

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

Факультет суспільних наук

Кафедра управління та організаційного розвитку

Пояснювальна записка

до магістерської роботи

магістр

(освітній ступінь)

на тему: «Організаційний розвиток інституцій громадянського
суспільства в сучасних соціально-економічних умовах»

Виконала: студентка 6 курсу, групи СУН-17/М

спеціальності 073 «Менеджмент»

Лугова Б.М.

Керівник Борщевський В. В.

Рецензент Найчук-Хрущ М.

Львів 2019

Лугова Б.М. Організаційний розвиток інституцій громадянського суспільства в сучасних соціально-економічних умовах: Магістерська робота (073 Менеджмент «Управління неприбутковими організаціями») / Б.М. Лугова / Український католицький університет. Кафедра менеджменту; Наук. кер.: В.В. Борщевський, д. економіки, доцент - Львів: УКУ, 2019. – 74 с.

Анотація. У роботі висвітлено поняття інституцій громадянського суспільства та аналіз його законодавчих аспектів. Проаналізовано організаційний розвиток однієї з громадських організацій та подано розширені рекомендації за багатьма складовими організаційного розвитку, які можуть вирішувати актуальні проблеми розвитку інституцій громадського суспільства

Ключові слова: громадянське суспільство, інституції громадянського суспільства, громадська організація, організаційний розвиток

Abstract. The main topic of the thesis is a concept of civil society institutions and analysis of its legislative aspects. Thus the organizational development of one of the non-governmental organizations is analyzed and provided recommendations on many components of organizational development that can solve the actual problems of the development of civil society institutions.

Key words: civil society, civil society institutions, non-governmental organization, organizational development

ЗМІСТ

| | |
|---|-----------|
| Вступ..... | 4 |
| Розділ 1. Теоретичні засади організаційного розвитку інституцій громадянського суспільства..... | 8 |
| 1.1. Інституції громадянського суспільства як об'єкт управління...8 | |
| 1.2. Організаційно-правові аспекти організаційного розвитку інституцій громадянського суспільства в Україні.....12 | |
| 1.3. Механізми організаційного розвитку інституцій громадянського суспільства в сучасних соціально-економічних умовах.....21 | |
| 1.4. Європейський досвід співпраці органів влади з інституціями громадянського суспільства, вплив на Україну.....24 | |
| Розділ 2. Аналіз особливостей організаційного розвитку ГО "Великого бажайте" | 29 |
| 2.1. Історія, організаційна структура, цінності ГО «Великого Бажайте».....29 | |
| 2.2. Оцінка організаційного потенціалу Громадської Організації «Великого Бажайте».....40 | |
| Розділ 3. Формула необхідних елементів організаційного розвитку для розбудови інституцій громадянського суспільства..... | 47 |
| 3.1. Загальні принципи фандрейзингу.....47 | |
| 3.2. Організаційний дизайн, делегування обов'язків і розвиток лідерського потенціалу персоналу.....49 | |
| 3.3. Стратегічні орієнтири розвитку організаційної культури.....51 | |
| 3.4. HR стратегія для кращого управління персоналом.....54 | |
| 3.5. Успішний маркетинг для громадських організацій.....57 | |
| Висновки..... | 65 |
| Список використаних джерел..... | 68 |

ВСТУП

Громадянське суспільство мало багато пояснень і трактувань в різні часи, від початку вживання цього терміну і до тепер, але одне я можу визначити напевне – громадянське суспільство - це недержавні інститути, які націлені на допомогу і підтримку різних верств соціального населення, а також на контроль за органами державної влади, воно націлене на розвиток, адже розвинуте громадянське суспільство свідчить про демократичність держави, воно націлене на ефективну співпрацю з державою, адже тільки в кооперації можна говорити про демократичну державу, що може підтвердити досвід деяких європейських країн.

Третій сектор - один з основних секторів, які можуть і мають впливати на владу. Але цей вплив має нести за собою ціннісну, інтелектуальну і організаційну основу, повинен бути авторитетним і успішним. Але, на жаль, далеко не всі організації можуть похвалитись правильною побудовою всіх цих компонентів, засновується громадських організацій багато, але не багато виживають і продовжують свою діяльність. Причин неуспіху може бути багато, одна з найважливіших – це неправильна побудова організаційного розвитку організації. Якщо організація неправильно розвивається, вона не стане успішною, а не успішні організації не можуть претендувати на те, щоб впливати на державу.

Організаційний розвиток дуже важливий для організації, він включає в себе практично всі сфері її існування, і як тільки порушується чи недопрацьовується одна, зміни в організації відразу відчуються.

Актуальність роботи полягає в тому, що з цієї теми немає узагальнюючих робіт, а розвиток громадського суспільства дуже на

часі. Напрацювання по цій темі – це такі собі «лайфхаки» для громадських організацій, які організації можуть застосовувати на стадії зростання, та можливо і ті, які вже на стадії зрілості, і не розуміють, на якому етапі вони щось пропустили. Звісно ці поради не будуть панацеєю у всіх випадках, але на прикладі «Великого Бажайте» я проаналізую, чому організація вже 5 рік не може перейти на стадію зрілості, хоч за плечима у них досить багато успішних проектів і цікавих ідей.

Мета дослідження: на основі власного досвіду та вивченої літератури проаналізувати організаційний розвиток громадської організації «Великого Бажайте» та запропонувати вирішення управлінських проблем, які стануть в пригоді і іншим громадським організаціям.

Завдання :

- Дослідити зміни в правовому аспекті громадянських інституцій від заснування до післяреволюційних часів Революції Гідності
- Описати особливості третього сектору в деяких Європейських державах
- Проаналізувати такі елементи розвитку як фандрейзинг, організаційний дизайн, делегування обов'язків та розвиток лідерського потенціалу в персоналу, стратегічні орієнтири, управління людськими ресурсами та маркетинг в громадській організації «Великого Бажайте»
- Вивести формулу правильної побудови необхідних елементів для громадських організацій на початку своєї діяльності
- Прописати HR стратегію та елементи успішного маркетингу

Об'єкт дослідження: інституції громадянського суспільства

Предмет дослідження: організаційний розвиток інституцій громадянського суспільства

В даному дослідженні я використовувала наступні методи – метод аналізу, порівняння, спостереження та метод узагальнення. Метод аналізу я використовувала, аналізуючи елементи організаційного розвитку в громадській організації «Великого Бажайте». Метод порівняння – порівняння законів 1992 та 2013 років, змін правових аспектів в громадських організаціях. Метод спостереження – це мої спостереження під час роботи в громадській організації та організаціях інших активістів за сферами організаційного розвитку, висновки з яких я вписувала в це дослідження, та метод узагальнення – визначення загальної формули необхідних елементів організаційного розвитку.

Дане дослідження вперше висвітлює, на основі організації, які помилки були допущені в організації, вибрано найзагальніші, які присутні також організаціям, які лише починають свою діяльність, і висвітлено також поради як запобігти недооціненню різних сфер організаційного розвитку, аби не потрапити в кризові ситуації.

Практичне значення мають поради щодо загальних принципів фандрейзingu, організаційного дизайну, делегування обов'язків і розвитку лідерського потенціалу персоналу, стратегічного розвитку організаційної культури та можливості використовувати базово HR стратегію та елементи успішного маркетингу, як описані доступно і загально, і підійдуть для використання іншими громадськими організаціями.

Робота складається з 3 розділів: 1 розділ теоретичний, в ньому я намагалась зрозуміти що ж таке громадянське суспільство, що таке інституції громадянського суспільства і організаційний розвиток інституцій, правові аспекти інституцій громадянського суспільства та

європейський досвід співпраці неприбуткових організацій з органами державної влади.

2 розділ аналізує організаційний розвиток громадської організації «Великого Бажайте», і практично всі його сфери, а 3 розділ пояснює як справлятися з проблемами в цих сферах та запобігати ним.

РОЗДІЛ 1

Теоретичні засади організаційного розвитку інституцій громадянського суспільства

1.1. Інституції громадянського суспільства як об'єкт управління

Добре розвинуте громадянське суспільство - ознака демократичної держави. Громадянське суспільство – відкрите суспільство, яке представляє собою сукупність неурядових інститутів, доволі сильних для того щоб протистояти державі в разі згубного домінування останньої в суспільстві.

Сайт Міністерства Юстиції подає таку інформацію: «... громадянське суспільство можна розглядати як само організовану і саморегульовану сферу публічно-правових відносин у державі, утворювану вільними і рівними індивідами та створеними ними об'єднаннями громадян, які функціонують, формуючи соціальний капітал та здійснюючи контроль за органами державної влади, служать підґрунтям демократії та визначальним чинником у розбудові правової держави.»¹

Є очевидним те, що міцна держава не може існувати без розвиненого громадянського суспільства, але останнє може бути дієвим, тільки за рахунок конструктивного і соціального відповідального діалогу з державою в рамках правового поля.² Тобто це мають бути правовідносини, які убезпечуватимуть легітимні права та інтереси всіх суб'єктів і інститутів цього громадянського суспільства.³ В основі

¹ Інститути громадянського суспільства та інститут громадських організацій в Україні: теоретико-методологічні та нормопроектні аспекти / Міністерство Юстиції. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://minjust.gov.ua/m/str_20126

² Там само

³ Там само

розвинутого громадянського суспільства є активне функціонування інститутів громадянського суспільства.

Необхідність взаємодії держави і громадянського суспільства є на законодавчому рівні, де закріплені принципи і форми їхньої співпраці, інститути громадянського суспільства стали повноцінними суб'єктами конституційного права України.⁴

Важливий фактор стабільного демократичного розвитку – це рівновага між державою і громадським суспільством, адже велику частину обов'язків останні перебирають до органів самоврядування, чим створюють передумови для децентралізації державної влади.⁵ Тому створення таких інституцій громадянського суспільства – це обов'язковий атрибут дійсно демократичної держави, показник свободи її громадян.⁶ Держава просто не може встигнути за розвитком і появою нових форм громадської активності, не те щоб випереджати. «Громадянське суспільство є джерелом життєвої сили для свободи, його творчий хаос дає людині шанс жити, не стоячи з простягнутою рукою перед державою чи іншими силами.»⁷ Громадянське суспільство – це сфера, вільна від безпосереднього впливу держави, але водночас вона співпрацює і взаємодіє з державою.

Демократія – це завжди важкий і постійно пропорційний розподіл влади і громадянського контролю за її використанням в межах політики, яка реалізовується у двох інституційно-відмінних, але водночас

⁴ Інститути громадянського суспільства та інститут громадських організацій в Україні: теоретико-методологічні та нормопроектні аспекти / Міністерство Юстиції. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://minjust.gov.ua/m/str_20126

⁵ Колодій А. Розвиток громадянського суспільства. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://political-studies.com/?page_id=188

⁶ Дерекко В. Громадянське суспільство як суб'єкт впливу на воєнно-політичні рішення. / В. Дерекко // Політичний менеджмент. – 2009. – №1. – 73с.

⁷ Дарендорф Р. После 1989. Мораль, институты, и гражданское общество. Размышление о революции в Европе / Р. Дарендорф ; пер. с англ. – М.: Ad Marginem, 1998. – с.181

поєднаних сферах громадянського суспільства та державних інституцій.⁸

Для того щоб не було проблем в конституційній правотворчій і правозастосовній діяльності, потрібно унормувати це в законах і підзаконних актах(див. пункт 1.2.)

В основі інституцій громадянського суспільства має бути мета реалізації спільних інтересів, – соціального, економічного, політичного чи культурного шляхом узгодження спільних дій. А однією з суттєвих специфік громадянського суспільства є те, що інтереси людини, її свобода – це найважливіша мета такого суспільства.⁹

Як зрозуміти що це елемент громадянського суспільства? Адже не всі соціальні групи, які сформувались на базі спільних інтересів стають інститутами громадянського суспільства. Класифікувати елемент громадянського суспільства можна за об'єднанням людей, які виражають і відстоюють свої інтереси у відносинах з державними органами, і це виражається у висловлюванні групових інтересів та перетворюючи очікування та почуття невдоволення у конкретно визначені політичні вимоги; також упорядковуючи та узгоджуючи інтереси, розставляючи їх по пріоритетах і виробляючи загальні групові цілі; ще однією формою класифікації є передача відомостей про стан проблеми, якою цікавиться об'єднання людей, органам влади; а також приймаючи участь у формуванні політичних еліт та повноважених структур суспільства.¹⁰ Тобто в кінцевому результаті органи державної влади мають сприяти реалізації вимог громадянських об'єднань, інституціоналізувати їх.

⁸ Кін Джон. Громадянське суспільство. Старі образи, нове бачення Пер. з англ. Олександр Гриценко; Літ. ред. О. Гриценко. – К.: К.І.С., 2000. – с. 17-18

⁹ Соляр С. П. Інститути громадянського суспільства / С. П. Соляр // Форум права . – 2013. - №1. – с.936 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: file:///C:/Users/Den/Downloads/FP_index.htm_2013_1_155.pdf

¹⁰ Лапин Н. И. Ценности, группы интересов и трансформация российской общества / Н. И. Лапин // Социс. – 1997. - №3. – с. 15

Назва таких організацій може бути не лише «інституції громадянських організацій», а і «неурядові організації», «організації третього сектора» та інші.¹¹

Термінологія «громадянське суспільство» сьогодні використовується значно ширше, ніж будь-коли в історії, враховуючи період народження і дозрівання цього явища. Через його зростаючу популярність і вживаність, пришвидшується його двозначність, неясність і суперечність. Значення терміну настільки розмножується, що може саморуйнуватися від надуживання.¹² До прикладу, у одному з соціологічних словників написано: «Громадянське суспільство як суспільний порядок, який в суті своїй спирається на структури та відносин споживання, більше не існує.»¹³ Переконаність про потрібність «громадянського суспільства» зростає, але разом з нею зростає неузгодженість щодо смислу поняття.

Існує декілька думок стосовно громадянського суспільства, одні вважають, що вони існують для того, щоб сприяти державі у виконанні її обов'язків, інші вважають, що вони створюються для того, щоб контролювати державу, попереджаючи її свавільні прояви діяльності. В першому випадку роль інститутів громадянського суспільства дуже звужується, адже виходить так, що вони існують завдяки державі та «доповнюють соціальну політику держави, діючи в тих сферах, які знаходяться за межами повноважень і відповідальності державної влади».¹⁴ До другого випадку можемо віднести як формалізовані, так і неформалізовані організації, «у найширшому розумінні громадянське

¹¹ Соляр С. П. Інститути громадянського суспільства / С. П. Соляр // Форум права . – 2013. - №1. – с.934 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: file:///C:/Users/Den/Downloads/FP_index.htm_2013_1_155.pdf

¹² Кін Джон. Громадянське суспільство. Старі образи, нове бачення Пер. з англ. Олександр Гриценко; Літ. ред. О. Гриценко. – К.: К.І.С., 2000. – 39 с.

¹³ Громадянське суспільство і соціальні перетворення в Україні: Тези наукової конференції / За ред. А.Ф. Карася. – Львів. Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2001. – 24 с.

¹⁴ Соляр С. П. Інститути громадянського суспільства / С. П. Соляр // Форум права . – 2013. - №1. – с.935 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: file:///C:/Users/Den/Downloads/FP_index.htm_2013_1_155.pdf

суспільство – це структурований повсякденний громадський самоактивізм. До нього відносяться як зареєстровані в органах юстиції неурядові організації, так і різноманітні незареєстровані тимчасові колективні ініціативи, в які об'єднуються громадяни для вирішення життєво важливих питань, але лише до того моменту, з якого вони отримують статус політичної партії.»¹⁵ З цього можна підсумувати, що не можна обмежувати структуру громадянського суспільства лише організаціями, що діють у межах створеного державою законодавства, якщо вони відстоюють права і свободи громадян.

Волевиявлення держави не може бути основним критерієм формування інституту громадянського суспільства, повинні бути основи, які показують природу самого громадянського суспільства, і добровільність є першим і основним принципом існування таких інституцій. Якість таких інституцій визначається як мінімум тим, що вони утворюються самими індивідами, які усвідомлюючи власні потреби, працюють на їх реалізацію, а саме функціонування таких інститутів свідчить про зрілість суспільства в цілому.¹⁶

1.2. Організаційно-правові аспекти організаційного розвитку інституцій громадянського суспільства в Україні

Протягом століть, а особливо останніх 100 років, в Україні цілеспрямовано міняли етно-культурну ситуацію та етно-демографічний склад населення. Проблеми з сьогоденною мовою і культурою – це результат багатовікової колоніальної політики. Через те, що в Україні

¹⁵ Бистрицький Є. Модернізація України. Визначення пріоритетів реформ. Проект до обговорення / Є. Бистрицький, О. Вінніков, Є. Захаров, В. Епштейн, Н. Лігачова, Є.Соболев, Г. Касьянов, Т. Возняк, М. Маринович, О. Степаненко, А. Голубовська-Онісімова. – К.: Мережа підтримки реформ, 2009. – с.91

¹⁶ Соляр С. П. Інститути громадянського суспільства / С. П. Соляр // Форум права . – 2013. - №1. – с.936 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: file:///C:/Users/Den/Downloads/FP_index.htm_2013_1_155.pdf

залишився соціум, який пов'язаний з колишнім імперським режимом, з його мовною і культурною поведінкою, всі намагання змінити цю постколоніальну політику трактувались тими групами, як утиски і дискримінації їх привілеїв. Хоч в той же час, ті самі групи і здійснювали реальну дискримінацію україномовних жителів у регіонах, найбільш наближених до Росії.¹⁷ Після Революції Гідності мовна ситуація дещо помінялась, зокрема з 33,9% російськомовних громадян України, 9,5% з власних бажань перейшли в повсякденному житті на українську мову, таким чином в Україні зараз зафіксовано 24,4% громадян, які користуються російською мовою повсякденно.¹⁸

Через посткомуністичний вплив радянської влади на Україну, суспільство існувало в рамках російської духовної традиції ідей православ'я та самодержавства, без власної тривалої традиції громадянської автономності. В посткомуністичній Україні не існувало сталих демократичних традицій, вона була не в змозі перейти до європейської моделі самоврядування і децентралізації.¹⁹ Є зрозумілим і те, що попередня влада не була зацікавлена в тому, щоб виховати тип особи, яка була б спроможна до раціональної і цілеспрямованої громадянської діяльності, тобто і влада і суспільство відображали лише маргінальні інтереси.²⁰

За часів Незалежної України, інститути громадянського суспільства почали маленькими кроками засновуватись і розвиватись.

В Незалежній Україні перший закон про об'єднання громадян було введено в дію 18 липня 1992 року, одним з пунктів було

¹⁷ Громадянське суспільство і соціальні перетворення в Україні: Тези наукової конференції / За ред. А.Ф. Карася. – Львів. Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2001. – 21 с.

¹⁸ Johnson Steve. Russian language in decline as post-Soviet states reject it \ FINANCIAL TIMES. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ft.com/content/c42fbd1c-1e08-11e7-b7d3-163f5a7f229c>

¹⁹ Громадянське суспільство і соціальні перетворення в Україні: Тези наукової конференції / За ред. А.Ф. Карася. – Львів. Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2001. – 23 с.

²⁰ Там само. – 23с.

«затвердити положення про порядок легалізації об'єднань громадян, реєстрації символіки об'єднань громадян, реєстрації філіалів громадських об'єднань іноземних держав, визначити порядок справляння і розміри зборів за реєстрацію.»²¹ До 2012 року до цього закону було внесено багато змін і доповнень.

Цей закон відігравав важливу роль в інституційному формуванні українського громадянського суспільства, але з «Рекомендації Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам стосовно правового статусу неурядових організацій у Європі», стало зрозуміло, що закон 1992 року застарілий і не відповідає сучасним європейським стандартам, до того ж, Європейський Суд зобов'язав Україну змінити законодавство в цій галузі, тому що воно порушує статтю 11 Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод (право на свободу об'єднань і мирних зборів).²² Тому закон 1992 «Про об'єднання громадян» втратив чинність у 2012 році, і задекларували Новий Закон «Про громадські організації», де вказано «Право громадян на свободу об'єднання є невід'ємним правом людини, закріпленим Загальною декларацією прав людини, і гарантується Конституцією та законодавством України. Держава сприяє розвитку політичної та громадської активності, творчої ініціативи громадян і створює рівні умови для діяльності їх об'єднань.»²³ Частина перша статті 36 Конституції України: «Громадяни України мають право на свободу об'єднання у політичні партії та громадські організації для здійснення і захисту своїх прав і свобод та

²¹ ПОСТАНОВА Верховної Ради України Про порядок введення в дію Закону України "Про об'єднання громадян". // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T246100.html

²² Рішення Європейського Суду з прав людини у справі «Корецький та інші проти України» від 3 квітня 2008 року. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://precedent.in.ua/2015/10/29/koretskyj-ta-inshi-proty-ukrayiny-4026902-ri/>

²³ Закон України «Про об'єднання громадян». // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2460-12>

задоволення політичних, економічних, соціальних, культурних та інших інтересів».²⁴

Цей новий закон поміняв правові та організаційні основи створення, діяльності та припинення громадських об'єднань. В новому законі міняються терміни, які застосовувались в законі 1992 року, тепер загальним поняттям об'єднань, які створюються задля задоволення громадських потреба та без мети отримання прибутку називають «громадське об'єднання».

Одними з важливих нововведень, які приніс новий закон є

- можливість виступати засновниками громадських об'єднань юридичним особам приватного права та уможливлення створення спільних об'єднань фізичними та юридичними особами;
- зняття обмежень щодо захисту інтересів лише своїх членів та надання права діяти на всій території України
- спрощення процедури реєстрації та її здешевлення(громадські організації не платять за реєстрацію, тільки за внесені зміни до статуту і за дублікати статуту та оригіналу свідоцтва про реєстрацію)
- полегшення ведення господарської діяльності організацією для реалізації своїх статутних завдань (громадські організації, які мають статус юридичних осіб, можуть здійснювати підприємницьку діяльність не тільки через створені ними підприємства, а і безпосередньо, якщо це не суперечить статуту організації, а допомагає досягти поставлених цілей
- обмеження підстав відмови в реєстрації громадських об'єднань та скорочення терміну їхньої реєстрації до семи робочих днів

²⁴ Конституція України «Стаття 36». // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://kodeksy.com.ua/konstitutsiya_ukraini/statja-36.htm

- деталізація вичерпного переліку підстав для ліквідації (розпуску) громадських організацій

Всі вище перераховані пункти відповідають європейським тенденціям.²⁵ Стаття 3 Закону «Про громадські об'єднання» визначає основи утворення і діяльності громадських організацій: добровільність, самоврядування, вільний вибір території діяльності, рівність перед законом, відсутність майнового інтересу їх членів (учасників), прозорість, відкритість і публічність.²⁶

Добровільність – це право особи на участь або не участь в громадському об'єднанні, включаючи утворення об'єднання, вступ та вихід з нього.²⁷

Самоврядування – право учасників організації самостійно здійснювати діяльність громадського об'єднання, відповідно до мети і цілей організації, визначати напрямки роботи, а також невтручання в діяльність організації органів державної влади та інших державних органів.²⁸

Вільний вибір території діяльності означає, що громадські об'єднання самостійно мають право обирати територію діяльності, окрім випадків, визначених законом. Таким чином, Закон унеможлиблює корупційні ризики щодо зловживань, пов'язаних із легалізацією відповідних суб'єктів правовідносин. Рівність перед законом визначає, що всі громадські об'єднання є рівними у своїх

²⁵ "Практична реалізація норм Закону України "Про громадські об'єднання: проблеми та їх вирішення". Аналітична записка / Національний інститут стратегічних досліджень. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/1423/>

²⁶ Закон України « Про громадські організації». // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17>

²⁷ Закон України «Про об'єднання громадян». // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2460-12>

²⁸ Там само

правах та обов'язках відповідно до закону з урахуванням організаційно-правової форми, виду та/або статусу такого об'єднання.²⁹

Відсутність майнового інтересу членів організації передбачає те, що члени організації не претендують на частку майна громадського об'єднання, всі активи, які є в організації не можуть розподілятися між членами організації, і також не можуть використовуватись для вигоди когось з учасників організації.³⁰

Пункти прозорість і відкритість про те, що всі члени організації мають право на вільний доступ до інформації про діяльність організації, про рішення і заходи, які приймаються організацією, а обов'язок громадського об'єднання забезпечувати вільний доступ до цього.³¹

Публічність передбачає інформування громадських об'єднань про свою мету діяльності громадськість.

Новий закон «Про громадські об'єднання», не зважаючи на деякі недоробки, зрушив з місця в площині пострадянського правового регулювання громадянських організацій, вдосконалив законодавство у цій сфері, зробивши свободу об'єднань доступнішою і більш впорядкованою.³²

Цей закон, звісно ж, знайшов своїх критиків і прихильників, хоч критикували його переважно ті, хто не до кінця розуміли зміни, які цей закон приніс, та чиновники, яким він був не надто вигідний.³³ За статистикою, до прийняття нового Закону, 50% громадян відмовлялись

²⁹ Закон України « Про громадські організації». // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17>

³⁰ Закон України « Про громадські організації». // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17>

³¹ Там само

³² Москаленко А., Анцут Е., Новий Закон «Про громадські об'єднання», 2012р. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://khrpg.org/index.php?id=1356729538>

³³ Лациба М. З новим законом та старими ворогами, 2013р. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pravda.com.ua/articles/2013/01/3/6980691/>

від реєстрації власної громадської організації через складну бюрократичну систему, після прийняття Закону, результати дослідження «Оцінка стану розвитку громадянського суспільства та суспільної активності громадян України», проведеного Українським Фондом Демократії «Спочатку Люди» у червні 2013 року зафіксували значний потенціал громадської самоорганізації, кожен 4 громадянин України задіяний хоча б в одній соціально-корисній громадській організації.³⁴

З часу введення нового Закону в дію, статистичні дані підтверджують його позитивний вплив на інституційний розвиток громадянського суспільства в Україні. Лише за I кв. 2013 року було легалізовано 463 громадських об'єднань.³⁵

Не так давно визначення «інститут громадянського суспільства» не було унормовано в законах України, що створювало деякі проблеми в конституційній правотворчій і правозастосовній діяльності.³⁶ Зусиллями департаментів Міністерства юстиції України задля створення відповідних умов участі громадськості у формуванні та реалізації державної правової політики було розроблено "Порядок сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади", затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 5 листопада 2008 р. № 976. 2 Вагомим досягненням цього акту стало унормування інститутів громадянського суспільства.³⁷

³⁴ Звіт за результатами дослідження «Оцінка стану розвитку громадянського суспільства та суспільної активності громадян України», Український Фонд Демократії «Спочатку Люди», Київ, 2013.

// [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.civicua.org/main/data?t=3&c=1&q=2092237>

³⁵ Інформація про виконання Державною реєстраційною службою та реєстраційними службами територіальних органів юстиції Закону України «Про громадські об'єднання» у січні-березні 2013 року. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://civil-rada.in.ua/?p=1417>

³⁶ Інститути громадянського суспільства та інститут громадських організацій в Україні: теоретико-методологічні та нормопроектні аспекти / Міністерство Юстиції. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://minjust.gov.ua/m/str_20126

³⁷ Там само

Відповідно до Порядку сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади, до інститутів громадянського суспільства належать: громадські організації, професійні та творчі спілки, організації роботодавців, благодійні і релігійні організації, органи самоорганізації населення, недержавні засоби масової інформації та інші непідприємницькі товариства і установи, легалізовані відповідно до законодавства.³⁸

Цей акт свідчить про те, що інститути громадянського суспільства почали існувати як система об'єктів, наділених правами і обов'язками, які можуть відстоювати власні легітимні інтереси в розбудові громадянського суспільства та брати участь в управлінні державними справами, в формуванні та здійсненні державної правової політики. Для прикладу, правові форми взаємодії громадських організацій з органами державної влади України відбувається в таких формах як: проведення інститутами громадянського суспільства громадського контролю за діяльністю органів державної влади, участь у підготовці та обговоренні нормативно-правових актів, забезпечення вчасного публічного реагування на пропозиції та коментарі громадськості, включення інститутів громадянського суспільства до надання соціальних послуг, ознайомлення широких верств населення з формами його участі у формуванні та реалізації державної політики, виконання спільних проектів інформаційного, аналітично-дослідницького, благодійного і соціального спрямування тощо.³⁹

Ці, вище перераховані правові акти, відповідали вимогам, які ставились до демократичних держав, бо вони сприяють самостійному вирішенню громадськості питань органів державної влади та органів

³⁸ Інститути громадянського суспільства та інститут громадських організацій в Україні: теоретико-методологічні та нормопроектні аспекти / Міністерство Юстиції. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://minjust.gov.ua/m/str_20126

³⁹ Там само

місцевого самоврядування, а з законом 2012 року «Про громадські об'єднання», права громадських активістів вноормувались і упорядкувались.

Але навіть з узаконеними правами, громадські організації не надто активно взаємодіють з державою, через сумнівний авторитет останньої.

Розвиток недержавних організацій з часів Незалежності України помітно виріс, це ми можемо бачити з досліджень індексу сталості розвитку організацій громадянського суспільства України в 2015 році.



Рис. 1.1. Сталий розвиток НУО в Україні. Джерело: [10]

Після Революції Гідності індекс піднявся з 3.4 до 3.3 і в 2015 році залишився на тому самому місці, чим засвідчує послідовність у відстоюванні завоювань 2013 року.⁴⁰



Рис. 1.2 Організаційна спроможність в Україні. Джерело: [10]

Щодо посилення організаційної спроможності в Україні, то останні дані збігаються зі сталим розвитком НУО в Україні, і хоч в

⁴⁰ Індекс сталості розвитку організацій громадянського суспільства України в 2015 році // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: file:///C:/Users/Den/Downloads/2015_ukraine_ukr.pdf

організаційній спроможності в 2015 відбулись позитивні зміни, але цього мало, щоб покращити бал за цим компонентом.⁴¹

1.3. Механізми організаційного розвитку інституцій громадянського суспільства в сучасних соціально-економічних умовах

Організаційна практика – це те, з чим ми стикаємось щодня, це необхідний елемент існування людини, адже люди організують кожен день свого життя відносно до поставлених цілей і мети. Існують природні організації і штучні, до природних можна віднести первісні угруповання, які не заплановано організовувались і створювали соціальні середовища. Штучні – це ті, які люди утворюють, задля реалізації спільного плану та мети, включають в себе соціальний розподіл ролей та систему зв'язків.⁴² Такі організації на сьогоднішній день формують наше оточення (фізичне, культурне, політичне і т. д.) і мають на нас величезний вплив, вони стали нормою сьогодення і являються базовим елементом соціального життя людей.

Організаційний розвиток – не таке давнє поняття. Його почали вивчати на початку ХХ ст. і завдяки дослідженням таких соціологів як Дуглас МакГрегор, Ерік Тріст та Курт Левін, сфера організаційного розвитку стала окремим об'єктом наукових досліджень і професійної практики.

Через велику кількість напрацювань, поняття організаційний розвиток складно сформулювати одним поясненням. Організаційний розвиток можна описати як структуроване зміцнення постійності організаційних структур. Якщо виокремити три основні пояснення що ж

⁴¹ Там само

⁴² Л. Климанська, Г. Герасим, Д. Блей. Організаційний розвиток: Тренінговий модуль / За заг. ред. О. Краснової-Еннз, О. Софій, М. Сварника. — Українсько-канадський проект «Інклюзивна освіта для дітей з особливими потребами в Україні» — К., 2010. — с. 13

таке ОР, то 1)це природний процес якісних змін в організації, який приходить з віком; 2)це нововведення, які формуються через збільшення організації чи зріст чисельності персоналу; 3)це стратегічна програма, розрахована на зміни в організації до вимог сучасної технології і ринку. Організаційний розвиток – це довгострокова праця організації по підвищенню здатності оновлювати себе, швидко вирішувати проблеми і реагувати на внутрішні і зовнішні зміни.⁴³

В книзі «Визначаючи організаційний розвиток: нові підходи до змін в організаціях» описано цілісну характеристику організаційного розвитку: «Виходячи з (1) системи цінностей, переважно гуманістичних; (2) застосування положень поведінкових наук; (3) теорії відкритої системи, організаційний розвиток є цілісним процесом запланованих змін, спрямованих на покращення загальної ефективності організації за рахунок глибшої гармонізації таких ключових компонентів роботи організації, як зовнішнє середовище, місія, керівництво, культура, структура, поширення інформації та оплати праці, а також робочі практики та процедури.⁴⁴

З цього визначення стає зрозумілим те, що головна мета процесу організаційного розвитку – це допомога організації в покращенні ефективності у роботі працівників, в обранні інструментів для діяльності, у внутрішніх організаційних моментах та у відносинах з зовнішніми заінтересованими сторонами.⁴⁵

⁴³ Менеджмент організацій та адміністрування // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pidruchniki.com/74963/menedzhment/menedzhment_organizatsiy_i_administruvannya

⁴⁴W. Warner Burke and David L. Bradford. The Crisis in OD] [Based on (1) a set of values, largely humanistic; (2) application of the behavioral sciences; and (3) open system theory, organization development is a systemwide process of planned change aimed toward improving overall organization effectiveness by way of enhanced congruence of such key organizational dimensions as external environment, mission, strategy, leadership, culture, structure, information and reward systems, and work policies and procedures.] // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [\[http://media.wiley.com/product_data/excerpt/84/07879811/0787981184.pdf \]](http://media.wiley.com/product_data/excerpt/84/07879811/0787981184.pdf)

⁴⁵ ПРО ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПРОСТОЮ МОВОЮ: Посібник для практиків. – Київ, 2017. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://cd->

До організаційного розвитку ми відносимо всі компоненти, які працюючи в синергії, виконують місію організації. Є декілька загальних компонентів, які можуть змінюватись в різних організаціях в залежності від виду її діяльності:

Загальні складові для оцінки організаційного розвитку

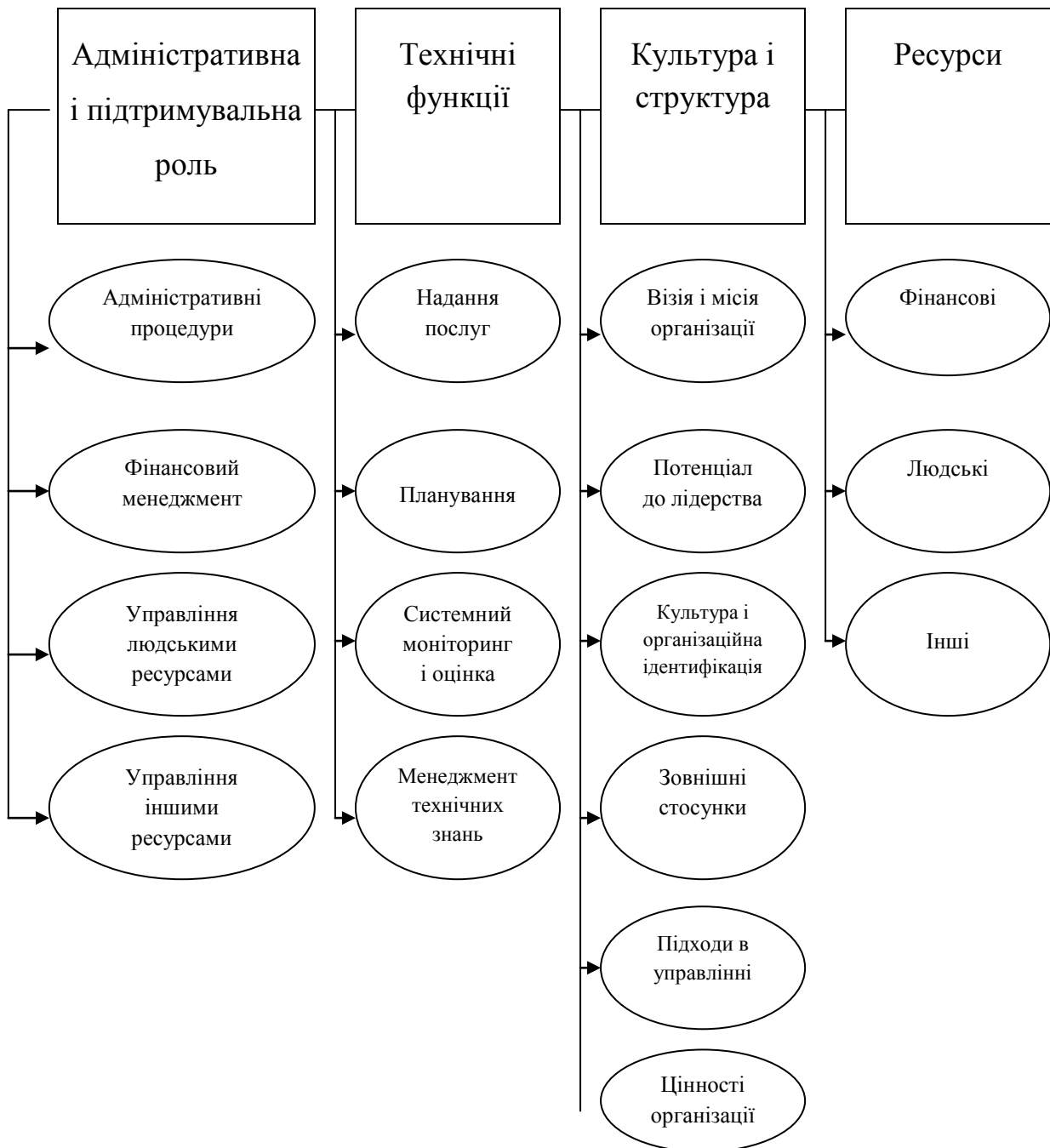


Рис. 1.3. Загальні складові для оцінки організаційного розвитку.
Джерело: [14]

Всі ці компоненти мають під собою дрібніші елементи, які я досліджуватиму і описуватиму в другому і третьому розділах, зокрема такі як: фандрейзинг і які його основні принципи, структура організації і делегування обов'язків, організаційна культура і її вплив на життя організації, а також маркетинг і яку роль він відіграє в успіху організації.

1.4. Європейський досвід співпраці органів влади з інституціями громадянського суспільства, вплив на Україну

Неприбуткові організації в країнах Заходу захоплюють різні сфери діяльності життя людини: освіту, економіку, політику, культуру, науку, а для пострадянських країн вони є хорошим прикладом творення громадянського суспільства.⁴⁶ В період, коли Україна тільки починала існувати як Незалежна Держава, країни Центральної та Східної Європи активно реформували законодавство про недержавні організації, так як розуміли, що застарілі закони не допоможуть в розвитку суспільства.

В теперішні часи, в економічно розвинутих країнах, складно знайти галузь діяльності, представник якої не мав би організації, яка захищає їх права та представництва. І хоч в Європі і США більшість людей задіяні в тій чи іншій громадській діяльності, це не означає, що всі вони приймають активну участь в них, так само не означає, що всі організації мають однакову вагу в політичному житті. Громадські організації існують для того, щоб якщо держава, в силу різних обмежень, не здатна вчасно вирішити проблеми, які утворились в

⁴⁶ Цьвок М., Зарубіжний досвід діяльності недержавних громадських організацій та його застосування в Україні // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: file:///C:/Users/Den/Downloads/pp_2015_2_46.pdf

суспільстві (це можуть бути соціальні, освітні чи інші проблеми), то громадяни створюють свою некомерційну організацію і добровільно, за рахунок власного часу і зусиль, працюють над вирішенням тієї проблеми, і такі організації є невід'ємним елементом демократичного суспільства.⁴⁷

В іноземних країнах, права громадян на свободу об'єднань закріплені в Конституції країни, як і в Україні. Сьогодні багато з розвинених демократичних країн мають великий досвід взаємодії органів влади з громадськістю, використовуючи різноманітні технології та методики організації процесу.⁴⁸

Цікавий приклад взаємодії органів влади і третього сектору є Великобританія. Громадські організації Великобританії приймають активну участь в різних сферах життя країни, зокрема в освіті, соціальних послугах та культурі. Наприклад у сфері соціальних послуг, неприбуткові організації виконують роль правового захисту та надають суспільно-важливу допомогу.⁴⁹ Історично склалось, що громадські організації Великобританії були фундаментом різних суспільних рухів, і залишаються ним і зараз. На розвиток третього сектору тут вплинула еволюція взаємовідносин з державою, 71-й прем'єр-міністр, Маргарет Тетчер, передала багато суспільно-важливих обов'язків приватному сектору і громадським організаціям, це спричинило зміни в системі охорони здоров'я, а також принесло позитивні переміни в ГО. Але окрім позитивних перемін були і негативні, наприклад перехід від грантової системи до контрактної системи оплати послуг, що узалежнило третій сектор від урядових організацій.

⁴⁷ Там само

⁴⁸ Готстева О. Європейський досвід взаємодії органів державної влади та громадських організацій. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1124>

⁴⁹ Там само

У Франції взаємодія між владою і третім сектором офіційно почалась з реформи структури французької адміністрації 1989 року, і спрямована вона була на залучення і участь громадськості та «контрактування» як форма партнерських стосунків між владою і громадськістю. За законодавством передбачалось, керівники «центрів відповідальності» повинні поєднати політику з особливостями регіонів за постійної участі громадськості для оптимізації діяльності та реформування.⁵⁰ Створення цих центрів виробило нові принципи державного управління, такі як інформування громадськості, прозорість(підзвітність), спрощення процедур, модернізація управління людськими ресурсами, але були й недоліки, серед яких – відбувався адміністративний контроль та ускладнювались бюджетні процедури.⁵¹

«Контрактування» - це інструмент координації між органами влади і місцевою громадськістю в галузі надання послуг населенню, який покращив їх якість.

Закон 1901 року про асоціації має величезне значення для розвитку третього сектору у Франції, його простота і відкритість показали реальні зміни ставлення французів до утворення таких асоціацій, після проголошення закону зросла кількість новоутворених асоціацій та сфер діяльності, до яких ці асоціації долучались.

Соціальна система Німеччини працює таким чином, що соціальну підтримку та допомогу різним верствам населення здійснюють громадські організації, а держава в свою чергу зводить до мінімуму контрольні функції та всіляко розвиває ініціативність у сфері соціальної роботи. В Німеччині існує два типи неприбуткових організацій, що характеризуються як благодійні: асоціації і фонди, вони регулюються

⁵⁰ Готстева О. Європейський досвід взаємодії органів державної влади та громадських організацій. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1124>

⁵¹ Там само

цивільним і податковим кодексами. Благодійні організації не мають права підтримувати політичні партії, але політичним партіям дозволено підтримувати благодійні організації.⁵² Німеччина сприяє правам кожного громадянина бути долученим до участі у вирішенні соціальних потреб через гнучке використання суспільно-корисних організацій і їхні соціальні проекти.

Щодо України, то Україна безперечно є частиною глобального світу, і як частина цього світу вона так само переживає загально - світові політичні тенденції, які відверто кажучи зараз грають на полі популізму. Перемога популістів на виборах і великий ренесанс псевдо правих, відображає загальну недовіру світової спільноти до лівих ідей. Ця тенденція формує свій вплив на громадський сектор, а зокрема і на стратегії громадських організацій.

Популісти мають короткий термін дії, тому запит на популізм формує і тактичну політику громадських організацій, замість довгостратегічної політики. Яскравим прикладом цього сьогодні є великий запит на антикорупційні проекти, мета яких здебільшого покарати корупціонера, аніж унеможливити корупцію як таку. Такі проекти здебільшого розраховані на велику комунікацію з медіа і на резонанс гучних справ, ніж на постійну роботу із суспільством, та стратегічну зміну правил. Чому цей тренд став таким популярним в Україні? Відповідь - радянське минуле. Україна має на собі чіткий відбиток радянської ідеології. Саме тому суспільство має маленький запит на самоорганізацію і завеликі очікування до державного апарату. В радянській системі не має поняття громадянина, є поняття член комсомолу і партії. Партія, яка і виконувала роль громадянського сектору, але повністю підконтрольного державному апарату. З крахом цієї системи, прийшло і розчарування в державі як майданчику

⁵² Там само

взаємодії між громадським сектором (розуміння і функції якого українцям треба було ще досягнути) і владою, кредит довіри до якої було втрачено.

Щодо викликів, які стоять перед сьогоdnішнім громадянським суспільством в Україні, то бажання українців доєднатися до клубу успішних країн змушує її бути чутливою до світових тенденцій - зокрема до лівої ідеології. Але з іншого боку загроза з сторони Росії змушує чітко розуміти важливість безпекового сектору і держави як інституції. На війні громадський сектор безсилий, це породжує унікальну ситуацію в громадському секторі України, головний виклик перед яким можна озвучити наступним чином - сформувати майданчик для якісної роботи і комунікації між державницьким і громадським сектором. Цей виклик зумовлює два завдання як для громадського сектору так і для політиків: громадський сектор повинен перейти від короткострокових тактичних проєктів до розбудови стратегічного бачення свого розвитку, а український політикум повинен навчитися взаємодіяти з громадським сектором, як рівноправним гравцем на суспільно-політичній карті України.

РОЗДІЛ 2

Аналіз особливостей організаційного розвитку ГО

"Великого бажайте"

2.1. Історія, організаційна структура, цінності ГО «Великого Бажайте»

«Великого Бажайте» існує 3 рік як громадська організація і 5 рік як студентська ініціатива. Засновували його студенти другого курсу спеціальності Історія Українського католицького університету. В команді організації на сьогоднішній день працює 7 громадських активістів. Це невелика, однак потужна молодіжна та креативна команда, яка працює при Українському Католицькому Університеті.

З розповідей засновників: На даному етапі Україна стоїть на роздоріжжі, коли стара система ще не відступила, а нова не використовує себе повною мірою. Спостерігаючи за активною діяльністю молодіжних платформ, таких, як Теплиця - Платформа Ініціатив (м. Слов'янськ), ВІЛЬна ХАта (м. Краматорськ), Тепле Місто (м. Івано-Франківськ) та появою цікавих освітніх проєктів: Українська Академія Лідерства та Prometheus, ГО «Великого Бажайте», розпочинали свою діяльність, сповнені надій на появу в Україні життєво необхідних середовищ нової еліти. Креативний прошарок українського суспільства після подій революції Гідності проявив себе у волонтерському русі, який об'єднав навколо себе різні середовища: бізнес, медіа, культуру, політику та ін. Такий союз зробив чимало – допоміг сформувати здібну українську армію, створив органи самоуправління при різних державних структурах та лобював інтереси України у всьому світі. Для них, тоді ще як для молодіжної ініціативи, метою якої завжди була консолідація молоді навколо цінностей Майдану був очевидним потенціал об'єднаного креативного

суспільства. «Лозунг Євромайдану «Разом і до кінця!» має перетворитися з революційного гасла у головну ідею суспільства», - писав керівник організації. Вони зацікавлені в появі у багатьох містах України таких осередків, які зможуть стати локомотивом кардинальних змін в державі, які формували б запит в українському суспільстві на нову політичну еліту та, в перспективі, могли б сформувати її. Починала організація свою діяльність від зйомок короткометражних фільмів про студентський майдан, було відзнято два короткометражні фільми: "Ми" і "Як будувати рідну хату". Ці фільми команда проекту презентували в 60 містах України, паралельно проводячи дискусії і обговорення.

Так як організація бере свої початки з Революції Гідності, члени команди стверджують, що чи не щотижня на порталах для громадських активістів можна знайти чергове оголошення про школу/тренінг/лекції, пов'язані із лідерством. З одного боку, це доволі позитивне явище, з іншого, команда «Великого Бажайте» вбачає загрозу, що така увага та деяка поверхневність у підходах до лідерства може спричинити викривлення розуміння лідерства та знецінення статусу лідера. Тому місія організації звучать так:

Місія:

поява лідерів нового зразка, основними якостями яких буде: жертівність, смирення, вміння слухати і довіряти.

Візія:

створення спільноти лідерів - провідників протягом трьох років, обсягом близько 200 осіб.

Громадська Організація «Великого Бажайте» за 5 років діяльності здійснила чимало проектів, одним з основних є проект PRINCIPIUM. Це всеукраїнський форум, на який запрошені представники з 6 секторів:

Держава-Бізнес-Третій сектор-Медіа-Культура-Освіта для творення суспільного діалогу.

Місія цього проекту:

сформувати публічний простір для діалогу між різними секторами(Освіта, Медіа, Культура, Держава, Бізнес, Третій сектор) і середовищами. В перспективі забезпечення фізичного майданчику для дискусій на яких народжуватимуться дискурс громадського відповідального суспільства.

Візія:

на 2020 рік існує постійна активна аудиторія, яка відповідає на актуальні виклики суспільно-політичного життя, та поширює принципи доданої вартості і жертвності серед молодих людей, створюючи простір довіри та взаємодопомоги.

Такий форум команда проекту провела у чотирьох містах України: Київ (15-16.04.2016), Львів (8-10.12.2016), Одеса (26.08.2017), Дніпро (22.09.2017). Щодо першого форуму, який відбувся в Києві, команда не мала попереднього досвіду у організації подібних подій, і найбільшою проблемою виявилась мала кількість відвідувачів. Не було промоніторено події, які відбувались паралельно в той самий час, успішні спікери або не були причиною для відвідання форуму, або про них просто не знали. Другий форум (Львівський) був найуспішнішим з усіх, через те, що команда була більшою і організованою. Кожен знав свої обов'язки, підготовка форуму була за 2 місяці до початку, інформація поширювалась по соц. мережах, партнери допомагали. За 3 дні форуму дискутували 27 спікерів, відвідало його більше як 170 людей. 10 людей волонтерили, 4 з яких в майбутньому приєднались до студентської ініціативи «Великого Бажайте»(яка досі існує як ініціатива також). Причиною успішного форуму у Львові може бути те, що він

проводився в рідному для організації місті, комунікація була налагоджена, приміщення для проведення події було не складно знайти, проживання спікерів і гостей зі Сходу не викликало проблем. Форум в Одесі та Дніпрі був менший масштабно ніж попередні два. Стратегічно планується проводити форум PRINCIPIUM кожні пів року в різних обласних центрах країни.

Якщо відобразити проект Principium по лінії часу, то виглядатиме він так:

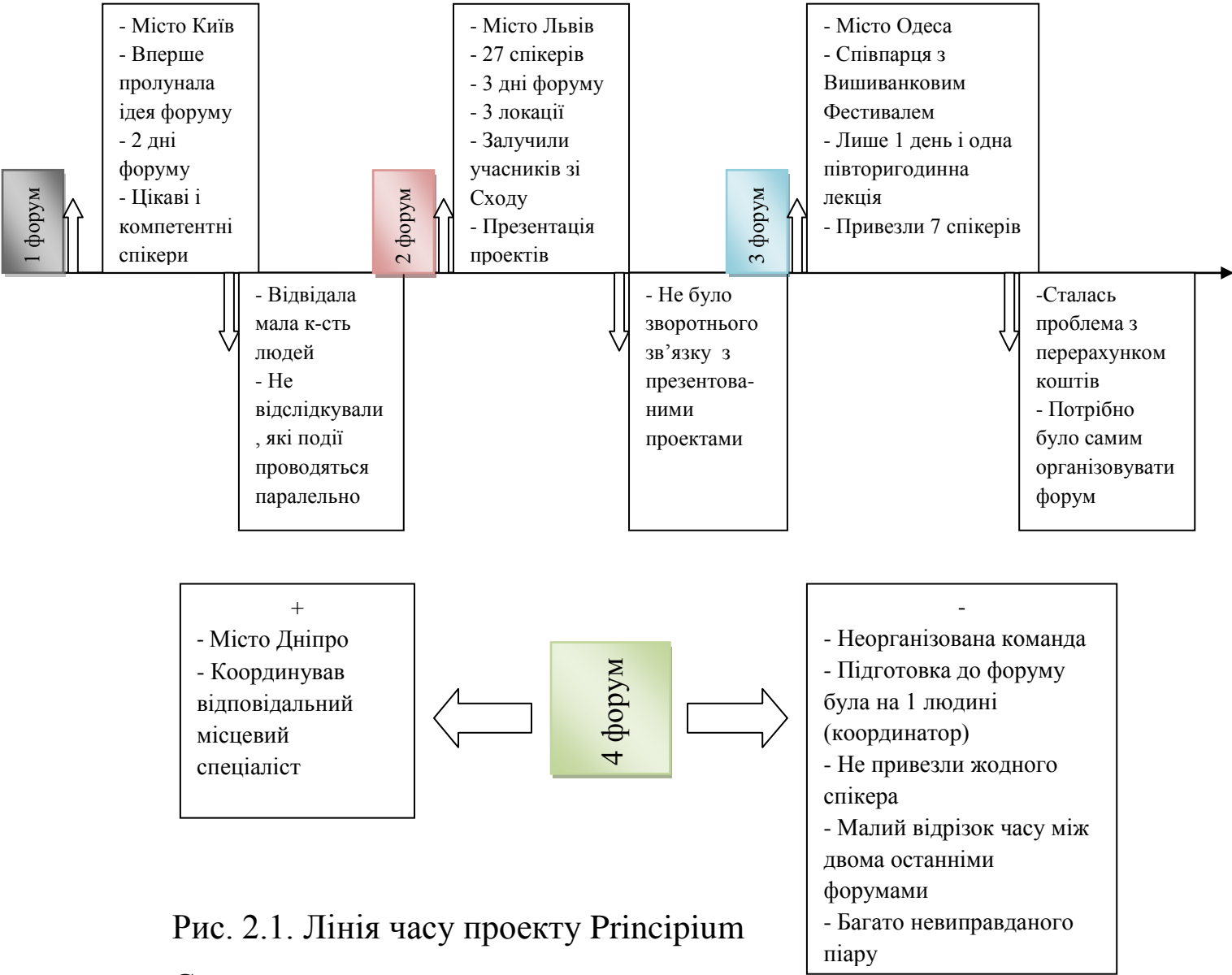


Рис. 2.1. Лінія часу проекту Principium
Складено автором.

На форумах піднімалися різні питання про розвиток України, синергію різних секторів та імідж України на міжнародній арені. Одним з висновків Львівського форуму було чітке розуміння того, що потрібно працювати з українською діаспорою, а точніше запрошувати їх в Україну і показувати їм справжню країну, а не ту, яку транслюють ЗМІ. Ця ідея втілилась в наступний проект: «Країна Win Win».

Проект "Країна Win-Win" - це освітньо-розважальна однотижнева програма для молоді віком від 18 до 40 років української діаспори, яка цікавиться подіями і процесами, що відбуваються в Україні. Проект залучає досвід і знання представників діаспори для розбудови іміджу України у світі.

Цільова аудиторія: активна молодь (18-40) української діаспори, яка цікавиться подіями і процесами, що відбуваються в Україні, та готова бути агентами змін на території власного проживання.

Місія:

залучити представників молодшої діаспори для розвитку України і просування її інтересів у світі.

Візія:

через 5 років існує активна спільнота, учасники якої є агентами культурної дипломатії, з певним рівнем активності і які разом генерують спільні проекти. (І мають діаспорянський нетворкінг з вимогами до учасників(контроль відбором і видом активності)).

Перша програма для діаспори відбулась з 19 по 26 серпня 2018 року у двох містах: Львів і Київ. Цілі, які перед собою ставила команда організації щодо першої програми можна озвучити наступним чином:

1. Перевірити канали зв'язку з молодшою діаспорою і сформувати невелику групу діаспорян для участі у тестовій версії програми;

2. Перевірити, чи можна змінити ставлення діаспорян до процесів, які зараз тривають в Україні;
3. Допомогти сформувати оптимістичне бачення ситуації в Україні;
4. Зацікавити учасників у розповсюдженні добрих новин про Україну в світі.

Головна ціль - це створення живої спільноти навколо першого випуску учасників та залучення їх до розвитку наступних програм.

Що вдалось:

- Закласти основу майбутньої світової спільноти «Країна Win Win»,
- Перевірити гіпотезу, що занурення в українську дійсність допомагає змінити ставлення до української дійсності
- Залучити представників світового українства до першої програми «Країна Win Win»: (Німеччина), (США), (Польща), (Франція), (Мальта),
- Задіяти найкращих спікерів для формування порядку денного і головного посилу програми. Серед спікерів були відомі підприємці, громадські активісти, політики та держслужбовці
- Переконати у присутності позитивних змін у країні та наявності у ній можливості для саморозвитку та реалізації власних ідей і амбіцій.

Що вдалось не до кінця:

- Попри те, що командою було розіслано до двох тисяч запрошень, їм не вдалося залучити очікувану кількість учасників до першої програми. Для цього слід розпочинати рекрутинг учасників щонайменше за 3 місяці, активніше працювати з парафіями, церковними місіями та скаутськими організаціями.
- Залучити достатню кількість коштів для покриття всіх витрат. Вартість програми загалом склала 500 дол. на учасника.
- Сформувати добру фінансову модель.

Рис. 2.2. Аналіз проекту «Країна Win Win». Складено автором.

Організувавши тижневу програму, команда остаточно зрозуміла, що ідея проекту актуальна і є на часі, тому наступна програма має відбутись з 9 по 16 січня 2019 року і відбуватись кожні пів року.

Ще один проект, над яким зараз працює організація називається «Фонд Дітріха Бонгеффера»

Місія:

сприяти творенню якісного протестантського середовища, покращення міжконфесійного діалогу, та розробки соціальної доктрини протестантських церков України.

Візія:

фонд Дітріха Бонгеффера сформував активну спільноту стипендіатів і друзів, які стали каталізаторами змін в Україні. Стипендіати фонду стали агентами змін в різних сферах державного управління та громадського руху, спричинившись тим самим до соціалізації церкви в Україні та її реформування,

Очікувана кількість стипендіатів - 30 осіб: 20 в Україні 10 за кордоном. Створення світової мережі Університетів - партнерів фонду, та відкриття фізичного центру Бонгеффера в Києві, який став би важливим культурно - просвітницьким майданчиком для комунікації між церквами і суспільством, та міг запропонувати іншу перспективу взаємозв'язку.

Завдання фонду:

1) Культурно-просвітницька :

- Створення платформи (фізичного простору), що забезпечуватиме налагодження діалогу, в тому числі міжконфесійного, та надаватиме

можливість вести діяльність, спрямовану на подолання стереотипів. Такий простір стане місцем зустрічей молоді з лідерами думок.

2) Освітньо-інформативна:

- Надання стипендій активній та обдарованій молоді для навчання у провідних ВНЗ України. Окрім того, започаткування іменної стипендії в УКУ.

- Формування стипендійних програм в провідних університетах світу

- Просвітницька робота із діючими служителями для підвищення рівня обізнаності щодо сучасних суспільно-політичних та культурних тенденцій

3) Інформаційно-дослідницька:

- Створення якісних медійних і просвітницьких проектів, які б дали загальне розуміння історії українського протестантизму.

- Створення моніторингової групи для аналізу релігійних утисків на окупованих територіях України.

- Грантова підтримка дослідження історії реформаторського руху в Україні.

Цінності «Великого Бажайте»

Основними моральними та ідейними засадами «Великого Бажайте» є жертовність, смирення, вміння слухати і довіряти. Раса жертовності особливо важлива в Україні, адже спокуси виникають на кожному кроці. Ці основи виховують не просто лідера, а лідера-провідника, він має виводити себе, колег, країну зі складної ситуації. Це людина, яка свідомо жертвує якимись матеріальними благами заради

ідеї. Мабуть, це опис якогось фантастичного лідера, бо в побуті зрозуміло, що дотримуватись цих засад дуже складно. Але якщо взяти до уваги моральне лідерство, і таких особистостей як, припустимо, Йосиф Сліпий чи Митрополит Андрей Шептицький, вони відомі лідери-провідники, які без жертвності не досягнули б того, що зараз їхніми постатями оперують як авторитетами.

Структура організації і управління персоналом

Організація має базову організаційну структуру з відповідними сферами відповідальності та більш-менш чіткими функціями.

В організації “Великого Бажайте” працює 7 громадських активістів – вони є основою мережі, це люди, які беруть участь безпосередньо в операційній діяльності.

Структура Організації:

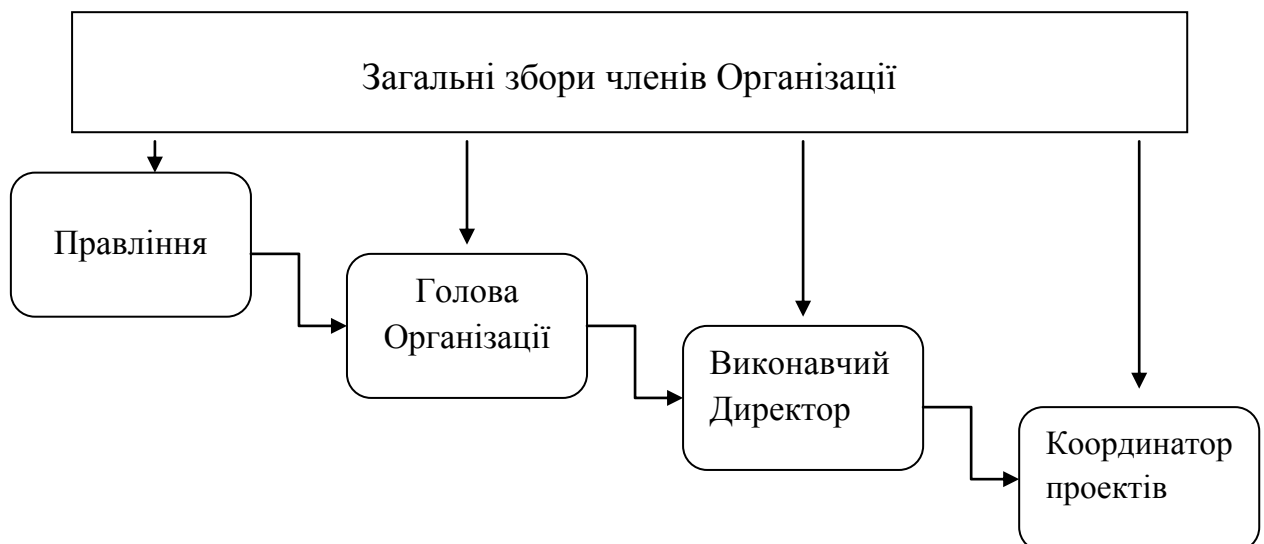


Рис. 2.3. Структура організації. Складено автором

До сильних сторін врядування в організації можна віднести те, що в організації працюють двоє засновників, які за 5 років діяльності мають досвід, який допомагає оптимізувати роботу і працюють більше за ідею і цінності, ніж за заробітну платню. Слабких сторін є більше: немає фінансиста і бухгалтера, який би мав конкретні і точні повноваження, звітністю переважно займається виконавчий директор, і робить це не професійно, так як це не є його компетенція і як робити це правильно його не вчили. Немає фандрейзера, який відповідає тільки за залучення коштів, кошти залучає переважно голова організації, і робить це також не професійно, не залучає гранти, більше по безпосередніх контактах з бізнесом. Через те, що неналагоджена фінансова система, зарплата виплачується не в повній мірі і не завжди, що часто відбиває бажання працівників працювати, тому в організації зміна кадрів є нормою. Самі кадри підбираються не за професійними якостями чи рівнем освіти, а стихійно, більше з побажань особи ставати частиною організації, так як ресурси організації поки не дозволяють достатньо винагороджувати працівника.

Організація має статут і описані посадові інструкції, але співробітники не мають копій своїх посадових обов'язків та часто вони не включають в себе основні сфери діяльності.

Щодо волонтерів, то немає правил та процесу стосовно їх відбору, чи посібника з менеджменту та нагляду для підтримки волонтерів, їх навчання та заохочення до постійної волонтерської діяльності. Організація волонтерів відбувається усним чином та контактування з ними є не постійним, а залежить від проектів.

Дорадча Рада (Рада Правління) – це вибрані організацією люди, які мають досвід у різних сферах, до яких долучена діяльність організації. Організація не може приймати серйозні і важливі рішення

без згоди Дорадчої Ради, організація не може прийняти рішення, якщо це рішення суперечить поглядам Дорадчої Ради.

В статуті вказано, що голова правління – це голова організації. Він скликає Дорадчу Раду і звітує перед ними про успіхи організації. Такі скликання цілої ради на сьогоднішній день відбуваються вкрай рідко. Останнє зібрання було в 2017 році, коли команда вирішувала, чи розширюватись і експериментувати з переїздом до Києва. З того часу були поодинокі зустрічі з деякими членами Дорадчої Ради.

Так як організація має багато різносторонніх проектів, так само і дорадча рада є різносторонньою і більшість її членів – це зайняті в повсякденному житті люди, яким подобається ідея проекту і вони хочуть бути долучені до розвитку організації. Краща ситуація для організації буде, якщо зустрічі з Дорадчою Радою відбуватимуться кожні пів року, де організація б звітувала про свою діяльність та ділились майбутніми планами, а Дорадча Рада, в свою чергу, казала свою думку та спрямовувала вектор думок у правильний напрямок. Громадська Організація «Великого Бажайте» прийняла рішення, що без схвалення Дорадчої Ради не буде співпрацювати з політичними партіями, щоб не плямувати імена тих людей, які підтримують організацію, а також щоб не втратити їх підтримку. «Великого Бажайте» часто контактує з різними впливовими людьми, після спілкування з якими доєднують їх до списку Дорадчої Ради. Так як останній рік команда проекту проживала в Києві, було простіше комунікувати з тамтешніми членами Дорадчої Ради, зокрема команда обрала собі двох головних менторів, з якими ділились усіма планами і думками. Особливої тактики залучення Правління немає, так як у громадської організації непогана репутація і відгуки від теперішніх членів Дорадчої Ради.

2.2. Оцінка організаційного потенціалу Громадської Організації «Великого Бажайте»

З часу розділення команди на два міста: Київ і Львів, засідання проводяться нечасто. Відсутній механізм вибору посадових осіб, а термін повноважень керівних органів є не визначений. І хоч організація офіційно зареєстрована і знає про свій податковий статус, не завжди виконує податкові зобов'язання. В організації існує дуже сильна залежність від керівника, без нього громадська організація не зможе працювати, а плану роботи організації за умови, що керівник піде з посади, немає. Чіткий розподіл обов'язків розприділяється в процесі виконання проекту. Хоч посадові інструкції є прописані в статуті, їх в реальності не завжди виконують, а при підборі персоналу не використовують.

Коли в команду приходять нова людина, її професіоналізму і навичкам приділяють недостатньо уваги. В організації орієнтуються на те, щоб самим навчити робити потрібну роботу, на додаткове навчання ресурсів також не передбачається. Працівники виконують роботу, відповідно до ситуації.

Маркетинг

Маркетинг в громадській сфері відрізняється від маркетингу в інших сферах. Наприклад, маркетинг в громадських організаціях орієнтується не на отримання прибутку та задоволенні власних потреб, а формується на основі цінностей і ідей організації. В деяких людей сформувалось враження, що маркетинг – це про обман і маніпуляції, що за рахунок реклами можна негативно впливати на людей. Можливо, в якійсь мірі це правда (якщо рекламують алкогольні чи тютюнові вироби), але маркетинг – це своєрідна конкуренція, адже для того щоб придумати справді круту і оригінальну рекламу, потрібно багато зусиль.

В громадських організаціях маркетинг ставить перед собою інші цілі, звісно, потрібно бути конкурентоспроможними і креативно оформлене лого та правильне ведення сторінки Facebook – це основи і мінімум маркетингу для громадського сектору. «Великого Бажайте» має в структурі організації дизайнера, який працює не на постійній основі (тому я його не вписувала в структуру). Дизайнер розробив лого і працює над брендом організації. Особливість маркетингу в громадських організаціях те, що на нього, переважно, виділяють мало коштів через обмежені ресурси, тому Facebook для неприбуткового сектору недорогий та швидкий канал поширення інформації. Коли в Громадській Організації «Великого Бажайте» започаткували підвид проекту Prinsipium - Prinsipium events, Facebook був основним каналом розповсюдження новин про подію. Хоч і там були помилки в часі та оформленні контенту. При проведенні цих подій, організатори припускались багатьох маркетингових помилок, можливо це стало причиною замороження цього проекту на невизначений термін.

Організаційна культура

З засновників студентської ініціативи до сьогодні залишились працювати двоє активістів з десяти. На мою думку, однією з причин цього може бути невдала організаційна культура в самій організації.

Часто, на початковому етапі свого існування неприбуткова організація розвивається з великою швидкістю через ефективне виконання обов'язків і росте на ентузіазмі засновників, але через деякий час, цей ентузіазм згасає і люди, які найбільше горіли ідеєю починаються відходити від діяльності, не відчувши смаку успіху. Це може трапитись тому, що важливість внутрішнього організаційного процесу був недооцінений. Без взаємодії чотирьох основних складників неможливо підтримувати організаційну систему у робочому стані.

Чотири основні компоненти – це цілі організації, соціальна структура, технології та персонал або члени організації.⁵³ Ці всі компоненти можуть працювати спільно тільки при певних культурних нормах та базуватись на певній системі цінностей.

Організаційна культура має істотний вплив на діяльність організації, тому її можна вважати однією з структурних частин організації, а також одним з найдієвіших механізмів інтеграції організації. Сукупність ідей, норми поведінки і культура цінностей формуються в процесі спільної діяльності і роблять організацію особливою. Завдяки сильній позитивній організаційній культурі можна вирішувати складні задачі, підвищувати інтелектуальні, організаційні, творчі та підприємницькі уміння робітників для покращення ефективності праці.⁵⁴ Організаційна культура це не одноразова акція – це постійний процес мотивації робітників до покращення і підвищення компетенції і вмінь, які використовуватимуться працівниками в роботі задля досягнення стратегічних цілей, а також власних суспільних потреб.

Управління організаційною культурою – це формування і підтримка змін, опановування працівниками цінностей і норм, що представляють місію організації і сприяють її досягненню.

Аналіз організаційного розвитку

Ми маємо бути впевнені, що кожен член команди усвідомлює свої цілі в організації і як вони корелюються з візією організації. Деякі члени

⁵³ Климанська Л., Герасим Г., Блей Д. Організаційний розвиток: Тренінговий модуль / За заг. ред. О. Красюкової!Енз, О.Софій, М.Сварника. — Українсько!канадський проект «Інклюзивна освіта для дітей з особливими потребами в Україні» — К., 2010. — 20 с.

⁵⁴ Климанська Л., Герасим Г., Блей Д. Організаційний розвиток: Тренінговий модуль / За заг. ред. О. Красюкової!Енз, О.Софій, М.Сварника. — Українсько!канадський проект «Інклюзивна освіта для дітей з особливими потребами в Україні» — К., 2010. — с. 21

організації «Великого Бажайте» не до кінця розуміють місію і візію організації, через її видозмінення з минулого року. Місія організації дає більш-менш чітке бачення того, що організація хоче досягнути, але бракує конкретики. Тому місію рідко використовують для спрямування діяльності або визначення пріоритетів. Також на основі місії не були сформульовані цілі чи завдання, які б спрямовували процес планування діяльності.

Організація мала одну сесію зі стратегічного планування в 2018 році. Вона проводилась вищим керівництвом. На основі стратегічного плану були розроблені річні операційні плани, включаючи прогнози витрат та доходів, для кожної програми та організації в цілому. Цей стратегічний план в певній мірі відбиває місію організації і базується на аналізі слабких і сильних сторін організації, зовнішнього середовища і потреб цільової аудиторії. План відображає вимірювані цілі, але не використовується для прийняття рішень операційного планування та не переглядається регулярно. Організація має план робіт з представленою метою, вимірюваними цілями та стратегією, заявленими термінами, обов'язків та індикаторів, та прив'язаний до програмного бюджету, але не розроблений за участі всього персоналу та не має дат поквартального перегляду.

Організація завжди шукає співпрацю з бізнесом та має сталі відносини з багатьма бізнесменами України, які стабільно підтримують Великого Бажайте, і спільна діяльність з якими не суперечить місії організації. Організація також співпрацює з іншими громадськими організаціями, хоч конкретної стратегії по роботі з ними немає. Відбувається обмін інформацією та співпраця у схожих заходах.

Щодо фандрейзингової діяльності, то в організації практикується слабкий рівень залучення ресурсів. Відповідальним за забезпечення

ресурсів є голова організації, і переважно вони базуються на особистих зв'язках керівництва. Ресурси в даному випадку – це фінанси. Фандрейзинг як процес потребує постійного стратегічного і планового залучення фінансів до організації, а не хаотично і лише за місяць чи під час проведення кампаній.

Проекти реалізуються згідно оцінкою потреб клієнтів, клієнти також приймають деяку участь в управлінні організацією та залучаються до приймання рішень.

Час від часу ЗМІ висвітлюють Громадську Організація «Великого Бажайте», але це не підкріплене ніякою стратегією. Зв'язки з ЗМІ використовуються для вчасного інформування громадськості про діяльність організації та після проектне звітування.

Вище керівництво «Великого Бажайте» делегує повноваження на інші рівні в організації та сприяє командній роботі. Можна стверджувати, що дві особи визначають загальний напрямок організації. Щодо комунікації в середині організації, то всі новини передаються спонтанно, немає чіткої системи інформування працівників, але через їх невелику кількість, це не створює проблем.

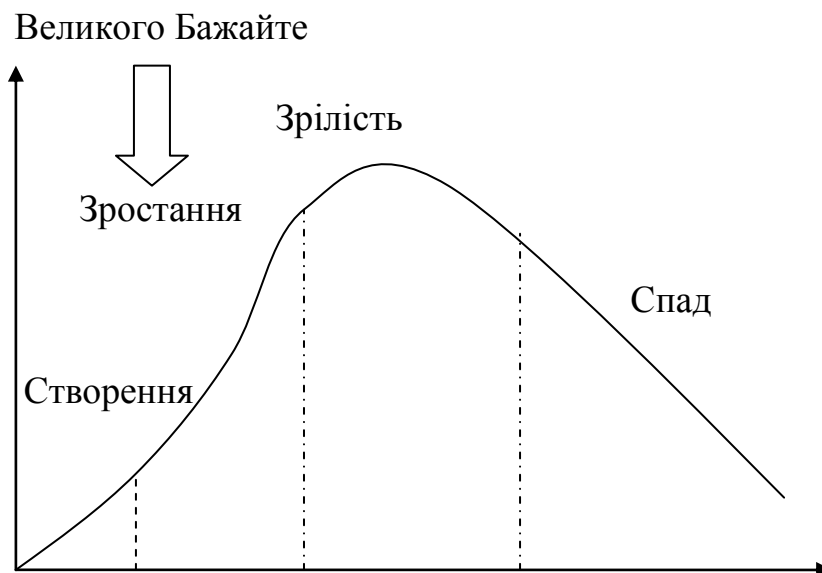
Етапи розвитку

Всі організації мають свою циклічність розвитку, що супроводжується змінами різних елементів системи організації. Лінія розвитку може бути як прогресивна, так і регресивна. Стадії розвитку організації – це періоди існування організації. Цей життєвий цикл пояснює проходження продукту через різні етапи, на кожному з яких вона натикається на різні виклики і проблеми. Кожен з етапів може по різному тривати, якщо, наприклад, організація в зоні комфорту, то на

цьому етапі організація залишатиметься довше, також організація не обов'язково проходить всі етапи, трапляється таке, що прогрес або регрес настільки імпульсивний, що деякі стадії можуть пропускатись.⁵⁵ Важливо розуміти на якій стадії перебуває організація, аби формувати для неї правильний план організаційного розвитку.

Виокремлюють такі стадії життєвого циклу організації:

- Народження
- Дитинство
- Юність
- Рання зрілість
- Розквіт сил
- Повна зрілість
- Старіння



Зародження

⁵⁵ ПРО ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПРОСТОЮ МОВОЮ: Посібник для практиків. – Київ, 2017. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://cd-platform.org/attachments/article/1991/%D0%9F%D1%80%D0%BE%20%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B8%CC%86%D0%BD%D0%B8%D0%B8%CC%86%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BA%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%8E%20%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%8E.pdf>

Рис. 2.4. Етапи розвитку громадських організацій. Джерело: [14]

Організація на разі знаходиться на стадії зростання. Є стабільна децентралізована організаційна структура, здійснюється делегування повноважень, метою діяльності є нарощування обсягів продажу(проектів), розширення ринків збуту, підвищення оплати праці, здійснюється розробка і прийняття виважених рішень, впроваджуються інновації. Головна ціль «Великого Бажайте» як організації зараз – систематичне, збалансоване зростання, та формування індивідуального іміджу.⁵⁶

«Великого Бажайте» існує вже 5 рік, через те, що організація створювалась аматорами, які до кінця не розуміли що таке громадська організація і з чим її їсти, зараз організація знаходиться на стадії зростання, хоч я не назву це зростанням, це скоріше застій між юністю і ранньою зрілістю, так як в громадській організації є дуже багато проблем в організаційному плані, які потрібно вирішувати, аби просунутись далі. Тому в наступному розділі я представлю декілька елементів, які зможуть просунути організацію на наступний рівень.

⁵⁶ Життєвий цикл органіці / Основи менеджменту. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.info-library.com.ua/books-text-5417.html>

РОЗДІЛ 3

Формула необхідних елементів організаційного розвитку для розбудови інституцій громадянського суспільства

Дослідивши організаційний розвиток організації я виокремила декілька пунктів, які ще або не практикувались в даній організації, або потребують покращення. Одним з цих пунктів є фандрейзинг.

3.1. Загальні принципи фандрейзингу

Фандрейзинг - це один з пунктів *must have* для громадських організацій, це його ресурсна база і спосіб тривалого існування організації. І хоч, в ідеалі, першим аспектом набору персоналу має бути не фінансове забезпечення, а збіг цінностей з цінностями організації, але хоч мінімальне винагородження фінансами має місце в організації. Без стабільного фінансування організація прирікає себе на частий потік кадрів, що для громадських організацій не є позитивним явищем.

Для того щоб в останній момент, перед початком проекту не додавати ще проблему фінансування до всіх існуючих і не починати його шукати, фандрейзинг має бути злагодженим, системним і постійним в організації. Повинна бути людина, яка відповідатиме за потік коштів, щоб в останній момент не почалось перекладання вини один на одного через недостатнє або відсутнє фінансування. Якщо в організації існує декілька великих проектів, і кожен проект має свою структуру, то фандрейзер має бути в кожному з таких проектів (це може бути кожен з працівників, просто запитувати будуть з конкретно призначеного).

Звісно для фандрейзера простіше залучати кошти на проекти, які є нестандартними, креативними. Зрозумівши сильні сторони організації, та залучивши трішки творчості і винахідливості, можна продумати проекти, на які можна буде залучати кошти не лише від спонсорів, а і від пересічних людей. Успішним прикладом фандрейзингової компанії є Український католицький університет, це університет, який виріс, побудувався і живе за кошти жертводавців. Якщо подумати про бізнес-модель УКУ як про фандрейзинг, зокрема як це робить Владика Борис, президент університету, то це геніально. Він завжди каже, що перед фандрейзингом має бути френдрейзинг. Обов'язково має бути спілкування з донорами, важливо творити довіру та сподівання. Зараз УКУ має велику базу жертводавців, велику частку яких становлять діаспоряни з США і Канади. Останні роки активізувались і українці, що не може не тішити, адже це свідчить про розуміння українців що таке УКУ і про бажання отримувати кращу освіту та будувати спільноту.

Ще одним важливим пунктом успішного фандрейзингу є поширення інформації, комунікація. Про виконаний проект потрібно повідомляти свою аудиторію відразу, а не через тиждень, адже це імідж організації перед аудиторією а також спонсорами. Соціальні мережі зараз – основний ресурс для взнавання новин про діяльність. Якщо Ви не розповіли про подію, значить її не було. Важливо, щоб Facebook сторінка відображала ціннісну базу організації та було зрозуміло видно її місію. Громадська організація «Великого Бажайте» веде свою Facebook сторінку, час від часу з запізненням в оформленні контенту, але зі стрічки постів більш-менш зрозумілі є її цінності і місія.

Важливими пунктами в фандрейзинговій діяльності є чесність і прозорість перед цільовою аудиторією, донорами, та перед самими собою. Для того, щоб залучати ресурси, Вам повинні довіряти. Довіра від самого початку вибудовується вчинками, і коли ви вже її здобули,

головне не втратити, бо в громадській діяльності як і в інших секторах, один раз схибиш, і часу на реабілітацію піде дуже багато. Тому потрібно все робити прозоро і зі звітністю, аби не накликати на себе зайвих проблем.

3.2. Організаційний дизайн, делегування обов'язків і розвиток лідерського потенціалу персоналу

Для того аби в організації не було проблеми, що все її майбутнє існування тримається лише на керівнику, керівник має сприяти розвитку потенціалу інших учасників організації та перейти до більш горизонтального управління персоналом. Я маю на увазі те, що переважно керівники самі всюди представляють організацію, особливо якщо вони її ще й заснували, адже зрозуміло, що керівник вклав найбільше праці в її розбудову, у втілення всіх ідей і задумів, тому хто краще за нього зможе представити організацію на будь-яких заходах, чи це інтерв'ю з місцевим каналом, чи номінація організації на конкурсі, чи інше. Ти як керівник і лідер організації сам вирішуєш чи тобі представляти, чи комусь з команди, а якщо доручити це комусь з команди, то чи не нівелюються твої заслуги і старання, а визнаючи лідерський потенціал іншого працівника, чи не закопуєш ти свої лідерські напрацювання?

Кожен лідер організації має для себе прийняти рішення, чи він будує організацію для себе чи для суспільної користі. Організація повинна існувати незалежно від того є ти її частиною чи ні, а щоб це сталось, неможливо не розбудовувати лідерський потенціал у своїй команді, формувати своїх наступників. А лідерський потенціал не сформується, якщо лише лідер буде публічно представляти організацію чи лише він додатково навчатиметься, не вкладаючи нічого в команду.

Негативною рисою лідерства є бажання все і всіх контролювати, це знову ж таки додає зайвої роботи лідеру і зовсім не розвиває лідерських компетенцій у інших членів команди. Це схоже до опису попередніх абзаців, адже коли ти створив організацію і вивів її на прогресивний рівень, то тобі складно повністю довірити якісь обов'язки іншим працівникам, не перевіряючи за ними кожен крок. Контролюючи все, з одного боку, керівник гарантує якість результату, а з іншого, показує свою недовіру до працівників, призупиняючи процеси в організації. Керівнику краще приймати важливіші рішення, і проявляти більше довіри до працівників, аніж заглиблюватись у речі, які насправді не є надто важливі (наприклад який вазон в офіс потрібно купити).

Ще одним важливим елементом організації є правильна побудова її структури і відповідний розподіл обов'язків. Можливо комусь з команди не вдається справлятися зі своїми обов'язками, це не означає, що він поганий працівник, він може бути корисним в написанні текстів, наприклад, а не в комунікації з партнерами. Це дуже важливий момент – могли зрозуміти, чому працівник спізнюється з дедлайнами чи виконує обов'язок не так як потрібно. Можу навести особистий приклад з роботи в організації, коли мені сказали підмінити нашого SMM, поки вона не могла працювати, ця заміна тривала близько двох місяців, якщо в перший період я «через не хочу» видавлювала з себе ті тексти, то потім почала просто відтягувати написання до останнього і постійно конфліктувала з керівником, через невчасну здачу і написані на «відчепись» тексти. Ця ситуація дійшла до того, що я, не дочекавшись нового працівника з SMM спитала, чому мене заставляють робити роботу, яка мені не подобається, і з якою я, очевидно, не справляюсь. Все спокійно обговоривши, ми домовились, що я буду займатись тим, чим я займалась до того і що в мене виходило краще за інших, а якщо мені ще прийдеться займатись SMM-мом, то я, для початку, відвідаю

декілька лекцій по цій темі, для того щоб бути обізнаною для себе і, в разі чого, змогти якісно підмінити іншого працівника.

Для того аби правильно делегувати обов'язки, потрібно краще зрозуміти завдання організації, та компетенції працівників. Найкращий вихід з ситуації, на мою думку, це виписати всі завдання на декілька місяців і, за допомогою обговорення, розподілити їх між працівниками, адже перекидання завдань з одного працівника на іншого – це не вихід. Потрібно щоб кожен розумів свої межі відповідальності і сам обрав завдання, які від відчуває, що в змозі виконати.

На перспективу потрібно також розуміти, що для того, щоб деякі завдання передавати іншим, потрібно навчити їх цьому, піднімати компетенції, так би мовити. До прикладу написання грантових заяв, якщо цим займається лише одна людина, припустимо керівник, і якщо в керівника окрім цього ще є багато термінових завдань, то йому просто не буде кому передати написання гранту. Щоб цього не сталось, краще вчасно зрозуміти свої реальні можливості і почати навчати інших працівників роботі, яка займає в тебе багато часу, аби могли вирішувати інші завдання вчасно і якісно. І якщо спочатку здається, що більше часу займе пояснення роботи, і простіше прописати все самому, то в перспективі потрібно розуміти, що з кожною грантовою заявою працівник буде все краще і краще її прописувати і згодом зможе повністю перейняти ту роботу, на яку в іншої людини просто не вистачає часу. Не факт, що керівник прописує гранти краще, ніж це буде робити інший працівник, це змога подивитись на результат з іншої сторони

3.3. Стратегічні орієнтири розвитку організаційної культури

Організаційна культура – це часто недооцінена частка організації, яка насправді є фундаментальною і довготерміною. Особливість організаційної культури в тому, що не важливо чи ви займаєтесь нею, її розвитком, чи ні, вона в будь-якому випадку існує, це як душа організації. Вона формується з часом, на неї впливають всі члени організації, але найбільший вплив має лідер. Лідеру найлегше впроваджувати зміни в організаційній культурі, і не просто насаджувати нові правила чи розпорядки, а самому показувати приклад і дотримуватись них.

Припустимо, в організації існує режим дня з 9.30 до 18.15, якщо керівник організації регулярно спізнюється, то правило 9.30 залишається лише формальністю, якщо лідеру можна спізнюватись, то чому не можна іншим працівникам? Або якщо на різних зустрічах лідер поводить себе не зовсім як лідер, немає чітко прописаного регламенту зустрічі і питань, які потрібно обговорити, більшість часу переводить тему не на організаційні питання, поводить себе зверхньо перед новими членами команди і таке інше (прикладів може бути безліч), то авторитет цієї людини як лідера поступово падає, працівники більш недбало ставляться до своїх обов'язків, хто захоче працювати з керівником, який постійно розсіяний і не може поставити чітких завдань перед командою? Ще один приклад іншої організації, приватної, де керівники перестали мити за собою посуд після перекусів, через деякий час в раковині постійно було багато брудних чашок і тарілок. Але керівники вчасно зрозуміли, що це їх помилка в побудові організаційної культури, вони повернули правило миття посуду і почали з себе, подали приклад іншим працівникам, в результаті, цієї проблеми більше немає. Це три реальні випадки з трьох різних організацій, які показують, що лідеру ніколи не можна попускати собі дрібні елементи життя організаційної

культури, бо хоче він того чи ні, але саме його вчинки легітимізують правила організації.

Змінювати організаційну культуру можна і потрібно, якщо вона не додає життя організації і не відповідає культурі цінностей. Впроваджувати нові традиції для урізноманітнення робочого життя – це хороша ідея. Це може бути щомісячний виїзний тренінг, тимбілдінгові заходи, спільні натхненні сніданки, винагороди та мотиваційні зустрічі... Мені, до прикладу, подобається ідея Центру імені Митрополита Андрея Шептицького, де у всіх аудиторіях і кабінетах прозорі двері, це свідчить про чесність, прозорість і довіру. УКУ дуже правильно вибудовує свою організаційну культуру, далеко не у всіх університетах України можна побачити ректора, який обідає в студентській їдальні, УКУ всією своєю діяльністю доводить те, що це університет, побудований на християнських цінностях, адже навіть найбільша організація з найсучаснішими офісами і найкращими умовами нічого не варта, яка вона пуста всередині.

Гарним прикладом зміни організаційної культури також є студенти історичної програми Українського католицького університету. В сучасному українському суспільстві списування є нормою, це не є чимось таким, за що є соромно, переважно студенти чи учні розказують про те, як вони списали на іспиті чи контрольній з гордістю, ніби це вчинок, яким потрібно пишатись. Студенти УКУ спеціальності Історія відзняли ролик і запустили флешмоб у Facebook про те, як вони на модулях самі зібрали всі свої мобільні телефони і відмовились від списування, і закликали інші групи і спеціальності зробити так само. Це новий початок зміни організаційної культури студентського життя, адже цінності списування зовсім не підходять під цінності УКУ. В такій організації як університет слова лідера, тобто ректора про списування можливо і відіграло б роль, але незначну. Відмова від списування самих

студентів і пояснення, що це є неправильно і ганебно може повпливати на зміни в культурі спочатку УКУ, а потім і інших університетів. Це приклад того, як команда в організації також може міняти організаційну культуру, адже якщо організація стає дуже великою, то лідеру складно контролювати всі аспекти організаційної культури.

3.4. HR стратегія для кращого управління персоналом

У вище описаній організації не існує HR стратегії, управління персоналом відбувається, але не в повній мірі і не до кінця розуміється в організації. Тому я опишу декілька пунктів, які будуть корисні не лише для організації «Великого Бажайте», а і для інших неприбуткових організацій.

Почну з рекрутингу, так як багато організацій не мають спеціальної системи підбору персоналу, а це важлива складова HR діяльності. Як би мала відбуватись процедура прийому на роботу нового працівника:

Керівник напрямку звертається до HR організації з запитом про закриття вакансії → HR формулює оголошення → Якщо ніхто з членів мережі не може зайняти дану посаду, робимо відкритий конкурс на сайтах пошуку роботи і різних громадських порталах → Попередній відбір шляхом конкурсу → Попередні телефонні інтерв'ю HR з відібраними кандидатами (question list) → Співбесіди з відібраними кандидатами (HR+керівники відділів).

Рекрутинг волонтерів відбувається керівниками проектів, повинна існувати загальна анкета для набору волонтерів (потім відбувається розподіл волонтерів на команди проектів)

Важливою частиною входження нового працівника в команду є адаптація новачка, багато організацій її не мають, зокрема і «Великого Бажайте». Отже перше, що потрібно зробити при появі нового працівника в команді це дати йому всі матеріали про організацію і посадову інструкцію, а також доступ до всіх потрібних ресурсів для роботи → Розповісти про можливості розвитку в організації та власний розвиток ідей → Випробувальний термін 3 місяці → Welcome coffee зі всіма членами команди в перший день, а також обирається buddy, який буде супроводжувати нового працівника протягом трьох місяців → HR опитує працівника, щоб виявити його потреби в навчанні (тощо) та організовує систему навчання для нього, а також збирає фідбеки про роботу та його оточення для вимірювання «коефіцієнту щастя» → після трьох місяців існує традиція «посвячення новачка».

Щодо волонтерів, то вони розуміють цінність роботи в організації, їхній buddy – це керівник проекту, до кожного волонтера складається план особистого розвитку.

Важливим є контроль за виконанням роботи, тому повинна існувати система КРІ, тобто оцінка виконання. Потрібно розуміти, чи працівники усвідомлюють свої цілі в організації і чи вони відповідають місії організації → Потрібно моніторити, чи є в працівників все, що їм потрібно для виконання поставлених завдань → Запровадити систему ключових показників ефективності, продуктивності та якості → Щотижневе звітування по виконаним показникам, планам та труднощам, які трапились → Заповнення таблицю робочого часу → Оцінка виконання КРІ ведеться керівниками відділів за схожою схемою, яка включає: порівняння запланованих та виконаних завдань, аналіз ресурсів та труднощів для подальшого виконання плану.

Значимою в HR стратегії також є нематеріальна мотивація, адже переважно, громадські активісти працюють за ідею, хоч як я вже писала, матеріальне не можна недооцінювати. Але зараз більше про мотивацію працівників, до неї можна віднести бюджет та виділений час для працівника на реалізацію власного проекту в межах організації —> Якщо проект втілюється в різних місцевостях, то це може бути поїздка туди, де успішно втілені проекти для прямого спілкування з цільовою аудиторією —> Повна або часткова оплата додаткового навчання для працівників —> Публічна похвала від керівника запровадження системи тренінгів та курсів на вибір працівників, транслювати назовні історії працівників —> «Працівник місяця», зручний графік роботи —> Програма запобігання вигоранню (переключення діяльності, відпочинок) —> Корпоративні заходи. У волонтерів також може бути «Волонтер місяця», та похвала від керівника проекту.

Щодо матеріальної винагороди, то це може бути премія, розрахована на основі виконаних KPI та через заповнення робочого табеля —> Брендowana продукція як матеріальна винагорода (+ поширення бренду організації) —> Можливість закордонних поїздок та стажувань. Для волонтерів матеріальною винагородою може бути оплата навчання чи поїздка закордон для тих, хто давно допомагає в організації, наприклад, Громадська організація «Care in action» кожного літа відправляє 5-10 волонтерів в Німеччину для обміну досвідом.

Оцінка розвитку компетенцій не менш важливий елемент в HR стратегії. Для того аби розуміти розвиток компетенцій, потрібно розробити для кожної посади набір компетенцій —> Індивідуальні плани розвитку —> Моніторинг плану розвитку компетенцій повинен відбуватись раз на три місяці. Волонтери також повинні мати моніторинг плану розвитку навичок.

Важливо мати в організації узгоджену систему навчання та розвитку. Існує налагоджена внутрішня та зовнішня система навчання
 → Наявність система “обміну ролями”, можливість на день піти працювати в інший напрямок. (в тому напрямку, де людина хоче розвиватися) → Проводиться зовнішній коучінг для команд
 → Передача кращих практик між персоналом → Попередження вигорання через тренінги та внутрішню культуру взаємопідтримки. Для волонтерів тут можна організовувати навчання для команди, запрошувати тренерів, а також обмінюватись проектами на день.

Корисним для організації буде розроблена система переміщення з посади на посаду, наприклад, вертикаль - кар’єрний ріст, горизонталь - нові навички, а також розробити та узгодити спільно з усіма працівниками правила звільнення з організації.

Якщо команда в різних містах України, то важливо влаштовувати спільні події, наприклад, щорічний спільний внутрішній форум, можливо щорічні виїзні зустрічі всіх працівників для синхронізації та налагодження комунікації.

Щодо внутрішньої комунікації в організації і систему впровадження змін, то спочатку керівник організації доводить інформацію до керівників напрямів, та переконує у доцільності змін
 → керівники напрямів доводять інформацію до менеджерів, а також проводять навчання, підтримують їх та комунікують → менеджери повідомляють інформацію персоналу, а також проводять навчання та постійну комунікацію.

3.5. Успішний маркетинг для громадських організацій

Правильно сформований маркетинг в громадській сфері – одна з запорок успіху. Якщо ви не знаєте вашої цільової аудиторії, не розумієте їх зацікавленостей, і як повідомити всім про послуги, які ви надаєте, то навряд ви станете відомими і зможете впливати на громадську думку. Через обмежені ресурси громадські організації використовують мало затратні механізми просування бренду та формування попиту. Якщо в організації немає коштів, аби вкласти її в рекламу, можна використовувати безкоштовні ресурси, такі як Facebook. Організація «Великого Бажайте», за допомогою цієї соціальної мережі просувала багато своїх проектів, серед яких, не надто успішний, та все ж підвид проекту Principium Events. Але навіть створюючи події і пишучи пости у Facebook, організація допускала деякі помилки в маркетингових підходах, наприклад, всі пости писались примітивно, не було експериментів, не було публікацій у вихідні дні, хоч дослідження (Дена Заррела «Інтернет – маркетинг по науці») показують, що найбільше вподобань публікації набирають у вихідні дні. Це не означає, що писати потрібно лише у вихідні, просто потрібно експериментувати з аудиторією.

Навіть в епоху соціальних мереж, люди частіше за все при покупці якогось продукту, шукають його в пошуковій системі. Event як продукт може розміщуватись на сайтах – платформах про події (припустимо «афіша» чи «от-от.ua», хоч на цих платформах частіше зустрічаються оголошення про музеї чи виставки) «айхаби» мають свою онлайн платформу, на якій є всі новини про події. Як варіант, громадська організація має мати власний сайт, на якому завжди оновлювати інформацію про події. Хороший приклад організації подій, як на мене, Startup Depot, окрім різних проектів, які вони реалізують, мають коворкінг зону, в якій щомісяця проводять декілька заходів (теми найчастіше стосуються управління людським ресурсом) поширюють

інформацію як в соціальних мережах, так і на власному сайті, мають впізнаваний бренд і постійну лояльну аудиторію. Різниця між «Великого Бажайте» і Startup Depot – в останніх є чітко визначена цільова аудиторія, яку вони вивчили і продовжують вивчати, Великого Бажайте саме в цьому підпроекті розпорошується на не до кінця визначену та вивчену цільову аудиторію.

Для того аби привернути увагу більшої аудиторії і організацію було простіше відшукати, зараз стало модним використовувати «хештеги». «Хештег» слугує інтерактивним продовженням вашого бренду і з його допомогою, організацію можна масово просувати.

Окрім інформації про майбутні і минулі проекти на Facebook сторінці потрібно публікувати цінний і корисний контент, аби підписники могли дізнаватись щось нове і аудиторія була активна весь час, а не на період проведення проектів. Не потрібно реєструватись у всіх соціальних мережах відразу, краще добре зрозуміти як працювати з однією, адже кожна соціальна мережа працює по своєму, наприклад, для швидкого поширення інформації краще обрати Twitter, а для більшої взаємодії з людьми – Facebook.

Також має значення регулярність, зв'язок з аудиторією потрібно підтримувати завжди, але звісно ж, краще якість, а не кількість, якщо зовсім не має фантазії і інформації для контенту, то краще вже перечекати, аніж втратити аудиторію через зроблену як-небудь роботу. Потрібно завжди розбавляти контент, урізномбарвлювати його, адже монотонність – це також ворог соціальних мереж. Важливо постійно моніторити і розуміти мову аудиторії, бути «в темі», підхоплювати нові тенденції і бути першими, хто про це говорить (наприклад новини в громадській сфері, чи конкретно про напрямок, яким займається громадська організація).

І звісно, найголовніше в маркетинговій сфері має бути любов до цієї діяльності, якщо вам подобатиметься процес роботи над контентом, то і ваші підписники його полюблять.

Враховуючи надзвичайно насичений цифровий світ та багатогранний медійний простір, просування неприбуткових організацій вимагає використання відповідних сучасних маркетингових стратегій та інструментів. Опрацювавши широке коло літературних джерел, доцільно було би виділити найбільш ефективні, на мою думку, маркетингові стратегії та інструменти, за допомогою яких можна було би зробити організацію більш впізнаваною та зекономити значні суми коштів передбачених організацією на рекламу.

1. Зробити «Pay per click» (рекламна модель) безкоштовною за допомогою онлайн-рекламного сервісу «Google AD Grants». Багато неприбуткових організацій помилково виключають зі списку маркетингових інструментів рекламну модель «Pay per click» лише тому, що вона починається зі слова «платити». На жаль, багато хто не знає про програму «Google Ad Grants», яка в своїй основі є фактично вільними грошима, які надані некомерційним організаціям для розповсюдження реклами в найбільшій у світі та найефективнішій пошуковій системі «Google». Як «Microsoft» так і «Google» надають приблизно 1 мільярд доларів, для того, щоб допомогти неприбутковим організаціям щорічно пропагувати свою діяльність в мережі Інтернет. Для того, щоб заявка на безкоштовну рекламу від організації була розглянута необхідно створити обліковий запис в «Google Ads», неприбутковий обліковий запис в «Google», а також ID клієнта в обліковому записі «Google Ads». Після цього запуститься процес подачі заявки на отримання можливості публікації безкоштовної реклами, що дасть можливість розповсюдити ідеї громадської організації на значно ширшу аудиторію.

2. Пробудження емоцій за допомогою відео. Люди, які матимуть можливість почути, а головне побачити певні проблеми, ідеї, заклики чи питання, які піднімає громадська організація, з більшою імовірністю відгукнуться на них. Оскільки основним завданням відео є – викликати певні сильні емоції. На сьогодні вплив, який створює цифровий маркетинг не можна недооцінювати. Особливий вплив відео на емоційний рівень людей, де заклики громадської організації можуть поширюватися на великі групи потенційних спонсорів чи жертводавців. Емоції – це, зрештою, те, що змушує людей діяти, тому витрати часу і ресурсів громадської організації на зйомки відео та «хостинг» не слід ставити на задній план. Хоча відео маркетинг з погляду витрат деколи може здаватися збитковим, однак є багато ресурсів, які допоможуть організації створити власні високоякісні відео при мінімальному бюджеті (наприклад, зйомка високоякісного відео за допомогою «Iphone»)

3. Виділити невеликий бюджет для просування вашого найкращого контенту в соціальних мережах. Певний контент, який розміщує громадська організація в таких соціальних мережах як «Facebook» і «Twitter» матиме мінімальні шанси отримати видимість і бути поширеним, якщо ви не вкложите невеликі кошти у його рекламу. На думку відомого інтернет-маркетолога, Ларрі Кіма, щоб успішно рекламувати певний контент в мережі «Facebook» достатньо всього 5 доларів на день. «Facebook», «Instagram» та «Twitter» мають достатньо параметрів для того, щоб цільово поширювати інформацію, яку потім зможе знайти, зацікавлена діяльністю організації, широка громадськість або ж люди, які є безпосередньо дотичними до сфери діяльності, яка рекламується.

4. Подати заявку на отримання кнопки «Donate Now» (пожертвуйте зараз) на сторінці неприбуткової організації. У серпні 2015 року

керівництво мережі «Facebook» оголосило про те, що вони дозволяють вибраним неприбутковим організаціям додавати кнопку «Donate Now» на їхню сторінку в «Facebook». Це дало можливість громадським організаціям завжди бути перед їхньою аудиторією в потрібному місці, у потрібний час, і з правильною пропозицією, а ця кнопка безумовно спонукає відвідувачів сторінки до негайної дії. Щоб отримати цю функцію на своїй сторінці, необхідно переконатися в тому, що у організації є підтверджена сторінка в «Facebook», а також підтверджений статус громадської організації (У США це регулюється правовою системою «501 (c) organization», яка врегульовує громадські організації відповідно до типу їхньої діяльності), погодитися з правилами та умовами мережі «Facebook» і заповнити відповідну форму (заявку). Якщо усе буде зроблено правильно і «Facebook» реалізує запит, то на сторінці громадської організації з'явиться функція «Donate Now» для моментального отримання пожертв через мережу «Facebook».

5. Налаштувати свою мережу для формування впливового партнерства. Маловідомій громадській організації, ймовірно, не вдасться одразу залучити відому особистість до своєї рекламної кампанії. Однак, якщо організація має партнерів і знає людей, які дотичні до публічних осіб, зірок, відомих громадських діячів, то вони змогли б заінтригувати останніх діяльністю та ідеями організації. Результатом цього могло би бути, наприклад, публікування постів (що міститимуть рекламу неприбуткової організації) знаменитостями у їхньому обліковому записі «Instagram» та заклик до дії щодо ідей Громадської організації. Дуже важливо знайти в оточенні організації впливових лояльних прихильників і шанувальників, які б могли рекламувати ідеї та діяльність організації, що забезпечило би надходження пожертв без значних затрат на рекламу.

6. Інвестувати в електронний маркетинг. Громадським активістам часто не імпонує слово «інвестувати», оскільки організації не завжди мають на це кошти. Однак, як показують дослідження, інвестиції в рекламу за допомогою електронної пошти є однією з найефективніших тактик цифрового маркетингу і врешті приносять бажані результати. Електронний маркетинг призводить до отримання в середньому 40 доларів доходу на кожний витрачений 1 долар, що робить його надзвичайно потужним коли йдеться про бюджетні обмеження в середині організації. Для того, щоб ефективно використовувати маркетингові послуги електронної пошти громадським активістам потрібно:

- розробити переконливу сюжетну лінію (тему листа) – креативний спосіб, який переконає людей відкрити саме електронну пошту громадської організації. Дуже важливо знайти що саме буде найкраще працювати з аудиторією.
- зробити контент простим і легкозасвоєваним. Потрібно максимально доступно висвітлити суть листа, оскільки ніхто не збирається витратити час на читання роману. Однак якщо Ваш лист для масового розсилання буде лаконічним, чітким і легким для перегляду, то люди набагато частіше переглядатимуть його.
- використовувати добре продумані зображення та/або відео, щоб розповісти певну історію та звернутися до емоцій вашого «клієнта».

7. Публічні некомерційні заходи (публічні виступи перед аудиторією, обговорення, виставки, «стендапи»). Публічні виступи не слід недооцінювати як маркетингову тактику для неприбуткових організацій. Хоча їх не можна вважати цифровим маркетингом, однак багато заходів та подій знімається на камеру, поширюється за допомогою ЗМІ, викладається на інтернет ресурси, наприклад

«Periscope» та багато інших. Якщо це слайди то їх можна буде викласти «SlideShare». Нині учасники подій дуже часто діляться у соціальних мережах усім, що їм сподобалося, тому проведений громадською організацією некомерційний захід може розширити аудиторію та збільшити кількість потенційних донорів, лише за рахунок постів в «Twitter», «Facebook» та «Instagram» тих людей, які були присутніми на заході.

Кожен з вище прописаних елементів відіграє свою роль в організаційному розвитку, і якщо десь є недопрацювання, це відображається на організації.

Висновок

В Україні з кожним роком зростає рівень організаційної спроможності та сталий розвиток громадських організацій. Особливістю нашого суспільно-політичного простору є радянське минуле.

Україна має на собі чіткий відбиток радянської ідеології. Через те, що Україна так довго жила під владою Росії, не маючи власної громадянської автономності, наше суспільство звикло мати менший запит на самоорганізацію і занадто великі виклики до державного апарату. Громадські інститути на законодавчому рівні є повноцінними суб'єктами конституційного права, хоч ці права часто ускладнені бюрократичним апаратом, але з 2013 року громадським організаціям дещо полегшили деякі процедури, зокрема заснування організацій, що пішло на користь бажаючим засновувати громадську організацію, адже відмови отримувала набагато менша кількість, ніж до цього закону.

Щодо співпраці з державою, то, на даний момент, держава має здебільшого негативний рейтинг в громадських просторах, позаяк з корумпованою і бюрократичною системою ніхто не хоче зв'язуватись, хоч в ідеалі, держава мала б сприяти розвитку громадянського суспільства і якомога спрощувати всі процедури, адже вони можуть бути корисні один одному і співпрацювати на рівних задля блага країни і її населення.

Наше громадянське суспільство розвивається поступово, засновується велика кількість громадських організацій, які, на перших етапах часто і зупиняються, бо недопрацювали щось на початку. Це починається від розуміння командою місії, візії організації, розуміння

власного внеску та реалізації в цій організації до фінансового менеджменту, управління людським потенціалом, планування і системного моніторингу. Кожен елемент організаційного розвитку є дуже важливим, і кожному потрібно приділити достатньо часу, аби всі вони розвивались паралельно.

Робота над організаційним розвитком це тривалий і постійний процес, але якщо про нього не забувати, то організація працюватиме в синергії, і всі її елементи виконуватимуть місію організації.

Громадська організація «Великого Бажайте» - це загальний приклад того, коли організаційному розвитку приділили досить мало часу, під цим я маю на увазі фінансовий менеджмент, структуру правління організації, роль в секторі, партнерства, та багато інших сфер, які не в критичному стані, але потребують вдосконалення і пропису кроків діяльності для досягнення успіху в них.

Я приділила увагу важливим, на мою думку, елементам організаційного розвитку. Це фандрейзинг і його основні правила, аби не залишитись без фінансування в останній момент; це правильний розподіл обов'язків, делегування цими обов'язками, вибудовування структури організації та розвиток лідерського потенціалу, всі ці перелічені пункти, якщо вони добре і правильно розвинуті, допоможуть впевнитись в тому, що якщо керівник піде з організації, то організація буде продовжувати існувати. Ще одним з елементів, який я описувала це організаційна культура, яку часто недооцінюють, не розуміючи, що якщо організація пуста зсередини, то її оболонка нічого не варта. Кожен з елементів я намагалась доповнювати прикладами з різних організацій, з якими особисто знайома, і які переживали схожі ситуації.

Окремо я б окреслила напрацювання з HR стратегії і елементи успішного маркетингу. Цим двом сферам я приділила особливу увагу,

вони можуть підходити не просто як «лайфхаки» для громадських організацій, а ці самі організації можуть використовувати ці стратегії як базу. Вони описані більш загально, і підходять практично всім громадським організаціям, а в процесі користування ними, організації можуть додавати потрібні і особливі для них елементи культури.

Всі рекомендації написані на основі прочитаної літератури та власного досвіду і спостережень. Більшість з них є універсальними для всіх громадських організацій і можуть допомагати їм на початку їх діяльності.

Список використаних джерел

1. Бистрицький Є. *Модернізація України. Визначення пріоритетів реформ. Проект до обговорення* / Є. Бистрицький, О. Вінніков, Є. Захаров, В. Епштейн, Н. Лігачова, Є.Соболев, Г. Касьянов, Т. Возняк, М. Маринович, О. Степаненко, А. Голубовська-Онісімова. – К.: Мережа підтримки реформ, 2009. – С. 123
2. Боголюбський А. *Нові інституції як "п'ятий елемент" нової України* // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pravda.com.ua/columns/2018/01/6/7167600/>
3. Готстева О. *Європейський досвід взаємодії органів державної влади та громадських організацій.* // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1124>
4. *Громадянське суспільство і соціальні перетворення в Україні: Тези наукової конференції* / За ред. А.Ф. Карася. – Львів. Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2001. – С. 126
5. Дерекко В. *Громадянське суспільство як суб'єкт впливу на воєнно-політичні рішення.* / В. Дерекко // *Політичний менеджмент.* – 2009. – №1. – С. 72-78
6. *Життєвий цикл організації / Основи менеджменту.* // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.info-library.com.ua/books-text-5417.html>
7. *Закон України «Про об'єднання громадян».* // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2460-12>
8. *Закон України «Про громадські організації».* // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17>
9. *Звіт за результатами дослідження «Оцінка стану розвитку громадянського суспільства та суспільної активності громадян*

- України», Український Фонд Демократії «Спочатку Люди», Київ, 2013. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.civicua.org/main/data?t=3&c=1&q=2092237>*
10. *Індекс сталості розвитку організацій громадянського суспільства України в 2015 році // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: file:///C:/Users/Den/Downloads/2015_ukraine_ukr.pdf*
11. *Інститути громадянського суспільства та інститут громадських організацій в Україні: теоретико-методологічні та нормопроектні аспекти / Міністерство Юстиції. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://minjust.gov.ua/m/str_20126*
12. *Інформація про виконання Державною реєстраційною службою та реєстраційними службами територіальних органів юстиції Закону України «Про громадські об'єднання» у січні-березні 2013 року. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://civil-rada.in.ua/?p=1417>*
13. Кін Джон. *Громадянське суспільство. Старі образи, нове бачення*. Пер. з англ. Олександр Гриценко; Літ. ред. О. Гриценко. – К.: К.І.С., 2000. – С. 192
14. Климанська Л., Герасим Г., Блей Д. *Організаційний розвиток: Тренінговий модуль / За заг. ред. О. Красюкової-Еннз, О. Софій, М. Сварника. — Українсько-канадський проект «Інклюзивна освіта для дітей з особливими потребами в Україні» — К., 2010. — с. 13*
15. *Конституція України «Стаття 36». // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://kodeksy.com.ua/konstitutsiya_ukraini/statja-36.htm*
16. Ковальчук В. В. *Основи наукових досліджень: Навчальний посібник.* – К.: ВД "Професіонал", 2004. – 206 с.

17. Колодій А. *Розвиток громадянського суспільства.* // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://political-studies.com/?page_id=188
18. Лациба М. *З новим законом та старими ворогами,* 2013р. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pravda.com.ua/articles/2013/01/3/6980691/>
19. *Менеджмент організації та адміністрування* // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pidruchniki.com/74963/menedzhment/menedzhment_organizatsiy_i_administruvannya
20. Москаленко А., Анцут Е., *Новий Закон «Про громадські об'єднання»*, 2012р. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://khpg.org/index.php?id=1356729538>
21. Небава М. І. *Менеджмент організації і адміністрування. Частина 1 : навчальний посібник* / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк. – Вінниця : ВНТУ, 2012. – 105 с.
22. *Неурядові організації, соціальний маркетинг та зв'язки з громадськістю* / Пер. Турчик І., / За ред. Чубатої М. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://gurt.org.ua/articles/18707/bull/>
23. *Постанова Верховної Ради України Про порядок введення в дію Закону України "Про об'єднання громадян".* // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T246100.html
24. *"Практична реалізація норм Закону України "Про громадські об'єднання: проблеми та їх вирішення". Аналітична записка / Національний інститут стратегічних досліджень.* // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/1423/>
25. *Про організаційний розвиток простою мовою: Посібник для практиків.* – Київ, 2017. // [Електронний ресурс]. – Режим

- доступу: <http://cd-platform.org/attachments/article/1991/%D0%9F%D1%80%D0%BE%20%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B8%CC%86%D0%BD%D0%B8%D0%B8%CC%86%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BA%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%8E%20%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%8E.pdf>
26. *Про стан розвитку громадянського суспільства в Україні: загальні тенденції, регіональні особливості* / Національний інститут стратегічних досліджень // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/grom_susp-bdf01.pdf
27. *Рішення Європейського Суду з прав людини у справі «Корецький та інші проти України» від 3 квітня 2008 року.* // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://precedent.in.ua/2015/10/29/koretskyj-ta-inshi-proty-ukrayiny-4026902-ri/>
28. Рзаєв П. *Оцінка розвитку громадянського суспільства в Україні* // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=712>
29. Сидорчук О. *Залучення ресурсного потенціалу громадянського суспільства до забезпечення соціальної безпеки України* // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: file:///C:/Users/Den/Downloads/Uap_2015_2_7.pdf
30. Соляр С. П. *Інститути громадянського суспільства* / С. П. Соляр // Форум права . – 2013. - №1. – с.936 // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: file:///C:/Users/Den/Downloads/FP_index.htm_2013_1_155.pdf
31. Статут організації «*Великого Бажайте*»

- 32.Цьвок М., *Зарубіжний досвід діяльності недержавних громадських організацій та його застосування в Україні* // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: file:///C:/Users/Den/Downloads/pp_2015_2_46.pdf
- 33.Дарендорф Р. *После 1989. Мораль, институты, и гражданское общество. Размышление о революции в Европе* / Р. Дарендорф ; пер. с англ. – М.: Ad Marginem, 1998. – С. 272
- 34.Лапин Н. И. *Ценности, группы интересов и трансформация российского общества* / Н. И. Лапин // Социс. – 1997. - №3. – с. 15
- 35.Перспективное развитие общественной организации: набор рекомендаций / Национальный демократический Институт международных отношений // [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://www.ndi.org/sites/default/files/perspektivnoye%20razvitiye%20obshchestvennoy%20organizatsii.pdf>
- 36.*Defining civil society for Ukraine summary of the research report* // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ua.undp.org/content/dam/ukraine/docs/DG/socinnov/OGS_En.pdf
37. *Civil society in Ukraine:building on the Euromaidan legacy* // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://euromaidanpress.com/2018/03/16/civil-society-in-ukraine-building-on-euromaidan-legacy/>
- 38.Ghosh M. *In Search of Sustainability Civil Society in Ukraine* / June 2014 // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://library.fes.de/pdf-files/id-moe/10862.pdf>
- 39.Halloran K. *Quick Guide to Google Grants: Google Ads for Nonprofits*// [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.wordstream.com/blog/ws/2013/12/18/google-grants-adwords-for->

- nonprofits?fbclid=IwAR0KnJY8i4fkbMUOWrO4SOMnVVS3oB_VZs7AOJ0IN3w95Y33W23-HVSBXXk
40. Johnson Steve. *Russian language in decline as post-Soviet states reject it* //FINANCIAL TIMES. // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ft.com/content/c42fbd1c-1e08-11e7-b7d3-163f5a7f229c>
41. Module 3: NGO Organizational Development // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://files.peacecorps.gov/multimedia/pdf/library/M0070_mod3.pdf
42. *NGO Management and Organizational Development* // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.fundsforngos.org/ngo-management-organizational-development/>
43. *Organisation development* / FPDL // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://fpdl.org/areas-of-work/organisational-development/>
44. Perspectives Note:
45. *The Enabling Environment for Capacity Development* / January 2011// [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.oecd.org/dac/accountable-effective-institutions/48315248.pdf>
46. *PROJECT AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT FOR NGOs AND CBOs* / Institute for the study of human rights // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.humanrightscolumbia.org/sites/default/files/pbhr_ngo_cbos_development_manual_en.pdf
47. Shapovalova N. *The Two Faces of Conservative Civil Society in Ukraine* // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://carnegieeurope.eu/2018/10/04/two-faces-of-conservative-civil-society-in-ukraine-pub-77374>
48. Shapovalova N. and Burlyuk O. *Civil Society and Change in Ukraine Post-Euromaidan: An Introduction* // [Электронный ресурс]. – Режим

доступу:

https://www.researchgate.net/publication/328744272_Civil_society_and_change_in_Ukraine_post-Euromaidan_An_introduction

49. *Supporting Partners to Develop their Capacity*, 12 Lessons from DAC Peer Reviews // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.oecd.org/dac/peer-reviews/12lessonsacapdev.pdf>

50. Warner W. Burke and David L. Bradford. *The Crisis in OD* // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://media.wiley.com/product_data/excerpt/84/07879811/0787981184.pdf

51. Woodman R., Pasmore W., Shani A. *Research in Organization Change and Development*. Bingley, // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://iiste.org/Journals/index.php/DCS/article/viewFile/12206/12559>