податкової та служби статистики. Строки подання наведено в табл. 10.

Таблиця 10 – Строки подання громадською організацією річної звітності до Державної служби статистики України

Вид звітності	Строки подання
Річна фінансова звітність неприбуткової організації (відповідає звітній формі, яка подається до ДПС України)	не пізніше 28 лютого наступного за звітним періодом (роком)

До Державної статистики можуть подаватися інші форми звітності, в залежності від специфіки діяльності організації. Їх перелік можна перевірити за кодом ЄДРПОУ на сайті <https://ess.ukrstat.gov.ua/>

Звітність громадські організації можуть подавати паперово (особисто, через уповноважену особу, поштою) та електронно. За умови подання будь-якої звітності електронно важливо перевірити отримання другої квитанції про прийняття звітності.

Деякі питання аудиту діяльності НГО

Проходження аудиту для громадських організації, що працюють у соціальній сфері і сфері охорони здоров'я, є запорукою розвитку, формування іміджу надійного партнера та залучення фінансування з різних джерел.

У законі України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» наведено визначення основних

понять щодо аудиту та аудиторської діяльності в Україні, наведені в табл. 11 [1].

Таблиця 15 – Визначення основних понять аудиту діяльності громадських організацій

Поняття	Визначення
аудит фінансової звітності	аудиторська послуга з перевірки даних бухгалтерського обліку і показників фінансової звітності та/або консолідованої фінансової звітності юридичної особи ... з метою висловлення незалежної думки аудитора про її відповідність в усіх суттєвих аспектах вимогам НП(С)БО, міжнародних стандартів фінансової звітності або іншим вимогам
аудитор	фізична особа, яка підтвердила кваліфікаційну придатність до провадження аудиторської діяльності, має відповідний практичний досвід та зареєстрована у Реєстрі аудиторів та суб'єктів аудиторської діяльності
аудиторська фірма	юридична особа, яка провадить аудиторську діяльність на підставах та в порядку, що передбачені цим Законом та міжнародними стандартами аудиту, а також може надавати неаудиторські послуги
аудиторський звіт	документ, підготовлений суб'єктом аудиторської діяльності відповідно до міжнародних стандартів аудиту та вимог цього Закону за результатами аудиту фінансової звітності

Для будь-якої громадської організації, що працює в соціальній сфері і сфері охорони здоров'я, варто враховувати, що аудит може бути проведено лише незалежною особою чи фірмою, зареєстрованою у відповідному порядку та розміщеною в Реєстрі аудиторів та суб'єктів аудиторської діяльності. Звичайно, такі послуги потребують оплати.

Також, громадським організаціям важливо враховувати, що дотримання лише національних стандартів бухгалтерського обліку може бути недостатнім для проходження аудиту. За умови співпраці з іноземною організацією або реалізації проекту за кошти іноземного грантодавця, може виникнути необхідність дотримуватися стандартів міжнародного бухгалтерського обліку та проходити аудит саме за такими стандартами.

Найчастіше громадські організації звертаються за такими аудиторськими послугами:

1. Узгоджені процедури з перевірки виконання умов грантового контракту.
2. Аудит звітності про використання коштів в рамках контракту.

3. Аудит фінансової звітності за НП(С)БО.

4. Аудит фінансової звітності за МСФЗ (міжнародні стандарти фінансової звітності).

У залежності від потреби та вимог грантодавця громадська організація може звернутися до аудитора чи аудиторської компанії для отримання послуг, що підтверджують виконання умов грантового контракту, наданням фінансового звіту за проектом згідно вимог донора, проведення аудиту фінансової звітності згідно національних або міжнародних стандартів бухгалтерського обліку.

Основні моменти, які громадській організації варто враховувати під час аудиту діяльності за окремим проектом чи фінансового стану в цілому наведені на рис. 15.

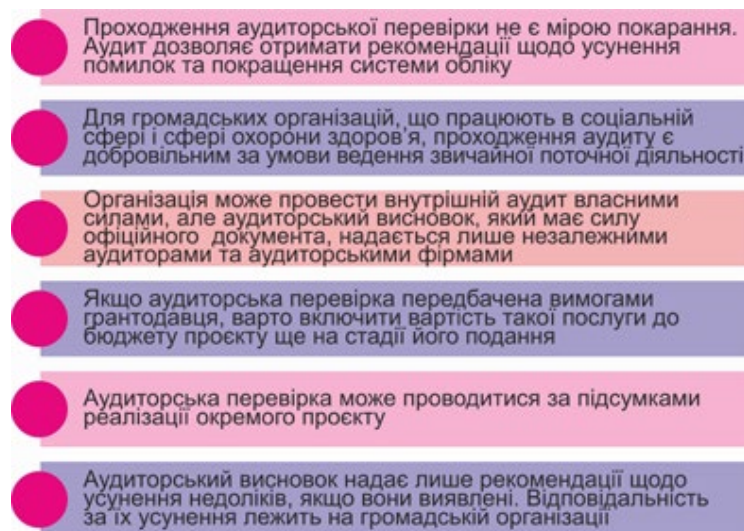


Рисунок 15 – Важливі аспекти аудиту діяльності за окремим проектом чи фінансового стану громадської організації

Якщо за результатами перевірки встановлено деякі недоліки, то виправляти їх – зобов'язання громадської організації. Аудиторський висновок містить лише рекомендації до вдосконалення, а не вже виправлену документацію.

Література

- Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» від 16.07.1999 № 2258-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text> (дата звернення 17.04.2023).
- Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» від 05.07.2012 № 5073-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text> (дата звернення 17.04.2023).
- Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення 17.04.2023).
- Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо імплементації міжнародного стандарту автоматичного обміну інформацією про фінансові рахунки» від 20.03.2023 № 2970-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2970-20#Text> (дата звернення 17.04.2023).
- Закон України «Про електронні довірчі послуги» від 05.10.2017 № 2155-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (дата звернення 17.04.2023).
- Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» від 22.05.2003 № 851-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення 17.04.2023).
- Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 № 108/95-BP. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 17.04.2023).
- Кодекс законів про працю України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення 17.04.2023).
- Методичні рекомендації з бухгалтерського обліку основних засобів, наказ Міністерства фінансів України від 30.09.2003 р. № 561. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text> (дата звернення 17.04.2023).
- Методичні рекомендації по застосуванню реєстрів бухгалтерського обліку, наказ Міністерства фінансів України від 29.12.2000 № 356. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0356201-00#Text> (дата звернення 17.04.2023).

- Міжнародні стандарти фінансової звітності виданий Радою з Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку від 12.03.2013 № 929_010. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_010#Text (дата звернення 17.04.2023).
- Наказ Міністерства фінансів України «Положення про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку» від 24.05.1995 № 88. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0168-95#Text> (дата звернення 17.04.2023).
- Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження спрощеного Плану рахунків бухгалтерського обліку» від 19.04.2001 № 186. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0389-01#Text> (дата звернення 17.04.2023).
- Наказ Міністерства юстиції України «Перелік типових документів, що створюються під час діяльності державних органів та органів місцевого самоврядування, інших установ, підприємств та організацій, із зазначенням строків зберігання документів» від 12.04.2012 № 578/5. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0571-12#Text> (дата звернення 17.04.2023).
- Наказ Міністерства юстиції України «Порядок роботи з електронними документами в діловодстві та їх підготовки до передання на архівне зберігання» від 11.11.2014 № 1886/5. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1421-14#Text> (дата звернення 17.04.2023).
- Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» (НП(С)БО 1), затверджене наказом Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> (дата звернення 17.04.2023).
- Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Дохід» (НП(С)БО 15), затверджено наказом Міністерства фінансів України від 29.11.1999 № 290. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99#Text> (дата звернення 17.04.2023).
- Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» (НП(С)БО 16), затверджено наказом Міністерства фінансів України від 31.12.1999 № 318. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text> (дата звернення 17.04.2023).

МОДУЛЬ

**«ДЖЕРЕЛА
ФІНАНСУВАННЯ
ДЛЯ ГРОМАДСЬКИХ
ОРГАНІЗАЦІЙ»**

ТЕМА 1

**ПОЧАТОК РОБОТИ ЗІ ЗБОРУ КОШТІВ
(ФАНДРАЙЗИНГУ) ДЛЯ
ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ ДЛЯ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

ТЕМА 1. ПОЧАТОК РОБОТИ ЗІ ЗБОРУ КОШТІВ (ФАНДРАЙЗИНГУ) ДЛЯ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

- *Правові засади діяльності громадських організацій зі збору коштів.*
- *Донори та взаємодія з ними. Комунікаційна політика громадських організацій. Онлайн/офлайн канали.*
- *Планування фандрайзингової діяльності.*

Правові засади діяльності громадських організацій зі збору коштів

Які правові засади визначають можливості збору коштів громадськими організаціями, що працює в соціальній сфері чи сфері охорони здоров'я?

На початку, нам потрібно з'ясувати декілька термінологічних уточнень зі сфери збору коштів (фандрайзингу). Отже, розпочнемо з найпоширенішої сфери- грантової діяльності.

Грантова діяльність – це процес пошуку, отримання та використання грантів для фінансування проєктів або діяльності організацій.

Гранти є найбільш поширеною формою фінансування проєктів донорськими організаціями.

Буквально у перекладі з англійської грант – це дар, пожертвування. У сучасному розумінні грант – грошові або інші засоби, що передаються громадянами та/або юридичними особами (в тому числі іноземними), а також міжнародними організаціями для реалізації проєктів у різних соціально-економічних сферах, проведення конкретних наукових досліджень, підготовки кадрів та інших цілей на умовах, передбачених грантодавцем. Існує кілька різновидів грантів, серед них (див. рисунок 1). Гранти надаються безоплатно і без повернення.

Стейкхолдери – усі, кого стосується проєкт, безпосередньо чи опосередковано, позитивно чи негативно.

Бенефіціари – кінцеві вигодоотримувачі проєкту – ті, хто отримує користь від його реалізації (можуть отримати вигоду/користь від проєкту під час його реалізації та по завершенню).

Цільова аудиторія – групи людей, на які спрямовано цілі проєкту (переважно усі учасники заходів проєкту).

Дослідницький грант	Соціальний грант	Освітній грант	Культурний грант
надається для підтримки наукових досліджень та відкриття нових знань у різних галузях	спрямований на підтримку проєктів і програм, які мають позитивний вплив на суспільство та громадський сектор	надається для розвитку освітніх програм, проєктів та ініціатив, спрямованих на покращення якості освіти	призначений для підтримки проєктів, пов'язаних з культурою, мистецтвом, історією та спадщиною

Рисунок 1 – Різновиди грантів
Джерело: розроблено авторами самостійно

Термін фандрайзинг «fundraising» походить від англійських слів «fund» (кошти, фінанси) і «raise» (збирати, надходити). Процес збору коштів громадськими організаціями для реалізації своєї місії отримав назву Фандрайзинг. Фандрайзинг – це професійна діяльність щодо мобілізації фінансових та інших ресурсів для реалізації соціально значущих і науково-дослідних неприбуткових проєктів, яка вимагає спеціальних знань та навичок фандрайзера [1].

Основними законодавчими актами у сфері фандрайзингу в Україні можна вважати акти, які регламентують діяльність громадських організацій, а саме благодійних та неприбуткових, що в цілому відповідають європейськими та міжнародним нормам (див. рис. 2) [1].



Рисунок 2 – Основними законодавчими актами у сфері фандрайзингу в Україні
Джерело: розроблено авторами самостійно

Також слід сказати про принципи залучення коштів громадськими організаціями. Міжнародний кодекс етичних принципів в сфері фандрайзинга формулює їх таким чином:

Підзвітність та прозорість

Громадські організації повинні бути прозорими у своїй діяльності зі збору коштів і надавати точну та повну інформацію про те, як будуть використовуватись кошти. Інформація про отримані та витрачені кошти має бути доступною для громадськості.

Конфіденційність донорів

Громадські організації повинні захищати конфіденційність інформації про донорів та дотримуватися законів щодо збору, зберігання та використання інформації про них. Разом з тим донори можуть наполягати на поширенні інформації щодо їх ролі.

Запобігання конфлікту інтересів

Громадські організації повинні уникати будь-яких конфліктів інтересів, які можуть поставити під загрозу їхню діяльність зі збирання коштів, і повинні повідомляти

про будь-які потенційні конфлікти інтересів донорам та громадськості.

Етичні методи збору коштів.

Громадські організації повинні дотримуватися етичних методів збору коштів, у тому числі уникати маніпулятивних тактик, що вводять в оману, поважати побажання донорів і уникати неправомірного тиску на донорів з метою отримання гранту [2].

Донори та взаємодія з ними. Комунікаційна політика громадських організацій. Онлайн/офлайн канали

Існують різні канали комунікації з донорами в офлайн та онлайн форматі. Для побудови ефективної комунікації між донорами та громадською організацією, яка працює у соціальній чи медичній сфері, слід дотримуватись певного плану дій, системного підходу.

Донори мають ключову роль у підтримці та розвитку громадських організацій, тому ефективна комунікація з ними є важливою складовою успіху організації.

Комунікативна політика громадських організацій включає стратегічне планування та використання різних каналів спілкування з донорами. Організації необхідно розвивати свою цільову аудиторію та розробляти власні стратегії залучення та утримання донорів. Це може включати використання онлайн-каналів, таких як веб-сайти, соціальні медіа, електронна пошта, а також традиційних офлайн-каналів, таких як особисті зустрічі, телефонні дзвінки та листування.

Для успішної взаємодії з донорами громадська організація має створити чітку комунікаційну стратегію, яка враховує потреби та очікування донорів. Важливо надавати їм регулярну інформацію про роботу організації, результати проєктів та використання фінансових ресурсів, бути відкритими для спілкування та зворотнього зв'язку, отримати відповідь донорів та відповідати на їхні запитання та побажання [3].

Можна виокремити 7 кроків, які можуть допомогти налагодити комунікацію та взаємодію між громадською організацією та донорами.

Крок перший. Визначте своїх донорів. Перш ніж ви зможете налагодити спілкування та взаємодію, вам необхідно зрозуміти, хто ваші донори. Створіть профіль донора, включаючи інформацію про них, їх інтереси та проєктну історію (див. рисунок 3, де очевидно, що донорів які надають допомогу вперше переважна більшість).

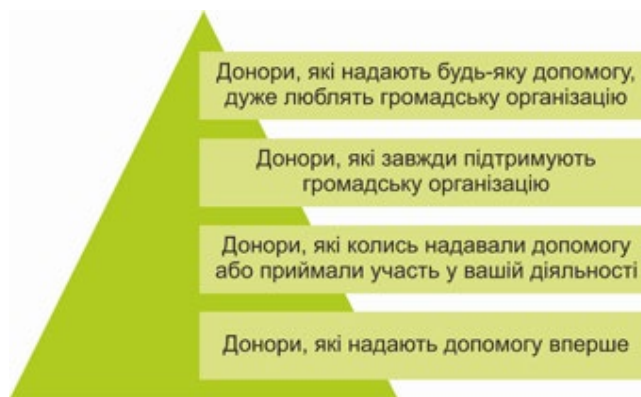


Рисунок 3 – Профіль донора
Джерело: [4]

Зверніть увагу на принцип Парето: 20% донорів будуть формувати 80 відсотків ресурсів вашої громадської організації. (див. рисунок 4).

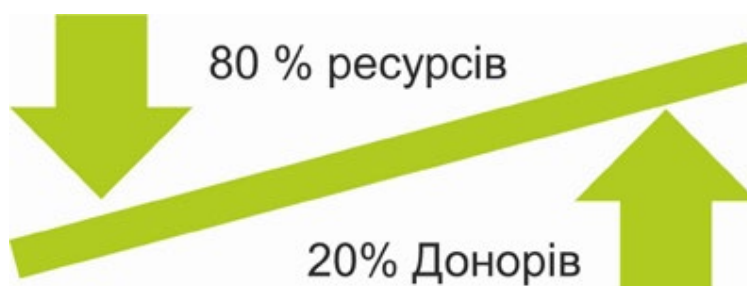


Рисунок 4 – Принцип Парето у співвідношенні донорів та отриманих ресурсів
Джерело: розроблено авторами самостійно

Крок другий. Створіть план комунікації. Розробіть план комунікації, в якому буде вказано, як ви спілкуватиметеся зі своїми донорами. Цей план повинен включати канали, які ви будете використовувати (електронна пошта, соціальні мережі, пряме поштове розсилання), частоту спілкування та повідомлення, які ви хочете передати.

Крок третій. Поділіться своїм внеском: донори з більшою ймовірністю нададуть допомогу, якщо усвідомлять вплив проєктів, які планує реалізувати громадська організація.

Діліться історіями та статистикою, які показують різницю їх внеску між ситуацією до та після.

Крок четвертий. Забезпечте прозорість. Будьте прозорі щодо того, як ви використовуєте залучені ресурси донорів. Діліться фінансовими звітами та оновленнями програми, щоб показати донорам, куди йдуть їхні гроші.

Розуміння фінансової звітності має вирішальне значення для будь-якого донора. Ці звіти дають детальну картину фінансового стану організації або проекту, включаючи доходи, витрати, активи та зобов'язання.

Крок п'ятий. Залучайте донорів до реалізації ініціатив для досягнення місії вашої організації. Запрошуйте їх на заходи, пропонуйте волонтерські можливості та запитуйте їх відгуки. Висвітлюйте це в Mass media.

Крок шостий. Завжди дякуйте своїм донорам за їхній внесок. Персоналізовані листи подяки можуть допомогти побудувати міцні відносини з донорами.

Крок сьомий. Сформууйте зворотний зв'язок. Попросіть донорів залишити відгук про ваші зусилля зі спілкування та взаємодії. Використовуйте цей зворотний зв'язок, щоб покращити свій підхід та зміцнити відносини з донорами [4].

Цифрова епоха також змінює класичні випадкові пожертви та збори коштів. Онлайн-збір коштів є наступним етапом у подальшому розвитку цих двох продуктів пожертвувань.

Платформи соціальних медіа, такі як Facebook, Twitter, Instagram та інші, є потужним інструментом для просування фандрайзингових кампаній. Організатори можуть створювати сторінки, публікувати зображення та відео, розповідати про свій проект та поширювати інформацію про нього серед своїх прихильників і друзів.

Використання електронної пошти для спілкування з потенційними донорами є ефективним способом нагадати їм про фандрайзингову кампанію, відправляти персоналізовані запрошення та подяки, а також повідомляти про досягнуті цілі та результати.

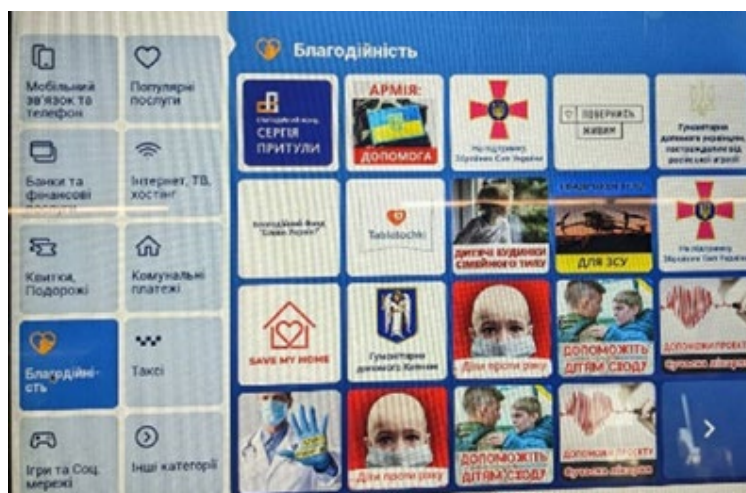


Рисунок 5 – Онлайн можливості зі збору коштів громадськими організаціями
Джерело: розроблено авторами самостійно

Вирішальним фактором є те, що пожертвування відбувається у режимі он-лайн через спеціальну форму для пожертвувань, наприклад, кнопку на сайті – “DONATE” або Розміщення «кнопки» в платіжних автоматах (див. рисунок 5, скріншот сторінки Благодійності в платіжному автоматі), де донори можуть здійснити пожертвування або зробити платіж.

Існують різні онлайн-платіжні системи, такі як PayPal, Stripe, Donorbox, WayForPay та інші, які дозволяють організаторам збирати пожертви онлайн. Ці системи надають безпечність, зручність та різні способи оплати, що сприяє збору коштів від донорів. Важливо обирати технічні рішення, які найкраще відповідають вашим потребам. І не забувайте про «класичні» рішення, звичайні листи ніхто не відміняв!

Планування фандрайзингової діяльності

Тепер настав час написати план фандрайзингової діяльності. Громадська організація готова реалізувати проєкт, який допоможе покращити життя людей. Але нам необхідні кошти для реалізації цього проєкту. Як нам зібрати необхідну суму?

Ось кілька кроків, які можуть допомогти вам планувати фандрайзингову діяльність:

Крок 1: Визначення мети та цілей. Який проєкт ви хочете реалізувати? Які ресурси вам потрібні? Яких результатів ви

очікуєте? Відповіді на ці питання допоможуть вам створити чіткий план дій та визначити необхідний бюджет.

Крок 2: Вибір фандрайзингових інструментів. Важливо вибрати ті з них, які найкраще підходять для вашої громадської організації та проєкту. На рисунку 6 зібрані основні фандразингові інструменти які зазвичай доступні громадським організаціям.

Публічні збори	Корпоративне спонсорство	Членські внески	Платні послуги	Грантові заявки
гала-вечори, аукціони, спортивні змагання, можуть принести значні пожертвування	компанії часто шукають способи підтримати співтовариство та можуть стати цінним партнером для громадських організацій	регулярні внески, які засновники, члени або учасники сплачують відповідно до встановлених сум та формату	платні послуги можуть включати програми, семінари, тренінги, консультаційні послуги, медичні послуги та багато іншого.	громадські організації можуть отримати значне фінансування власних проєктів, через подання заявки на грант, в тому числі і державних (місцевих) бюджетів

Рисунок 6 – Фандрайзингові інструменти
Джерело: розроблено авторами самостійно

Крок 3: Розробка плану дій та бюджету. Це допоможе вам визначити, які кроки потрібно зробити, щоб зібрати необхідну суму, та які ресурси вам потрібні. Важливо враховувати всі витрати, включаючи рекламу, оренду приміщень, закупівлю матеріалів та інше.

Крок 4: Промоція та реклама шляхом використання соціальних мереж, веб-сайтів, рекламних банерів та інших інструментів для просування вашого проєкту та залучення донорів.

Крок 5: Відстеження результатів та звітування перед донорами. Регулярне спілкування з донорами та відкритість щодо використання отриманих коштів допоможуть вам зберегти їх довіру та підтримку у майбутньому [5].

Ретельне розроблення стратегії та плану дій дозволяє досягти успіху в зборі коштів і максимізувати підтримку від спонсорів і донорів.

ТЕМА 2

**ГРАНТОВА ДІЯЛЬНІСТЬ:
РІЗНОВИДИ СПОНСОРСТВА
ТА ДОСТУП ДО
ФІНАНСУВАННЯ**

ТЕМА 2. ГРАНТОВА ДІЯЛЬНІСТЬ: РІЗНОВИДИ СПОНСОРСТВА ТА ДОСТУП ДО ФІНАНСУВАННЯ

- *Спонсори. Благодійники. Філантропи. Програми місцевого фінансування. Інші джерела фінансування.*
- *Написання грантової заявки.*
- *Компоненти та основи проєктного менеджменту.*

Спонсори. Благодійники. Філантропи. Програми місцевого фінансування. Інші джерела фінансування

Спонсори, зазвичай підтримують громадські організації з метою формування свого позитивного іміджу в засобах інформації чи під час заходів, які вони організують.

Спонсори – це особи чи організації, які надають фінансову чи іншу підтримку події, проєкту чи організації в обмін на визнання чи рекламу. Спонсори часто зацікавлені в успіху проєкту чи події, оскільки це може сприяти просуванню їх бренду.

Благодійники – це особи чи організації, які надають фінансову чи іншу підтримку, не очікуючи нічого взамін.

Деякі благодійники можуть мати особисті зв'язки з тими справами, які вони підтримують, наприклад, член сім'ї або друг, яких торкнулася конкретна проблема чи хвороба.

Філантропи – це особи чи організації, які жертвують гроші чи ресурси на підтримку благодійних цілей. Ними часто керує бажання позитивно вплинути на суспільство та допомогти нужденним.

Їх мотивує почуття задоволення, яке приходить, коли вони допомагають іншим, і у них часто є сильне почуття соціальної відповідальності та бажання відплатити своїй спільноті чи суспільству загалом.

Програми місцевого фінансування. Будь-хто – чи то фізична особа, юридична установа або громадська організація має можливість висунути свій власний проєкт, спрямований на поліпшення життя в місті/громаді, та взяти участь у конкурсі «Громадський бюджет» чи «Бюджет

участі». Не існує обмежень щодо креативності та ідейності, тому кожна пропозиція є важливою та вітається.

Сутність цієї ініціативи полягає у створенні платформи, яка зближує місцеву владу, громадськість та бізнес-сектор для спільного вирішення проблем та розробки ідей, спрямованих на збільшення комфорту та розвиток міста.

Інші джерела фінансування. Фонди – це організації, які надають фінансову допомогу окремим особам або групам з певною метою, наприклад, сприяння охороні здоров'я, освіті чи соціальному забезпеченню. Ці організації зазвичай отримують пожертви від окремих осіб, корпорацій або урядів, а потім використовують ці кошти для підтримки різноманітних ініціатив.

Загалом фонди відіграють вирішальну роль у підтримці громадських організацій у соціальній чи медичній сферах.

Урядові гранти також надають вагому підтримку громадським організаціям, у тому числі і з боку урядів інших країн, наприклад GIZ, USAID.

Бізнес-структури також можуть бути потужним джерелом фінансування громадських організацій, які працюють в соціальній сфері або сфері охорони здоров'я зазвичай це проявляється у вигляді – пожертви, соціального спонсорства, безоплатної «оренди» робочого часу працівників, натуральному внеску, синхронній пожертві – тут залучаються одночасно декілька донорів для реалізації одного проєкту або ініціативи (див. рисунок 7).

1. Фонди	Співпраця Технічна допомога
2. Бізнес	Пожертви Соціальне спонсорство Безоплатна "оренда" робочого часу працівника Натуральний вклад Синхронна пожертва
3. Державні органи	Угоди Матеріальна підтримка
4. Громадські організації	Партнерство
5. Ваша організація	Членські внески Надання послуг і продаж товарів Соціальне підприємництво

Рисунок 7. Види донорів
Джерело: розроблено авторами самостійно

Взаємодія з державними органами та іншими громадськими організаціями передбачає участь у спільних проєктах із залученням партнерських організацій, які можуть допомагати в їх проведенні, залучаючи додаткові ресурси (фінансові, технічні, тощо).

І звісно, ваша організація теж, може бути джерелом фінансування вашої статутної діяльності у формі членських внесків, наданні послуг і продажі товарів, реалізації ініціатив соціального підприємництва.

Написання грантової заявки

З чого починається написання грантової заявки?

Перший крок – визначити в суспільстві потреби, які необхідно задовольнити.

Наступним кроком є дослідження потенційних джерел фінансування, які відповідають місії та цілям вашої організації. Зверніть увагу, що зазвичай вони мають певну спеціалізацію і не фінансують грантові заявки, які не підпадають під їх сферу діяльності або не відповідають їх вимогам.

Використовуйте онлайн бази даних і довідники, щоб знайти можливості фінансування, які відповідають цілям вашої організації.

Зробіть нотатки щодо критеріїв прийнятності, вимог до заявки та кінцевих термінів для кожного потенційного джерела фінансування.

Далі обміркуйте ідеї проєкту, які відповідають цілям донорів.

Запишіть цілі, завдання та очікувані результати проєкту (див. рисунок 8).



Рисунок 8 – Логіка побудови грантової заявки
Джерело: розроблено авторами самостійно

Для цього можете використати технологію SMART.

Основна ідея технології полягає в тому, щоб поставити SMART-мету – конкретну, вимірювану, досяжну, реалістичну та часово обмежену.

Розробіть детальний бюджет, який покриває всі витрати на проєкт, включаючи зарплату, обладнання, матеріали та витрати на відрядження тощо.

Використовуйте вказівки, щоб структурувати свою заявку на грант, і переконайтеся, що ви врахували всі критерії прийнятності та вимоги до заявки.

Уважно перевірте свою заявку і попросіть когось іншого переглянути її на предмет чіткості, граматичних і орфографічних помилок.

Нарешті, надійшліть заявку на грант до встановленого терміну та зв'яжіться з відповідним фондом, щоб переконатися, що вона отримана.

Потрібно розуміти, що грантова заявка відрізняється від проєкту. Грантова заявка – це ваш намір, зміст ідеї і є зверненням до грантодавця. Грантова заявка містить лише ключову інформацію, необхідну для прийняття рішення про надання фінансування, зазвичай це – Цілі, Очікувані результати, Бюджет, і є віддзеркаленням проєкту з точки зору вимог грантодавця.

Що ж до проєкту, то він є сукупністю процесів, які мають риси унікальності, обмеженості в часі, ресурсах та вимогах, і спрямовані на досягнення унікальних цілей та отримання соціального ефекту або створення нових цінностей, продуктів, послуг.

Таким чином, грантова (проектна) заявка і проект – це дві важливі складові, які пов'язані між собою, але мають різні функції. Розуміння відмінності між ними допоможе вам ефективно презентувати свій проект та залучити необхідне фінансування.

Компоненти та основи проектного менеджменту

Проектний менеджмент є важливою складовою успіху будь-якої організації. Він забезпечує ефективне планування, керування та контроль проектів, що дозволяє досягати поставлених цілей і завдань. Компоненти та основи проектного менеджменту включають різноманітні аспекти, такі як організаційна структура, процеси, методики та інструменти, що забезпечують ефективне управління проектами.

Перейдемо до компонентів проектного менеджменту. Для успішного керування проектом використовуються різні інструменти та методи проектного менеджменту.

До таких компонентів входять:

Угода про розподіл обов'язків між партнерами проекту: Цей документ визначає ролі та відповідальності кожного партнера проекту, наприклад, проект реалізується в кооперації між декількома організаціями.

Матриця аналізу зацікавлених сторін: Цей інструмент дозволяє ідентифікувати та проаналізувати зацікавлені сторони проекту, такі як бенефіціари, грантодавці, учасники тощо.

Дерево проблем – інструмент, який використовується для систематичного аналізу причин проблеми, яку проект має вирішити. Він допомагає з'ясувати кореневі причини проблеми та визначити шляхи її вирішення. Тобто працювати з джерелом проблеми, а не з її наслідками. (див. рисунок 9).



Рисунок 9 – Дерево проблем
Джерело: розроблено авторами самостійно

Дерево цілей – інструмент, який допомагає структурувати цілі проєкту та визначити залежності між ними. Він дозволяє перетворити загальну мету проєкту на конкретні та вимірювані цілі, що дозволяє забезпечити їх досягнення. На нижньому рівні розташовані окремі завдання, які позначені літерами «А», «Б»... (див. рисунок 10).



Рисунок 10 – Дерево цілей
Джерело: розроблено авторами самостійно

Структура розбиття робіт – інструмент, який допомагає розбити весь проєкт на менші, керовані етапи та завдання. Структура розбиття робіт дозволяє їх систематизувати та визначити послідовність виконання завдань. Розбиття робіт ще називають – Декомпозиція робіт. Головне правило: пам'ятати, що всі рівні Структури розбиття робіт відповідають на питання що? (приклад: створення кафе на рисунку 11).



Рисунок 11 – Декомпозиція робіт
Джерело: [6]

Матриця відповідальності – інструмент, який допомагає визначити, хто з учасників проєкту несе відповідальність за виконання конкретних завдань і етапів проєкту. Матриця відповідальності сприяє чіткому розподілу ролей та відповідальності в команді проєкту. (див. рисунок 12).

	Завдання 1	Завдання 2	Завдання 3	Завдання 4
Особа 1	X		X	
Особа 2		X		X
Особа 3		X		
Особа 4	X		X	X

Рисунок 12 – Матриця відповідальності
Джерело: розроблено авторами самостійно

Графік реалізації проєкту – інструмент, який дозволяє візуалізувати послідовність та тривалість робіт у проєкті. Графік реалізації проєкту допомагає забезпечити вчасне виконання завдань та контроль за ходом реалізації проєкту.

Давайте продемонструємо візуально за допомогою діаграми Ганта. Це – графічний спосіб представлення тривалості й послідовності окремих кроків проєкту (див. таблицю 1).

Таблиця 1 Приклад послідовності окремих кроків проєкту

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24		
Налити воду в чайник	X																									
Увімкнути чайник																										
Закип'ятити воду																										
Вимкнути чайник																										
Підготувати чайник для заварки																										
Підготувати листовий чай																										
Покласти листовий чай у чайник для заварки																										
Налити окріп в заварник для заварки																										
Дати настоятися																										
Підготувати чашку																										
Налити чай до чашки																										
Дістати цукор																										
Покласти цукор до чашки																										
Розчинити цукор у чашці																										
Дістати хліб																										
Нарізати хліб																										
Дістати джем																										
Намастити джем на хліб																										

Джерело: [4].

План ресурсів – документ, який визначає, які ресурси (людські, фінансові, матеріальні) потрібні для виконання проєкту. План ресурсів допомагає забезпечити належне використання ресурсів та планування їх бюджету. Приклад плану ресурсів для розроблення програми підвищення кваліфікації персоналу міської ради наведено в таблиці 2.

Таблиця 2. Приклад плану ресурсів

Назва ресурсу / витрати	Од. Ви- міру	Кількість за період реалізації проекту*	Ціна одиниці, грн.	Джерело фінансування	Вартість за період реалізації проекту	Загальна вартість ресурсів						
		K1	K2	K3	K4			K1	K2	K3	K4	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Робота 1 (А)												
1.1. Зарплата і разові виплати												
Персонал офісу проекту (Б)	люд./ день (В)	(Г)	(Г)	(Г)	(Г)	(Д)	(Е)	(Е)	(Е)	(Е)	(Е)	(Ж)
Гонорари (Б)	люд./ день (В)	(Г)	(Г)	(Г)	(Г)	(Д)	(Е)	(Е)	(Е)	(Е)	(Е)	(Ж)
Контракти (Б)	люд./ день (В)	(Г)	(Г)	(Г)	(Г)	(Д)	(Е)	(Е)	(Е)	(Е)	(Е)	(Ж)
Усього «Зарплата і разові виплати»												
1.2. Обладнання												
Ноутбук (Б)	шт. (В)	(Г)	(Г)	(Г)	(Г)	(Д)	(Е)	(Е)	(Е)	(Е)	(Е)	(Ж)
Принтер (Б)	шт. (В)	(Г)	(Г)	(Г)	(Г)	(Д)	(Е)	(Е)	(Е)	(Е)	(Е)	(Ж)
Проектор (Б)	шт. (В)	(Г)	(Г)	(Г)	(Г)	(Д)	(Е)	(Е)	(Е)	(Е)	(Е)	(Ж)
Усього «Обладнання»												
1.3. Транспортні видатки												
Добові	люд./ день (В)	(Г)	(Г)	(Г)	(Г)	(Д)	(Е)	(Е)	(Е)	(Е)	(Е)	(Ж)
Міжнародне сполучення (Б)	грн. (В)	(Г)	(Г)	(Г)	(Г)	(Д)	(Е)	(Е)	(Е)	(Е)	(Е)	(Ж)
Міське сполучення (Б)	грн. (В)	(Г)	(Г)	(Г)	(Г)	(Д)	(Е)	(Е)	(Е)	(Е)	(Е)	(Ж)
Усього «Транспортні видатки»												
1.4. Інші видатки												
Проведення тренінгу	грн. (В)	(Г)	(Г)	(Г)	(Г)	(Д)	(Е)	(Е)	(Е)	(Е)	(Е)	(Ж)
Видання буклета	грн. (В)	(Г)	(Г)	(Г)	(Г)	(Д)	(Е)	(Е)	(Е)	(Е)	(Е)	(Ж)
Усього «Інші видатки»	(З)											
Разом	(І)											

Джерело: [7].

(А) – (І) кроки за якими слід виконувати завдання з планування ресурсів

K1	K2	K3	K4	Плановий період (чотири квартали)
----	----	----	----	-----------------------------------

Програма моніторингу – інструмент, який визначає систему контролю та оцінки виконання проекту. Програма

моніторингу допомагає вчасно виявляти відхилення від плану та приймати корекційні заходи.

Логіко-структурна матриця – інструмент, який дозволяє показати залежності між елементами проєкту та їх взаємозв'язки. Логіко-структурна матриця сприяє систематизації роботи та кращому розумінню взаємозв'язків між елементами проєкту.

Спочатку Ви повинні вписати основні компоненти проєкту (загальні цілі, конкретні цілі, результати, дії), а потім – припущення. Після цього перевірте можливості реалізації проєкту, і лише коли Ви пересвідчитесь, що проєкт здійснений, переходьте до роботи над ідеєю проєкту – визначте об'єктивні показники, джерела їх перевірки, а також засоби і витрати, необхідні для реалізації проєкту [8]. Не забувайте про Ризики (вірогідність того, що подія або діяльність може негативно вплинути на досягнення цілей проєкту або дій).



Рисунок 13 – Логіко-структурна матриця та порядок її заповнення
Джерело: [8]

Отже, перелічені компоненти складають проєктний підхід, їх використання дозволяє ефективно вирішувати проблеми та досягати мети проєкту.

Компоненти та основи проєктного менеджменту є важливими для ефективного керування проєктами.

Правильний вибір організаційної структури, розуміння процесів проєктного менеджменту, використання методик та інструментів, а також розвиток ключових компетенцій проєктного менеджера допомагають досягти успішного результату.

Фінансування громадських організацій є критично важливим для їхнього функціонування та реалізації соціальних проєктів. Спонсори, благодійники, філантропи, програми місцевого фінансування та інші джерела фінансування надають можливість організаціям забезпечити фінансову стабільність і розвиток. Написання грантових заявок є важливою навичкою, що дозволяє громадським організаціям залучати фінансування з грантових джерел. Використання проєктного менеджменту сприяє ефективному плануванню, виконанню та контролю соціальних проєктів. Розвиток цих аспектів допомагає громадським організаціям досягати успіху в реалізації місій та покращувати життя громади, яку вони обслуговують.

ТЕМА 3

**КРАУДФАНДИНГ
ТА «КОМЕРЦІЙНА» ДІЯЛЬНІСТЬ
ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

ТЕМА 3. КРАУДФАНДИНГ ТА «КОМЕРЦІЙНА» ДІЯЛЬНІСТЬ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

- Краудфандингові платформи та умови участі на них.
- Залучення грошей через «комерційну» або торгову діяльність.
- Обмеження при зборі грошей. Реєстрація розрахункових операцій при продажі товарів.

Краудфандингові платформи та умови участі на них

Краудфандинг – (англ. «crowd» – юрба, «funding» – фінансування) це спосіб, за допомогою якого люди збирають гроші на свої проєкти, залучаючи велику кількість людей внести невеликі суми грошей, схема спільнокошту.

Краудфандингова платформа – онлайн платформа, на якій розміщуються ідеї, для яких відбувається збір коштів серед інтернет-користувачів. Як правило, спонсорам гарантується нематеріальна винагорода у вигляді готового продукту або інших подарунків, які мають безпосереднє відношення до проєкту. Майданчик бере на себе забезпечення багатьох аспектів, у тому числі фінансових і юридичних, а також допомагає в просуванні і полегшує взаємодію всіх учасників.

Які існують краудфандингові платформи?

Найбільш відомі краудфандингові платформи:

Спільнокошт/Велика ідея (biggggidea.com).

Kickstarter (kickstarter.com).

IndieGoGo (indiegogo.com) [9].

В Україні такий інструмент фінансування проєктів називають спільнокоштом. Однойменна платформа для залучення коштів на проєкт є розділом платформи соціальних інновацій «Велика Ідея».

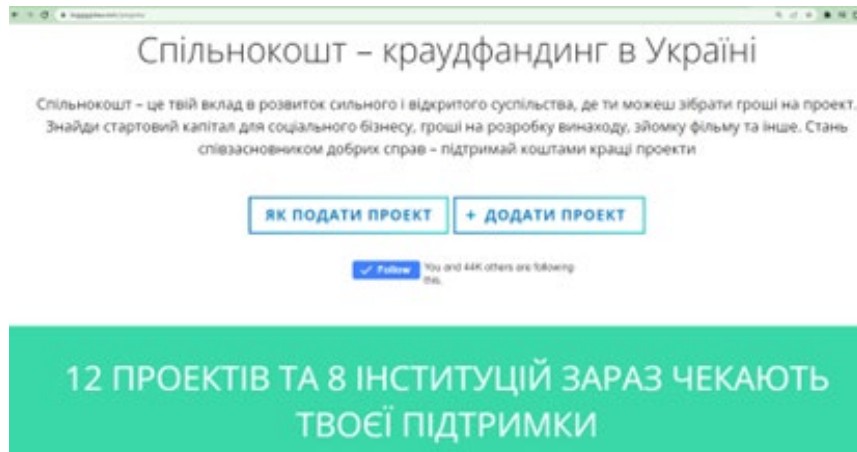


Рисунок 14 – Сайт «Спільнокошт – краудфандинг в Україні»
Джерело: [10]

Умови участі на краудфандингових платформах можуть варіюватися, але існують загальні принципи та правила, які варто враховувати, щоб забезпечити успішну краудфандингову кампанію.

Перш ніж розпочати краудфандингову кампанію, необхідно ознайомитися з політиками та умовами обслуговування кожної конкретної краудфандингової платформи.

Більшість краудфандингових платформ вимагають реєстрації користувача та створення профілю перед початком кампанії.

Краудфандингові платформи можуть пропонувати різні типи кампаній та моделі фінансування. Наприклад, деякі платформи пропонують все-чи-нічого (all-or-nothing) модель. Так працює Kickstarter, де проєкт повинен досягти встановленої фінансової цілі, щоб отримати це фінансування. Інші платформи дозволяють Гнучкі моделі, де проєкт отримує кошти, навіть якщо він не досягає своєї фінансової цілі – так працює Indiegogo. І нарешті «постійне фінансування» де кошти одразу перераховуються з рахунку донора на рахунок власника проєкту.

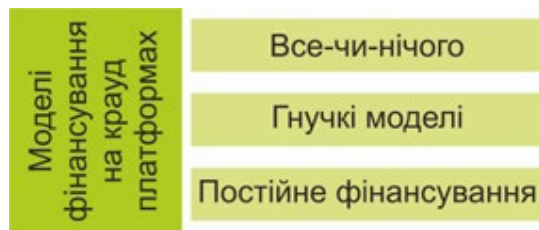


Рисунок 15 – Моделі фінансування проєктів на краудплатформах
Джерело: [11]

Перед тим як розпочати кампанію, важливо ретельно продумати стратегію просування та презентації вашого проєкту. Врахуйте, що конкуренція на краудфандингових платформах може бути великою, тому вам потрібно виділитися серед інших проєктів. Розробіть привабливий опис, використовуйте візуальні матеріали (фотографії, відео тощо) та забезпечте зрозумілість і прозорість щодо того, як будуть використовуватися зібрані кошти.

Краудфандингові платформи надають можливість взаємодії з донорами, а тому важливо активно залучати та комунікувати з ними. Відповідайте на їх запитання, надсилайте оновлення щодо розвитку проєкту, подякуйте за підтримку та створюйте відчуття спільноти навколо вашого проєкту.

Після успішного збору коштів і завершення кампанії вам потрібно буде дотримуватися своїх зобов'язань та реалізувати проєкт. Важливо бути відкритим та чесним з донорами, дотримуватися зазначених строків та повідомляти про будь-які зміни або непередбачені обставини, які можуть вплинути на реалізацію проєкту. Слід розібратися у відмінностях краудфандингу від інших типів фінансування.



Рисунок 16 – Відмінність краудфандинга від інших типів фінансування
Джерело: розроблено авторами самостійно

Мабуть, найважливіша думка, яку необхідно засвоїти до запуску проєкту, полягає в тому, що краудфандинг і доброчинність – це різні речі. Насамперед тому, що краудфандинг припускає конкретну винагороду за внесок у проєкт, яка не передбачається при благодійних пожертвуваннях.

Алена багатоважливіше в цьому розумінні позиціонування крауд-проєктів. Як показує практика, аудиторія з ентузіазмом підтримує саме лідерів, які захоплюють своїми ідеями, а не тих, хто просто шукає допомоги. Яскраві, упевнені у своїй справі люди – це ті, з ким хочеться йти пліч-о-пліч, разом із ким хочеться творити.

Подача заявки на одержання гранта – це завжди компроміс між правилами грантодавця та ідеальним авторським проєктом. А ще це заповнення аплікаційної форми та безлічі інших документів, що найчастіше розтягується на тривалий час.

Якщо за підсумками конкурсу ваша заявка буде схвалена, то гроші ви отримаєте на свій рахунок не відразу, а лише після укладання грантової угоди з донором.

У краудфандингу автор проєкту сам установлює правила гри і строки збору коштів. Автор презентує таку ідею, яку вважає потрібною, не пристосовуючись до побажань конкретного грантодавця.

Крім того, саме завдяки крауд-проєкту ви отримуєте можливість перевірити, наскільки правильним аудиторія вважає рішення суспільної проблеми, яке ви запропонували.

Інвестиції – це один із найбільш популярних типів фінансування, особливо якщо проєкту уже приносить прибуток і йому потрібно розвиватися далі. Проте проєкти творчого, соціального характеру, а також ідеї, що перебувають на ранньому етапі розвитку, найчастіше малоцікаві інвесторам. У цьому контексті краудфандинг є більш ефективним інструментом одержання фінансування [7].

Залучення грошей через «комерційну» або торгову діяльність

Варто зауважити, що головна мета громадських організацій – не отримання прибутку, а отримання соціального ефекту. А кошти, які вони отримують, можуть бути спрямовані виключно на їх статутну діяльність.

Ось декілька способів залучення грошей через господарську діяльність.

Продаж товарів та послуг: громадські організації можуть створювати власні товари, наприклад, календарі, футболки, сувеніри тощо та продавати їх, навіть за кордон, і отримувати іноземну валюту. Вони також можуть надавати послуги, наприклад, консультування, тренінги або організацію заходів, і отримувати оплату за них.

Партнерства та соціальне підприємництво: громадські організації можуть укласти партнерські угоди з комерційними компаніями, які сприяють залученню фінансових ресурсів. Наприклад, громадська організація може створити соціальний підприємницький проєкт, який має як соціальну мету, так і приносити кошти, які потім спрямовуються на підтримку статутної діяльності організації.

Слід зазначити, що формування доходів соціального підприємства виявляється відмінним від того, що зазвичай спостерігається у класичних бізнесах. Соціальне підприємництво вважається «гібридною» формою діяльності, оскільки воно може працювати як у прибутковій, так і у неприбутковій сфері.

Однією із головних рис соціального підприємництва, на відмінну від інших джерел фінансування громадських організацій, є його довгострокова діяльність. Воно не обмежується лише виконанням короткострокових проєктів або програм, це дає йому змогу впливати на суспільство, досягати стійкого соціального ефекту.



Рисунок 17 – Сфери соціального підприємництва
Джерело: [12]

Початково соціальне підприємство може виникнути як комерційний проєкт, створений громадською організацією. З плином часу та успіхом у реалізації своїх завдань, соціальне підприємство може залучати більше інвесторів та партнерів, зацікавлених не тільки у соціальному впливі, але й в економічній доцільності, а також учасників, які пов'язані певними ознаками, наприклад, учасники бойових дій – в Кафе «Піца Ветерано».

Неприбутковою організацією визначається організація, яка не має на меті отримання прибутку для розподілу між власниками.

Громадські організації можуть отримати статус неприбуткової організації та зареєструватись у реєстрі неприбуткових організацій. Неприбуткові підприємства, установи та організації, не є платниками податку на прибуток.

Отже найбільш зручною та економічно вигідною формою організації соціального підприємництва є громадська організація, благодійна організація або інші організації зі

статусом неприбутковості. Однак розмір адміністративних витрат на утримання, наприклад, благодійної організації не може перевищувати 20 % від доходу організації в поточному році. На рисунку 18 наведені приклади неприбуткових організацій.

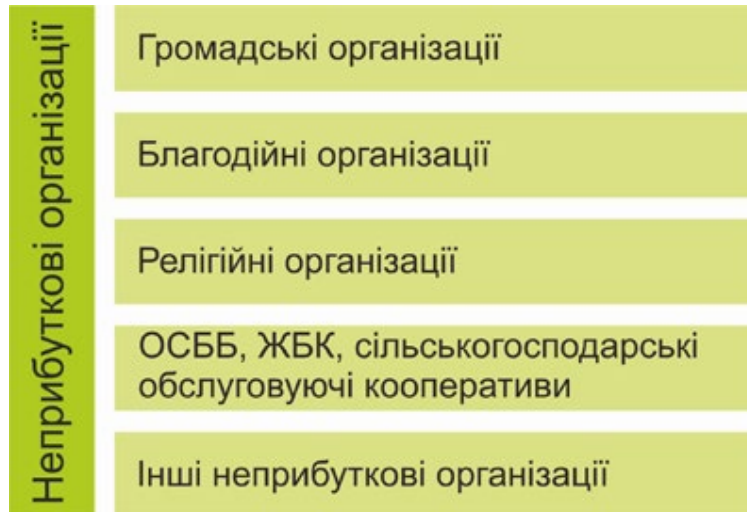


Рисунок 18 – Приклади неприбуткових організацій
Джерело: розроблено авторами самостійно

Платні послуги, що надаються громадською організацією, можуть бути різноманітні і залежать від області її діяльності та експертизи. Наприклад, це можуть бути консультації та експертна підтримка з розробки проєктів, проведення тренінгів та семінарів, аналіз соціальних проблем, дослідження ринків, розробка та впровадження програм та проєктів тощо. Громадська організація може виконувати ці послуги на професійному рівні з використанням своїх ресурсів та знань.

Участь у тендерах дозволяє громадській організації конкурувати з іншими учасниками на ринку послуг і забезпечити можливість отримати контракт на надання послуг. Це важливий механізм, який дозволяє громадським організаціям розширити свої можливості та фінансові ресурси для здійснення своєї місії.

Варто відзначити, що надання платних послуг та участь у тендерах не суперечать основній меті громадських організацій, а саме, служінню громадським інтересам. Ці дії сприяють розвитку організації, підвищенню її фінансової

стійкості та забезпеченню більш широкого впливу на реалізацію позитивних змін у суспільстві.

Обмеження при зборі грошей. Реєстрація розрахункових операцій при продажі товарів

Які існують обмеження щодо збору грошей для громадських організацій?

Незалежно від сфери діяльності, громадські організації мають велику відповідальність перед своїми засновниками, членами та суспільством у цілому. Керівництво таких організацій повинно ретельно контролювати фінансові потоки, забезпечуючи прозорість та ефективне використання отриманих коштів.

Громадські організації повинні контролювати цільове використання отриманих коштів, грантові гроші використовуються тільки на реалізацію проекту. Не можна допускати їх витрат за напрямками, які суперечать статутним документам. Не допускається розподіл доходів громадської організації серед її засновників, членів організації, працівників (за винятком оплати праці), членів управлінських органів та інших пов'язаних з ними осіб.

Громадські організації зі статусом неприбуткових можуть стикатися з використанням готівкових грошей – членські внески, пожертви, продаж товарів та/або послуг (див. рисунок 19). Заборони в цьому немає, але отримання готівкових грошей вимагає створення каси, складання касових документів, а також ведення касової книги.

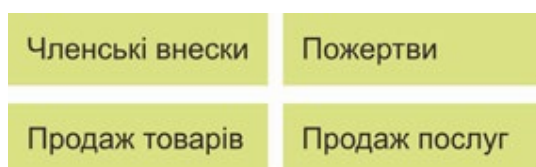


Рисунок 19 – Джерела готівкових коштів у громадських організаціях
Джерело: розроблено авторами самостійно

Зокрема, суб'єкти господарювання мають право здійснювати розрахунки готівкою протягом однієї доби за одним або кількома платіжними документами: між юридичними особами – у розмірі до десяти тисяч гривень

включно; з фізичними особами – у розмірі до п'ятдесяти тисяч гривень включно (див. рисунок 20).



Рисунок 20 – Обмеження щодо збору готівкових грошей на добу
Джерело: розроблено авторами самостійно

Ще одним суттєвим обмеженням є загальний обсяг від здійснення операцій з безоплатної передачі товарів/послуг протягом останніх 12 календарних місяців. Якщо він сукупно перевищить 1 мільйон гривень – громадська організація зобов'язана зареєструватись платником податку на додану вартість. Ця норма досить суперечлива та має певні обмеження, які діють на період воєнного стану. Однак доречно її дотримуватись, якщо ви не бажаєте ставати платником податку на додану вартість. У такому випадку, обмежте свої операції одним мільйоном гривень протягом останніх 12 місяців.

В Україні існують певні правила щодо реєстрації розрахункових операцій при продажі товарів громадськими організаціями. Основні вимоги щодо реєстрації таких операцій встановлені Податковим кодексом України та Законом про бухгалтерський облік, а також «Законом про застосування реєстраторів розрахункових операцій...».

Розрахункові операції: громадські організації повинні реєструвати всі розрахункові операції, пов'язані з продажем товарів, у своїй бухгалтерській системі. Це означає фіксацію вихідної та вхідної інформації про операції з товаром, такі як назва товару, його кількість, ціна, дата та учасники операції.

Законодавчо, розрахункова операція – це приймання від покупця готівкових коштів, платіжних карток, тощо за місцем реалізації товарів.

Українське законодавство вимагає проводити розрахункові операції, у разі здійснення операцій з продажу товарів за готівку, для громадських організацій на загальних підставах, за допомогою розрахункового реєстратора операції.

Розрахунковий реєстратор операцій – це касовий апарат або будь-який «гаджет», на який встановлено відповідне програмне забезпечення. Він має бути відповідним чином зареєстрований у Державній податковій службі України, наприклад, через власний електронний кабінет.

Якщо ваша громадська організація має виключно безготівкову форму оплати, тобто гроші заходять на розрахунковий рахунок – IBAN, у такому випадку ви не зобов'язані використовувати розрахунковий реєстратор операцій.

Зверніть увагу, що цільові надходження, наприклад, членські внески, пожертви, які отримує громадська організація, через електронні системи, не є операціями з продажу товарів, і застосовувати реєстратор розрахункової операцій не потрібно.

Краудфандингові платформи та господарська діяльність є важливими джерелами фінансування для громадських організацій. Участь на краудфандингових платформах передбачає виконання умов, таких як, чітке формулювання проєктів та привабливі нагороди для спонсорів. Залучення коштів через господарську діяльність передбачає розробку товарів та надання послуг.

При зборі грошей для громадських організацій важливо враховувати обмеження, які можуть включати правові аспекти, фінансову звітність та реєстрацію розрахункових операцій. Розуміння цих аспектів допомагає організаціям розширити можливості залучення фінансування та успішно реалізувати соціальні проєкти.

Література

- Чернявська О. В., Соколова А. М. Фандрайзинг. Навч. посіб. – 2-е вид., з доопрац. та допов. – К.: Алерта, 2015. – 272 с.
- *International Statement of the Ethical Principles in Fundraising* <https://www.cfre.org/about/cfre/ethics-and-accountability/international-statement-of-ethical-principles-in-fundraising/>
- Безпалова, А. (2022). Розробка комунікаційної стратегії для НГО «Bamberg.ua».
- Фандрейзинг. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування /О. Кобзарев / Асоціація міст України – К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. – 84 с.
- Browning, B. A. (2023). *Fundraising For Dummies*, 4th Edition. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Як сплануєш, так і проведеш. Оцінюємо проєкт з максимальною точністю <https://dou.ua/lenta/articles/evaluating-project-with-maximum-accuracy/>
- Основи грантрайтингу та управління проєктами в публічній сфері : метод. рек. для органів влади та недерж. орг-цій / Авт. В. В. Белявцева, А. І. Гнатенко, О. С. Зінченко та ін. ; за заг. ред. О. В. Кулініча. – Харків : Золоті сторінки, 2017. – 148 с.
- Розробка Повної форми заявки Практичний посібник https://regionet.org.ua/files/06.PCM_Ososinska_Materials_Part2.2_Manual_Developing_Full_Application_Form_UA.pdf
- Що таке краудфандингова платформа? <https://business.diaa.gov.ua/handbook/finansovij-menedzment/so-take-kraudfandigova-platforma>
- Спільнокошт – краудфандинг в Україні. <https://biggggidea.com/projects/>
- Дудник, Я. (2021). Краудфандинг як альтернативна Fintech-екосистема на фінансовому ринку. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, 4(217), С. 26-37.
- Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін. Посібник : Свинчук А. А., Корнецький А. О., Гончарова М. А., Назарук В. Я., Гусак Н. Є., Туманова А. А. – К:ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2017. – 188 с.

- Соціальний феномен меценатства і благодійності <https://maxpolyakov.com/ua/rol-mecenatstva-u-novitnij-istorii-lyudstva/>
- Управління проєктами і фандрайзинг у сфері освіти : навчально-методичний посібник до курсу / авт.-упоряд. І. В. Єгорова. Івано-Франківськ, 2021. 140 с.
- Бортніков Д., Точиліна О., Кравцов Г. КРАУДФАНДИНГ: Посібник зі сталості. Соціальним підприємцям та громадським діячам. – School of ME, 2022. – 54 с.
- Ільницький, М. С., Ільницький, М. П., & Швед, В. В. (2021). Фандрайзинг як механізм фінансового менеджменту благодійної організації «Таблеточки». Подільський науковий вісник, 40.

МОДУЛЬ

**«КЕРІВНИЦТВО ТА
МОТИВАЦІЯ ЧЛЕНІВ
ГРОМАДСЬКИХ
ОРГАНІЗАЦІЙ»**

ТЕМА 1

**ВОЛОНТЕРИ ЯК ЧЛЕНИ КОМАНДИ
ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ:
ЯК ЗАЛУЧАТИ ТА
КООРДИНУВАТИ**

КЕРІВНИЦТВО ТА МОТИВАЦІЯ ЧЛЕНІВ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

ТЕМА 1. ВОЛОНТЕРИ ЯК ЧЛЕНИ КОМАНДИ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ: ЯК ЗАЛУЧАТИ ТА КООРДИНУВАТИ

- *Моделі взаємодії громадських організацій з волонтерами.*
- *Особливості діяльності керівництва громадської організації на кожному з етапів циклу волонтерського менеджменту.*

Моделі взаємодії громадських організацій з волонтерами

Волонтер – це людина, яка за власним бажанням безоплатно виконує корисну роботу або надає послуги, щоб допомогти іншим.

Волонтерами можуть бути всі, хто досяг 18-ти років, а також підлітки віком від 14-ти років (за письмової згоди батьків або осіб, які їх замінюють).

Волонтери, які надають допомогу на базі організації чи установи, можуть отримати посвідчення волонтера та підписати договір у письмовій формі про здійснення волонтерської діяльності або надавати допомогу без такого договору.

Якщо людина досягла 18 років – договір підписує самостійно. Діти від 14 років можуть укладати договори за письмової згоди батьків (усиновлювачів), прийомних батьків, батьків-вихователів, опікунів/піклувальників.

До основних прав волонтера можна віднести:

- отримання всієї необхідної інформації й обладнання для здійснення волонтерської діяльності;
- отримання відшкодування за витрати, пов'язані з наданням волонтерської діяльності (на телефонні

розмови за справами волонтерства, квитки, харчування та проживання тощо);

- зарахування часу до практики, якщо вона відповідає спеціальності, що він отримує;
- обрання того виду діяльності, який відповідає його інтересам та уподобанням;
- внесення пропозицій під час обговорення форм і методів надання волонтерської допомоги;
- отримання визнання та вдячності за свою роботу;
- за об'єктивними причинами відмовитися від виконання волонтерської діяльності;
- припинення волонтерської діяльності за власним бажанням;
- інші права, які прописані в договорі.

Обов'язки волонтера:

- сумлінно та своєчасно виконувати свої обов'язки;
- не допускати дій та вчинків, які можуть негативно вплинути на репутацію волонтера, організації чи установи;
- дотримуватися у своїй діяльності законодавства України;
- пройти медичний огляд та надати довідку про стан здоров'я (у разі необхідності);
- проходити навчання, підготовку чи перепідготовку;
- відшкодувати збитки, завдані ним під час здійснення волонтерської діяльності, відповідно до закону.

Волонтерська діяльність в Україні регламентується такими нормативно-правовими актами:

- Конституцією України;
- Законом України «Про волонтерську діяльність»;
- Законом України «Про благодійну діяльність та благодійні організації»;
- Загальною декларацією про волонтерську діяльність;
- Законом України «Про соціальні послуги».

Підходи до класифікації волонтерів дозволяють об'єднати їх у групи за ознаками, представленими у табл. 1.

Таблиця 1 – Класифікація волонтерів [12]

Класифікаційна ознака	Тип волонтерів
Вік	• діти (від 14 років згідно з Законом України «Про волонтерську діяльність»); • підлітки (від 14 років згідно з Законом України «Про волонтерську діяльність»); • молодь (від 14 років згідно з Законом України «Про волонтерську діяльність»); • люди зрілого віку; • люди похилого віку
Ступінь професіоналізму	• професіонали; • непрофесіонали
Тривалість волонтерської діяльності	• волонтери, які працюють тривалий проміжок часу (понад 6 місяців); • сезонні волонтери; • волонтери, які працюють короткий проміжок часу (разові акції, менше 6 місяців)
Соціальна роль / статус	• учні (від 14 років згідно з Законом України «Про волонтерську діяльність»); • студенти; • безробітні; • фахівці (спеціалісти); • батьки; • пенсіонери; • волонтери, які обрали працю як альтернативу вироку
Ступінь мобільності	• мобільні; • з обмеженою мобільністю; • немобільні
Приналежність до організації	• корпоративні волонтери; • волонтери громадських організацій; • волонтери державних організацій (соціальних установ); • волонтери релігійних організацій; • волонтери ініціативних груп мешканців територіальних громад
Досвід волонтерської роботи	• волонтери без досвіду волонтерської роботи; • волонтери з незначним досвідом волонтерської роботи; • волонтери з достатнім досвідом волонтерської роботи;
Швидкість реагування на термінову потребу організації	• волонтери активного складу; • волонтери швидкого реагування; • волонтери, які потребують узгодження графіку роботи та попередніх домовленостей; • волонтери, які не можуть працювати поза попередньо узгодженим графіком роботи
Склад волонтерської групи	• змішаний, представлений представниками різних типів волонтерів; • однотипний, представлений волонтерами одного типу (групи студентів-волонтерів, пенсіонерів-волонтерів тощо)

Волонтерська роль – це опис зони відповідальності, обсягу завдань, а також потрібних компетенцій та умов роботи волонтера в проєкті чи громадській організації. Інакше кажучи, волонтерська роль – «посадова інструкція» волонтера. Хоча волонтер не отримує коштів

за свою діяльність, він має чітко розуміти зони й межі відповідальності, умови надання волонтерської допомоги та звітування про неї.

Опис волонтерської ролі може бути як формальним (з підписом керівника й печаткою громадської організації), так і в довільній формі з використанням неформальної лексики. Під час формування опису волонтерської ролі важливо стежити, щоб завдання було прописано лаконічно, конкретно та зрозуміло.

Під час формування волонтерських ролей важливо не плутати зони відповідальності й вимоги, які мають виконувати штатні працівники, з тими обов'язками, які покладають на волонтерів. Волонтери, навіть наймотивованіші, не мають замінювати собою працівників (табл. 2). Завданням волонтерів є посилення, масштабування та надання підтримки штатним працівникам у їхній роботі.

Зазвичай опис волонтерської ролі містить таку інформацію (табл. 3):

- назва волонтерської ролі;
- особа, яка відповідальна за координацію цього волонтера та якій волонтер є підзвітним;
- обов'язкові вимоги до волонтера на цій позиції;
- навички, досвід й особисті якості, які будуть перевагою;
- завдання, які волонтер виконує (конкретні та зрозумілі);
- тривалість волонтерства (наскільки постійною, тимчасовою чи поодинокую є участь волонтера в цій ролі);
- інструмент моніторингу роботи волонтера;
- як і чого треба навчити волонтера;
- яку підтримку волонтер отримає з боку громадської організації;
- які документи потрібно надати або підписати з волонтером;
- який алгоритм дій, якщо щось іде не так під час волонтерства;
- яким чином, хто та як часто оцінює роботу волонтера.

Таблиця 2 – Відмінності волонтера від штатного працівника громадської організації [4]

Штатний працівник	Волонтер
Оплачувана діяльність	Неоплачувана добровільна діяльність
Визначені робочі години й графік	Діяльність у вільній від основної зайнятості час
Письмово визначений обсяг роботи та посадові обов'язки	Зазвичай обсяг робіт та обов'язки не фіксують письмово
Діяльність може не мати суспільної корисності й не давати задоволення	Діяльність завжди має суспільну користь і дає задоволення
Виконує завдання, визначені посадовою інструкцією	Виконує завдання, користь яких розуміє та поділяє
Діяльність рахують як стаж роботи	Діяльність не рахують як стаж роботи, проте її можна зазначити в резюме
Є соціальне забезпечення, яке є обов'язковим	Соціальний пакет визначає організація, не є обов'язковою умовою
Доступ до внутрішньої інформації щодо діяльності організації	Зазвичай не має доступу до внутрішньої інформації щодо діяльності організації
У разі завершення співпраці має завершити свої обов'язки протягом певного часу та передати напрацювання	Може зупинити свою діяльність будь-якої миті

Таблиця 3 – Приклад опису волонтерської ролі помічника соціального працівника в проєкті «Дитячий центр» [4]

Волонтерська роль	помічник соціального працівника в дитячому центрі
Комі підзвітний	соціальний працівник дитячого центру
Обов'язкові вимоги	• вік від 18 років; • мінімальний термін залученості – три місяці; • стресостійкість і врівноваженість; • пройти тренінг до початку волонтерства
Буде перевагою	• освіта у сфері соціальної роботи чи психології; • досвід волонтерства з дітьми
Завдання	• приходити за тридцять хвилин до початку заняття; • готувати залу для проведення заняття (розкласти завдання для дітей, ігри, іграшки); • зустрічати й вітати дітей та батьків; • протягом заняття виконувати доручення соціального працівника, стежити за виконанням вправ дітьми; • після завершення уроку допомагати прибрати залу
Тривалість	• мінімальний термін волонтерства – три місяці (заняття відбуваються раз на тиждень у суботу)
Моніторинг	• після суботніх зустрічей соціальний працівник запитує про те, як справи, як проходить волонтерство

Як і чого треба навчити	• розповісти про місію та діяльність громадської організації; • розповісти про історію і діяльність дитячого центру; • познайомити з керівником дитячого центру; • провести інструктаж-тренінг про те, як працювати з дітьми з вразливих груп
Підтримка з нашого боку	• пам'ятка про етичну поведінку; • тренінг про те, як працювати з дітьми; • менторство й підтримка від соціального працівника; • можливість здобути професійний досвід; • футболка волонтера громадської організації; • видача подяки наприкінці волонтерства; • видача рекомендаційного листа (за потреби); • можемо оформити як навчальну практику
Документи	• надати пам'ятку про етичну поведінку; • підписати договір про волонтерську діяльність (на три місяці)
Якщо щось іде не так	• соціальний працівник має скontaktувати з керівником проєкту й за потреби запросити волонтера на індивідуальну зустріч для обговорення ситуації
Оцінювання роботи	• соціальний працівник раз на місяць аналізує, наскільки ефективною є робота волонтера (на основі відгуків батьків, спостережень, спілкування з волонтером)

Опис волонтерської ролі є динамічним документом. Він може змінюватися в процесі пошуку волонтерів залежно від того, яких людей вдалося залучити до проєкту, якої підтримки вони потребують та які системи моніторингу й оцінювання потрібні для підтримки роботи волонтерів.

Основні моделі взаємодії громадської організації з волонтерами подано в табл. 4.

Таблиця 4 – Моделі взаємодії громадської організації з волонтерами [3]

Назва моделі	Опис моделі
Модель «волонтер-помічник»	передбачає залучення волонтерів для надання непрофесійної допомоги більш професійній організації чи волонтерській групі. Ролі й завдання волонтера є чітко визначеними та обмеженими. Наприклад, помічниками будуть волонтери, долучені до акції прибирання або публічного заходу.
Модель «волонтер-експерт»	передбачає тимчасове залучення волонтерів з відповідним професійним досвідом та навичками до виконання роботи, що потребує особливих знань та має чітко окреслені часові рамки. Наприклад, юрист або тренер, який безкоштовно надає свої послуги некомерційному проєкту, буде вважатися волонтером-експертом.
Модель «волонтер-менеджер»	передбачає залучення волонтерів у якості координаторів проєктів, ініціатив чи інших волонтерських груп. Волонтер розглядається як автономний керівник з чітко визначеними цілями, правами та обов'язками. Наприклад, координатор заходу або координатор волонтерів може виконувати таку роботу на волонтерських засадах.

Модель «волонтер-партнер»

передбачає участь волонтерів як рівноправних гравців, що поділяють функції порівну з іншими членами громадської організації. Волонтери розглядаються так само, як співробітники та інші члени команди. Є самостійними у своїй роботі та можуть пропонувати й реалізовувати власні проєкти та ідеї в рамках визначених цілей та завдань.

Особливості діяльності керівництва громадської організації на кожному з етапів циклу волонтерського менеджменту

Цикл волонтерського менеджменту – цілісний інструмент, що дозволяє якісно спланувати та реалізувати роботу з волонтерами. Цикл зображає «шлях» волонтера в ініціативі чи громадській організації та складається з 8 етапів (рис. 1): планування, залучення, відбору, адаптації, мотивації, супроводу та підтримки, оцінки та визнання, залучення до громадської організації.

1. Планування роботи – етап, з якого починається робота з волонтерами для громадської організації. На цьому етапі організація має сформулювати розуміння того, що волонтер має робити, які функції виконувати, проаналізувати те, хто та як саме буде координувати роботу з волонтерами.

2. На етапі залучення волонтерів громадська організація має сформулювати опис потенційного волонтера, а також спланувати та реалізувати комунікаційну кампанію з залучення волонтерів. Керівник громадської організації створює анонс волонтерської можливості, поширює його серед потенційних волонтерів та розповідає про можливість долучитися до проєкту.

3. На етапі відбору волонтерів громадська організація має проаналізувати всі отримані заявки від потенційних волонтерів та обрати серед них тих волонтерів, які будуть корисними для громадської організації, і відповідно для них волонтерська діяльність теж матиме користь. На етапі відбору керівник громадської організації може використовувати такі інструменти, як аналіз анкет та мотиваційних листів, виконання тестового завдання, проведення зустрічей та інтерв'ю.

4. На етапі адаптації волонтерам потрібно дати себе відчути частиною громадської організації та розказати, що

відбувалося до того, як вони долучилися до вас, а також надати волонтеру всі необхідні матеріали для виконання його ролі. Для цього керівник громадської організації може проводити інструктажі, неформальні зустрічі, на яких знайомити волонтерів з іншими волонтерами та командою громадської організації, а також надавати пам'ятки, проводити лекції та тренінги.



Рисунок 1 – Етапи циклу волонтерського менеджменту [12]

5. На етапі мотивації організатори мають проаналізувати, які переваги можуть мати волонтери від участі у волонтерському проєкті, та підтримати їх у наданні волонтерської допомоги. Зазвичай, коли волонтери долучаються до проєкту, їхня мотивація є високою. У процесі волонтерства учасники можуть стикатись з різними ситуаціями, завдяки яким мотивація може змінюватися. Тому важливо, аби керівник громадської організації міг підтримувати мотивацію волонтерів та створювали можливості для їх реалізації у проєкті.

6. Супровід та підтримка волонтерів з боку громадської організації допомагає їм відчувати постійний зв'язок з організацією та більше відповідальності за те, що вони роблять. А постійна підтримка також стане частиною роботи з мотивацією волонтерів, яка допоможе вирішувати проблеми швидко та якісно. На цьому етапі керівник громадської організації координує волонтерів під час надання волонтерської допомоги, захищає від вигорання, вирішує конфлікти та допомагає реалізувати себе у волонтерстві.

7. Оцінка роботи з волонтерами важлива як для громадської організації, яка завдяки зворотному зв'язку зможе покращити волонтерську програму та загалом свою роботу, так і для волонтерів, яким важливо розуміти, чи цінною була їхня праця, яких результатів їм та команді громадської організації вдалося досягнути спільно. На етапі оцінки та визнання керівник громадської організації підбиває підсумки волонтерського проєкту, збирає зворотній зв'язок, а також відзначає та нагороджує волонтерів, які долучилися до проєкту.

8. Залучення до організації. Після завершення волонтерського проєкту важливо не втрачати зв'язок з волонтером для того, щоб тримати його в курсі нових можливостей волонтерства або перемог в інших проєктах. Таким чином, волонтер формуватиме довіру до громадської організації та долучатиметься до нових напрямків та ініціатив. Тому останнім етапом роботи з волонтерами є його залучення до волонтерської спільноти громадської організації. На цьому етапі керівник громадської організації підтримує зв'язок з волонтерами між акціями, а також запрошує їх у інших ролях – амбасадорів, добровільців, експертів тощо.

Перелік питань, які громадська організація має проаналізувати на кожному з етапів циклу волонтерського менеджменту подано в табл. 5.

Таблиця 5 – Перелік питань, які громадська організація має проаналізувати на кожному з етапів циклу волонтерського менеджменту [3]

Назва етапу	Питання для аналізу
Планування роботи з волонтерами	• Скільки волонтерів для реалізації проєкту нам потрібно? • Чим будуть займатися волонтери? Які функції виконувати? • Хто з нашої команди буде з ними працювати? • Скільки коштів та часу треба присвятити волонтерам? • Яку користь отримає наша організація від співпраці з волонтерами? • Яку користь волонтери матимуть від співпраці з нашою організацією?

Залучення волонтерів	• Якого волонтера ми шукаємо? Що він має вміти та знати? • Який волонтер точно не підходить нашій громадській організації? • Якими особистими якостями, професійними навичками має володіти «наш» волонтер? • Якими соціальними мережами користуються потенційні волонтери? • Що ми маємо сказати або написати, щоб волонтер приєднався до діяльності саме нашої організації?
Відбір волонтерів	• Скільки волонтерів ми готові запросити до команди нашої громадської організації? • Як ми зрозуміємо, хто з волонтерів, які подали заявку, підходять нашій громадській організації? • Які інструменти ми можемо використати, щоб знайти «своїх» волонтерів? • Як ми повідомимо волонтерам, яких не можемо запросити до команди, про відмову?
Адаптація волонтерів	• Як ми залучаємо волонтера у життя громадської організації? • Що волонтер має знати та вміти до початку нашої співпраці? • Що ми хочемо знати про волонтера і що він має знати про нас? • Як волонтер має діяти під час волонтерства? • Чому ми маємо навчити волонтера, щоб його робота була більш ефективною? • Чи треба нам підписувати з волонтером якісь офіційні документи?
Мотивація волонтерів	• Чому волонтери долучаються до нашої організації? • Що ми можемо зробити для того, щоб підтримати мотивацію наших волонтерів / не демотивувати їх? • Які переваги (відзнаки, подарунки тощо) отримають волонтери під час співпраці з нашою громадською організацією?
Супровід та підтримка волонтерів	• Як ми підтримуємо комунікацію з волонтерами під час заходів? • Хто з нашої команди відповідає за координацію волонтерів? • Як ми слідкуємо за настроєм та самопочуттям волонтерів? • Як ми вирішуємо конфлікти та кризові ситуації?
Оцінка роботи з волонтерами	• Як ми оцінюємо роботу волонтера та нашу роботу з ним? • Як ми підбиваємо підсумки та дякуємо волонтерам? • Чи видаємо ми волонтерам грамоти або сертифікати? • Як ми прощаємось з волонтерами?
Залучення волонтерів до громадської організації	• Як ми спілкуємося з волонтерами між проєктами? • Який канал комунікації ми використовуємо для спілкування з волонтерами? • Як ми підтримуємо зв'язок з тими, хто раніше був нашим волонтером? • Як волонтери, які не готові більше активно співпрацювати з нашою громадською організацією, можуть бути частиною нашого проєкту або хоча б бути в курсі того, що відбувається?

ТЕМА 2

РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ
ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

ТЕМА 2. РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

- *Особливості оцінки персоналу громадської організації.*
- *Управління залученістю персоналу та командоутворення в системі HR-менеджменту.*
- *Комунікації в системі HR.*

Особливості оцінки персоналу громадської організації

Сутність оцінки персоналу громадської організації полягає у відстеженні процесу та результатів діяльності її співробітників.

Для оцінки персоналу громадської організації її керівник може:

- наприкінці реалізації проєкту (або певного його етапу) попросити співробітників заповнити анкету та відповісти на питання про те, якою, на їх думку, була їх роль у проєкті та чи задоволені вони своєю діяльністю та співпрацею з громадською організацією;
- проводити фокус-групи з мешканцями громади, з якими працювали у проєкті співробітники, для того, щоб дізнатися, як жителі можуть оцінити діяльність представників громадської організації та чи задоволені вони співпрацею з ними;
- у кінці кожного періоду діяльності проводити спеціальні збори співробітників за участю координаторів проєктів з метою підведення підсумків і порівняння результатів з наміченими цілями.

Необхідною умовою для проведення оцінки персоналу громадської організації є наявність показників – кількісних та якісних критеріїв успіху, які дають можливість вимірювати та оцінювати рівень досягнення сформованих завдань (табл. 5).

Таблиця 5 – Приклад кількісних та якісних показників оцінки персоналу громадської організації в соціальній чи медичній сфері

Кількісні показники	Якісні показники
• середню кількість наданих послуг на одного співробітника; • кількість годин, відпрацьованих співробітником у проєкті; • середній час (термін) роботи співробітників у межах проєкту	• повторні звернення клієнтів, з якими працював співробітник у рамках реалізації проєкту; • відгуки населення про роботу співробітника у ході реалізації проєкту; • рівень якості послуг (наприклад, соціальних), які надавав співробітник мешканцям громади

Показники формуються під час розробки проєкту в соціальній чи медичній сфері. Вони повинні відповідати меті та завданням проєкту, а також бути сформованими відповідно до таких вимог:

- чіткість та зрозумілість;
- конкретність (показники повинні відображати зміни, які мають пряме відношення до активностей у рамках проєкту, його мети та завдань);
- вимірюваність, придатність для перевірки (дані легко зібрати, фіксувати та порівнювати, досягнення вимірюється незалежно від застосовуваних засобів).

Крім того, показники мають бути такими, щоб збір даних для їх вимірювання не вимагав значних ресурсів та забагато часу, інакше ця діяльність стане занадто ресурсомісткою та не виправдає себе.

Поетапна схема розробки системи оцінки персоналу громадської організації подана на рис. 2.

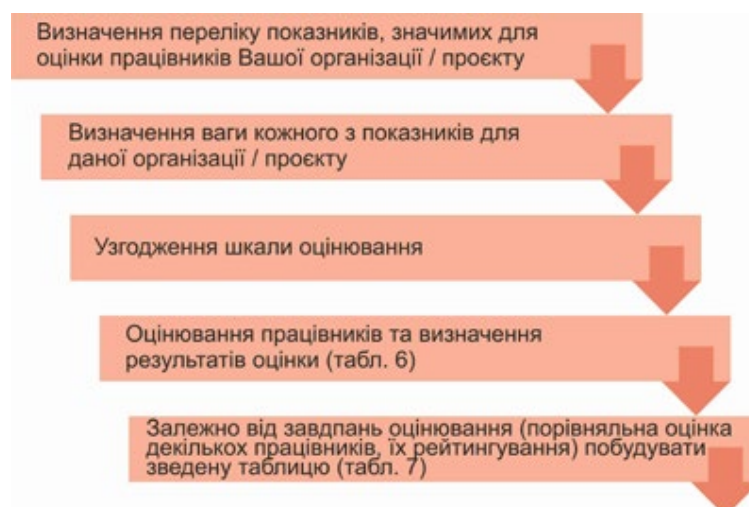


Рисунок 2 – Схема розробки системи оцінки персоналу громадської організації [1]

Таблиця 6 – Таблиця оцінювання працівника громадської організації та визначення результатів оцінки [5]

№ з/п	Значущі показники	Вага показника	Бали	Результат = (вага) x (бал)
1				
2				
...				
n				
				Сума

Найбільш ефективним інструментарієм оцінки персоналу громадської організації можуть бути:

- аналіз документації, поточної та підсумкової звітності співробітників (бажано, щоб така існувала хоча б у мінімальному спрощеному вигляді) за проектом (табл. 8);
- спостереження за роботою співробітників за заздалегідь окресленою схемою;
- опитування (мешканців громади, клієнтів, підопічних, волонтерів, співробітників партнерських соціальних організацій чи закладів охорони здоров'я): інтерв'ю, анкетування, фокус-групи.

Таблиця 7 – Зведена таблиця оцінки персоналу громадської організації [5]

№ з/п	Прізвище, ім'я та по батькові працівника	Сума отриманих у ході оцінки балів	Зауваження	Рейтинговий номер
1				
2				
...				
n				

Таблиця 8 – Табелі обліку робочого часу волонтера [7]

Дата	Час прибуття	Час від'їзду	Кількість годин	Захід	Підпис відповідальної особи
Ім'я та прізвище координатора / відповідальної особи:					
Дата затвердження:			Підпис:		

Управління залученістю персоналу та командування в системі HR-менеджменту

Залученість – це фізичний, емоційний та інтелектуальний стан, який мотивує співробітників виконувати їхню роботу якомога краще.

Залучений співробітник громадської організації:

- захоплений та натхненний своєю роботою;
- відданий своїй справі;
- впевнений у тому, що його внесок приносить користь населенню громади та самій громадській організації;
- докладає максимум зусиль для досягнення результату, прагне бути кращим у своїй справі.

Найпростішим інструментом вимірювання залученості співробітників є опитування (табл. 9).

Основні чинники, які сприяють високому рівню залученості співробітників громадської організації подано на рис. 3.

Для підвищення рівня залученості співробітників важливо:

Вимірювати залученість (проводити опитування співробітників після реалізації проєкту, обов'язково обговорюючи результати) (табл. 10).

Сфокусуватися на зворотному зв'язку (важливо, щоб співробітники могли довіряти керівнику громадської організації та розповідати про те, що їх хвилює).

Дякувати співробітникам за їх внесок (хвалити потрібно вчасно та часто, використовуючи індивідуальний підхід).

Заохочувати творче мислення (створюючи умови, щоб співробітники могли проявити себе максимально креативно).

Стимулювати професійний розвиток (заохочувати всі ініціативи співробітників, дозволяти їм висловлювати свою думку).

Зосередитися на цілі (члени громадської організації повинні розуміти, в чому сенс їх праці та яку користь громаді він приносить).

Таблиця 9 – Підхід Gallup Q12 для вимірювання залученості співробітників [23]

Оцініть за 5-бальною шкалою (де 1 бал – абсолютно не згоден, 2 – не згоден, 3 – нейтрально, 4 – згоден, 5 – абсолютно згоден) наступні твердження:		
№ з/п	Пропоновані твердження	Оцінка за 5-бальною шкалою
1	Я знаю, що від мене очікують	
2	Я маю все необхідне для виконання моєї роботи	
3	У мене є можливість щодня займатися тим, що я вмію робити найкраще	
4	За останні сім днів мене похвалили за хорошу роботу	
5	Керівник громадської організації піклується про мене як про особистість	
6	Тут заохочують моє зростання	
7	На мою думку зважають	
8	Інші члени громадської організації вважають своїм обов'язком працювати добре	
9	Завдання, які ставить перед собою громадська організація, дозволяють мені відчувати мою роботу важливою	
10	У громадській організації працює один з моїх друзів	
11	За останні два-три місяці зі мною розмовляли про мій прогрес у роботі	
12	Протягом роботи в громадській організації в мене була можливість для навчання та професійного зростання	
Рівень залученості визначається за середніми показниками позитивних відповідей. Хороший результат – вище 80%, поганий – нижче 50 %		

Надання можливостей приймати рішення і брати на себе відповідальність		Розуміння співробітниками особистого внеску в діяльність організації
Бачення ключових цілей керівником		Демонстрація цінності співробітника для організації
Чітка постановка завдань і надання зворотного зв'язку		Забезпечення довіри до організації
Визнання досягнень		Заохочення командної роботи

Рисунок 3 – Основні чинники, які сприяють високому рівню залученості співробітників [26]

Таблиця 10 – Анкета оцінки діяльності співробітника громадської організації [4]

Ім'я	Прізвище
Функції / посада	
Дата початку діяльності	
Дата припинення діяльності	
Як довго Ви працюєте у нашій громадській діяльності	
На Вашу думку, чи були Ви достатньо поінформовані про діяльність нашої громадської організації та її місію?	
Так	Не можу відповісти
Ні	Коментарі
Як Ви вважаєте, чи добре Вас прийняли працівники нашої громадської організації?	
Так	Не можу відповісти
Ні	Коментарі
Як Ви вважаєте, чи отримали Ви достатню підготовку, необхідну для виконання своєї роботи?	
Так	Не можу відповісти
Ні	Коментарі
Чи знаєте Ви, хто є Вашим координатором / відповідальною особою?	
Так	Не можу відповісти
Ні	Коментарі
На Вашу думку, чи отримали Ви достатню підтримку від нашої громадської організації?	
Так	Не можу відповісти
Ні	Коментарі
На вашу думку, чи отримували Ви достатні відгуки?	
Так	Не можу відповісти
Ні	Коментарі
Чи були Ви задоволені призначенням Вам завданням?	
Так	Не можу відповісти
Ні	Коментарі
Що Вам сподобалося найбільше під час роботи в нашій громадській організації?	
Що було найважливішим під час роботи волонтера?	
Якби Вам запропонували внести ТРИ зміни до роботи нашої громадської організації, які б зміни Ви запропонували запровадити?	
Наскільки Ви загалом задоволені Вашою залученістю до роботи нашої громадської організації? (1 – катастрофічно, 5 – відмінно)?	
1	2
3	4
5	
Інша інформація, якою Ви хотіли б поділитися	
Місце	Дата
Підпис співробітника громадської організації	

Управління командоутворенням передбачає плавне підвищення рівня залученості співробітників. Існує три види інструментів тимбілдінгу. Їх можна використовувати як окремо, так і разом:

Змагання та виживання. Дух здорового суперництва та азарту під час спортивних заходів дозволяє розвинути якості взаємодопомоги, стресостійкості, відповідальності, успішного вирішення проблем та складнощів у незвичайних ситуаціях.

Інтелектуальні заходи, основне завдання яких підвищити швидкість мислення, згуртувати команду. Використання інтелектуальних ігор як інструменту тимбілдінгу дозволяє тренувати пам'ять співробітників, розвивати креативність та швидкість реакції.

Творчі заходи дозволяють співробітникам відпочити та проявити креативність. Це можуть бути: кулінарні майстер-класи, арт-терапія. У творчих заняттях немає азарту чи конкуренції, вони сильно згуртовують колектив.

З ідеями для проведення тимбілдінгів можна ознайомитися за посиланням <https://lioncom.pro/12-team-building-ideas/>.

Комунікації в системі HR

Ефективна комунікація – це клей, який скріплює команду. Для підтримки ефективної комунікації в громадській організації необхідно уточнити ролі та межі відповідальності. Важливо, щоб співробітники знали свої ролі та завдання, розуміли, до якого моменту відповідальні та чи можуть ухвалювати рішення. Для цього рекомендується використовувати матрицю команди (табл. 12).

Таблиця 12 – Матриця команди [19]

Учасники команди	Посада / роль	Завдання 1 і критерії виконання	Завдання 2 і критерії виконання	Завдання 3 і критерії виконання
Ім'я				
Ім'я				
Ім'я				

Рекомендації щодо заповнення матриці команди подано на рис. 4.

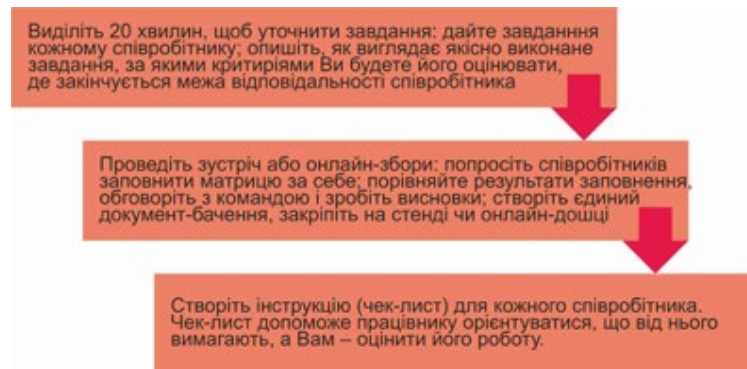


Рисунок 4 – Рекомендації щодо заповнення матриці команди [19]

Формуйте команду та підбирайте ролі відповідно до стилю спілкування людей, щоб співробітники були суміжні між собою та з представниками цільової аудиторії громадської організації. Звертайте увагу на стиль спілкування людей. Для визначення стилю спілкування можна використати поведінкову модель DISC, яка залежно від ставлення людини до світу та рівня активності, ділить членів команди на чотири групи (рис. 5).



Рисунок 5 – Поведінкова модель DISC У. Марстона [31]

Немає хороших і поганих стилів, сильні сторони є у всіх. Їх і потрібно використовувати у робочому спілкуванні. Від поєднання цих характеристик можна отримати чотири типи поведінки (табл. 13). Звичайно, людина не належить тільки до одного типу. Це лише орієнтир, а не діагноз.

Таблиця 13 – Характеристики типів поведінки співробітників у процесі спілкування [29]

Назва типів поведінки	Характеристика типів поведінки
«Dominance», «домінування» або «командири»	Активні люди, які вважають, що зі світом потрібно боротися, завойовувати його. Вони демонструють позитивну поведінку в конкурентній ситуації, прагнуть результатів всупереч протидії середовища. Вони люблять азарт, виклик, складні завдання. Ставлять амбітні цілі, мають сильний характер. Вони егоцентричні та сконцентровані на своїх потребах, честолюбні та самодостатні, прагнуть визнання і доходу. Вони готові пробувати себе в різних сферах, шукають можливості, володіють значними внутрішніми ресурсами, швидко адаптуються. Стежать за фізичною формою і зовнішнім виглядом – здебільшого для статусу. У стосунках з іншими прямолінійні, позитивні, відкрито висловлюють думку, нерідко бувають різкими.
«Influence», «вплив» або «зірки»	Активні та доброзичливі люди, які почуваються у світі, як риба в воді. Позитивні та дружні. Люблять впливати на навколишніх, щоб отримати результат. Вони оптимістичні, відкриті, доброзичливі, здатні швидко переконувати інших. Мають багато знайомих, до них можна звернутися за контактами. Бувають суперечливі та імпульсивні. Можуть швидко загорітися ідеєю та перемкнутися на іншу. Стежать за фізичною формою і зовнішнім виглядом – більше для креативного самовираження. Прагнуть бути популярними.
«Compliance», «відповідність» або «аналітики»	Схильні боротися, але реактивні люди. Відповідають правилам, регламентам, процедурам. Вони обережні, консервативні, неконфліктні. Демонструють гарне почуття часу і прагматизм. Їм треба побачити цілу картину, проаналізувати та прорахувати наступні кроки. Хороші аналітики. Вони прагнуть стабільності та впорядкованості, схильні працювати за процедурами в особистому та професійному житті, уважні до деталей. Пасивні у ворожих ситуаціях, діють відповідно до високих стандартів, щоб уникнути проблем і помилок. Схильні до перфекціонізму.
«Steadiness», «сталість» або «гуманісти»	Реактивні люди, але сприймають світ як доброзичливий. Відповідальні в роботі та найбільше серед усіх типів готові до співпраці. Стримані та терплячі. Обережно ставляться до змін і під час самоізоляції можуть почуватися гірше, ніж інші типи. Вони прив'язані до групи, професійних умов і традицій, добре працюють у команді, прагнуть координувати свої зусилля з іншими, регулюють темп і розподіл роботи, дружать з усіма в колективі, пасивні в сприятливих ситуаціях.

Особливості сумісності кожного з типів поведінки з завданнями, які можна доручити, подано на рис. 6.

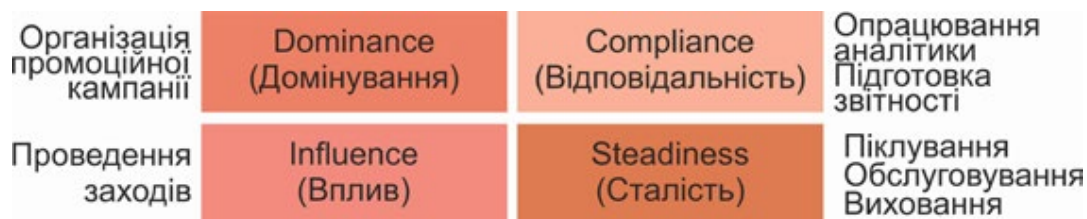


Рисунок 6 – Сумісність кожного з типів поведінки з завданнями [24]

Якщо керівник піклується про команду, і вона готова до діалогу, то всі один з одним добре співпрацюють. Проте іноді м'яким «сталим» некомфортно з егоцентричними «домінантами», а імпульсивні «впливові» дратують скрупульозних «аналітиків», що може призвести до конфлікту.

Керівнику слід звертати на це увагу і навчати їх працювати разом. На який тип орієнтуватися – залежить від профілю громадської організації. Слід пам'ятати, що команда створюється задля взаємодії і доповнення в ролях, тому різноманітність вітається. Окрім того, з часом стилі змінюються.

Важливо також встановити правила ефективного спілкування в команді. Наведемо приклади фраз, які мотивують кожен з типів (табл. 14).

Для підтримки ефективної комунікації в команді також важливо пам'ятати:

Якщо є привід для визнання – хваліть свого співробітника чи колегу при всіх. Критика не дає ефекту. Якщо є привід розібрати ситуацію, робіть це наодинці.

Не варто говорити: «Ну скільки разів я тобі говорила» або «Що ти за людина така». Ці фрази оцінюють особистість, а треба оцінювати поведінку. «У тебе є інструкція, там написано, що ти повинен робити. Ти з цим погодився, але робиш інакше. З'ясуймо, чому. Навчімося робити згідно з нашими стандартами».

Таблиця 14 – Приклади фраз, які мотивують кожен з типів поведінки співробітників у процесі спілкування [31]

Назва типів поведінки	Характеристика типів поведінки
«Dominance», «домінування» або «командири»	Їм потрібно показати чітку мету та вигоду від її досягнення. Слід ставити завдання, які ведуть їх до ефективності: «Це завдання дозволить тобі ризикнути, взяти новий рівень».
«Influence», «вплив» або «зірки»	Їм треба нагадувати, що вони зірки. Підкреслювати ексклюзивність і можливість отримати визнання: «Ти зможеш надихнути людей».
«Compliance», «відповідність» або «аналітики»	Звертайте увагу на те, що для них важливо: цифри, факти, дослідження, закони. Тригерна фраза: «Це завдання потребує твоєї уваги».
«Steadiness», «сталість» або «гуманісти»	Підкреслюйте спільноту, дружність, безпеку та захист: «Ти дуже допоможеш команді, виконавши це завдання».

Задоволеність працівників та вміння їх втримати мають вирішальне значення для громадських організацій у

соціальній сфері та сфері охорони здоров'я, оскільки вони залучають кваліфікованих співробітників і волонтерів, які мотивовані місією громадської організації. Керівництво громадської організації повинно не тільки приділяти увагу правильному добору співробітників, але й займатися їх навчанням та забезпечувати умови для ефективного розвитку. Пам'ятайте: Ваше найбільше багатство – це Ваші кадрові ресурси!

ТЕМА 3

МОТИВАЦІЯ ТРУДОВОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ЧЛЕНІВ
ГРОМАДСЬКИХ
ОРГАНІЗАЦІЙ

ТЕМА 3. МОТИВАЦІЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЧЛЕНІВ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

- *Мотивація персоналу громадської організації*
- *Діагностика рівня мотивації персоналу громадської організації*
- *Практики підвищення рівня мотивації персоналу громадської організації*

Мотивація персоналу громадської організації

Мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації.

Мотивація змінюється:

- в різних умовах люди мають різні потреби;
- залежно від оточення та обставин;
- життєві обставини людини змінюються;
- однакова діяльність може мати різну мотивація навіть у однієї людини.

Сучасна загальна психологія та психологія особистості поділяє всі існуючі теорії мотивації на дві групи: теорії змістовного типу та теорії процесуального типу [3].

Теорії змістовного типу виходять з того, що мотивація виникає в момент свідомої або підсвідомої конкретизації людиною потреби, нестачі або дискомфорту. До прихильників такого розділення мотивації відносяться американські психологи А. Маслоу (рис. 7), Д. Мак-Клелланд, Ф Герцберг.

Процесуальні теорії мотивації базуються на ідеї, що поведінка людини визначається не лише її потребами, а й сприйняттям ситуації, очікуванням пов'язаним з нею, оцінкою своїх можливостей та наслідків обраного типу поведінки, внаслідок чого людина приймає рішення про активні дії або бездіяльність. До цієї групи теорій можна віднести: теорію сподівань В. Врума, теорію справедливості С. Адамса, модель мотивації Портера-Лоулера.



Рисунок 7 – Рівні піраміди Маслоу [22]

Згідно з ієрархією мотивів працівнику громадської організації можна запропонувати відповідну роботу (рис. 8).

Задовolenня фізіологічних потреб	Задовolenня потреб у безпеці	Задовolenня соціальних потреб	Задовolenня потреби у почутті гордості та престижу	Само-реалізація
приготування їжі	розповсюдження екологічно чистих продуктів харчування	організація та участь у різноманітних соціальних заходах	представлення інтересів організації	розробка власного соціального проекту
пошив та роздача одягу	робота у колективі з метою розширення кола спілкування	адміністративна робота	керівництво групою	творча робота з ненормованим графіком
спортивні заходи на свіжому повітрі	робота спільно з правозахисними організаціями	менеджерська робота	отримання престижної посади	викладацька / тренерська робота
робота у притулку, центрі денного перебування, літньому таборі	робота для підвищення професіоналізму	робота у групах з представниками обох статей		
	отримання знань, навичок, які допоможуть працевлаштуватися			

Рисунок 8 – Напрями активності працівників громадської організації відповідно до ієрархії їх мотивів [12]

Згідно моделі мотивації Мак Клеелланда, дуже умовно мотивацію людей, які долучаються до проєктів громадської організації, можна розділити на три основних типи: мотивація причетності, досягнень та визнання (табл. 15). Цей розподіл є досить умовним, оскільки кожна людина у різних проєктах та у різні періоди часу може мати свій тип мотивації. Всі три мотивації одночасно присутні у кожній людині, проте одна зазвичай переважає.

Ця теорія найбільше підходить до персоналу громадської організації, адже не фокусується винятково на товарно-грошових відносинах, а розглядає прагнення до волонтерства як сукупність різних мотивів, які керують людиною.

Таблиця 15 – Моделі мотивації за Мак Клеелландом [25]

Критерії	Причетність	Успіх, досягнення мети	Влада, визнання
Слоган	Я = Ми Я = Частина великого цілого	Я розвиваюсь і стаю кращою(им) Я роблю конкретну зміну	Я маю силу / владу Мене виділяють з поміж інших
Яку потребу потрібно задовольнити?	Приємні враження, позитивні емоції, дружба, підтримка	Самовираження, поширення власних цінностей та вірувань, бути кращою версією себе	Вплив на інших, бути вище або краще інших, відчувати свою виключність
Які речі важливі? Чого прагне від залученості в діяльність громадської організації?	- Емоційні зв'язки - Спілкування - Нові знайомства - Весело та цікаво проведений час - Робота виконується не важко та швидко - Стати частиною чогось відомого і великого - Не потребує додаткових зусиль від мене	- Точно знає що і навіщо відбувається - Точно знає свою роль у цьому - Власний інтерес та результат важливіший за процес - Навчитись чомусь новому - Зміцнити свою самооцінку - Транслювати свої цінності, збільшувати кількість прихильників своїх ідей, цінностей	- Бути в центрі уваги - Отримати повноваження, які є не у всіх - Показати іншим свою особливість, виключність - Підняти свій соціальний статус - Отримати можливість приймати рішення та брати відповідальність одноосібно
Що допомагає зацікавити працівника громадської організації? Чим ми їх мотивуємо?	- Футболки, кепки, браслетки, значки, бандани та інша брендowana продукція - Спільні фото - Зустріч з засновниками чи важливими людьми в цій ініціативі - Корпоративи, вечірки й інше неформальне спілкування - Участь у «закритих» клубах - Чати й інші спільні канали спілкування	- Не командуємо - Створюємо атмосферу прозорості та зрозумілої роботи: правила, алгоритми - Відчуття особистої важливості й оцінки мого внеску - Можливість працювати разом з експертами	- Репортажі, відео в ЗМІ «Тимчасові» посади - Винагороди: медалі, грамоти, відзнаки - Статусність - Знайомство та фото з впливовими людьми - Поширення інформації в їх середовищі
Як працюють?	Тільки в групах	Поодинці або в малих групах	В ієрархії

Діагностика рівня мотивації персоналу громадської організації

Засоби діагностики рівня мотивації членів громадської організації постійно змінюються, їх зміст залежить від мети оцінки. На практиці, як правило, використовують різні методи оцінки мотивації персоналу:

- Мапа мотиваторів – набір чинників, певна їх комбінація, ранжованих у порядку пріоритетності для людини (рис. 9).

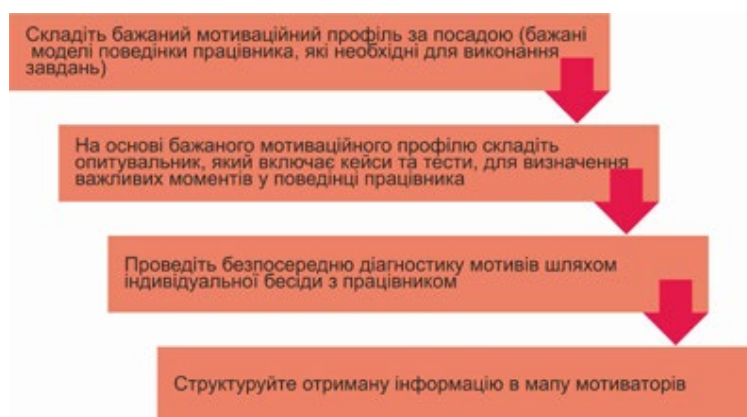


Рисунок 9 – Етапи побудови мапи мотиваторів [28]

- Опитування, які вимірюють дотримання цінностей організації, задоволеність працею, плани щодо подальшої залученості в проєкти громадської організації (табл. 16).

Таблиця 16 – Приклад анкети для оцінки мотивації працівників

Шановні колеги!	
З метою удосконалення управлінської діяльності та підвищення рівня задоволеності членів нашої команди пропонуємо Вам прийняти участь в анкетуванні. Ви не маєте вказувати своє прізвище та інші персональні дані, однак ми розраховуємо на Вашу відвертість. Дайте, будь ласка, відповіді на запропоновані питання анкети.	
Наша громадська організація для мене – це	
Для мене в нашій громадській організації найважливіше	
Я працюю в громадській організації, тому що (відмітьте ТРИ найважливіші причини)	
Це тимчасова зайнятість для мене	
Є можливість реалізувати себе	
Є можливість допомогти тим, хто цього потребує, та підтримати Україну	
Я можу багато чому навчитися	

Тут я відчуваю визнання та повагу	
Мені подобається наш колектив	
Інші	
Мене мотивує до роботи	
Мене гальмує в роботі	
Які, на Ваш погляд, основні цілі громадської організації на найближчий рік (напишіть не менше ТРЬОХ)?	
Чи є серед цих цілей ті, які, на Ваш погляд, на сьогодні не реалізуються?	
Ні	
Якщо так, то які	
У моїй роботі керівництво відмічає та цінить перш за все (перерахуйте хоча б ТРИ пункти):	
Я вважає це вірним, оскільки	
Я вважає це невірним, оскільки	
Мені було б приємно, якби також відмічали	
Якби Вас попросили розробити систему мотивації персоналу у Вашій громадській організації: які б Ви взяли критерії оцінки ефективності роботи фахівців Вашого рівня та кваліфікації:	
за що Ви б заохочували працівників та як:	

- Фокус-групи, які проводять, щоб дати можливість поділитися тим, що хвилює у роботі та що мотивує докладати більше зусиль.
- Тестування проводять, щоб дізнатися, що подобається, що приносить задоволення та мотивує (табл. 17).
- Проєктивні методики, які полягають в особливому способі побудови питань. Питання ставляться таким чином, що пропонують людині оцінити не себе, а людей взагалі або якогось визначеного персонажа. В основі даної методики лежить той факт, що людина схильна проєктувати, тобто переносити свій життєвий досвід і уявлення про що-небудь на дії інших людей для того, щоб пояснити ці дії.

Приклади проєктивних питань для діагностики рівня мотивації персоналу громадської організації [11]:

- Що стимулює людей працювати найбільш ефективно?
- Що подобається людям в роботі?

- Чому людина вибирає ту чи іншу професію?
- Що може спонукати людину звільнитися?
- Навіщо люди прагнуть зробити кар'єру?
- Як Ви думаєте, чому люди повертають взятий у банку кредит (мотиви чесного вчинку, що суперечить матеріальним інтересам)?

Людина відпрацювала в громадській організації випробувальний термін, вона повністю влаштовує своє керівництво, але при цьому подає заяву про звільнення. Припустимо, з чим це може бути пов'язано?

Керівник у відпустці або тривалому відрядженні, а люди в його відсутність працюють, як і зазвичай. З чим, на Вашу думку, це пов'язано?

Таблиця 17 – Приклад опитувальника для вибору методів заохочення працівників

Шановні колеги! Ознайомтесь з пропонованим переліком можливих заохочень і відмітьте ті, які зазвичай застосовують до Вас. Потім відмітьте ті види заохочень, які, на Вашу думку, в майбутньому доречно використовувати частіше.			
№ з/п	Види заохочень	Ті, які зазвичай застосовують до Вас	Ті, які доречно частіше використовувати у майбутньому
1	Похвала підлеглого		
2	Публічне визнання заслуг (на нарадах, зустрічах тощо)		
3	Розширення повноважень		
4	Участь у прийнятті рішень		
5	Покращення умов праці		
6	Надання можливостей для неформального відпочинку		
7	Подяка керівника		
8	Надання можливостей для навчання, підвищення кваліфікації		
9	Направлення у престижне відрядження		
10	Гнучкий робочий графік		
11	Звернення до Вас за порадою, консультацією		
12	Перспективні завдання		
13	Інше		

Оціночна та розвиваюча бесіда з членом громадської організації, дозволяє обговорити ключові сфери діяльності та результати в кожній з них, сильні сторони члена організації, сфери, де якість роботи може бути підвищена, можливі причини протистояння з керівником чи іншими членами організації.

Оскільки керівник громадської організації ніколи достеменно не знає, чому люди долучаються до її діяльності, його основним завданням є створення умов, у яких члени команди почуваються безпечно, комфортно, а різні мотиви можуть задовольнятися.

Практики підвищення рівня мотивації персоналу громадської організації

На практиці виокремлюють три види нематеріальної мотивації або стимулювання: професійно-прикладна, інформаційна та корпоративна (рис. 10).

Центральним мотивом працівника громадської організації є саме діяльність, спрямована на допомогу іншим. Врахування мотивів, потреб людини необхідне для грамотно організованого набору, добору, навчання, супроводу, утримання в організації та визнання персоналу.

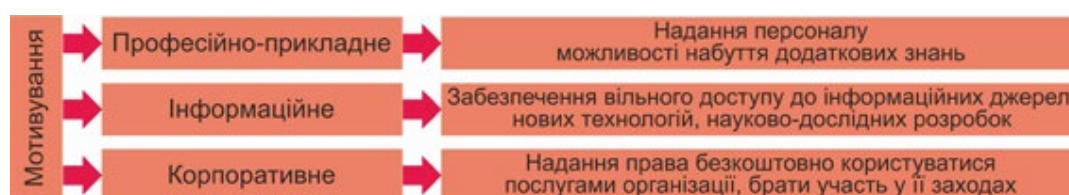


Рисунок 10 – Види нематеріальної мотивації або стимулювання [12]

Інструменти підтримки мотивації для кожної з моделей, виокремленої Мак Клеllandом, подано в табл. 18.

Таблиця 18 – Інструменти підтримки мотивації [27]

Модель мотивації	Перелік інструментів підтримки мотивації
Мотивація причетності	• нагадувати про місію, цінності та великі ідеї, які лежать в основі роботи громадської організації; • проводити неформальні зустрічі (вечірки, пікніки) для членів команди; • після реалізації ініціатив та проєктів зустрічатися для підбиття підсумків; • пропонувати й підтримувати спільні активності поза діяльністю організації; • вітати членів організації зі святами, наприклад, Міжнародним днем волонтера; • дарувати членам команди знаки причетності (футболки, значки тощо)
Мотивація досягнень	• створити «анкету самооцінки», яку член організації може заповнювати раз на півроку, щоб оцінити свої навички та досвід; • давати більше свободи й відповідальності компетентним працівникам; • не боятися давати членам команди складні завдання; • рекомендувати онлайн-курси та вебінари, які можуть допомогти їм у професійній діяльності; • проводити зустрічі з представниками інших громадських організацій для обміну досвідом; • публікувати в соціальних мережах звіти про обсяги наданої допомоги та історії реальної допомоги бенефіціарам
Мотивація влади та визнання	• публікувати фотографії членів громадської організації у соціальних мережах; • запрошувати найактивніших членів команди давати коментарі для ЗМІ; • давати змогу керувати маленькими робочими групами чи активностями; • нагороджувати членів команди під час масштабних заходів; • проводити публічні заходи, на яких дякувати членам команди за якісну роботу; • створювати рекомендаційні листи та подяки; • дарувати знаки уваги (особисті подарунки та відзнаки)

Ще одним з важливих способів утримання членів громадської організації є своєчасне визнання їх заслуг (загальна позитивна оцінка когось-небудь у суспільстві), яке може бути прямим або опосередкованим.

Пряме визнання має різні форми. Воно може виражатися в урочистому заході, у словах вдячності, у листі подяки до родичів, відзначенні ювілею роботи в організації, рекомендаційному відгуку.

Опосередковане визнання можна відчувати через створення можливостей підвищувати кваліфікацію, залучення до прийняття рішень та планування, можливості виступати в ролі представника організації на будь-яких заходах.

Також у визнанні є деякі правила, яких варто дотримуватись: визнання має бути своєчасним, щирим, публічним, персоналізованим, тобто спрямованим на конкретних людей, а не на їх роботу. Спосіб визнання залежить від мотивації людини.

Література

- Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.
- Бізнес-комунікації : конспект лекцій для студентів денної та заочної форм навчання спеціальностей 073 «Менеджмент», 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» другого (магістерського) рівня вищої освіти / Прус Ю. І. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. 149 с.
- Бондар А., Мальченко О., Ємшина К., Мукосеева Л. Залучення та координація волонтерів : посібник для тренерів та тренерок програми «Молодіжний працівник». 105 с.
- Бондаренко А., Вдовцов Ю. Посібник по роботі з волонтерами. Київ, 2021. 164 с.
- Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія / В. Брич, О. Борисяк, Л. Білоус, Н. Галиш. Тернопіль : ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
- Гоюк І. Бізнес-підхід до управління громадською організацією : давайте говорити і про неприємне. Громадський простір. URL : <https://cutt.ly/2wwlw2vW>
- Економіка і управління підприємствами: теорія, методика, практика : колективна монографія / кол. авторів. Полтава : ПП «Астроя», 2020. 240 с.
- Коломійчук О., Воловод М. Робота неурядових організацій в умовах збройного конфлікту : практичний посібник з безпекових питань. 2023.
- Комунікації в громадських організаціях : практ. посіб. / М. В. Говорухіна. К. : 2015. 112 с.
- Конституція України. Відомості Верховної Ради України. 1996. №30. Ст. 141. URL : <https://cutt.ly/Twwlfczz>
- Лютко О. М. Запровадження мотиваційного менеджменту в закладі освіти / О. М. Лютко. Рівне : РОІППО, 2018. 180 с.
- Менеджмент волонтерських програм: посібник для підготовки менеджерів волонтерських програм / за заг. ред. Т. Сила, Т. Лях; авт. кол. : Т. Журавель, Т. Лях, К. Пуха та ін. К. : ФОП Буря О. Д., 2020. 174 с.

- *Поради для початківців в громадській діяльності : збірка рекомендацій для організацій громадянського суспільства та ініціативних груп // Упорядники: О. Глебушкіна, Г. Качура. Херсон : МО «Нова генерація», 2015. 144 с.*
- *Посібник волонтера / В. В. Вашкович, О. Ю. Василенко, Т. О. Карабін, Я. В. Лазур, В. В. Манзюк, В. М. Рошканюк. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2022. 88 с.*
- *Про благодійну діяльність та благодійні організації : Закон України. Відомості Верховної Ради України. 2013. №25. Ст. 252. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text>*
- *Про волонтерську діяльність : Закон України. Відомості Верховної Ради України. 2011. №42. Ст. 435. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3236-17#Text>*
- *Про соціальні послуги : Закон України. Відомості Верховної Ради України. 2019. №18. Ст. 73. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text>*
- *Саранча О., Кириченко В., Павленко Т. Посібник із комунікацій для громадських ініціатив. Слов'янськ, 2021. 66 с.*
- *Судакова Н. Як налаштувати комунікацію в команді: поради від викладачки Единбурзької бізнес-школи. Економічна правда. URL : <https://www.epravda.com.ua/publications/2020/06/26/662159/>*
- *Чотири поради для HR-менеджменту громадських організацій. Together Європейський простір. URL : <https://euprostitir.org.ua/practices/140421>*
- *Школа волонтерів : навчальний посібник / За заг. ред. Г. С. Скитьової [Авторський колектив : Брик Я. А., Говорун Н. В., Дементьєв В. В., Лазук О. М., Мельник О. В., Потій О. В., Скитьова Г. С., Тищенко М. П.]. К : 2016. 166 с.*
- *Evans O. Maslow's Hierarchy of Needs. Simply Psychology. URL : <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>*
- *Gallup's Employee Engagement Survey : Ask the Right Questions With the Q12 Survey. URL : <https://www.gallup.com/workplace/356063/gallup-q12-employee-engagement-survey.aspx>*
- *Herrity J. The 4 DISC Personality Types (Plus 12 Styles with Careers). Indeed Career Guide. URL : <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/disc-personality-types>*

- Kurt S. McClelland's Three Needs Theory: Power, Achievement, And Affiliation. Education Library. URL : <https://educationlibrary.org/mcclellands-three-needs-theory-power-achievement-and-affiliation/>
- Leocioni P. The Truth About Employee Engagement : A Fable About Addressing the Three Root Causes of Job Misery. 2015. Jossey-Bass; 1st edition. 272 p.
- McClelland's Acquired Needs Motivation Theory. World of work project. URL : <https://cutt.ly/kwwk6iip>
- Motivation and Motivational Mapping. URL : <https://www.robson-laidler.co.uk/motivational-mapping/>
- The DISC Model of Human Behavior – A Quick Overview. URL : <https://recoveringengineer.com/disc-model/the-disc-model-of-human-behavior-a-quick-overview/>
- The Universal Declaration Volunteering. URL : <https://www.iave.org/advocacy/the-universal-declaration-on-volunteering/>
- What is DISC? URL : <https://discinsights.com/disc-theory>

МОДУЛЬ

**«ЕФЕКТИВНІ
КОМУНІКАЦІЇ ДЛЯ
ДІЯЛЬНОСТІ
ГРОМАДСЬКИХ
ОРГАНІЗАЦІЙ»**

ТЕМА 1

**КОМУНІКАЦІЇ ЯК МОЖЛИВОСТІ
ТА РЕСУРСИ ДЛЯ ГРОМАДСЬКИХ
ОРГАНІЗАЦІЙ**

ЕФЕКТИВНІ КОМУНІКАЦІЇ ДЛЯ ДІЯЛЬНОСТІ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

ТЕМА 1. КОМУНІКАЦІЇ ЯК МОЖЛИВОСТІ ТА РЕСУРСИ ДЛЯ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Таблиця 1 – Що є комунікацією та якою є мета комунікації для громадської організації?

Комунікація – окремий важливий напрям діяльності організації • допомагає розширенню можливостей та збільшенню ресурсів для досягнення мети • є фундаментальною основою діяльності, без якої досягнення мети організації неможливе		
Комунікації – це процес передачі інформації від відправника до одержувача	Головна мета комунікації – забезпечення розуміння повідомлення адресатом/одержувачем. Цей процес вважається ефективним, коли отримане повідомлення (факт, ідея, думка чи інша інформація) якомога ближче за значенням до відправленого.	Найбільш очікуваним результатом комунікації сторін є дія; найчастіше – спільна дія сторін.

Джерело: розроблено автором на підставі [1, 2, 3, 4]

Таблиця 2 – Упорядкування комунікацій організації

1.	Усвідомлення інформації, яка буде адресована одержувачам, тобто що ми будемо говорити людям про себе та свою діяльність, як будемо говорити, де та коли. У результаті такого впорядкування інформації відбудеться формулювання комплексу цих повідомлень, а вже наступним етапом – формулювання чіткого комунікаційного завдання для людей, які відповідають за комунікацію в організації та для всіх інших членів спільноти
2.	Систематизоване комунікаційне завдання відображається в документі під типовою назвою «Комунікаційна стратегія» або є окремим розділом у Стратегії розвитку організації. Стратегія регламентує основні типи комунікації: • міжособові комунікації; • комунікації в системах зв'язку та командах; • комунікації з організаціями та установами; • зовнішні комунікації
3.	Системне упорядкування комунікацій здійснюється на основі комунікативної стратегії. До розробки Стратегії, за можливості, залучають фахових медіаменеджерів, соціологів та маркетингові організації, але невеликі організації з обмеженим ресурсом часто виконують цю роботу самостійно чи у співпраці з партнерами
4.	Комунікативною стратегією визначається: • форма подачі інформаційних матеріалів; • час; • спікери; • основні меседжі; • акценти та канали комунікації (в яких ЗМІ чи соціальних мережах буде розміщено матеріал); • формати та варіанти реагування на зворотній зв'язок від основної цільової аудиторії

Джерело: розроблено автором на підставі [1, 2, 3, 4]

Таблиця 3 – Комунікативна спроможність організації

Комунікативна спроможність здатність організації здійснювати ефективну комунікацію з оточуючим світом	
1. Здатність формувати повідомлення для визначених аудиторій	2. Здатність працювати з якомога більшою кількістю каналів комунікації.
Повідомлення мають відповідати основним критеріям – розумінню змісту одержувачем та отримання результату у формі потрібної дії. Повідомлення мають бути: • чіткими, • якомога простішими та зрозумілими, • такими що виділяються візуально, • запам'ятовуються	Можна визначити необхідний мінімум інформації, яка публікується. Це може бути оприлюднення регулярних звітів та інформування про поточну діяльність у класичних ЗМІ (газетах, телебаченні) чи шляхом зборів громадян, але для успішної діяльності в сучасному інформаційному середовищі цього замало для ефективного досягнення мети громадської організації. Максимальний ефект досягається, коли цільова аудиторія та широке коло громадськості долучаються на базі спільних цінностей або соціальної відповідальності. Формування ціннісного сприйняття досягається присутністю в якомога більшій кількості каналів комунікації. Особливе місце в цьому посідає ресурс соціальних медіа

Джерело: розроблено автором

Таблиця 4 – Ризики в комунікаціях, які загрожують існуванню та ефективній діяльності громадської організації

1.	Самоізоляція	Багато організацій не можуть визначити свою цільову аудиторію, а також не спроможні сформулювати свою унікальну пропозицію суспільству. Таким чином, корисні ініціативи замикаються всередині спільноти однодумців, а цільовою групою, непомітно для себе, стають тільки члени організації. Створюється закрите поле комунікації своїх зі своїми. Рисом сучасних ефективних організацій є відкрита комунікація, яка залучає громадян зі спільними цінностями та цілями, гарантує підтримку ініціатив, увагу до проблематики діяльності та високу довіру громадян
2.	Формулювання та пакування сенсів, тобто основних ідей, цілей і значущостей комунікаційних повідомлень	Велика кількість організацій не здатна зрозуміло сформулювати сенси та цінності своїх ініціатив, вони використовують застарілі форми комунікації, без креативу, без стилю, без яскравих влучних візуальних реалізацій, без імпровізації та миттєвого реагування на відгук аудиторію. Знання трендів, особливостей медіаканалів, новітніх діджитал технологій, постійний пошук сміливих ідей контенту та візуалу стають вирішальними у конкуренції за увагу, коли організація презентує важливий для суспільства проект. Тож це має спонукати тих, хто відповідає в організації за комунікацію підвищувати рівень обізнаності, опановувати нові навички та займатися самоосвітою

Джерело: розроблено автором на підставі [1, 2, 3, 4]

Таблиця 5 – Рекомендації щодо посилення ефективності комунікації організації

1.	Ефективність комунікації посилюється знанням та розумінням цільової аудиторії, якій адресовано звернення, що відповідає потребам чи інтересам організації
2.	Кампанія, націлена на кількох ключових стейкхолдерів або лідерів думок, здатна досягти більшого результату, ніж тисячі простих прихильників ідеї організації в соціальних мережах
3.	Створюючи комунікаційну стратегію, слід аналізувати аудиторію, її інтереси, канали комунікації яким вона довіряє. Найважливішою є група, яка має ресурс для досягнення мети, тож є сенс зосередитися на її мотивації
4.	Зрозуміти цільову аудиторію допоможуть соціологічні дослідження та статистичні дані, які знаходяться у вільному доступі, а також думки експертів. Можливо, самостійно провести опитування членів тієї чи іншої групи, що актуально для об'єднань які діють в сфері охорони здоров'я та соціального захисту населення

Джерело: розроблено автором на підставі [1, 2, 3, 4]

Таблиця 6 – Практики організації ефективної комунікації

Медіамікс	Модель PESO
Медіамікс – це план комбінованого використання різних засобів поширення інформації для проведення інформаційної кампанії. Медіамікс передбачає розміщення промо матеріалів для однієї цільової аудиторії в різний час та різними каналами комунікації в комбінації ТВ, Радіо, Преса, зовнішні носії (лайтбокси, білл-борди). Медіамікс добре охоплює цільову аудиторію та посилює когнітивний вплив. Ефективність медіаміксу полягає в накопичуваному синергетичному ефекті реклами та маркетингових технологій поєднаних єдиним задумом та стилем. Завдяки цьому загальний ефект може перевищувати суму впливів кожного каналу комунікації окремо. Медіамікс дозволяє працювати з цільовою аудиторією різного ступеню обізнаності	Модель PESO – маркетингова модель, яка допомагає спланувати комунікації: від розробки ідеї до вибору каналу для запуску. Автор – Джіні Дітріх у 2014 році. Вона розшифровується так: • P, paid: канали, де інформація розміщується за гроші; • E, earned: майданчики, де інформація про бренд, товар або послугу розміщена без оплати. Нативні розміщення, які рекламують бренд, лише згадують його. Таке розміщення викликає більше довіри глядачів, аніж реклама; • S, shared (соціальні медіа): канали, де бренд чи організація самостійно розповідає про свої проекти: в соцмережах, блог-платформах, через відгуки, опис кейсів. Контендом організації можуть поділитися відвідувачі аккаунта чи сторінки. • O, owned (власні майданчики): майданчики бренду, які він повністю контролює та визначає, яку інформацію та в якому вигляді публікувати. Модель PESO допомагає скласти план комунікації із цільовою аудиторією та об'єднати зусилля маркетингових та PR-ників. За визначенням маркетингової моделі PESO P – paid: канали, де інформація розміщується за гроші; E – earned: майданчики, де інформація розміщується без оплати; S – shared (соціальні медіа): канали, де організація самостійно розповідає про себе; O – owned (власні майданчики): канали, які належать організації

Джерело: розроблено автором на підставі [5, 6, 7]

Таблиця 7 – Оцінка ефективності комунікацій організації

- Ефективність комунікацій оцінюється у співвідношенні із плануванням інформаційної кампанії.
- Позначається як KPI (кі-пі-ай) – система оцінки ефективності – фінальна точка комунікаційної стратегії, показник досягнення мети.
- Система KPI є динамічною, з'являється більше можливостей для аналізу результатів інформаційних кампаній.
- Важливо визначати очікування на етапі планування.
- Знайти та обрати найзручнішу для організації систему KPI можна в мережі Internet

Джерело: розроблено автором на підставі [5, 6, 7]

Таблиця 8 – Аналіз KPI за форматом барселонських принципів 3.0

Outputs	Out-takes	Outcomes	Impact
• кількісні • наприклад, скільки людей відвідали захід, тираж видання, охоплення постів, кількість відвідувачів сайту • якісні • наприклад, тривалість відвідування сайту, результати	• що адресатам запам'яталось з комунікації; • що аудиторії сподобалося і що «зацепило» наприклад, кількість завантажень, переглядів, коментарів, репостів ! можна оцінити, якою мірою аудиторія засвоїла ключовий меседж	• вплив комунікації на цільову аудиторію, • зміна сприйняття організації чи особи, • зміна тональності коментарів, • рейтинг довіри. ! вимірюється шляхом проведення соціологічного чи експертного опитування, репутаційного, соціального аудиту, а також ситуативного аналізу (case study, кейс стади)	• результати на рівні суспільства, яких вдалося досягти завдяки застосуванню стратегії інтегрованих комунікацій; • покращення репутації організації; • зміна ставлення до організації чи її проекту; • досягнення цільових показників (наприклад, збільшення звернень, досягнення цілей зі збирання коштів або розширення кола спілкування); • підвищення лояльності прибічників; • соціальні зміни (покращення здоров'я, зниження ризику захворюваності)

Організація має відстежувати інші метричні показники:

- кількість звернень з кожного каналу трафіку,
- розраховувати бюджет та зусилля, які було витрачено на кожен канал.

Тобто, збільшувати канали поступово, з набуттям досвіду та контенту або за потреби, наприклад, як аккаунт в LinkedIn.

Також вивчається публічна репутація, як люди сприймають організацію та її проекти. Додатково для оцінки ефективності можна проводити опитування (у формі анкетування) серед тих, з ким була безпосередня комунікація.

На сьогодні є багато технологій оцінювання ефективності комунікації, тож оптимальну конфігурацію методів треба обирати згідно цілей та специфіки діяльності організації.

Джерело: розроблено автором на підставі [5, 6, 7]

ТЕМА 2

КОМУНІКАТИВНІ МАЙДАНЧИКИ
ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ:
МОЖЛИВОСТІ
ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

ТЕМА 2. КОМУНІКАТИВНІ МАЙДАНЧИКИ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ: МОЖЛИВОСТІ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Як реалізувати комунікативний потенціал громадської організації, що діє у сфері охорони здоров'я та соціального захисту?

Розглянемо загальні принципи мас-медіа для організацій та конкретні рекомендації щодо створення власних каналів комунікації: сайту та аккаунтів основних соціальних мереж, відеоблогу та цифрової візитної картки.

Також ми розглянемо основи створення контенту та особливості зворотного зв'язку в публічному просторі, розгортання комунікативного потенціалу шляхом партнерства з установами, організаціями, впливовими і впізнаваними особистостями та взаємодією з міжнародними донорами.

Таблиця 10 – Комунікації у веб-середовищі. Рекомендації щодо сайту організації та партнерства у веб-комунікаціях

1.	В основі комунікативної спроможності будь-яких організацій покладено принцип мас-медіа – орієнтованість на одночасне інформування великої групи людей. Таким чином організація само по собі є медіа, базовою сторінкою якого є сайт організації. Сайт організації є джерелом офіційної інформації про її діяльність та основною платформою побудови публічного образу. В основі комунікативної спроможності будь-яких організацій покладено принцип мас-медіа – орієнтованість на одночасне інформування великої групи людей. Таким чином організація само по собі є медіа, базовою сторінкою якого є сайт організації. Відповідно до моделі PESO сайт є O (owned) – повністю контрольованим каналом комунікації.
2.	Створення сучасного сайту прямо залежить від наявності бюджету, який для цього виділяється. Абсолютна більшість громадських організацій не в змозі самостійно створити сайт, бо мають звернутися до програмістів чи IT-компаній. Спільними зусиллями заповнюється бриф, пишеться технічне завдання, визначаються етапи роботи та наповнення контентом.
3.	Якщо організація не має коштів на розробку сайту, то є декілька рішень: • почати комунікацію з громадськістю без сайту, шляхом реєстрації аккаунту в соціальних мережах; • скористатися безкоштовними конструкторами сайтів (jimdo.com, squarespace.com, wix.com, site123.com та ін.); • знайти партнерську допомогу чи використати можливості фандрайзінгу для пошуку ресурсів чи можливостей для створення сайту.
4.	Окрім стандартних блоків про місію та завдання організації, команду, проекти, айдентику, слід зазначити місцезнаходження на гугл-мапі та можливість миттєвої прямої комунікації за допомогою телефону або чат-боту.
5.	Підтримка сайтів громадських об'єднань не відрізняється від підтримки сайтів інших організацій. Як правило, вона здійснюється окремою особою, контент-менеджером, який розміщує актуальну інформацію.
6.	Просування сайту відбувається згідно з рішенням керівного органу організації. Оптимальним є його здійснення спеціалізованими компаніями, але ми сфокусуємо увагу на самостійній роботі. Просування сайту власними силами громадської організації відбувається шляхом розміщення посилання на сайт при публікації матеріалів у пресі, соціальних медіа, нанесення на зовнішні носії (банери, стенди, брендволи, ролл-апи), брендвану продукцію та банерну рекламу.

7.	Окремим напрямом розгортання комунікативного потенціалу є партнерство з іншими установами та організаціями. У згаданій вже моделі PESO він значиться як E – earned, майданчики, де інформація та посилання на партнерів розміщена без оплати. Така взаємодія напроцьовує довіру та репутацію спільноти. Залучені сайти партнерів можуть використовуватися для висвітлення діяльності вашої організації, інформування про спільні проекти, а також обміну банерами для взаємопереходів на сайти партнерів. Основною рекомендацією є: – включення умов розміщення інформації на сайтах партнерських організацій на початкових стадіях співпраці; – на стадії розробки сайту НГО передбачити окремі розділи «Партнери» чи посадкові сторінки – landing page – для партнерських організацій.
----	---

Джерело: розроблено автором на підставі [8, 9, 10]

Таблиця 10 – Рекомендації щодо комунікацій в соціальних медіа

1.	Соціальні мережі стали частиною нашого життя: джерелом новин та інформації, майданчиками для дискусій та зустрічей, можливістю публічної автопрезентації, простором формування цінностей, ідей, груп за інтересами. Комунікативний потенціал організацій, що діють у сфері охорони здоров'я та соціального захисту, не може бути повноцінно реалізований без представництва у соціальних мережах.
2	Розглядаючи соціальні мережі, слід зазначити три ключові висновки: • згідно моделі PESO соціальні медіа визначені як S – shared, тобто канали, де організація самостійно презентує свою діяльність, але не має права власності на ці канали комунікації; • компанії, що здійснюють просування в соціальних мережах мають більші можливості для досягнення результату, ніж пересічні громадяни, тож делегування їм частини роботи цього напрямку дозволяє підвищити комунікативні спроможності НГО; • організовувати роботу слід за принципом «розумної достатності», тобто присутність в соціальних мережах не має заважати основній статутній діяльності громадської організації або підмінити її.
3.	Не у всіх соціальних мережах є сенс створювати представництво – витрачається ресурс. Організаціям слід зосередитися на основних соціальних мережах: Facebook та LinkedIn.
4.	Facebook може забезпечити базові потреби будь-якої спільноти від щоденного інформування та спілкування до рекламних можливостей. Зокрема, Meta надає зручний інструмент для роботи з окремими подіями, які організовує спільнота. Instagram як дружня платформа Facebook додає аудіо-візуального ефекту в роботі з аудиторією.
5.	LinkedIn для організацій сфери охорони здоров'я та соціального захисту є мережею для взаємодії з професіоналами та ефективним інструментом формування репутації спільноти та її окремих членів.
6.	Twitter є більш зручною платформою для формування іміджу та мережі однодумців, аніж комплексного інформування. Втім, Twitter є ефективним інструментом демонстрації цінностей, створення фреймів та довготривалого контексту щодо діяльності.
6.	Створюючи паблік в соціальній мережі або блог-платформі, потрібно дотримуватися єдиного візуального стилю, який гарантує відвідувачу профілю спільноти естетичне задоволення та зручність сприйняття інформації. Публікації мають бути продуманими, текстова інформація гармонійно доповнена аудіо-візуальною складовою для затримки уваги глядача.

7.	Щоб оформити та підтримувати паблік в одному стилі, найкращим рішенням буде залучення дизайнерів або використання спеціальних мобільних додатків. Для прикладу, програма для iOS і Андроїд, яка зробить профіль та публікації гармонійно вписаними в єдиний стиль «Plann: Preview for Instagram».
8.	Комунікація громадської організації в соціальних мережах ґрунтується на різних видах постингу: Інформаційні пости. Забезпечують користувача інформацією про діяльність організації, її завдання та поточні проєкти. Це можуть бути огляди, поради експертів, майстер-класи, відповіді на запитання. Маркетингові пости. Мотивують до спільних дій чи іншої участі, наприклад, до збору коштів або інших пожертв, акції з розіграшу, благодійні аукціони. Розважальні пости. Контент, який висвітлює цікаві факти, дискусії тощо. Залучаючі пости. Мета такого контенту – стимулювати аудиторію до спілкування та спільних дій. Це можуть бути тести, конкурси, згадані вище благодійні аукціони.
9.	Системне просування громадської організації забезпечує контентна стратегія, яка окреслює мету, завдання, цільову аудиторію, бажані результати комунікації та контент-план, який визначає конкретику: що постимо, час виготовлення контенту та його розміщення, на яких платформах, зазначає бюджет та відповідальних осіб тощо.
10.	Потрібно виходити з того, що дії чи реакції організації не можуть подобатися всім. Працюючи у соціальних мережах має бути готовність не тільки до конструктиву, а до деструктивних коментарів та відгуків, розрізняти конструктивну критику та хейт – агресивні висловлювання, які принижують чи дискредитують адресата. Хейт як явище визначається термінами флейм та троллінг. Флейм – спір заради спору, словесна війна, обмін коментарями в місцях присутності великої кількості користувачів. Повідомлення можуть містити особисті образи, найчастіше спрямовані на розпалювання сварки. Тролінг – форма соціальної провокації чи знущання у мережевому спілкуванні, що використовується як персоніфікованими учасниками, зацікавленими у більшій впізнаваності шляхом епатажу, так і анонімними аккаунтами без можливості ідентифікації. Реакція на хейт на адресу організації має виходити з двох принципів: Перший: негативний коментар – це добре. Його варто розглядати як підґрунтя до аналізу своєї діяльності та її корекції на краще. Другий: така активність свідчить, що діяльність вашої спільноти привертає увагу, люди не залишаються байдужими, а ви вдало захопили їх увагу. Реакція на конструктивну критику або зауваження має бути оперативною, демонструвати емпатію та пропонувати дію. Це вбереже від закручування спіралі діалогу з накопиченням негативних емоцій. Хейт, як правило, ігнорується. Тож, зберігайте спокій та й далі робіть свою справу.
11.	Співпраця з блогерами та пабліками в соціальних медіа для громадських організацій у сфері охорони здоров'я та соціального захисту є доцільною та корисною. Слід виокремити два напрями співпраці для залучення аудиторії та формування позитивного іміджу: • залучення аудиторії шляхом крос-промо, тобто взаємного піару та можливих спільних проєктів з партнерськими пабліками; • співпраця з блогерами для створення репутації у професійному середовищі. Впливові і впізнавані особистості не часто, але все ж таки погоджуються на співпрацю без оплати, за умов співпадіння цінностей та інтересів або у межах партнерських відносин.

Джерело: розроблено автором на підставі [8, 9, 10, 11]

Таблиця 11 – Рекомендації щодо встановлення контактів та взаємодія з міжнародними організаціями за допомогою міжнародно-орієнтованих комунікативних майданчиків

1.	Пошук та робота з інформаційними ресурсами держав та фондів, що мають з державою партнерські відносини. Наприклад: Німецьке товариство міжнародного співробітництва (giz), Агентство США з міжнародного розвитку (USAID), Дитячий фонд Організації Об'єднаних Націй (UNICEF), міжнародна мережа благодійних організацій Карітас, Ізраїльське агентство міжнародного співробітництва (MASHAV).
2.	Пошук та робота з інформаційними ресурсами недержавних та приватних донорів. Наприклад: Фонд Рокфеллера (The Rockefeller Foundation), Фонд цивільних досліджень та розвитку CRDF Global тощо.
3.	Для здійснення фандрайзингової діяльності спільнота має напрацювати свій цільовий Каталог донорів та фінансових організацій де будуть зазначені комунікативні майданчики для інформування та налагодження співпраці.

Джерело: розроблено автором

Таблиця 12 – Рекомендації щодо роботи з відеоконтентом

1.	Тренд на використання відеоконтенту посилюється.
2.	Розміщення відеоконтенту є ефективним засобом комунікації та залучення цільової аудиторії, тому громадські об'єднання мають використовувати його великий потенціал для позиціонування та просування в мережі. Найбільш перспективним для створення свого каналу слід визнати YouTube. Інша популярна платформа, а саме TikTok, налаштована на розважальний контент, тому за пріоритетністю для є другорядною.
3.	Принципи створення каналу для YouTube, в цілому, аналогічні створенню сайту.
4.	До виготовлення якісного контенту бажано, але не обов'язково, залучаються фахівці: операторів, монтажерів, дизайнерів для виготовлення прев'ю. Корисний та соціально значимий контент чудово сприймається аудиторією без професійної обробки, знятий простою фотокамерою чи на власний смартфон. Щодо типів контенту, то він визначається контентною стратегією та контент-планом.
5.	Окремо слід зазначити співпрацю з відеоблогерами, яка є поширеною практикою. Для громадських організацій найбільш ефективним є дотримання балансу в цьому питанні: частину контенту виготовляти за допомогою власних спікерів, нарощуючи їх впізнаваність, а іншу частину створювати із залученням сторонніх відеоблогерів.

Джерело: розроблено автором

Таблиця 13 – Рекомендації щодо роботи в месенджерах

1.	Трендом, що набирає обертів, є створення представництва в месенджерах (Telegram, Viber, WhatsApp тощо), які використовуються як комунікаційні платформи. Подекуди, навіть із заміщенням представництв в соціальних медіа. Таке представництво є опціональним, тобто створюється за необхідністю.
2.	Власні групи в Telegram, Viber та WhatsApp забезпечують швидке інформування та координацію, миттєвий обмін новинами, а також гуртують прихильників. Цей ресурс є безоплатним, але у випадку блокування витрачені зусилля будуть втрачені марно.

3.	Новинні канали в Telegram та Viber з великою аудиторією підписників можуть використовуватися для інформування про діяльність спільноти. Рішення про розміщення новин у них регламентується контент-планом. Наразі залучення каналів є переважно платною послугою, тож організація має обирати пріоритетність витрат, виходячи із статутної діяльності.
4.	Аргументами при виборі месенджера для створення платформи спільноти має стати цільова аудиторія та технічні можливості персоналу, який виготовляє та розміщує контент.

Джерело: розроблено автором

Таблиця 14. Цифрова візитівка – що це?

Фігурально	Буквально
Цифрова візитівка – згадування організації у пошукових системах (перш за все в Google, як найбільш розповсюджену пошуковику, в перших сторінках видачі результатів пошуку) чи у популярних соціальних медіа, що дозволяють користувачу сформулювати перше враження про організацію та її діяльність.	Цифрова візитівка – поєднання пластикової картки з вбудованим чипом (з'єднання через NFT) чи QR-кодом та веб-сторінки з логотипом та фото профілю, описом організації, контактними даними та месенджерами, посиланнями на соціальні мережі, веб-посиланнями, зображеннями, мапу місцезнаходження, промо відео та іншу інформацію. Цифрові візитні картки усувають необхідність ручного введення контактних даних тим самим прискорюючи процес збереження контактів. Вони дозволяють зберігати, редагувати та ділитися цим пакетом інформації про організацію одним рухом, ще й розміщувати в соціальних мережах. До неодмінних переваг цифрової візитівки відносять: • багатомовність інформації; • статистику відвідувачів, в тому числі і з соцмереж та прив'язку до мапи світу; використання QR-коду візитки у друкованій продукції (на паперових візитівках та буклетах, в ЗМІ, білл-бордах тощо); • цифрова візитівка – це повноцінний лендінг-пейдж та портфоліо організації. • можливість керувати цифровими візитівками членів організації з одного аккаунту. Цифрові візитні картки – це нова норма комунікації, тож не нехуйте їх можливостями.

Джерело: розроблено автором

ТЕМА 3

**АЛГОРИТМИ ПРОСУВАННЯ
ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

ТЕМА 3. АЛГОРИТМИ ПРОСУВАННЯ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Як зробити так, щоб про громадську ініціативу знало якомога більше людей, щоб громадській організації, яка працює у соціальній сфері або сфері охорони здоров'я, довіряли та бажали співпрацювати з нею, зокрема надаючи фінансові ресурси? Акцентуємо увагу на основах просування в інформаційному просторі: процедури роботи зі ЗМІ, створення інформприводів, залучення експертів та впізнаваних особистостей, просування у веб-комунікаціях та соціальних медіа.

Таблиця 15. Інформаційний привід – що це?

Подія, яка своєю значущістю зацікавлює одержувача інформації, має назву інформаційний привід (newsbreak, inject).

Метою інфоприводу є формування соціального контексту та вплив на громадську думку щодо предмету обговорення.

Прикладами інформаційних приводів можуть бути:

- події та презентації;
- конференції чи круглі столи;
- громадські акції;
- зміни в законах чи стандартах;
- результати моніторингів, соціологічних досліджень;
- зустрічі з активістами, лідерами громадської думки, представниками влади, експертами.

Інфопривід не обов'язково має бути подією, це й нова інтерпретація загальновідомих фактів чи подій.

Окремим аспектом у розгортанні інформаційного приводу є залучення експертів. Якою є їхня роль?

По-перше, експерти є джерелом фактів, які підвищують валідність інформації, що розповсюджується.

По-друге, експерти сприяють формуванню довіри до предмету інфоприводу та його джерела.

По-третє, репутація експертів підвищує репутацію організації, з якою вони співпрацюють, та створює потрібний для об'єкта просування контекст.

Інформаційний привід при потрапленні в публічний простір формує спільноту зацікавлених осіб, що у свою чергу привертає увагу засобів масової комунікації (ЗМІ), і, таким чином, сприяє популяризації та просуванню об'єкта інфоприводу.

Ефект інформаційного приводу не є тривким, тому основним завданням комунікаціоніків є підтримка інтересу сформованої ним аудиторії шляхом створення контексту, де об'єкт просування (діяльність громадської організації, продукт) має причетність до чогось великого за суспільною значимістю або до тривалого за часом масштабного інформаційного приводу.

Матеріальною реалізацією інформаційного приводу є інформаційний продукт: звіт, стаття, інтерв'ю тощо, що забезпечить подальше просування об'єкта.

Поява матеріалів у пресі пов'язана з роботою комунікаціоніків з представниками ЗМІ. Процедури роботи зі ЗМІ поділяються на підготовчий етап, що складається з планування та організаційного етапу, інфопривід та етап створення медіапродуктів: сюжетів у теленовинах, статей у пресі, інтерв'ю та участі в телеефірах.

На першому етапі визначається цільова аудиторія – група людей, які об'єднані спільними інтересами, цінностями, потребами чи професією, – тобто ті, хто можуть бути вам співініціаторами чи ті, кому ви бажаєте допомогти. Наступним кроком створюється сценарій інфоприводу (учасники, теми, основні думки, важливі повідомлення тощо), форма результатів: стаття, коментар, звіт, інтерв'ю тощо. Окремо передбачається реакція аудиторії та відповіді на неї, коментарі, аргументи для дискусії. Наступним кроком є публікація прес-релізу, який додатково надсилається до ЗМІ.

На другому етапі в ході проведення інфоприводу, комунікаціоніки організації допомагають представникам ЗМІ отримати необхідну інформацію та коментарі експертів.

На третьому етапі корегують написання текстів або монтаж відеоматеріалів, уточнюють формулювання меседжів та візуалізацію, надають додаткову інформацію, організують необхідні зустрічі.

Громадській організації, яка працює у соціальній сфері чи сфері охорони здоров'я, слід враховувати важливий нюанс медійного і піарницького підходу до продукування інформації: медійники схильні обирати скандальні, сенсаційні, шокуючі приводи, у позитивних подіях переважно вбачати рекламу, а піар-повідомлення завжди мають позитивний, конструктивний характер.

Джерело: розроблено автором

Таблиця 16. Просування в соціальних медіа

Комунікативний потенціал об'єднання не може бути розгорнуто без представництва у соціальних мережах, оскільки використання соціальних платформ як каналів для комунікації, збільшення цільової аудиторії, залучення трафіку на сайт, формуванню публічного образу, що має загальну назву маркетинг у соціальних мережах – Social Media Marketing (скорочено SMM) вирішує низку завдань:

- побудувати бренд та репутацію;
- створити публічний образ експертів членам організації;
- залучити нових однодумців;
- створити спільноту однодумців навколо організації;
- взаємодіяти з лояльною аудиторією.

Інтеграція з популярними впізнаваними у соціальних мережах особами, так званими інфлюенсерами, «агентами впливу» передбачає залучення блогерів до офлайн-події організації, проведення акції та анонсів, контрольовані витoki інформації у соціальні мережі тощо. У своїх профайлах популярні користувачі рекомендують своїм підписникам долучатися до ініціатив організації, демонструють єдність цінностей у спільних проєктах та їх суспільне значення, закликають до приєднання до громадської організації.

Робота з інфлюенсерами для збільшення кількості фоловерів є найбільш популярною у мережі Instagram. Окрім співпраці у форматі крос-промо (обмін лайками, хештегами – клікабельними посиланнями з символом #, які класифікують дані для полегшення інтернет-користувачам процесу пошуку за ключовим словом, а також посиланнями на сайт тощо) розповсюдженими є інтеграції у форматі giveaway (від англ. «роздача») – це конкурс в Instagram, в якому відомий блогер пропонує своїм фоловерам (підписникам, читачам у соцмережах) за винагороду підписатися на аккаунти партнера. Також ефективною є інтеграція з відомими особами та блогерами для створення контенту на платформі YouTube, це можуть бути інтерв'ю, спільні стріми чи згадування діяльності у позитивному контексті. Головними аргументом співпраці з лідерами думок має бути спорідненість цінностей спільноти та максимальна тотожність аудиторії, тоді ви отримаєте дуже високу результативність.

У результаті систематизації практик інтеграцій з блогерами, стає можливою їхня типологізація за рольовою поведінкою.

«Амбасадор»	«Адвокат»	«Партнер»	«Прибічник»
за сутністю наближений до терміну «амбасадор бренду» (англ. Brand ambassador) – агент впливу на імідж спільноти, найчастіше публічна особа з членів організації або найнята зі сторони представляти бренд у позитивному світлі та сприяти його впізнаваності, симпатіям та довірі. Така роль створює асоціацію, що людина є природним втіленням бренду, у випадку об'єднання їх цінності.	це особа, яка публічно захищає інтереси НГО, пояснює різні аспекти діяльності, працює з негативом на адресу організації, підкріплює імідж НГО своєю репутацією. Найчастіше не є членом організації, а діє за приватною ініціативою. Співпраця може ґрунтуватися як на оплатній так і на безоплатній основі.	з самої назви зрозуміло основний сенс формату співпраці, тобто це особа яка має партнерські відносини та спільні проєкти з громадською організацією, просуває бренд організації разом із своїм особистим, спонсорує акції тощо. Мотивацією співпраці є спільні інтереси. Таким «партнером» може бути не тільки особа, а й організація.	це особа, яка публічно підтримує ідеї та діяльність спільноти, поділяє погляди та цінності, але не пов'язана з організацією формально. Прихильне ставлення чи то відгуки про роботу не обов'язково переростає у захист інтересів об'єднання та спільну дію, але має до неї потенціал. Комунікаційники НГО мають оцінювати перспективу сумісної діяльності з таким інфлюенсером та у разі позитивного рішення здійснити кроки до зближення.
Співпраця з блогерами та публічними особами є одним з пріоритетних, економічно виправданих способів просування організації що діють у сфері охорони здоров'я та соціального захисту, який має найбільший потенціал до успішних результатів.			

Джерело: розроблено автором на підставі [12, 13, 14, 15]

Таблиця 16. Просування організації інструментами веб-комунікацій та в соціальних медіа

1.	Говорячи про просування у веб-комунікаціях не можна оминати платні сервіси, контекстну та банерну рекламу, рекламу в новинних та тематичних сайтах тощо. Такий формат не є пріоритетним для громадських організацій, через те, що основні кошти мають витрачатися на статутну діяльність, але є винятки. Просування може бути доцільним за умов, коли згенерований інформаційний привід має велике суспільне значення та отримав спонсорську допомогу або його рекламу забезпечує партнерська сторона.
2.	Контекстна реклама – оголошення у пошуковій видачі та соціальних мережах, які демонструють вашу інформацію зацікавленим користувачам. Така реклама орієнтується на зміст інтернет-сторінки, вручну або автоматично, може бути у вигляді банера чи текстового оголошення. Її сильною стороною є можливість обирати географію показу (geotargeting) та можливість обмеження за часом показу. Основними провайдерами контекстної реклами є Google Ads, Yahoo! Publisher Network та Microsoft adCenter. Оплата за контекстну рекламу здійснюється за клік (Pay per Click), з рекламного рахунка списуються кошти щоразу, як відбувається перехід на сторінку рекламодавця. Ціна за клік на визначене ключове слово визначається в залежності від статистичної кількості запитів у пошуковій системі та конкуренції серед рекламодавців. Контекстна реклама налаштовується шляхом створення облікового запису у сервісі Google Adwords. Він має багато інструментів та інтуїтивний інтерфейс. Для цього потрібно: • створити пошту Gmail; • перейти на сайт ads.google.com; • ввести адресу пошти, вибрати країну та валюту. Система запитає адресу рекламованого сайту (або лендінгу), якщо його ще немає, то Adwords особистий кабінет буде доступний для налаштування «розумних» кампаній. Щоб створити кампанію в «Google Adwords», у вікні вибираємо вкладку «Кампанії» і тиснемо «Нова кампанія». Наступним кроком вибираємо мету реклами. Після чого з'являється вікно з вибором типу кампанії: «Пошукова», «КМС» або «Торгова». При налаштуванні пошукової далі з'являється вікно з вибором способу досягнення мети. Після чого відкривається вікно налаштувань, у якому потрібно ввести назву кампанії. Далі обирається мережа, в якій передбачено рекламування: для реклами в пошуковій видачі вибираємо, наприклад, «Пошукова мережа». У цьому ж вікні можна вибрати показ у партнерах Google, завдяки ним оголошення охоплять ширшу аудиторію на ресурсах, які не належать Google. Наступним кроком визначаємо розташування показу реклами та регіони, потім – мову аудиторії. Для оцінки досягнення мети використовують програму Google Analytics. Базове розуміння роботи з контекстною рекламою рекомендовано розширювати самостійно, вивчаючи спеціалізовані на цій темі публікації та інструкції.
3.	Банерна реклама – оголошення у вигляді банерів (картинка з текстом) та знаходиться на різних сайтах чи то інформаційних майданчиках. За рахунок налаштувань рекламу побачить саме та цільова група, на яку налаштовано рекламу. Наприклад, розмістивши банер в мережі LinkedIn про вакансію, можна дуже швидко знайти потрібного фахівця.

4.	Соціальні мережі створювалися як простір для комунікації людей, але зараз розвинулися до можливостей формування світогляду і цінностей, тим більше вони пристосовані до економічної та соціальної діяльності. Їх використовують як самостійні канали комунікації та для залучення аудиторії на сторонні ресурси: сайт організації, блог тощо. Просування в соціальних медіа створює для організації кругообіг трафіку між сайтом (або іншими власними майданчиками) та соцмережами. Розглянемо організаційні етапи цього процесу: • Аналіз цільової аудиторії, тобто створення портрету тих, кого маєтсья на меті залучити до діяльності організації: вік, стать, інтереси, потреби тощо; • Створення сторінки спільноти в соціальній мережі: у Facebook бізнес-сторінка, в Instagram професійний обліковий запис, ці профілі мають ширший функціонал ніж особисті. Сторінка має бути оформлена згідно з брендбуком та корпоративним стилем і наповнена інформацією про спільноту та її ініціативи; Публікація контенту має бути регулярною, а пости – якісними, інформаційними та залучаючими. Візуалізація створюється за допомогою програм Crello, Canva чи Piktochart – це графіка для сторіс, постери, обкладинки, презентації тощо. Відео-ролики створюються в сервісах Powtoon і Magisto, системність публікацій досягається з SMMPlanner та Buffer; • Оптимізація контенту під ключові запити та визначення хештегів.
5.	Таргетована реклама (реклама в соціальних медіа за допомогою спеціальних, вбудованих сервісів). Таргетована реклама дозволяє виконати налаштування та орієнтувати показ постів чітко на обрану аудиторію, охопити людей, які з високою ймовірністю зацікавлені в цій інформації, задати стать, вік, місцезнаходження, інтереси того, хто її побачить. Результат можна відчувати вже за кілька днів, охопивши своєю інформацією тисячі людей, які зареєстрували аккаунт, вказавши свою персоналізовану інформацію, тож ці дані ефективно використовуються алгоритмом для таргетування на цільову аудиторію. Така реклама є рентабельною, тому що бюджет витрачається тільки на цільові покази.
6.	Супровідним методом просування є розміщення постів у популярних спільнотах. Комунікаційники спільноти здійснюють «рекламний посів» інформації, де її бачать усі, хто гортає стрічку. Здійснювати «посів» зручніше, коли з адміністраторами груп ваші комунікаційники налагодять партнерські відносини. Такий метод покращує впізнаваність та підвищує довіру до громадської організації в конкретній групі. Щоб про вашу організацію знали, потрібно про неї говорити якомога більшій кількості людей.

Джерело: розроблено автором на підставі [12, 13, 14, 15, 16, 17, 18]

Суттєво покращити потенціал медійності спільноти допоможуть відвідування безкоштовних навчальних курсів та майстер-класів осіб, які задіяні у напрямку комунікації. І головне, слід пам'ятати, що комунікація виходить за межі найбільш детально прописаного медіаплану і реалізується шляхом доброзичливого спілкування, спільних цінностей та емпатії до співрозмовника.

- Олтаржевський Д., Загорулько Є. Корпоративні комунікації. Свіжий погляд / Д. Олтаржевський, Є. Загорулько. – К.: Арт Економі, 2023. – 360 с.
- Heaton J. *The Ultimate Digital Marketing Book* / J. Heaton N. Smith. – Teach Yourself, 2023. – 496 p.
- Мак-Кі Р. Сторіноміка: маркетинг у пострекламну епоху / переклад з англійської Є. Голобородько. – Київ : Віват, 2019. – 240 с.
- Kane B. *One million followers. how I built a massive social following in 30 days: growth hacks for your business, your message, and your brand from the world's greatest minds*– Dallas: BenBella Books, 2018. – 287 p.
- David Parmenter *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs* – John Wiley & Sons, 2015. – 448 p.
- PESO-модель: як оцінити ефективність будь-якої кампанії. URL : <https://xn--90aamhd6acpq0s.xn--j1amh/teoriya/peso-model-yak-otsinyty-efektyvnist-bud-yakoi-kampanii/> (дата звернення 25.05.2023).
- Як KPIs у PR допоможуть вашому бізнесу досягти цілей. URL : <https://cases.media/article/yak-kpis-u-pr-dopomozhut-vashomu-biznesu-dosyagti-cilei> (дата звернення 25.05.2023).
- Почепцов Г. Від покемонів до гібридних війн: нові комунікативні технології XXI століття. – Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2017. – 260 с.
- Каплунов Д. Королі соціальних мереж. Як підвищувати популярність, залучати нових клієнтів та будувати особистий бренд у соціальних мережах за технологією Social Selling. – Київ : Видавництво Букшеф, 2022. – 432 с.
- Smith N. *Create Your Successful Social Media Strategy In Just Seven Days* / N. Smith. – John Murray, 2016. – 128 p.
- Уроки безпеки в Інтернеті. URL : <https://vseosvita.ua/library/pamatka-buklet-uroki-bezpeki-v-interneti-141581.html> (дата звернення 30.05.2023).
- Томас М. Посібник *The Financial Times* щодо стратегії для соціальних медіа / М. Томас // Пер. з англ. Я. Машико. – К.: Фабула, 2020. – 304 с.

- Стратегія і тактика комунікацій із громадськістю для організацій третього сектора: Методичний посібник/ За ред. В. Г. Королька. – К., 2003. – 216 с.
- Траут Дж., Рівкін С. Диференціюйся або помри / Переклад з англійської Я. Машико. – Харків : Видавництво «Ранок»: Фабула, 2019. – 240 с.
- Kerpen D. *Likeable Social Media, Revised and Expanded: How to Delight Your Customers, Create an Irresistible Brand, and Be Amazing on Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram, Pinterest, and More Paperback* / D. Kerpen, C. Kerpen, M. Rosenbluth, M. Riedinger. – McGraw-Hill Education, 2015. – 304 p.
- Digital-маркетинг: основні поняття та інструменти. URL : <https://elit-web.ua/ua/blog/digital-marketing-cho-eto> (дата звернення 25.05.2023).
- What Is PPC? Learn the Basics of Pay-Per-Click (PPC) Marketing. URL: <http://www.wordstream.com/ppc> (дата звернення 26.05.2023).
- Віннікова І., Гребньов Г., Пузанова Ю. Особливості використання інструментів SMM у маркетинговій діяльності українських підприємств. URL : <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/22351> (дата звернення 26.05.2023).

ГАЛУЗЕВИЙ МОДУЛЬ

**«ОСНОВИ СОЦІАЛЬНИХ
ПОСЛУГ»**

ТЕМА 1

ЩО ТАКЕ СОЦІАЛЬНІ ПОСЛУГИ

ТЕМА 1. ЩО ТАКЕ СОЦІАЛЬНІ ПОСЛУГИ

- Законодавство у сфері надання соціальних послуг.
- Система надання соціальних послуг у громаді.
- Соціальні послуги та Державні стандарти соціальних послуг – загальна характеристика.
- Критерії діяльності надавачів соціальних послуг, реєстр надавачів та отримувачів соціальних послуг.

Законодавство у сфері надання соціальних послуг

Закон України від 17 січня 2019 року № 2671-VIII «Про соціальні послуги» (зі змінами) <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text>

Постанова КМУ «Про затвердження Порядку установлення диференційованої плати за надання соціальних послуг» від 01 червня 2020 року № 429 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/429-2020-%D0%BF#Text>

Постанова КМУ «Про затвердження Порядку регулювання тарифів на соціальні послуги» від 01 червня 2020 року № 428 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/428-2020-%D0%BF#n9>

Постанова КМУ «Про затвердження Порядку проведення моніторингу надання та оцінки якості соціальних послуг» від 01 червня 2020 року. № 449 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/449-2020-%D0%BF#Text>

Постанова КМУ «Про затвердження критеріїв діяльності надавачів соціальних послуг» від 03 березня 2020 року № 185 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-2020-%D0%BF#Text>

Постанова КМУ «Деякі питання надання соціальних послуг шляхом соціального замовлення» від 01 червня 2020 року № 450 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/450-2020-%D0%BF#Text>

Постанова Кабінету Міністрів України від 01 червня 2020 року № 587 «Про організації надання соціальних послуг» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/587-2020-%D0%BF#Text>

Постанова Кабінету Міністрів України від 07 травня 2022 року № 560 «Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо надання соціальних послуг у разі введення надзвичайного або воєнного стану в Україні або окремих її місцевостях» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/560-2022-%D0%BF#Text>

Постанова Кабінету Міністрів України від 29 січня 2021 року № 29 «Про реєстр надавачів та отримувачів соціальних послуг» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/99-2021-%D0%BF#Text>

Наказ Міністерства соціальної політики України «Про затвердження Типового договору про надання соціальних послуг» від 23 грудня 2020 року № 847 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0214-21#Text>

Державні стандарти соціальних послуг офіційний сайт Міністерства соціальної політики України <https://www.msp.gov.ua>

Система надання соціальних послуг у громаді

Соціальні послуги надаються людині, яка потрапила у складні життєві обставини та не може самотійно їх подолати.

Підтримка з боку держави може бути у вигляді



Рисунок 1 – Види підтримки

Соціальна послуга $\neq$ соціальна виплата.

Людина, яка перебуває у складних життєвих обставинах, може одночасно отримувати всі види підтримки.

Соціальні послуги – це сервіс, який допомагає людині налагодити її життя.

Соціальні послуги мають надаватись у кожній територіальній громаді України.

Саме до повноважень виконавчих комітетів міських, селищних та сільських рад входить забезпечення надання базових соціальних послуг вразливим категоріям населення громади. Тому у структурі виконавчого комітету створено управління/відділ з питань соціального захисту населення з функціями щодо організації надання соціальних послуг.

Соціальні послуги можуть надавати організації та установи усіх форм власності (державні, комунальні та недержавні організації, фізичні особи, які відповідають визначеним законодавством критеріям).



Рисунок 2 – Система організації та надання соціальних послуг на рівні громади

Ефективне управління всією системою організації та надання соціальних послуг є запорукою у наданні якісних соціальних послуг та сприяння подоланню людиною складних життєвих обставин.



Рисунок 3 – Управління системою надання соціальних послуг в громаді

Визначення потреб населення громади у соціальних послугах є основою для подальшого планування та надання соціальних послуг. Ця процедура спрямована на виявлення вразливих категорій населення, як потенційних отримувачів соціальних послуг, аналіз їх чисельність, наявних ресурсів громади тощо.

За результатами визначення потреб формується стратегія, план розвитку ринку соціальних послуг, місцеві соціальні програми, передбачається фінансування.

Визначення потреб дає можливість побачити чи вистачає власного ресурсу для задоволення потреб мешканців громади у соціальних послугах, чи є потреба у залученні до надання соціальних послуг інших надавачів, зокрема недержавних організацій.

Забезпечення надання соціальних послуг вразливим категоріям населення громади на основі визначених потреб – є важливим етапом в управлінні всією системою. Соціальні послуги мають надаватись відповідно до Державних стандартів, незалежно від того, хто є їх надавачем.

Важливою складовою у процесі надання соціальних послуг є оцінка якості їх надання, як внутрішня, так і зовнішня.

Протягом всього процесу надання соціальних послуг проводиться моніторинг ефективності надання соціальних послуг, метою якого є відслідковування динаміки змін та результатів надання соціальних послуг, потреба у нових соціальних послугах.

!!!На всіх етапах управління системою важливою є участь у цих процесах недержавних організацій!!!

Таблиця 1 – Місце та роль недержавних організацій в системі організації та надання соціальних послуг

Етапи	Недержавні організації
Визначення потреб населення громади у соціальних послугах	входять до складу робочої групи; беруть участь у опитуваннях, анкетуваннях, фокус групах та інших заходах щодо збору інформації; надають інформацію про свою діяльність на території громади; беруть участь в обговоренні результатів визначення потреб населення громади у соціальних послугах та підготовці фінального звіту; у разі неможливості взяти безпосередню участь у визначенні потреб – знайомляться з оприлюдненими даними щодо потреб населення громади у соціальних послугах
Планування розвитку ринку соціальних послуг, затвердження місцевих програм	вносять пропозиції до Стратегії, Програм та планів розвитку соціальних послуг на території громади; ініціюють розробку та затвердження нових програм та запровадження нових соціальних послуг
Організація діяльності надавачів соціальних послуг всіх форм власності	беруть участь у: процедурі соціального замовлення, подають конкуренту пропозицію; конкурсах соціальних проєктів та програм
Надання соціальних послуг	надають соціальні послуги відповідно до визначених потреб та Державних стандартів соціальних послуг; інформування населення про перелік соціальних послуг
Оцінка якості надання соціальних послуг	щорічно проводять внутрішню оцінку якості надання соціальних послуг та оприлюднюють її результати; беруть участь у проведенні внутрішньої та зовнішньої оцінки якості надавачів соціальних послуг, які працюють в громаді
Моніторинг надання соціальних послуг	беруть участь у проведенні моніторингу надання соціальних послуг у громаді; вносять пропозиції до аналітичних матеріалів за результатами моніторингу; проводять моніторинг надання соціальних послуг своєю організацією; оприлюднюють результати моніторингу

Соціальні послуги та Державні стандарти соціальних послуг – загальна характеристика

Соціальні послуги – це дії, спрямовані на профілактику складних життєвих обставин, подолання таких обставин або мінімізацію їх негативних наслідків для осіб/сімей, які в них перебувають.

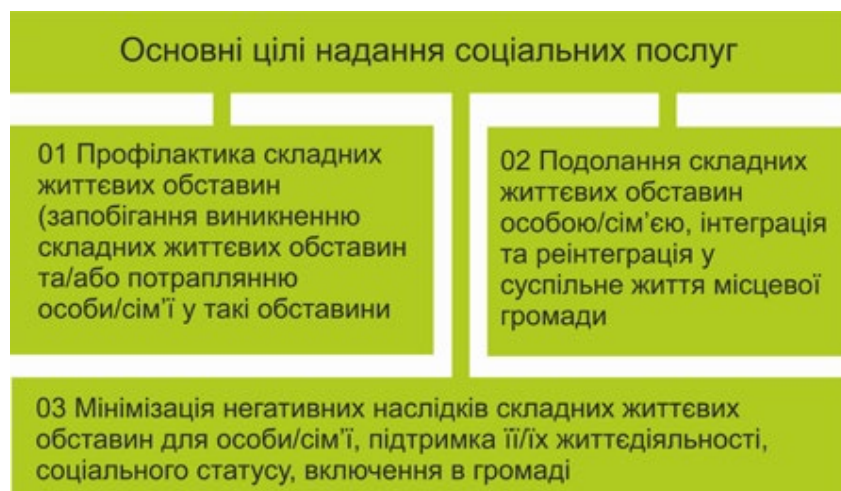


Рисунок 4 – Цілі надання соціальних послуг

Законодавством визначено більше 35 різних видів соціальних послуг, з яких 18 є базовими та надаються на рівні громади.



Рисунок 5 – Базові соціальні послуги

У разі наміру недержавної організації надавати соціальні послуги у громаді, зокрема базові, її статутна діяльність, наявний кадровий потенціал, досвід мають бути орієнтовані у тому числі і на надання соціальних послуг.

Соціальні послуги надаються відповідно до Державних стандартів соціальних послуг, які розробляються та затверджуються Міністерством соціальної політики України. Участь у розробці та апробації проєктів Державних стандартів беруть і представники недержавних організацій.

Державний стандарт соціальної послуги визначає загальні характеристики якісних послуг, установлює певні «рамки». Дія Державного стандарту соціальних послуг поширюється на усіх надавачів соціальних послуг, незалежно від форми власності, підпорядкування, джерел фінансування та їх місцезнаходження. Державні стандарти передбачають рівні можливості та висувають рівні вимоги до надавачів соціальних послуг різних форм власності

Державний стандарт соціальної послуги має певну структуру та містить необхідні додатки

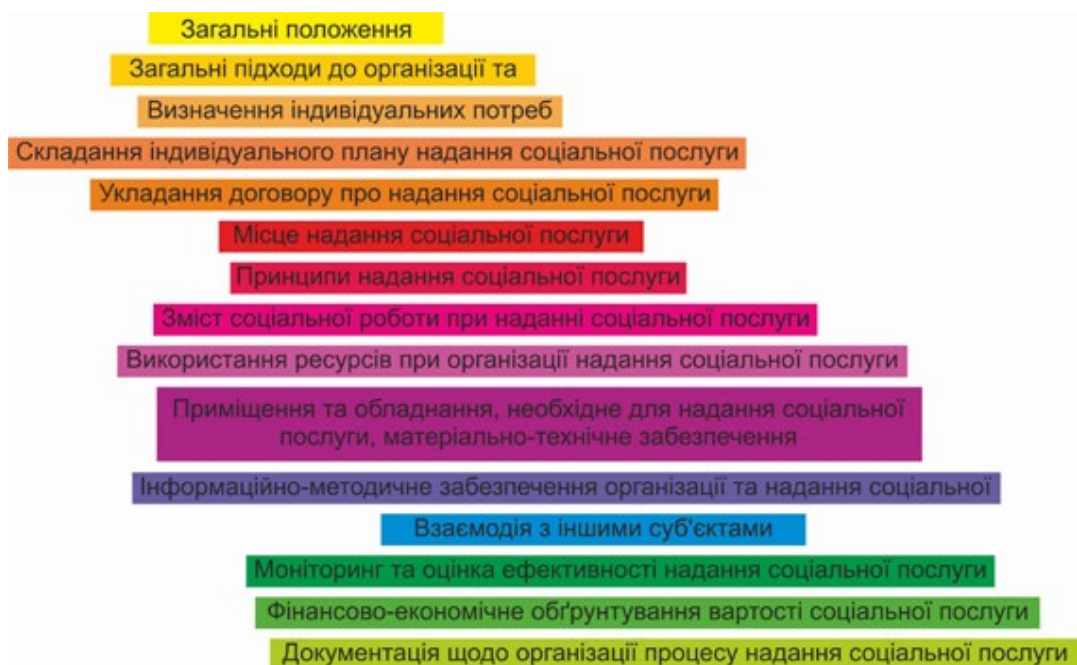


Рисунок 6 – Структура Державного стандарту соціальної послуги.

Зараз затверджено 29 Державних стандартів соціальних послуг, майже всі базові соціальні послуги стандартизовані.

Критерії діяльності надавачів соціальних послуг, реєстр надавачів та отримувачів соціальних послуг

Для забезпечення рівних можливості всіх надавачів соціальних послуг розроблено відповідні критерії їх діяльності. Законодавством України передбачено загальні та спеціальні критерії.

Дотримання загальних критеріїв є обов'язковим для всіх надавачів соціальних послуг.

Дотримання спеціальних – для надавачів, які надають соціальні послуги, що передбачають цілодобове перебування/проживання, нічне або денне перебування у приміщенні надавача соціальних послуг, зокрема з харчуванням (догляд, підтримане проживання, притулок та інші), соціальні послуги, що надаються екстрено (кризово), та допоміжні соціальні послуги.

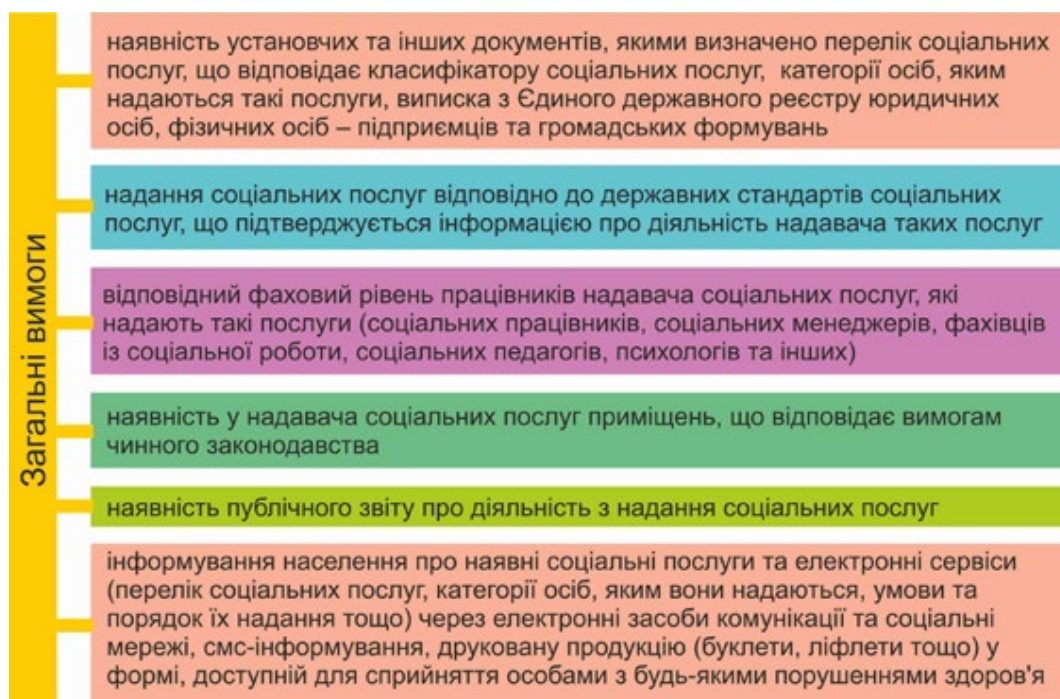


Рисунок 7 – Загальні вимоги до надавачів соціальних послуг

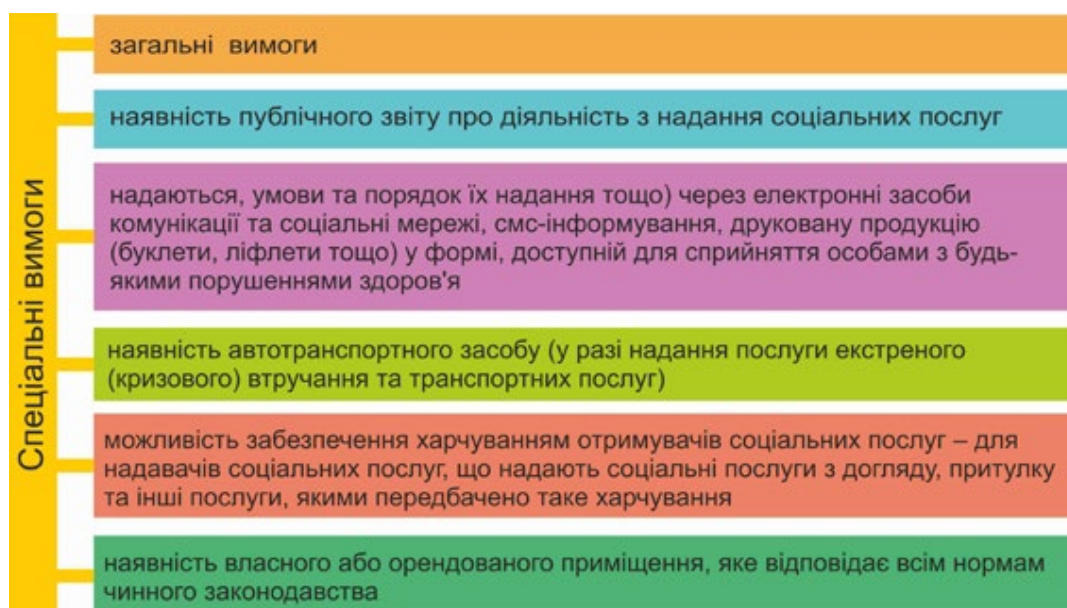


Рисунок 8 – Спеціальні вимоги до надавачів соціальних послуг

Всі надавачі соціальних послуг незалежно від форм власності мають надати інформацію про свою діяльність для включення до Реєстру надавачів та отримувачів соціальних послуг.

Реєстр надавачів та отримувачів соціальних послуг – автоматизована інформаційно-телекомунікаційна система, призначена для збирання, реєстрації, накопичення, зберігання, використання, знеособлення і знищення визначених законодавством України даних про надавачів та отримувачів соціальних послуг.

Реєстр формує відповідний структурний підрозділ з питань соціального захисту населення територіальної громади.

Дані у розділі «Надавачі соціальних послуг» у реєстрі:

- назва (у тому числі скорочена)
- ідентифікаційний код юридичної особи згідно з Єдиним державним реєстром підприємств і організацій України
- організаційно-правова форма, вид громадського об'єднання, благодійної чи релігійної організації

- місцезнаходження, контактні дані (телефони, електронні адреси)
- перелік соціальних послуг, які має право надавати надавач соціальних послуг, їх зміст та обсяг, умови і порядок отримання
- дата та результати здійснення уповноваженими органами контролю за дотриманням надавачем соціальних послуг вимог, встановлених законодавством про соціальні послуги

Дії недержавних організацій, які мають намір надавати соціальні послуги у територіальній громаді.

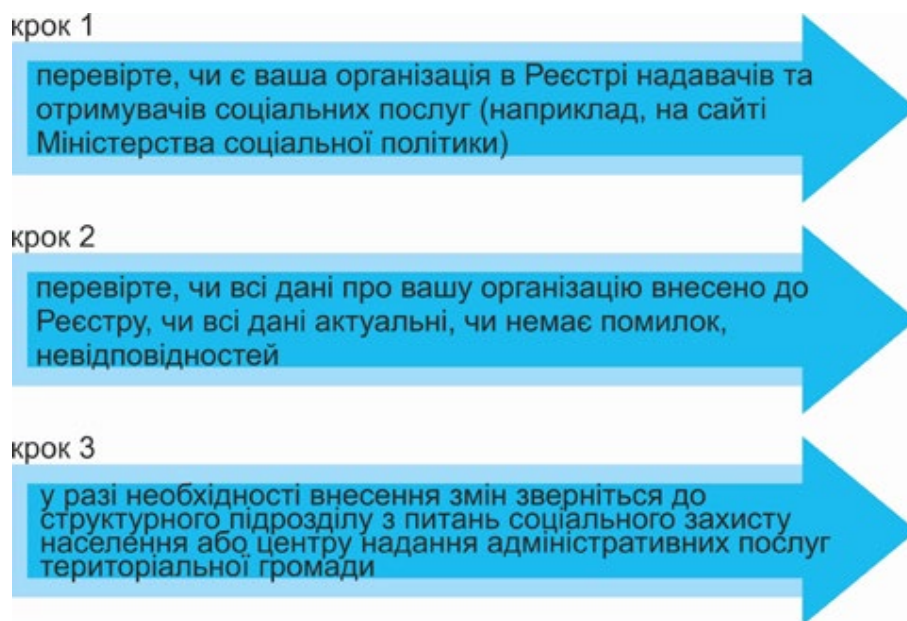


Рисунок 9 – Алгоритм дій недержавної організації

Якщо вашої організації немає у Реєстрі або ви лише починаєте свою діяльність, вам необхідно зробити наступні кроки.

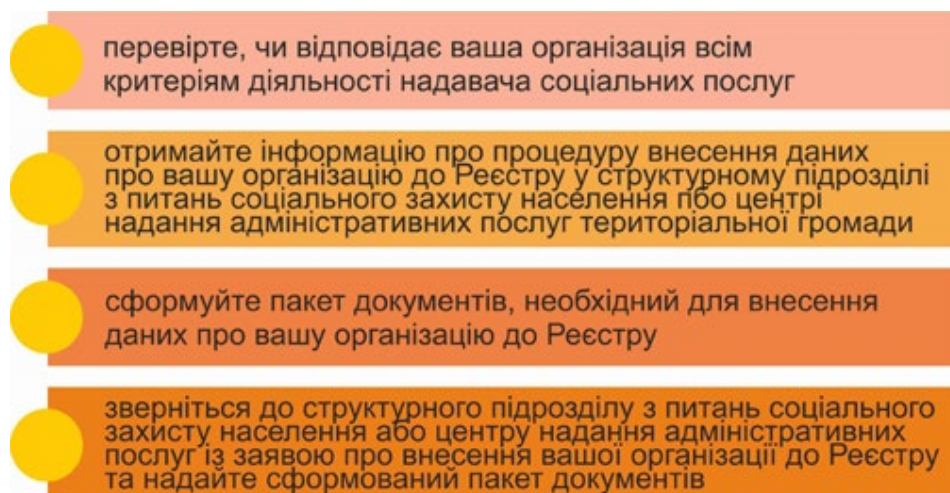


Рисунок 10 – Алгоритм надання даних для внесення до Реєстру

!!! Якщо ви маєте намір та готові надавати соціальні послуги у територіальній громаді, маєте відповідний ресурс та досвід, почніть зі звернення до структурного підрозділу з питань соціального захисту населення територіальної громади!!!

ТЕМА 2

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА НАДАННЯ
СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ
В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ
ГРОМАДІ

Тема 2. Організація та надання соціальних послуг в територіальній громаді

- *Принципи та моделі надання соціальних послуг.*
- *Практичні інструменти забезпечення надання соціальних послуг.*
- *Особливості надання соціальних послуг в умовах воєнного стану.*

Принципи та моделі надання соціальних послуг

Надання соціальних послуг – це процес, в основу якого закладено певні принципи, які не суперечать загальнолюдським цінностям.

Важливо, щоб принципи діяльності недержавних організацій були співзвучні з принципами надання соціальних послуг.

Законодавством України у сфері надання соціальних послуг закріплені такі принципи



Рисунок 1 – Принципи надання соціальних послуг
Моделі надання соціальних послуг

У залежності від потреб населення громади у соціальних послугах, наявного ресурсу, у тому числі і кадрового, для організації надання соціальних послуг можуть використовуватись різні моделі.

Однією таких моделей надання соціальних послуг є інтегрована модель. Інтегрована модель – це підхід до комплексного надання соціальних послуг у громаді, який (крім органів соціального захисту) включає ще й освіту, охорону здоров'я, ювенальну превенцію та інші, що надають різні послуг, спрямовані на підвищення соціального добробуту громади та її вразливих громадян.

При застосуванні такої моделі послуги можуть надаватись у різних місцях, установах та організаціях, а також вдома в отримувача соціальних послуг.

Це сприятиме максимальному наближенню соціальної послуги до отримувача, зробить її доступною та зручною.



Рисунок 2 – Місця надання соціальних послуг в інтегрованій моделі

Застосування інтегрованої моделі надання соціальних послуг забезпечує комплексний та економічно ефективний підхід до розв'язання проблемних ситуацій, попередження та/чи усунення соціальних ризиків і вразливості мешканців громади.

Ще однією моделлю надання соціальних послуг є ведення випадку як технології надання соціальних послуг.

Саме ведення випадку закріплено в чинних нормативно-правових актах у сфері надання соціальних послуг.

Ведення випадку – це універсальний та послідовний алгоритм взаємодії надавача та отримувача соціальних послуг, інших суб'єктів, в залежності від потреб людини.



Рисунок 3 – Етапи ведення випадку

Після здійснення моніторингу та оцінки якості ведення випадку завершується. Завершення є обов'язковим елементом, так як надання соціальних послуг мають на меті допомогти людині подолати складні життєві обставини або мінімізувати їх вплив на життя людини, а не вирішувати за неї весь час її проблеми.

!!!На всіх етапах ведення випадку активним учасником процесу є особа/сім'я!!!

Практичні інструменти забезпечення надання соціальних послуг

Для забезпечення надання соціальних послуг застосовуються різні інструменти, як то оцінювання потреб особи/сім'ї у соціальних послугах та складання відповідного Акту оцінки потреб, індивідуальний план надання соціальних послуг, договір про надання соціальних послуг, застосування різних форм та методів соціальної роботи при плануванні та надання соціальних послуг тощо.

Для визначення ситуації, в якій перебуває людина, її потреб проводиться оцінювання потреб у соціальних послугах.

Оцінювання потреб – це певна процедура, яка включає визначення належності до вразливих верств населення, наявності складних життєвих обставин, ступеню їх впливу на життєдіяльність, ресурсів самої людини та її оточення, індивідуальних потреб, переліку та обсягу соціальних послуг, яких потребує особа/сім'я.



Рисунок 4 – Етапи здійснення оцінювання потреб особи/сім'ї у соціальних послугах

Ще одним інструментом, який є важливим елементом надання соціальних послуг, є визначення індивідуальних потреб особи/сім'ї. Кожний Державний стандарт відповідної соціальної послуги містить свою форму індивідуального визначення потреб (це може бути картка визначення потреб, оцінка індивідуальних потреб, шкала визначення індивідуальних потреб тощо).

Якщо оцінювання потреб особи/сім'ї у соціальних послугах допомагає визначити наявність складних життєвих обставин, види соціальних послуг, яких вони потребують та є однією з підстав для прийняття рішення про надання чи відмову у наданні соціальних послуг, то визначення індивідуальних потреб є основою для складання індивідуального плану та подальшого надання соціальних послуг.

Визначення індивідуальних потреб проводиться після прийняття рішення про надання конкретної соціальної послуги.

Наступним інструментом є індивідуальний план надання соціальної послуги.

Індивідуальний план надання соціальних послуг складається після прийняття рішення про надання соціальної послуги.

Індивідуальний план має включати:

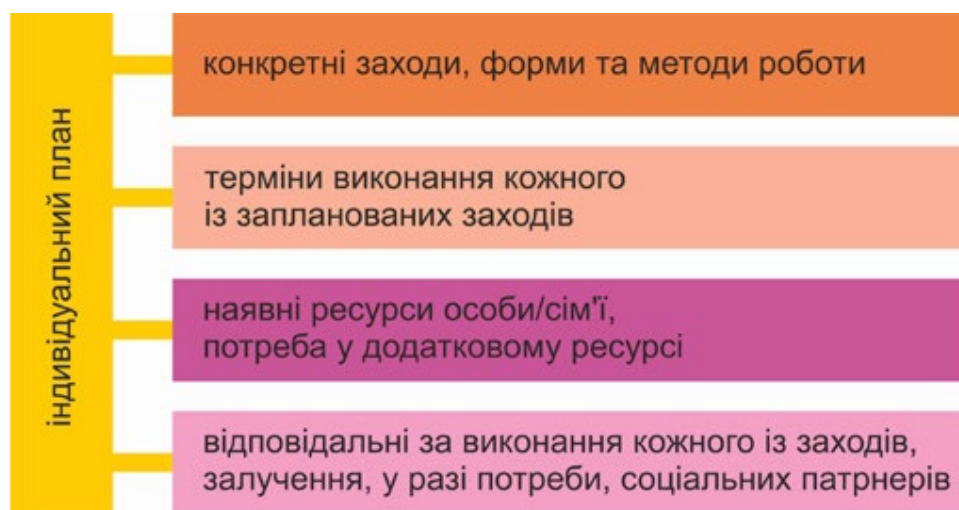


Рисунок 5 – Складові індивідуального плану надання соціальної послуги

Важливим є те, що індивідуальний план складається, виходячи з визначених індивідуальних потреб сім'ї/особи, а не можливостей надавача соціальних послуг.

Отримувач соціальних послуг є активним учасником процесу складання індивідуального плану, а також виконавцем певних заходів.

Індивідуальний план складається в двох примірниках, підписується надавачем та отримувачем соціальних послуг, та соціальними партнерами, у разі їх залучення.

Також одним з інструментів забезпечення надання соціальних послуг є Договір про надання соціальних послуг. Це важлива та невід'ємна складова всього процесу.

Договір про надання соціальних послуг укладається в письмовій формі між надавачем та отримувачем соціальних послуг чи його законним представником. Кожен учасник процесу надання соціальних послуг має примірник Договору.

Істотними умовами договору про надання соціальних послуг є назва соціальних послуг, умови їх надання та вартість, права, обов'язки та відповідальність сторін, строк дії договору та інші умови.

Особливості надання соціальних послуг в умовах воєнного стану

В Україні з лютого 2022 року у зв'язку з повномасштабним вторгненням РФ введено в дію воєнний стан. Це вплинуло і на процес організації та надання соціальних послуг.

Законодавством України в цих умовах передбачено, що визначення особливостей надання соціальних послуг на території громади є повноваженням виконавчих органів відповідним місцевих рад (міської, селищної, сільської). Виконавчий орган відповідної ради може також прийняти рішення про делегування повноважень щодо прийняття рішення про надання соціальних послуг надавачу соціальних послуг.

Особливістю надання соціальних послуг в умовах воєнного стану є екстреність, доступність та швидке реагування на потреби вразливих категорій населення.

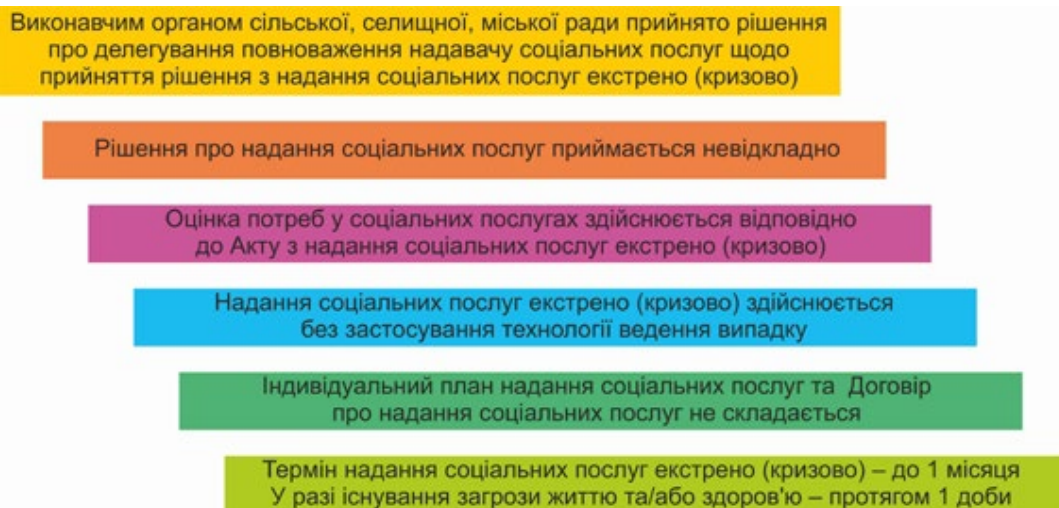


Рисунок 6 – Алгоритм організації та надання соціальних послуг екстрено (кризово)

Які ж соціальні послуги надаються екстрено (кризово)



Рисунок 7 – Надання соціальних послуг екстрено (кризово)

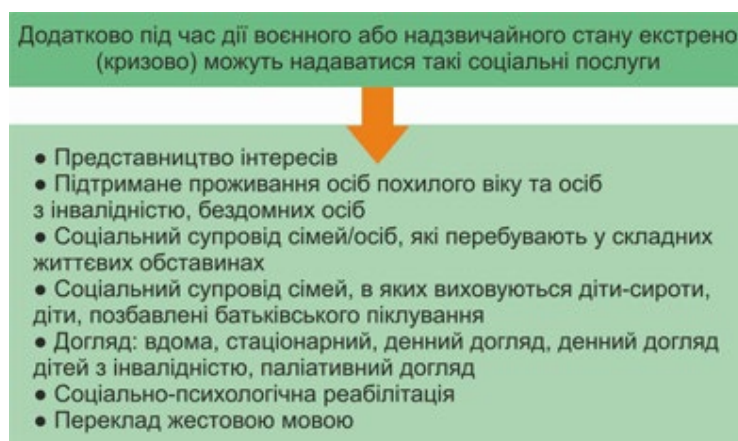


Рисунок 8 – Соціальні послуги, які можуть надаватися екстрено (кризово)

В умовах воєнного стану соціальні послуги також можуть надавати волонтери.

Внутрішньо переміщені особи мають право на отримання соціальних послуг, у тому числі екстрено (кризово), відповідно до їх потреб, за місцем їх перебування. Надавати соціальні послуги внутрішньо переміщеним особам може будь-який надавач соціальних послуг, незалежно від форм власності.

ТЕМА 3

**ВЗАЄМОДІЯ РІЗНИХ СУБ'ЄКТІВ
НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ
У ГРОМАДІ**

Тема 3. Взаємодія різних суб'єктів надання соціальних послуг у громаді

- *Особливості взаємодії різних суб'єктів при організації та наданні соціальних послуг.*
- *Соціальне партнерство, механізми залучення недержавного сектору до надання соціальних послуг у громаді.*
- *Успішні практики.*

Особливості взаємодії різних суб'єктів при організації та наданні соціальних послуг

Кожна громада має як внутрішній (різні організації, установи, заклади, підприємства на території громади, мешканці громади), так і зовнішній ресурс.

Тому важливою є міжвідомча взаємодія та міждисциплінарний підхід на всіх етапах розвитку системи надання соціальних послуг. Така взаємодія сприяє впровадженню єдиних принципів, технології та алгоритмів дій для своєчасного виявлення, попередження та ефективного реагування, надання допомоги різним категоріям мешканців громади, які перебувають у складних життєвих обставинах.

Суб'єктами взаємодії в громаді є різні структурні підрозділи виконавчого комітету, організації, установи, підприємства, які функціонують у громаді, старости, надавачі соціальних послуг. Чільне місце в системі взаємодії мають посідати і недержавні організації.



Рисунок 1 – Суб'єкти взаємодії



Рисунок 2 – Функції взаємодії суб'єктів

Спільними функціями всіх суб'єктів взаємодії є:

- інформування, яке передбачає надання мешканцям громади інформації про:
- соціальні послуги, їх види, порядок отримання контакти надавачів соціальних послуг та інші питання;
- профілактика, яка передбачає спільні заходи щодо:
- попередження потрапляння у складні життєві обставини, запобігання домашнього насильства, насильства за ознакою статі, жорстокого поводження з дітьми, формування позитивного іміджу сім'ї, сімейних цінностей, розвитку сімейних форм виховання;
- виявлення сімей/осіб, які можуть потрапити або перебувають у складних життєвих обставинах;
- оперативний обмін інформацією щодо виявлених сімей/осіб, які перебувають або можуть перебувати у складних життєвих обставинах, фактів домашнього насильства та/або жорстокого поводження з дітьми, заходів реагування на такі факти, змін в адресах, контактах суб'єктів взаємодії.

Для забезпечення ефективної міжвідомчої взаємодії на рівні громади має бути визначений єдиний для всіх суб'єктів порядок обміну інформацією, перенаправлення та забезпечення необхідного реагування. Це може бути Алгоритм міжвідомчої взаємодії. Недержавні організації як один із суб'єктів взаємодії мають вносити свої пропозиції до порядку розроблення Алгоритму, основних питань та формату взаємодії тощо.

У разі відсутності такого Алгоритму недержавні організації ініціюють його розробку: звертаються до виконавчого органу місцевої ради з відповідною ініціативою, пропонують перелік питань для обговорення, беруть активну участь у подальшій розробці тощо.



Рисунок 3 – Недержавні організації в процесі підготовки Алгоритму взаємодії

Соціальне партнерство, механізми залучення недержавного сектору до надання соціальних послуг у громаді

Недержавні організації є повноправними партнерами в системі надання соціальних послуг на рівні громади. Тому важливу роль в цьому відіграє сформоване соціальне партнерство.

Соціальне партнерство – це спосіб вдосконалення системи надання соціальних послуг на рівні громади, організована співпраця між різними соціальними інститутами, включаючи державні і недержавні організації, а також комерційний сектор.

Серед механізмів залучення недержавних організацій до надання соціальних послуг на рівні громади виділяються:

Соціальне замовлення – залучення на договірній основі надавачів соціальних послуг для задоволення потреб осіб/ сімей у соціальних послугах відповідно до результатів визначення потреб населення адміністративно-територіальної одиниці/територіальної громади у соціальних послугах.

Соціальне замовлення передбачає надання соціальних послуг за рахунок бюджетних коштів та містить такі складові, як:

- конкурс на надання соціальних послуг за рахунок бюджетних коштів – конкурентний спосіб визначення надавачів соціальних послуг (крім бюджетних установ) на підставі результатів рейтингового оцінювання конкурсних пропозицій;
- конкурсна пропозиція – пакет документів, який готується учасником конкурсу та подається замовникові соціальних послуг;
- компенсація витрат – відшкодування надавачу соціальних послуг вартості наданих ним соціальних послуг шляхом соціального замовлення.

Державно-приватне партнерство як важливий механізм співпраці.

Воно базується на конкретній меті, має конкретні завдання та обов'язки залучених партнерів, які підлягають обговоренню та закріплюються офіційною угодою.

Конкурси соціальних проєктів та соціальних програм.

Це можливість для громади та недержавних організацій забезпечити надання якісних соціальних послуг відповідно до визначених потреб населення у разі відсутності ресурсу або фахівців для надання відповідної послуги, появи нових послуг тощо.

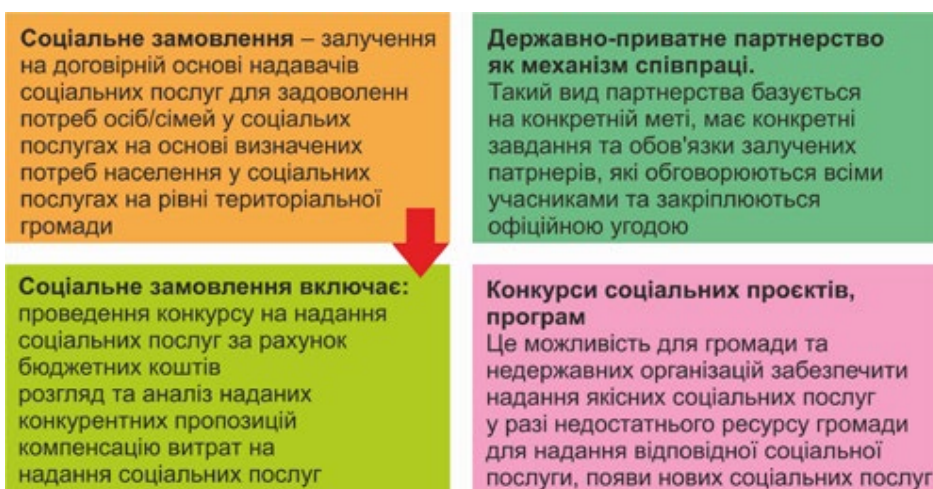


Рисунок 4 – Механізми залучення недержавних організацій до надання соціальних послуг на рівні громади

Залучення недержавних організацій до процесу надання соціальних послуг дозволить розширити спектр соціальних послуг, покращити якість їх надання та максимальне задоволення потреб населення громади у соціальних послугах, покращення якості життя вразливих категорій населення громади.

Недержавні організації у разі готовності надавати соціальні послуги у громаді мають:

- володіти інформацією про громаду, її потенціал;
- брати участь у визначення потреби населення у соціальних послугах або володіти такою інформацією;
- брати участь у моніторингу та оцінці якості надання соціальних послуг;
- інформувати про соціальні послуги, порядок їх отримання, ресурс громади та власний ресурс щодо надання соціальних послуг;
- мати досвід у сфері надання соціальних послуг;
- мати інформацію про конкурси соціальних проєктів та програм, які оголошуються у громаді, умови до конкурсантів;
- відповідати критеріям діяльності надавачів соціальних послуг та бути внесеним до відповідного реєстру;
- мати відповідні розрахунки щодо вартості соціальних послуг, які планують надавати;
- мати підготовлену команду фахівців, які надаватимуть соціальні послуги;
- чітко, коротко та лаконічно заповнити аплікаційну форму для участі у конкурсі;
- вчасно подати всі необхідні для участі у конкурсу документи;
- бути готовими до співпраці та взаємодії з іншими суб'єктами та соціальними партнерами у громаді.

Як діяти недержавним організаціям, якщо вони мають ресурс та готовність надавати соціальні послуги в громаді:

- звертаємось з відповідною пропозицією до органів місцевого самоврядування;

- беремо участь у визначенні потреб населення громади у соціальних послугах або знайомимось з її результатами;
- готуємо заявку та пакет необхідних документів для участі у конкурсах;
- після прийняття рішення за результатами конкурсу у разі перемоги підписує разом з органом місцевого самоврядування відповідний договір;
- інформуємо населення про свою діяльність, надаємо соціальні послуги відповідно до Державних стандартів;
- проводимо моніторинг та оцінку якості надання соціальних послуг, інформуємо про їх результати, готуємо відповідну звітність.



Рисунок 5 – Алгоритм дій недержавної організації в громаді

Для громади залучення недержавних організацій дає додаткову можливість для:

- створення безпечного соціального простору для мешканців громади;
- створення у громаді безпечного, сприятливого середовища для виховання та розвитку дітей;
- профілактики соціального сирітства, підтримки сімей з дітьми, у тому числі, які опинились у складних життєвих обставинах;
- підтримки внутрішньо переміщених осіб, ветеранів війни та членів їх сімей;

- надання психологічної та соціальної допомоги та підтримки мешканцям громади;
- об'єднання зусиль членів громади для підтримки вразливих категорій, у тому числі сімей з дітьми, залучення нових ресурсів;
- формування потужного ресурсу у сфері надання соціальних послуг, розвиток та розширення ринку соціальних послуг, запровадження дієвого механізму соціального замовлення на рівні громади;
- забезпечення вільного доступу до соціальних послуг, максимальне наближення соціальної послуги до отримувача;
- запровадження механізму фінансування соціальних послуг відповідно до визначених потреб громади;
- ініціювання прийняття на рівні громади програм з підтримки сімей з дітьми, запровадження нових послуг;
- впровадження моделі інтегрованого підходу до підтримки сімей з дітьми у громаді;
- сприяння розвитку сімейно-орієнтованих послуг;
- мінімізації витрат громади на подолання наслідків складних життєвих обставин шляхом раннього виявлення осіб/сімей, які можуть потрапити у складні життєві обставини, та здійснення просвітницько-профілактичної роботи.

Успішні практики

Можна привести багато прикладів успішних практик надання соціальних послуг саме недержавними організаціями.

Харківщина також має великий досвід залученні недержавних організації до надання соціальних послуг:

- місто Харків більше 20 років щорічно проводить міський конкурс соціальних проєктів «Єдина соціальна мережа». За цей час більше 100 недержавних організацій міста стали його переможцями та забезпечили надання соціальних послуг різним вразливим категоріям населення.

- Благодійний фонд «Інститут раннього втручання» (місто Харків) 20 років є лідером в Україні щодо надання послуги раннього втручання. Досвід роботи Благодійного фонду використано при розробці механізму розвитку послуги раннього втручання на державному рівні.
- Благодійний фонд «Карітас-Харків» є одним з активних надавачів соціальних послуг постраждалим від торгівлі людьми.
- 4 роки поспіль Харківська обласна рада проводить конкурс соціальних проєктів серед недержавних організацій, який у тому числі спрямовані й на надання саме недержавними організаціями соціальних послуг.

Таких прикладів в Україні існує безліч, головне – бути готовим до роботи у громадах, мати нові ідеї та ініціативи.

Саме недержавні організації мають стати гідним партнером, повноцінним ресурсом громади під час формування та розвитку ринку соціальних послуг на рівні громади, спроможними швидко реагувати на нові потреби та виклики.

Всі рисунки, таблиці та матеріали розроблені автором на основі чинних нормативно-правових актів України у сфері надання соціальних послуг

Література

- Закон України «Про соціальні послуги» (зі змінами) від 17 січня 2019 року № 2671-VIII URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text>
- Наказ Міністерства соціальної політики України від 30 грудня 2021 року № 868 «Деякі питання адміністрування надання місцевими державними адміністраціями і територіальними громадами соціальної підтримки у сферах соціального захисту населення та захисту прав дітей» URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0868739-20#Text>
- Розвиток та забезпечення надання соціальних послуг на рівні громади: роз'яснення для керівників органів місцевого самоврядування відповідно до чинного законодавства (Документ підготовлений Міністерством соціальної політики України у співпраці з Ініціативою щодо розвитку послуг у громаді для дітей та сімей проєкту «Супровід урядових реформ в Україні» (SURGe), що виконується Alinea International за підтримки Уряду Канади) URL : <https://pidgorodne.otg.dp.gov.ua/storage/app/sites/92/uploaded-files/yasnennya-dlya-kerivnikiv-organiv-mistsevogo-samovryaduvannya.pdf>

Навчально-методичний посібник «Основи менеджменту громадської організації» розроблений у ході реалізації проєкту «Розробка цифрових навчальних модулів для членів громадських організацій у соціальній сфері та сфері охорони здоров'я», який реалізується в рамках проєкту «Зміцнення ресурсів для сталого розвитку приймаючих громад на сході України», що здійснюється Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH за дорученням Уряду Федеративної Республіки Німеччина. Зміст посібника є виключно відповідальністю ХНУ імені В. Н. Каразіна та не обов'язково відображає позиції компанії GIZ та Уряду Німеччини. Він буде корисний для членів громадських організацій у соціальній сфері та сфері охорони здоров'я та тих, хто планує створити громадську організацію.

Навчально-методичний посібник складається з таких модулів:

- Планування та організація роботи НГО
- Правові аспекти діяльності громадських організацій соціальної сфери та охорони здоров'я
- Бухгалтерський облік
- Джерела фінансування для НГО (оплачувані послуги, збір коштів, грантові заявки тощо)
- Керівництво та мотивація членів громадських організацій
- Використання медіа
- Основи соціальних послуг

Автори:

Беренда Сергій – канд. екон. наук, доцент кафедри управління та адміністрування, навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу», Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна;

Квітка Юлія – канд. екон. наук, доцент кафедри управління та адміністрування, навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу», Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна;

Пархоменко Олена – канд. екон. наук, доцент кафедри управління та адміністрування, навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу», Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна;

Прус Юлія – доктор філософії, доцент кафедри управління та адміністрування, навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу», Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна;

Савченко Віктор – канд. юрид. наук, доцент кафедри цивільно-правових дисциплін, юридичний факультет, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна;

Фоломєєв Максим – канд. політ. наук, керівник відділу зв'язків з громадськістю та міжнародного співробітництва, Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти;

Хватинець Олена – директор Харківського обласного центру соціальних служб;

Ярмош Олена – канд. фіз.-мат. наук, доцент кафедри міжнародних економічних відносин, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця.