

**Заклад вищої освіти «Український католицький університет»**

**Факультет суспільних наук**

**Кафедра управління та організаційного розвитку**

**Пояснювальна записка**

**до дипломного проєкту (магістерської роботи)**

**магістр**

**(освітній ступінь)**

**на тему «Застосування інструментів організаційного розвитку в діяльності організацій громадянського суспільства»**

**Виконала:** студентка II курсу, групи СУН19/М спеціальності 073 «Менеджмент»

Лалабекова Наталія Вікторівна

**Керівник** Дащаківська Оксана Юріївна, к.п.н.

**Рецензент** Щурко Уляна Василівна, к.е.н.

**Львів – 2021**

Лалабекова Н.В. Застосування інструментів організаційного розвитку в діяльності організацій громадянського суспільства: Магістерська робота (073 Менеджмент) /Н.В. Лалабекова/ Український католицький університет. Кафедра управління та організаційного розвитку; Наук. кер.: О.Ю. Дацаківська, кандидат політичних наук – Львів: УКУ, 2021. – 121 с.

**Анотація.** У роботі розкрито теоретико-методологічні засади організаційного розвитку організацій громадянського суспільства. Проведено аналіз стану організаційного розвитку організацій громадянського суспільства в Запорізькій області, оцінені основні проблеми розвитку таких організацій, їх потенціал та можливості підвищення рівня організаційного розвитку для забезпечення їх сталості і фінансової стабільності.

**Ключові слова:** громадянське суспільство, організації громадянського суспільства, сталий розвиток, громадське об'єднання, організаційний розвиток, організаційна спроможність, фінансова сталість.

### **Abstract.**

The paper reveals the theoretical and methodological principles of organizational development of civil society organizations. An analysis of the state of organizational development of civil society organizations in the Zaporizhzhia region, the main problems of development of such organizations, their potential, and opportunities to increase the level of organizational development to ensure their sustainability and financial stability are assessed.

### **Keywords.**

Civil society, civil society organizations, sustainable development, public association, organizational development, organizational capacity, financial sustainability.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА</b> .....	7
1.1. Організаційний розвиток: визначення та фактори впливу .....	7
1.2. Напрямки організаційної спроможності організацій громадянського суспільства .....	15
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ</b> .....	20
2.1. Стан та динаміка організаційного розвитку організацій громадянського суспільства в Україні .....	20
2.2. Аналіз організаційного розвитку організацій громадянського суспільства Запорізької області на підставі проведеного опитування .....	28
<b>РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА</b> .....	59
3.1. Застосування інструментів організаційного розвитку під час стратегічного планування організацій громадянського суспільства .....	59
3.2. Використання організаціями громадянського суспільства інструментів ефективного позиціювання в інформаційному просторі .....	81
3.3. Практичні рекомендації щодо бюджетування організацій громадянського суспільства як інструменту фінансової сталості організації та розробки фінансових політик і процедур .....	86
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	111
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	116
<b>ДОДАТКИ</b> .....	122

## ВСТУП

Протягом останніх десятиріч організаційному розвитку організацій громадянського суспільства України приділяється багато уваги: відбувається посилення спроможностей організацій громадянського суспільства; розробляються стратегічні політики та практики, будуються комунікаційні стратегії; покращується матеріально-технічне оснащення організацій; все більше в роботі організацій застосовуються етичні стандарти. Разом з тим, суттєво підвищується рівень професійних компетенцій членів/кинь організацій, посилюється інтеграція гендерних підходів в проєктах, що розробляються та втілюються організаціями; підвищується рівень дотримання міжнародних стандартів у сфері прав людини, а також, організації починають активно застосовувати ІТ-рішення в своїй поточній діяльності.

З кінця 90-х років в Україні проводилося багато профільних тренінгів з ефективного менеджменту для організацій громадянського суспільства (далі - ОГС). З цією метою працювали Творчий центр Каунтерпарт (ТЦК) (з 1997р), Координатор проєктів ОБСЄ в Україні за фінансової підтримки Міністерства закордонних справ Данії (з 2007р.), Фонд підтримки Фонду демократії ООН (UNDEF) (2009 р), ICAP «Єднання», USAID та SIDA.

Попри такі численні практики підтримки стан організаційного розвитку організацій ГС характеризується відсутністю чітких політик. Невеликий чисельний склад команд організацій, постійна зайнятість в проєктній діяльності, професійне вигорання, недостатнє розуміння корисної дії стратегічних процесів організаційного розвитку, не дає можливості приділити в достатній мірі часу для підвищення рівня організаційної спроможності ОГС.

Дана магістерська робота присвячена питанням посилення організаційного розвитку ОГС в контексті розроблення стратегічних документів, ефективного позиціонування в інформаційному просторі, дієвого бюджетування та досягнення фінансової сталості, а також, покликана розвинути інструментарій організацій громадянського суспільства для досягнення сталих змін та соціальних

трансформацій у суспільстві. Для цього в роботі використано зразки таблиць, формули для визначення ефективності роботи ОГС, алгоритми самостійної побудови політик і практик, систем моніторингу та оцінки, щоб навіть найслабша громадська організація отримала можливість за їх допомогою створити базові стратегічні документи для свого розвитку.

Практична цінність магістерської роботи полягає у напрацюванні практичних інструментів, що мають максимально спростити процедуру створення стратегічних політик і практик, а також, допомогти ОГС досягати сталого розвитку, більше сфокусувати свою діяльність, бути більш ефективними.

**Мета дослідження** – на основі аналізу стану організаційного розвитку організацій громадянського суспільства Запорізької області напрацювати практичні інструменти для посилення їх організаційної спроможності в ключових сферах професійної діяльності.

**Завдання дослідження:**

- вивчити теоретичні аспекти дослідження організаційного розвитку, описати ключові визначення поняття;
- дослідити та узагальнити напрями організаційної спроможності організацій громадянського суспільства;
- вивчити стан та динаміку розвитку організацій громадянського суспільства;
- проаналізувати стан організаційного розвитку організацій громадянського суспільства у Запорізькій області: стратегічне та операційне планування, інструменти сталої комунікації та позиціонування в інформаційному просторі, фінансову сталість та бюджетування організацій;
- сформулювати практичні рекомендації щодо застосування інструментів організаційного розвитку в діяльності громадських організацій.

**Об'єктом дослідження** є організаційний розвиток ОГС.

**Предметом дослідження** є інструменти організаційного розвитку ОГС Запорізької області.

В магістерській роботі методологія дослідження використовує метод аналізу (аналіз елементів організаційного розвитку ОГС Запорізької області), метод спостереження (спостереження організаційної сталості ОГС в Запорізькій області), метод порівняння (порівняння рівня організаційного розвитку громадських об'єднань Запорізької області за п'ять років – 2015-2020 рр.), метод узагальнення (визначення загальної формули необхідних елементів організаційного розвитку – запропоновані ефективні інструменти для розробки політик і практик для ОГС), принципи об'єктивності та неупередженості.

**Ключові слова:** громадянське суспільство, організації громадянського суспільства, сталий розвиток, громадське об'єднання, організаційний розвиток, організаційна спроможність, фінансова сталість.

### **Структура та обсяг роботи.**

Робота складається з трьох розділів. Перший розділ теоретичний, в ньому викладені визначення організаційного розвитку різних дослідників, фактори впливу на організації громадянського суспільства, в т.ч. теорії соціальних змін, описані основні напрямки організаційної спроможності організацій.

Другий розділ описує динаміку організаційного розвитку організацій громадянського суспільства. В ньому подається аналіз організаційного стану ОГС Запорізької області, проводиться аналіз опитування, що було зроблено в грудні 2020 року.

Третій розділ присвячений викладенню конкретного інструментарію та практичних рекомендацій, які ОГС можуть використовувати в своїй поточній роботі під час стратегування та для підсилення власної організаційної спроможності.

Загальний обсяг роботи складає 112 сторінок.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ

### 1.1. Організаційний розвиток: визначення та фактори впливу

Одним із об'єктів управління в суспільстві є організації громадянського суспільства, які демонструють свідому діяльність розвитку своїм цільовим аудиторіям.

Якщо спробувати сформулювати дефініцію організацій громадянського суспільства, то доцільно використати наступне судження. *Організації громадянського суспільства (ОГС)* – це неприбуткові організації, які зареєстровані згідно українського законодавства та є інституціолізованими, мають власне врядування та все необхідне для контролю за своїми діями, не розподіляють дохід між своїми засновниками, членами або менеджерами, і демонструють значний ступінь добровільної участі в розвитку громадянського суспільства України.

В магістерській роботі будуть досліджуватися ОГС, що мають статус неприбуткової організації, отримують добровільні цільові пожертви від міжнародних та українських донорів, а також за організаційно-правовою формою реєстрацією є асоціаціями або спілками, благодійними фондами та організаціями, громадськими організаціями, товариствами та установами.

Дві революції в Україні стали підґрунтям трансформації організацій громадянського суспільства в повноцінних суб'єктів конституційного права України. Зазначена тенденція знаходить своє відображення у теоретичних напрацюваннях українських правознавців.

До 2008 року дефініція «інститут (організація) громадянського суспільства» не була унормованою в законах і підзаконних актах України, що породжувало певні проблеми в конституційній правотворчій і правозастосовній діяльності. З метою забезпечення належного правового регулювання у зазначеній сфері, у Міністерстві юстиції України було розроблено проєкт Закону України «Про

громадські організації», який у встановленому порядку було внесено Урядом України на розгляд Верховної Ради України (реєстр. №3371 від 14.11.2006 р.). Основними завданнями цього законопроекту стало визначення правових та організаційних основ реалізації права людини на свободу об'єднання, створення сприятливих умов для утворення та діяльності громадських організацій щодо розвитку громадянського суспільства в Україні [21].

Вдосконалення законодавчого регулювання інституту громадських організацій зумовлене не лише нагальною необхідністю дотримання міжнародних стандартів у сфері прав людини, а й потребою системного правового регулювання відповідних правовідносин [40].

Довгі роки по відношенню до ОГС існувало багато стереотипів. Один із яких – аморфність. Революція гідності 2014 року посприяла швидкому росту формальних та неформальних громадських об'єднань в Україні, а також, їх активізації в громадянському суспільстві. Але з іншого боку наново підняла питання рівня організаційної спроможності організацій громадянського суспільства в Україні, що передбачає довготривалий процес стратегування, визначення місії та візії, фінансової сталості, розробки фінансових політик і практик, визначення пріоритетних стратегічних напрямків діяльності ОГС. Все це потребує часу, а новостворені громадські об'єднання передусім спрямовували свою діяльність на суто практичні активності та проекти.

Проте теоретична і практична необхідність вирішення проблем управління розвитком організацій громадянського суспільства в умовах ринкової трансформації економіки шляхом обґрунтування методичних підходів до оцінки рівня розвитку ОГС, проведення організаційного аудиту, обґрунтування організаційної структури та структури управління, оцінки організаційної культури ще вимагає відповідного наукового забезпечення. Це й обумовлює вибір теми та актуальність даного дослідження.

Сфера організаційного розвитку виникла завдяки зусиллям, спрямованим на підвищення ефективності діяльності неприбуткових організацій. *Організаційний розвиток* - це процес успішних організаційних змін і зростання продуктивності



діяльності організації. Передовсім організаційний розвиток досягається через вплив на внутрішню динаміку організації, а це потребує додаткових зусиль команди, часу, що часто не пов'язано напряду з досягненням цілей проєктів ОГС. Це дуже важливий процес, якщо організація хоче довго і ефективно працювати та бути корисною суспільству.

Теоретики сфери розвитку організацій протягом десятиліть досліджували, як зовнішні контексти формують організаційну динаміку та ефективність організацій. Сам термін «організаційний розвиток» вперше стали вживати Роджер Шеппард і Роберт Блейк в 1957-1959 рр. Проводячи експерименти з навчання персоналу в Esso Standart Oil, вони прийшли до висновків, що ефективна програма організаційного розвитку має проводитись на всіх рівнях організації, починаючи з найвищого, і особливу увагу приділяти процесам і взаємодії між іншими членами організації.

Гордон Ліппіт описує оновлення організації як «процес пропозиції, створення та зберігання під контролем таких необхідних змін, які дають можливість організації стати та залишатися життєздатною, пристосовуватися до нових умов, вирішувати проблеми, робити висновки зі свого досвіду» [65].

Уенделом Френчем та Сесілом Беллом організаційний розвиток визначається як «довготривала робота по вдосконаленню процесів вирішення проблем та оновлень в організації шляхом ефективнішого спільного регулювання культурних постулатів організації – при особливій увазі до культури всередині формальних робочих груп – за допомогою агента змін, чи каталізатора, - використовуючи теорію та технологію прикладної науки про поведінку, що включає вивчення діями» [62].

Культура, що пов'язана із соціальною системою організації – це переважаючі норми поведінки, відчуттів, відносин та цінностей людей, що працюють в організації.

Організаційний розвиток ґрунтується на концепції планування, ініціювання та здійснення процесів зміни соціальної системи із залученням великої кількості людей. Організаційний розвиток може бути визначений як довготерміновий,

ретельний, всеохоплюючий процес зміни і розвитку організації і людей, що працюють у ній.

На думку Паніної О.М., організаційний розвиток – це сукупність теоретичних концепцій і практичних прийомів, спрямованих на те, щоб допомогти організації отримати більшу гнучкість і адаптуватися до змін, а менеджерам – засвоїти необхідні для цього навички [69].

Також, суттєвий внесок у розробку теоретико-методологічних та прикладних аспектів проблеми управління розвитком організацій зробили такі вчені як В.Я. Амбросов, С.С. Бакай, М.О. Бесєдін, В.Л. Валентинов, В.О. Василенко, С.І. Дем'яненко, Й.С. Завадський, С.А. Кравченко, П.М. Макаренко, Т.Г. Маренич, В.Я. Мессель-Веселяк, Л.І. Михайлова, О.О. Мороз, О.В. Олійник, В.І. Перебийніс, П.Т. Саблук, М.М. Турченко, О.О. Школьний, О.В. Шубровська, В.В. Юрчишин та інші [36]. Серед зарубіжних дослідників проблем організаційного розвитку – І. Ансофф, І. Адізес, М. Армстронг, Р.Л. Дафт, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, Р. Бекхард, Дж. Л. Гібсон, Д.М. Іванцевич, Д.Х. Доннелі, Р.А. Фатхутдінов та інші [52].

Але, слід зазначити, що ці дослідження оминали увагою те, як на зовнішній контекст впливав організаційний розвиток ОГС, що міг бути використаний для вирішення соціальних проблем та каталізації конструктивних соціальних змін. Сьогодні організації громадянського суспільства є потужними суб'єктами в більшості суспільств сучасного світу. Це має вирішальне значення для постійних соціальних трансформацій та вирішення соціальних проблем.

В останні роки організаційний розвиток організацій громадянського суспільства стає актуальним для процесів соціальних змін в суспільстві. Він покращує функціонування ОГС, сприяє фокусуванню на забезпеченні стійких поліпшень для обраних цільових груп, масштабує діяльність організацій, що передбачає реалізацію більш складних ініціатив, які вимагають організаційної та фінансової сталості організацій.

Організації, орієнтовані на втілення місії та досягнення своїх стратегічних цілей задля втілення соціальних змін, змінюють структури, процеси та ситуацію

в громадах, містах та областях, національні політики та практики в країні, що заохочує більш демократичну участь в управлінні, переформатуванні інститутів, здійсненні реформ та трансформацій. Це, в свою чергу, призводить до сталого поліпшення життя, демократизації та екологічної стійкості, розширення можливостей та вибору, що стоїть перед населенням, урядом, бізнесом та громадянським суспільством. Стратегічний погляд організації на її місію може мати вирішальне значення як основа для роботи з різними зацікавленими сторонами.

Організації громадянського суспільства, ініціативи яких досягають успіху в пілотних проєктах, часто прагнуть збільшити свій вплив. Але масштабування діяльності потребує більших зусиль, ніж здається, і дослідження розширення впливу свідчить про те, що успіх вимагає значної вишуканості [68].

Масштабування часто передбачає досить фундаментальні зміни в організаційній стратегії неурядових організації. Масштабування призводить до розширення функцій організації, додаткової підготовки чи перепідготовки персоналу, підбір нових тренерів, експертів та консультантів. Масштабування може вимагати складних знань про зовнішні процеси, стейкхолдерів, інших учасників, що працюють на цьому рівні, можливо, зміни внутрішньої структури організації. Часто, в такому випадку, організаціям доцільно звернутися до зовнішніх консультантів, які проведуть організацію через непростий процес стратегування і оновлення стратегічних політик і практик. Такі стратегічні консультації дають можливість формалізувати зміни в організації, проаналізувати альтернативи розвитку організації під час масштабування, дати можливість з'явитися нестандартним ідеям та неочікуваним пропозиціям щодо різних напрямків руху.

Більшість стратегій організацій для збільшення масштабів впливу вимагають розробки різних архітектур для розширення впливу в суспільстві. Деякі підходи до масштабування передбачають організаційне зростання організацій громадянського суспільства для здійснення більш масштабних і складних проєктів та програм. В даній ситуації теорія і практика організаційного

розвитку може запропонувати багато шляхів щодо зміцнення організаційної спроможності організації, що потребує цього, методи вдосконалення роботи організації, розширення її можливостей та процесів координації спільних дій. Стратегії масштабування організацій можуть передбачати непряме розширення діяльності шляхом розповсюдження інновацій, впливу на локальну чи державну політику, розширення впливу шляхом створення різноманітних коаліцій та мережувань. Отже, впровадження стратегій масштабування передбачає наявність внутрішніх змін, що вимагають втручання для підтримки організаційного зростання або забезпечення непрямих наслідків для організації. Зовнішні залучені консультанти майже напевно будуть залучені до допомоги у побудові зовнішніх відносин організації, що передбачає розповсюдження ефективних програм, взаємодію з ключовими суб'єктами в інших секторах або сприяння у побудові коаліції для колективних дій партнерських організацій. Таке залучення пропонує змінити ролі та позиції організації. Консультанти можуть допомогти організації розробити альтернативні шляхи розширення соціальних наслідків, що настануть через масштабування діяльності організації.

Наприклад, теорія соціальних змін вимагає розуміння широкомасштабної соціальної динаміки, закликає організації розширити свій кругозір далеко за межі їх життєздатності [61].

Для нових організаційних систем питання створення нового розуміння та розширення альтернатив дій є центральним питанням. Консультанти допомагають членам команди збільшувати довіру між собою, бачити перспективи співпраці всередині команди, створювати системи для мережевого спілкування людей з різними точками зору та досвідом, розробляти підходи до діалогу між зацікавленими сторонами з питань нарощування потенціалу організації.

Важливість вирішення нових викликів в суспільстві вимагає від організацій громадянського суспільства діяти як каталізатор, синтезувати спільні розуміння з конкуруючих поглядів та ментальних моделей [64].

Організаційний розвиток та стратегування організацій громадянського

суспільства особливо доречно для нових бачень та нового розуміння існуючих проблем. Однак за певних обставин існуючі організації не розглядають себе як потенційних суб'єктів вирішення соціальних проблем. За цих обставин ресурси організаційного розвитку можуть бути найбільш корисними для переформатування контекстів, що впливають на цих суб'єктів. Організаційний розвиток, впливаючи на одні організації, може спричиняти вплив і на інші організації, які залучені до вирішення соціальних проблем.

Так, наприклад, рух за громадянські права створив контекст громадської думки, що змусило уряд США прийняти та застосувати революційне законодавство про громадянські права [63].

Ще одним прикладом є проєкт з моніторингу ініціатив Світового банку, що був спрямований на подолання бідності в різних країнах за допомогою позик та технічної допомоги урядам. Передумовою став звіт за проєктами, що вказували на малий вплив на довгострокову бідність та те, що впроваджені проєкти рідко мобілізували енергію та ресурси бідного населення країн, що підтримувалися. Моніторинговий проєкт став глибоким аналізом діяльності Світового банку в бідних країнах, який мобілізував університети, неурядові організації та інші агенції розвитку, зацікавлені в ефективності витрачання коштів, обміну досвідом та творення висновків на майбутнє. Моніторингова кампанія підтримувала зв'язки з внутрішніми групами реформ для зміцнення зусиль один одного. Поступово політика та практика Світового банку еволюціонували, часто проти закріплених підходів, що базуються на більшій участі та більш відповідальних інституційних механізмах. Завдяки престижу Світового банку, його рух також заохотив до більш широких підходів до участі у багатьох інших міжнародних агенціях розвитку.

Організаційний розвиток в організаціях громадянського суспільства часто каталізується рішеннями та цілями вищого керівництва, однак вибір формувати контексти виростає з формулювання переконливих бачень, для яких можна мобілізувати контекстні ресурси та підтримку. Досвід розвитку організацій може надавати деякі складники для побудови теорій контекстного впливу. Наприклад,

під час моніторингової кампанії впливу на Світовий банк, як інсайдери, так і аутсайдери визнали, що на Світовий банк можуть впливати дослідження і інформація. Коаліція організацій громадянського суспільства розробила низку тематичних досліджень щодо зусиль Світового банку та організувала семінари та конференції, на яких представники банку та інші агенції з міжнародного розвитку могли обговорити уроки цього досвіду. Існування мереж ОГС, які розробляють систематизовані дані про проекти Світового банку та організують помітні заходи для обміну результатами роботи, створюють умови для того, щоб зовнішні голоси були почуті. Зовнішні актори часто не розуміють, як ключовий орган впливає на їх контекст. Оцінка стратегій організацій є прелюдією до роздумів про те, як можна змінити контекст, щоб сприяти бажаним змінам. Часто ці зміни стають передумовою побудови мостів для сталого розвитку в громадянському суспільстві.

Стратегії та інструменти організаційного розвитку організацій громадянського суспільства можуть мати значення для сприяння соціальним змінам у чотирьох напрямках:

- 1) збільшення спроможності організацій справлятися з організаційними проблемами;
- 2) допомога організаціям у масштабному впливі на соціальні зміни;
- 3) створення нових систем організацій для досягнення соціальних результатів;
- 4) зміна зовнішнього контексту для впливу на організації, безпосередньо пов'язані з такими результатами.

Підсумовуючи вищезазначене, можна зазначити, що організаційний розвиток – це:

- довгострокова праця організації по підвищенню здатності оновлювати себе, швидко вирішувати проблеми і реагувати на внутрішні і зовнішні зміни;
- природний процес якісних змін в організації;
- інноваційний менеджмент;
- стратегічна програма розвитку організації.

Організаційний розвиток, що зміцнює організацію, але при цьому не сприяє досягненню більших соціальних результатів, не є успішним з точки зору соціальних змін. Організаційний розвиток включає переорієнтацію організацій громадянського суспільства на розширення їх впливу за допомогою альянсів або створення мультиорганізаційних систем для вирішення соціальних проблем, які в іншому випадку залишаються незадоволеними. Побудова багатоорганізаційних систем та зміна стратегічного контексту за визначенням залучають більше ніж одну організацію, а масштабування наслідків соціальних змін часто включає розширення альянсів та партнерських відносин. Внутрішня динаміка організацій, що розвиваються, може визначатися їх зовнішніми відносинами. Теорія та практика розвитку організацій може вимагати значного вдосконалення або перегляду стратегічних документів ОГС, щоб мати справу із зовнішніми контекстами та системами.

## **1.2. Напрями організаційної спроможності організацій громадянського суспільства.**

Для того, щоб організація легко виживала в професійному середовищі, адаптувалася та розвивалася у світі, який швидко змінюється, їй необхідно постійно покращувати свої власні організаційні спроможності, щоб мати здатність ефективно досягати своєї місії та підтримувати стає функціонування в довгостроковому періоді. Даний процес спрямований на посилення розвитку і зміцнення професійних навичок, здібностей, процесів і ресурсів, що потребуються організацією.

Зміцнення організаційної спроможності ОГС може відбуватися у чотирьох напрямках:

- технічна спроможність;
- функціональна спроможність;
- адаптивна спроможність;
- спроможність впливати.

### *Технічна спроможність.*

Дана спроможність лежить у безпосередньому напрямку діяльності організацій громадянського суспільства. Технічна спроможність відноситься до підвищення якості послуг, що організації надають своїм цільовим групам, утвердження принципів та стандартів, за якими організації працюють, розвиток компетенцій у певному напрямку діяльності організації.

Наприклад, якщо організація працює у напрямку захисту прав людини, то до технічної спроможності може відноситись розширення компетенцій у площині прав людини, формування навичок захисту прав людини.

### *Функціональна спроможність.*

Дана спроможність необхідна для сталого, послідовного та надійного виконання ОГС своєї місії та стратегічних цілей. Функціональні спроможності передбачають розвиток внутрішніх систем та структур врядування та управління організацією, фінансовий менеджмент, бюджетування, розвиток людського капіталу та мобілізацію різного роду ресурсів.

Наприклад, до функціональної спроможності ОГС може відноситись покращення процесів роботи органів правління й менеджменту, проектного менеджменту, зміцнення здібностей мобілізувати фінансові або людські ресурси для задоволення потреб цільової аудиторії організації.

### *Адаптивна спроможність.*

Дана спроможність надає можливість ОГС реагувати на політичні, соціальні, економічні та культурні зміни, що впливають на середовище, в якому працюють організації громадянського суспільства.

Наприклад, розвиток адаптивних систем освіти в Малі. Десятиліття централізованого державного контролю залишили освітню систему в Малі без кваліфікованих вчителів, шкіл, книг та навчальних матеріалів, особливо в сільських школах. Після обрання уряду реформаторів на початку 1990-х років міжнародна допомога донорських установ та міжнародних організацій була спрямована на організацію базових груп для вдосконалення навчання в школах та забезпечення політики, що відповідає потребам сільських територій. За



підтримки неурядових організацій місцеві асоціації батьків та вчителів (PTAs) були реорганізовані, нові члени були обрані громадою та пройшли навчання щодо ефективного менеджменту. Асоціація мала змогу оцінювати потреби, визначати пріоритети та отримувати доступ до ресурсів, необхідних для покращення доступності та якості освіти для своїх дітей. Щоб підтримати та розширити результати, що були досягнуті на рівні громади, фасилітатори неурядової організації організовували конференції для обміну досвідом серед асоціацій, щоб сприяти демократичному діалогу та прийняттю рішень. Результатом стало те, що регіональні асоціації батьків та вчителів (PTAs) стали на одному рівні комунікувати з державними органами. НУО також провели для представників регіональних асоціацій базові тренінги з аналізу державної політики та адвокації, щоб налагодити ефективну взаємодію з Міністерством освіти під час формування політик. Це надало можливість на рівні місцевих шкіл сприяти зростанню ефективності місцевого управління та менеджменту шкіл. А на рівні національного Міністерства освіти було посилено увагу до проблем сільських шкіл та можливості впливати на місцевому рівні на формування навчальної програми та прийняття рішень щодо необхідних витрат на це.

Освітня ініціатива в Малі була зосереджена на баченні освітньої системи, яка реагувала на занепокоєння батьків та учнів, в контексті більш децентралізованої та демократичної структури управління. Це бачення стало основою для визначення бажаних змін контекстуальних сил, які можуть їх заохотити. В результаті місцеві асоціації змогли зміцнити позиції шкіл у громадах, мобілізувати підтримку локальних громад для їх розвитку, створити раніше недоступні можливості для висвітлення місцевих точок зору та стати чіткою та впливовою лобістською силою.

#### *Спроможність впливати.*

Дана спроможність допомагає організаціям впливати на середовище, в якому вони працюють. Така спроможність включає навички адвокації, ведення переговорів, комунікації, розвитку співпраці та партнерства всередині сектору та з акторами з інших секторів.

Наприклад, дана спроможність впливу буде означати здатність впливати на прийняття рішень, залучати партнерів з різних секторів суспільства для вирішення тієї чи іншої проблеми.

Загалом, дані спроможності впливають на розвиток професійної кваліфікації ОГС, покращення їх програмної ефективності, підвищення впливу організацій в професійному секторі, підвищення життєздатності й самозарадності та поширення культури організаційного розвитку ОГС.

Розвиваючи ці чотири напрямки спроможностей організацій громадянського суспільства, можна зазначити, що за підтримки ІСАР «Єднання», в 2014 році було підтримано грантами 101 ОГС на оплату їх коштами послуг з організаційного розвитку [41]. В 2015 році було підтримано 250 ОГС та надано 204 міні-гранта [42]. В 2016 році було підтримано 251 грантовий проєкт на загальну суму понад 309 000\$. У тому числі: 174 міні-гранти за підтримки Агентства США з міжнародного розвитку на суму 4 087 064 грн.; 28 міні-грантів - за підтримки проєкту РЕСПОНД на суму 2 961 125 грн.; 46 грантів - за підтримки Фонду ім. Ч.С. Мотта на суму 849 953 грн.; 3 гранти – за фінансування Представництва «Save the Children» в Україні на суму 91 572 грн. [43]. В 2017 році було підтримано 265 грантових проєктів для підсилення організаційного розвитку ОГС на загальну суму 10 566 037 грн. У тому числі: 190 міні-гранти за підтримки Агентства США з міжнародного розвитку на суму 3 591 162 грн.; 30 міні-грантів - за підтримки проєкту РЕСПОНД на суму 3 745 429 грн.; 45 грантів - за підтримки Фонду ім. Ч.С. Мотта на суму 3 229 446 грн. [44]. В 2018 році було проадміністровано 221 грантовий проєкт на загальну суму 9 490 926 грн. У тому числі: 148 міні-грантів за підтримки Агентства США з міжнародного розвитку на суму 2 996 515 грн.; 29 міні-грантів - за підтримки проєкту USAID/ENGAGE на суму 2 275 136 грн.; 12 грантів - за підтримки Фонду ім. Ч.С. Мотта на суму 827 205 грн.; 32 гранти - за підтримки Програми розвитку ООН в Україні на суму 3 392 070 грн. [45]. В 2019 році було підтримано 186 грантових проєктів. У тому числі: 50 міні-грантів за підтримки Агентства США з міжнародного розвитку Платформи розвитку громадянського суспільства Маркетплейс на суму 896 364

грн.; 2 гранти - за підтримки Агентства США з міжнародного розвитку в межах Ініціативи секторальної підтримки громадянського суспільства України на суму 2 106 862 грн.; 35 грантів - за підтримки Програми сприяння Громадській Активності «Долучайся» на суму 1 916 019 грн.; 35 грантів - за підтримки Фонду ім. Ч.С. Мотта на суму 2 600 219 грн.; 64 гранти - за підтримки Програми розвитку ООН в Україні на суму 5 459 930 грн. [45].

Підсумовуючи, можна сказати, що класичні концепції та визначення організаційного розвитку полягають у зосередженні навколо організаційного середовища, яке сприяє розвитку і самовдосконаленню кожної людини в організації, а також, допомагає будувати систему більш успішного і продуктивного функціонування організації в цілому. У сучасних концепціях організаційного розвитку акцент робиться на максимальній інтеграції індивідуальних потреб та інтересів членів організації, а також, цілей і завдань організації в цілому. Розвиток спроможностей організацій громадянського суспільства впливає на сталість організації, а від сталості організацій громадянського суспільства залежить сталість громадянського суспільства України. Основними напрямками організаційного розвитку є:

- стратегічне планування;
- позиціювання в інформаційному просторі;
- фінансова спроможність.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ОГС ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ

#### 2.1. Стан та динаміка організаційного розвитку організацій громадянського суспільства в Україні

З 2002 року рівень внутрішньої організаційної спроможності ОГС України продовжує коліватися за багатьма позиціями. Протягом останніх шістнадцяти років спостерігається тенденція до зменшення кількості ОГС, які мають написану місію (з 89% у 2002 році до 68% у 2017 році). 56% ОГС у 2017 році так само, які в 2013 році, мали стратегічний план, термін дії якого складає три і більше років. У 2017 році 64% респондентів із тих, хто проводить організаційну оцінку, зазначили, що результати такої оцінки при стратегічному плануванні вони беруть до уваги [52].

Як показують результати дослідження «Стан та динаміка розвитку організацій громадянського суспільства України 2002-2018 роки», протягом останніх 16 років спостерігається тенденція до зменшення кількості ОГС, які мають написану місію (з 89% у 2002 році до 68% у 2017 році). Самовизначення організації є одним із визначальних компонентів внутрішньої спроможності організації та основою для програмної діяльності. Мета створення організації та її місія є одними з базових характеристик організації.

Стратегічне планування також є невід'ємною складовою життєздатності організації та частиною її стратегічного розвитку. Лише 56% організацій з 741 ОГС зазначають, що мають стратегічний план. Загальна тенденція веде до зменшення кількості організацій, що мають написаний стратегічний план. Лише 44% з опитаних організацій проводять організаційну оцінку перед стратегічним плануванням. Половина (53%) опитаних в 2018 році організацій мають прописані внутрішні адміністративні правила та процедури [52].

Лише третина опитаних організацій мають план залучення фінансування. Тільки 38% організацій залучають фінансування відповідно до стратегічного

плану організації, 23% - спонтанно, 19% організацій – шляхом проведення кампанії із залучення. Лише 24% (а в 2013 році 38%) організацій залучають зовнішніх експертів до проведення оцінки організаційної спроможності [52].

Спостерігається тенденція до незначного збільшення кількості постійного персоналу в ОГС. У 2017 році менше половини питаних ОГС (46%) мали постійний оплачуваний персонал. У середньому ОГС-респондент має 7 постійних співробітників [52]. На думку автора роботи, така ситуація простежується за рахунок слабкої диверсифікації доходів громадських об'єднань, практично 100% залежності від грантових коштів, відсутності до недавнього часу можливості громадських об'єднань вести підприємницьку діяльність, тим самим заробляючи кошти на свою адміністративну та проектну діяльність.

Найбільш значущою позитивною віхою у процесі поліпшення політико-правового середовища громадянського суспільства в Україні стало введення в дію з 01 січня 2013 р. Закону України «Про громадські об'єднання» (далі - Закон), який був ухвалений Верховною Радою України 22 березня 2012 р. після тривалого експертного опрацювання та широкого громадського обговорення. Його розробниками свого часу були враховані основні європейські стандарти щодо законодавчого регулювання функціонування неурядових організацій та кращі європейські практики, тому Закон отримав майже виключно позитивні оцінки як вітчизняних, так і зарубіжних експертів, громадських активістів як такий, що суттєво наблизив українське законодавство до європейських критеріїв нормотворчості [40].

Відповідно до ст.24 Закону України «Про громадські об'єднання» організації здобували право вести підприємницьку діяльність. Відповідно до тексту Закону «громадське об'єднання зі статусом юридичної особи для виконання своєї статутної мети (цілей) має право володіти, користуватися і розпоряджатися коштами та іншим майном, яке відповідно до закону передане такому громадському об'єднанню його членами (учасниками) або державою, набуто як членські внески, пожертвуване громадянами, підприємствами,

установами та організаціями, набуте в результаті підприємницької діяльності такого об'єднання, підприємницької діяльності створених ним юридичних осіб (товариств, підприємств), а також майном, придбаним за рахунок власних коштів, тимчасово наданим у користування (крім розпорядження) чи на інших підставах, не заборонених законом» [13].

У практичному полі застосування даного Закону є ще багато питань: як саме займатися підприємницькою діяльністю, які організаційно-правові форми обирати, як забезпечувати громадському об'єднанню фінансову сталість за рахунок отриманої можливості займатися підприємницькою діяльністю та яких дій очікувати від фіскальних служб, у зв'язку з постійними змінами та вказівками регулюючих дану діяльність органів.

Одним із важливих факторів внутрішньої організаційної спроможності ОГС України є показник існування в громадських об'єднаннях правління та менеджменту. Відповідно до проведеного в 2018 році Творчим центром ТЦК дослідження про стан та динаміку розвитку організацій громадянського суспільства в Україні в 2002-2018 рр., «ОГС у 2018 році продемонстрували майже однакові показники щодо існування у них таких формальних систем менеджменту в організаціях, як система внутрішнього фінансового контролю, система прийняття рішень і залучення членів організації до процесу прийняття рішень щодо програм та діяльності ОГС. Лише 24% (а в 2013 році 38%) організацій залучають зовнішніх експертів до проведення оцінки, що також демонструє падіння показника проти попереднього дослідження (на 14%)» [52].

Значення індексу організаційної спроможності українських ОГС у 2017 році не значно, але підвищилось порівняно з 2013 року. Це засвідчує, що загалом рівень спроможності ОГС у контексті організаційного розвитку є середнім. Громадські об'єднання та благодійні організації демонструють дещо вищий рівень організаційної спроможності порівняно з ОГС інших організаційно-правових форм. Найбільш сильною стороною організаційного розвитку ОГС є налагодженість систем врядування та стратегічного планування діяльності. Проте відсутність або неефективність управлінських процедур на практиці є

найбільш слабким місцем організаційного розвитку всіх типів ОГС в усіх регіонах країни. На тлі розвиненості системи стратегічного планування діяльності ОГС все ж таки демонструють низьку спроможність у стратегічному плануванні залучення ресурсів для власної діяльності [52].

Беручи до уваги основних акторів України, що надають можливість зміцнити організаційну спроможність громадських об'єднань та підвищити їх самозарадність, можемо дослідити активність ОГС щодо отриманих можливостей з організаційного розвитку через аналіз ілюстрацій наданих грантів по всій Україні Ініціативним центром сприяння активності та розвитку громадського почину «Єднання» (далі - Єднання) в 2016-2018 рр.

За даними Державної служби статистики України, кількість зареєстрованих громадських об'єднань на початок 2019 року становить 84,6 тис. організацій, на початок 2018 року – 80,5 тис., на початок 2017 року – 76 тис. [56]. Відповідно до статистики ІСАР «Єднання», кількість отриманих грантів громадськими об'єднаннями в Україні у 2018 році становить 221 одиницю, у 2017 році – 265, у 2016 році – 251 [47]. Це відповідно становить 0,26%, 0,33% та 0,33% від загальної кількості зареєстрованих в Україні громадських об'єднань. Тобто, ми можемо побачити цифри, що свідчать про достатньо низький відсоток організацій, які користуються послугами з підвищення організаційної сталості власних ОГС.

Слід зазначити, що окрім надання грантів з організаційного розвитку, ІСАР «Єднання» також періодично проводить дослідження впливу наданих грантів. Так, в липні-серпні 2017 року, за результатами опитування, 64 громадські об'єднання з 18 областей України, незалежно від кількості отриманих грантів, вважали, що отриманні знання і навички застосовані на практиці. Для всіх опитаних організацій грантова допомога від ІСАР «Єднання» є важливою. Переважна більшість громадських об'єднань вважали, що надані гранти з організаційного розвитку дозволили їм підвищити конкурентоспроможність. Найбільш пріоритетними зонами організаційного розвитку, що потребують грантової підтримки, були такі, як: місія і стратегічне планування, фінансова

життєздатність і мобілізація ресурсів (Рис. 2.1.) [8].



## Основні результати дослідження

На розвиток яких елементів організаційного потенціалу було отримано грантову підтримку? (всі організації)



Рис. 2.1. Найбільш пріоритетні зони організаційного розвитку.

Джерело: [8]

Одним з основних результатів дослідження став аналіз зміни обсягу фінансових ресурсів, які щорічно залучають організації на свою діяльність, та аналіз процесу диверсифікації ресурсів, які впроваджувала організація з моменту отримання першого гранту з організаційного розвитку.

Так, в результаті опитування, 75% організацій зазначили, що обсяг фінансових ресурсів збільшився з моменту отримання першого гранту з організаційного розвитку. 76% організацій зазначили, що кількість джерел, з яких вони залучають ресурси, збільшилася після отримання грантової підтримки [8].

Цікавим став факт, що кількість цільової аудиторії (далі - ЦА), кількість охоплених представників ЦА, кількість партнерських організації та елементів



організаційної діяльності (Рис. 2.2.) в більшості організацій з моменту отримання першого гранту з організаційного розвитку також збільшилася, що може свідчити про сильний вплив активностей з організаційного розвитку на діяльність організацій громадянського суспільства [8].



## Основні результати дослідження

### Елементи організаційної діяльності перед та після отримання грантів з організаційного розвитку



**Рис. 2.2. Елементи організаційної діяльності перед та після отримання грантів з організаційного розвитку. Джерело: [8]**

Ще одним актором в третьому секторі, який активно останніми роками сприяє розвитку громадянського суспільства України, стало Німецьке товариство міжнародного співробітництва (GIZ), що є федеральною установою та підтримується і фінансується Урядом Німеччини. Так, з травня 2018 по лютий 2019 рр. у Харківській, Дніпропетровській та Запорізькій областях, компанія GIZ запустила Програму розвитку громадських організацій серед своїх партнерів. Головною метою Програми стало підвищення сталого розвитку місцевих громад через ефективне функціонування місцевих громадських організацій в трьох областях, розвинення потенціалу громадських організацій, підвищення їхньої

ефективності і сприяння довготривалому розвитку для надання більш якісних послуг своїм бенефіціарам.

Ще одним актором в третьому секторі, який активно останніми роками сприяє розвитку громадянського суспільства України, стало Німецьке товариство міжнародного співробітництва (GIZ), що є федеральною установою та підтримується і фінансується Урядом Німеччини. Так, з травня 2018 по лютий 2019 рр. у Харківській, Дніпропетровській та Запорізькій областях, компанія GIZ запустила Програму розвитку громадських організацій серед своїх партнерів. Головною метою Програми стало підвищення сталого розвитку місцевих громад через ефективне функціонування місцевих громадських організацій в трьох областях, розвинення потенціалу громадських організацій, підвищення їхньої ефективності і сприяння довготривалому розвитку для надання більш якісних послуг своїм бенефіціарам.

Дана Програма максимально комплексно підходила до досягнення вищезазначеної мети і передбачала реалізацію наступних етапів:

- 1) оцінку потенціалу громадських організацій (оцінку стану та виявлення основних проблем ОГС);
- 2) менторську підтримку ОГС (індивідуальну роботу з організаціями на основі виявлених проблем);
- 3) навчальну програму зі стратегічного планування та залучення коштів, ефективного управління організацією, адвокації та співпраці з урядом щодо впровадження соціального замовлення.

Таким чином, за результатами реалізації Програми, 12 громадських об'єднань з Харківської, Дніпропетровської та Запорізької областей отримали, за допомогою залучених експертів, оцінку організаційної спроможності власної ОГС та цілий набір стратегічних документів організації, таких, як: стратегія розвитку організації, комунікаційний план, фандрейзингова стратегія, фінансові політики та практики, необхідний набір юридичних документів (договори, рахунки, акти, положення, меморандуми), HR-політики, етичний кодекс та інші важливі документи на запит громадських об'єднань.

Загалом, протягом останніх двох десятиріч, в Україні працювали і працюють організації, що забезпечують підвищення рівня організаційного розвитку організацій громадянського суспільства України та надають грантову допомогу в цьому напрямку. Найбільш потужними з них є:

**1. Шведське агентство з питань міжнародного співробітництва і розвитку – SIDA**, що є державною установою при Міністерстві закордонних справ. З Україною SIDA співпрацює з 1995 року. В рамках Програми «Інновації проти бідності» (IAP), Шведське агентство надає малі гранти ОГС для підвищення інституційної спроможності.

**2. Проєкт «Громадянське суспільство для розвитку демократії та прав людини в Україні» (2017-2022 рр.)**. Даний проєкт спрямований на підвищення інституційної спроможності організацій громадянського суспільства в Україні задля посилення їхнього впливу на процеси реформ у сферах демократизації та прав людини, а також, на розбудову інклюзивного, демократичного врядування на основі прав людини через посилення їхньої спроможності, кращу координацію дій та мережеву співпрацю. Даний Проєкт впроваджується ПРООН за фінансової підтримки Міністерства закордонних справ Данії та будується на основі досягнень попереднього проєкту «Демократизація та права людини в Україні» (2013-2016) [7].

**3. «Ініціатива з розвитку екологічної політики й адвокації в Україні» (Environmental Policy and Advocacy Initiative for Ukraine (EPAIU))**, що здійснюється Міжнародним фондом «Відродження» за підтримки Посольства Швеції. Дана Ініціатива була спрямована на розвиток інститутів громадянського суспільства, сприяння їх організаційної спроможності, що включало серед іншого: стратегічне планування, розвиток компетенцій команд організацій щодо здійснення ними моніторингової, адвокаційної, аналітичної та інших видів діяльності з питань захисту довкілля, посилення ефективності зовнішньої комунікації, налагодження співпраці з питань захисту довкілля з іншими партнерами по громадському сектору та взаємодії із зацікавленими сторонами – громадою, владою, бізнесом, медіа тощо. По завершенню підготовчих малих

інституційних грантів було проведено оцінку прогресу організацій-грантерів щодо їх організаційного розвитку [25]. В рамках конкурсу у 2019 році було відібрано 16 організацій з 9 регіонів України для участі у першому етапі інституційної підтримки. Ці організації протягом року отримували допомогу в зміцненні власного потенціалу через численні навчання та консультації, а також, кошти на інституційний розвиток. Ініціатива прагнула зробити українські екологічні організації, в тому числі й в регіонах, сильнішими й впливовішими, а також відкрити додаткові можливості для співпраці організацій між собою, укладання коаліцій та мережування [49].

Також, в різні роки в Україні для зміцнення рівня організаційного розвитку організацій громадянського суспільства України працювали DVV International, Західноукраїнський ресурсний центр, Реанімаційний пакет реформ, Форум НДО, ГУРТ, ОБСЄ, ГО «Нова генерація», Міністерство соціальної політики України.

## **2.2. Аналіз організаційної спроможності організацій громадянського суспільства Запорізької області на підставі проведеного опитування**

Для комплексного аналізу організаційної спроможності організацій громадянського суспільства Запорізької області автором в грудні 2020 року було проведено дослідження, що висвітлює актуальний стан організаційного розвитку ОГС Запорізької області.

Етапи дослідження включали: створення google-опитувальника, збір контактів зареєстрованих в Запорізькій області громадських об'єднань, масову розсилку листів з пропозицією долучитися до дослідження, збір відповідей протягом двох тижнів, аналіз даних опитувальника та підготовка звіту. Інструментом дослідження стала анкета.

До опитувальника ОГС Запорізької області (Додаток А) було включено 52 питання, що були сформовані у 6 розділів: коротка інформація про організацію, загальна інформація про організацію, аналіз наявності стратегічних документів в організації, аналіз фінансової сталості організації, обізнаність ОГС щодо

основних акторів з організаційного розвитку в Україні та аналіз ефективності комунікації ОГС з зовнішнім світом.

*Коротка інформація про організацію.*

Даний розділ анкети містив головні відомості про організацію-респондента (назву організації, ПІБ керівника організації і район реєстрації організації) та контактну інформацію (телефон і e-mail).

*Загальна інформація про організацію.*

В даному розділі анкети містилася інформація про рік заснування організації, організаційно-правову форму організації-респондента, основний тип діяльності організації, була надана можливість обрати три основні сфери, в яких працює організація. Також питання стосувалися кількості членів в організації, кількості людей, які безпосередньо задіяні в діяльність організації (включно з активними волонтерами, постійними фрілансерами та субпідрядниками). У другій частині даного розділу збиралась інформація про наявність в організації візії, місії, формалізованих цінностей в документах організації, візуалізованої структури організації, де відображається формальна ієрархія організації та розподіл функцій і завдань, ефективного менеджменту ОГС (наявність правління, виконавчого органу, штатного персоналу), впровадження щорічної звітності організації (програмної та фінансової), проходження зовнішнього аудиту та оцінки організаційної спроможності організації.

*Стратегічні документи організації.*

Третій розділ анкети стосувався аналізу наявності стратегічних документів в організації: стратегічного плану, операційного плану (в анкету було включено чотири опції вибору – 2019, 2020, план на 2021 рік на стадії розробки та його відсутність), фандрейзингового плану, комунікаційного плану, маркетингового плану, плану з моніторингу та оцінки, політики управління персоналом, політики управління волонтерами, фінансових політик і практик, брендбуку та етичного кодексу.

*Фінансова сталість організації.*

У цій частині опитувальника збиралась інформація про особливості

організації бухгалтерського обліку організації та фінансового менеджменту, оцінку фінансової сталості організації, джерела доходів та напрямки видатків організації, суми залучених коштів організації за 2019-20 рр., форми договірних відносин, бюджети організації, коефіцієнт залежності організації від донорів, ефективність використання доходів організації, а також про коефіцієнт виживання організації у днях.

#### *Основні актори з організаційного розвитку в Україні.*

Даний розділ був присвячений загальній обізнаності організацій щодо можливостей отримати допомогу для підсилення рівня їх організаційної спроможності. Він включав вибір організацій, які надають підтримку ОГС в питаннях організаційного розвитку, з якими організації-респонденти вже співпрацювали, а також, питання щодо намірів організації в подальшому скористатися фінансовою підтримкою і підсилити рівень своєї організаційної спроможності.

#### *Комунікація ОГС з зовнішнім світом.*

До цього розділу були віднесені питання щодо виявлення відносин організації з цільовими аудиторіями (далі - ЦА), розуміння її потреб, сталих комунікацій, відслідковування зміни поведінки ЦА після заходів та інших взаємодій, позиціонування організації в інформаційному просторі, розуміння обізнаності третього сектору про діяльність ОГС, тенденцій щодо обміну та поширення знань та інформації серед організацій громадянського суспільства.

В опитуванні взяло участь 39 найбільш активних організацій громадянського суспільства (Додаток Б), що провадять свою діяльність в Запорізькій області, з яких 31 організація ідентифікувала себе, а 8 організацій вирішили залишитися анонімними респондентами. Дана опція була закладена в дослідження, для залучення якомога більшої кількості організацій громадянського суспільства Запорізької області. Зважаючи на запитання опитувальника, можна зробити висновок, що більшість організацій налаштовані на прозору діяльність і вільно діляться інформацією, що відкриває інформацію про стан їх організаційного розвитку.

В опитуванні взяли участь організації з 5 районів Запорізької області та м. Запоріжжя: 1 ОГС з Мелітопольського району, 1 – з Оріхівського району, 5 – з Токмацького району, 3- з Чернігівського району, 1 – з Запорізького району та 28 ОГС з м. Запоріжжя (Рис. 2.3.). Респонденти самостійно заповнювали анкету. Дані були проаналізовані на базі програмного забезпечення для статистичної обробки інформації Excel. Під час написання звіту було поставлено мету представити дані, що описують рівень розвитку ОГС Запорізької області, станом на грудень 2020 року, відповідно до основних принципів сталого розвитку, й описати та проаналізувати тенденції розвитку третього сектору Запорізького регіону.

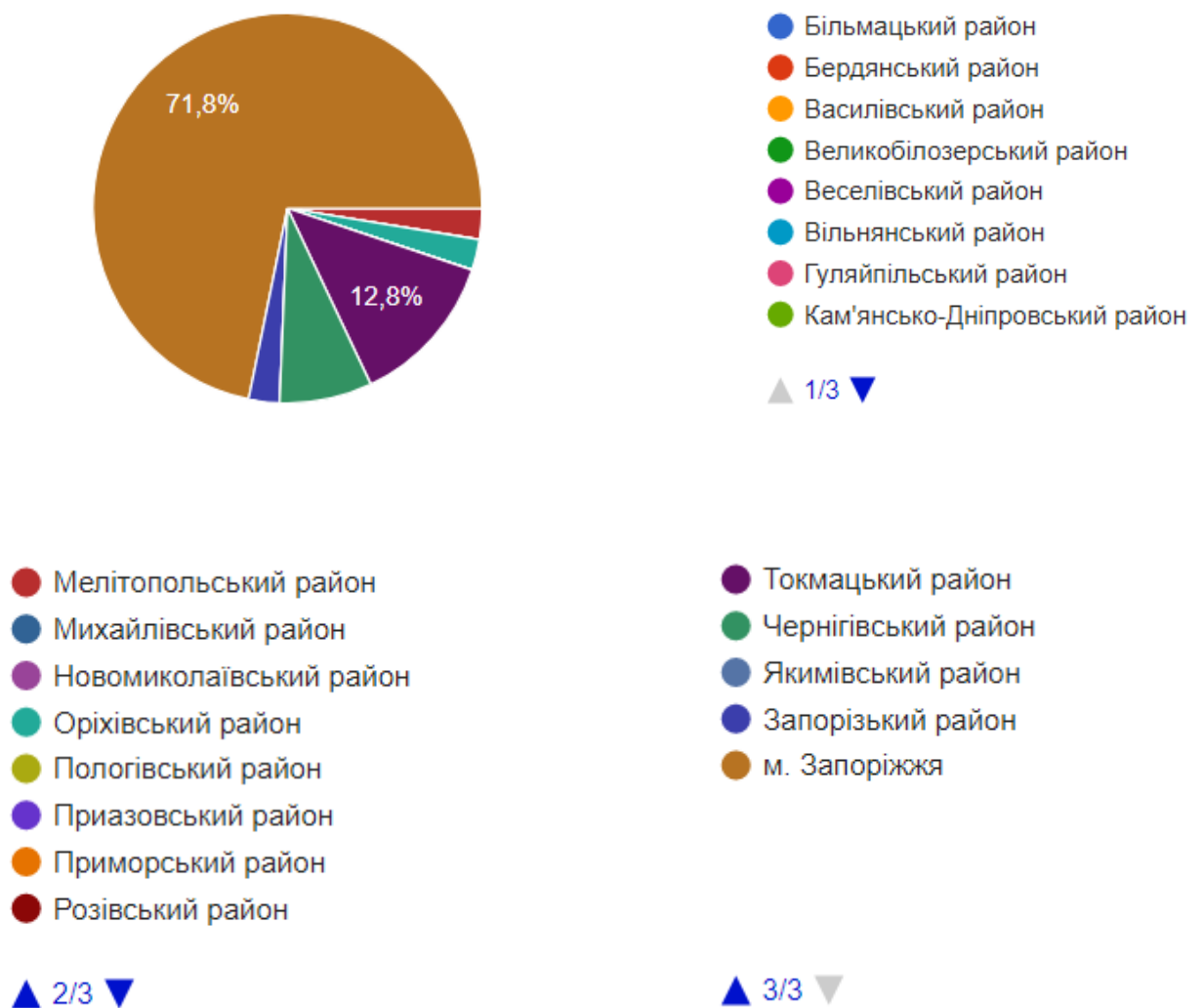
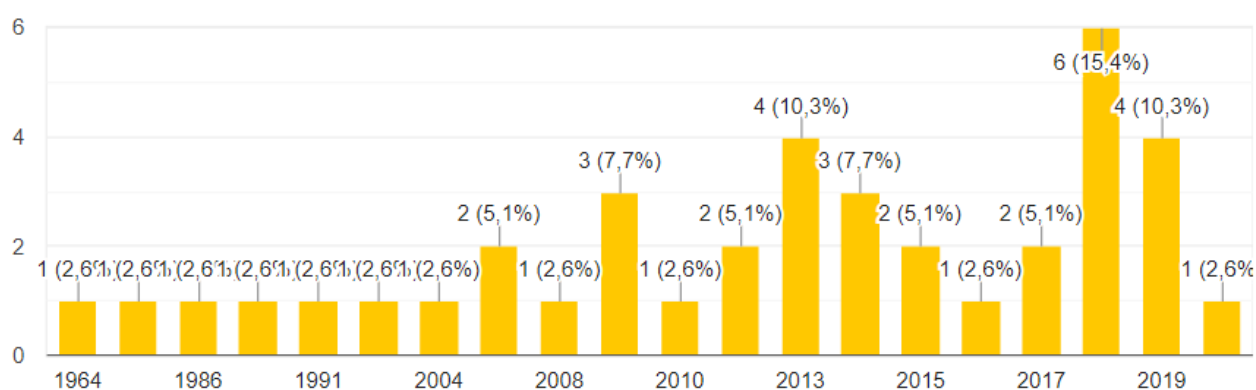


Рис. 2.3. Географія ОГС Запорізької області. Складено автором

Виходячи з зазначеної статистики опитування, можна зробити висновок, що ОГС в обласному місті проявляють більшу активність і працюють в третьому секторі. Ситуація також показує необхідність подальшого стимулювання розвитку потенціалу серед організацій, що діють у невеликих містах і селах.

До 2010 року в Запорізькій області спостерігалася висока пасивність ОГС, базуючись на особистих спостереженнях автора роботи. Про це свідчить і графік приведенний нижче (Рис. 2.4.).



**Рис. 2.4. Дата реєстрації ОГС Запорізької області. Складено автором**

Переламними роками в появі нових громадських об'єднань стали 2004 та 2013-14 рр. – роки ключових моментів в історії України. Зростання кількості громадських об'єднань безпосередньо впливає на розвиток громадянського суспільства в Україні. 01 січня 2004 року громадські об'єднання були визнані невідприємницькими організаціями, що посприяло утвердженню їх особливого місця серед суб'єктів цивільного права. В тих умовах сформувалася нова ментальна парадигма, на якій стали базуватися засади громадянського суспільства. Після революції гідності люди почали цікавитися суспільним життям, процес децентралізації посприяв створенню багатьох громадських об'єднань в об'єднаних територіальних громадах (далі - ОТГ), люди стали більш сміливими в питаннях відстоювання своїх прав і свобод. В Запорізьку область стали заходити ті міжнародні проєкти та програми, що раніше залишали даний регіон поза своєю увагою. Це спричинило суттєву фінансову підтримку



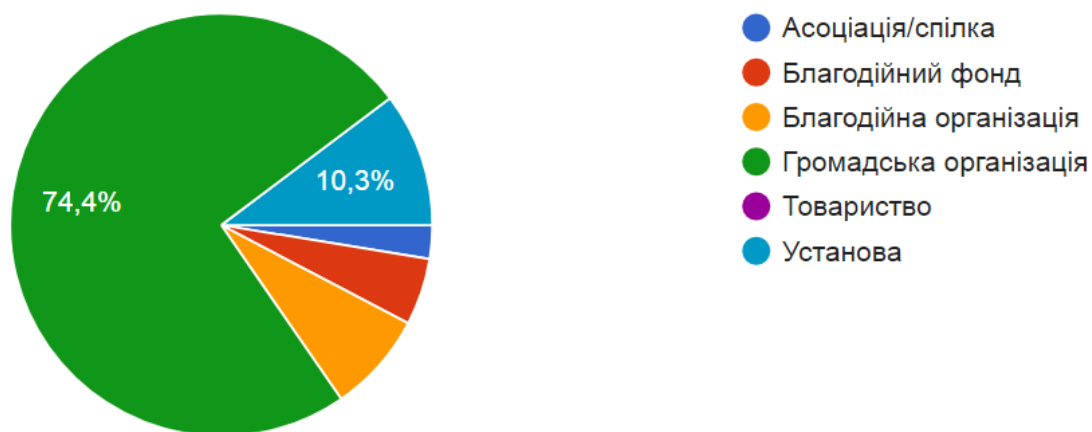
новостворених ОГС, їх віру в те, що вони зможуть самотужки розвивати власні громади. Разом з тим, для новостворених організацій був передбачений потужний освітній компонент, що посприяв швидкому професійному зростанню таких організацій, в порівнянні з організаціями, що були створені в останнє десятиріччя перед цим та які йшли до цього рівня роками, у зв'язку з відсутністю системної експертної підтримки.

Також, слід зазначити, що активність організацій, що були зареєстровані в 2018-2019 рр., свідчить про високу ефективність реалізації проєкту «Зміцнення демократичного врядування», що впроваджувався громадською організацією «Степ» за фінансової підтримки National Endowment for Democracy. Даний проєкт упродовж 2018 року успішно співпрацював з 6-ма об'єднаними територіальними громадами Запорізької області, завдяки чому були створені дієві осередки громадської активності у вигляді громадських об'єднань, профінансовані й реалізовані місцеві ініціативи та налагоджено між ними ефективне партнерство. Під час впровадження проєкту було організовано системне навчання для ОГС та представників громад, надано менторську та експертну підтримку щодо розробки та впровадження адвокаційних кампаній в громадах, надано допомогу в розробці стратегічних та нормативних документів для розвитку громадянського суспільства, а також, презентовано кращі практики проєкту.

Ще однією потужною організацією, що розпочала свою діяльність в 5 об'єднаних громадах Запорізької області, стала Благодійна організація «Український Жіночий Фонд» (далі - УЖФ) з проєктом «Просування прав людини та гендерної рівності за допомогою мобілізації громад задля розширення можливостей». Проєкт був спрямований на розширення можливостей для жінок, активної їх участі в житті своєї громади, прийняття рішень на рівні громади та ініціювання змін, спрямованих на розвиток громад. Мобілізаторками громад стали активні представниці громадських об'єднань сільських територій, які взяли на себе функції соціального гуртування населення, стратегування, планування політик, формування бюджетів та багатьох інших питань, коли

необхідно було думати глобально, а діяти локально.

Для проведення дослідження були обрані найбільш поширені організаційно-правові форми організацій, які працюють з міжнародними грантами – як одного з основних джерел фінансування проєктів організацій і відносяться до потужних гравців громадянського суспільства Запорізької області. Більшість гравців третього сектору Запорізького краю – громадські організації, згідно результатам дослідження (Рис. 2.5.). Відповідно до Постанови КМУ №440 від 13 липня 2016 року «Про затвердження Порядку ведення Реєстру неприбуткових установ та організацій, включення неприбуткових підприємств, установ та організацій до Реєстру та виключення з Реєстру», установи (код неприбутковості - 0031), громадські організації (0032), творчі спілки (0034), благодійні організації (0036), професійні асоціації (0039), якщо мають ознаку неприбутковості, відповідно до діючого законодавства, то можуть претендувати на отримання гранту ІСАР «Єднання» на розвиток власної організаційної спроможності, а відтак, можуть бути об'єктом даного дослідження.



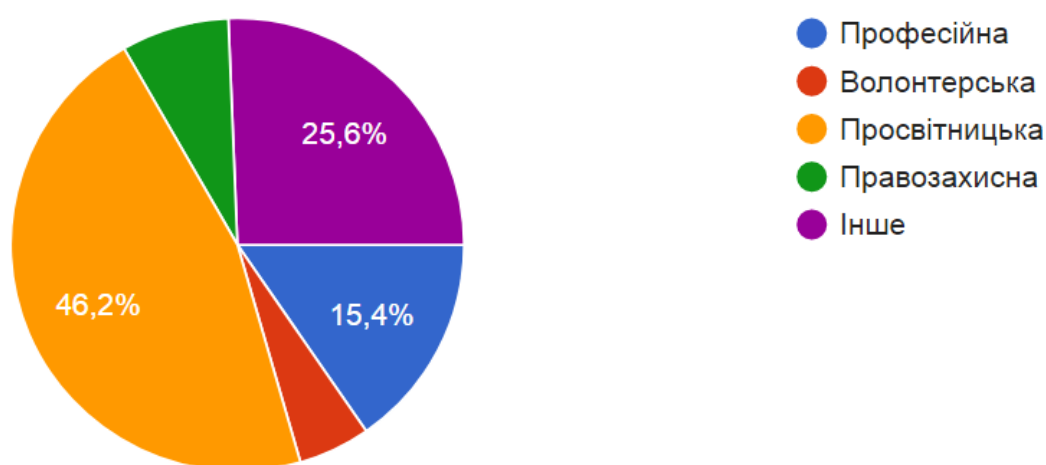
**Рис. 2.5. Організаційно-правова форма ОГС Запорізької області.**

**Складено автором**

Відповідно до визначення, «неприбуткові організації (НО) – юридичні особи, створені для здійснення наукової, освітньої, культурної, оздоровчої,

екологічної, релігійної, благодійної, соціальної, політичної та іншої діяльності з метою задоволення потреб та інтересів громадян в межах, визначених законодавством України без мети отримання прибутку [19].

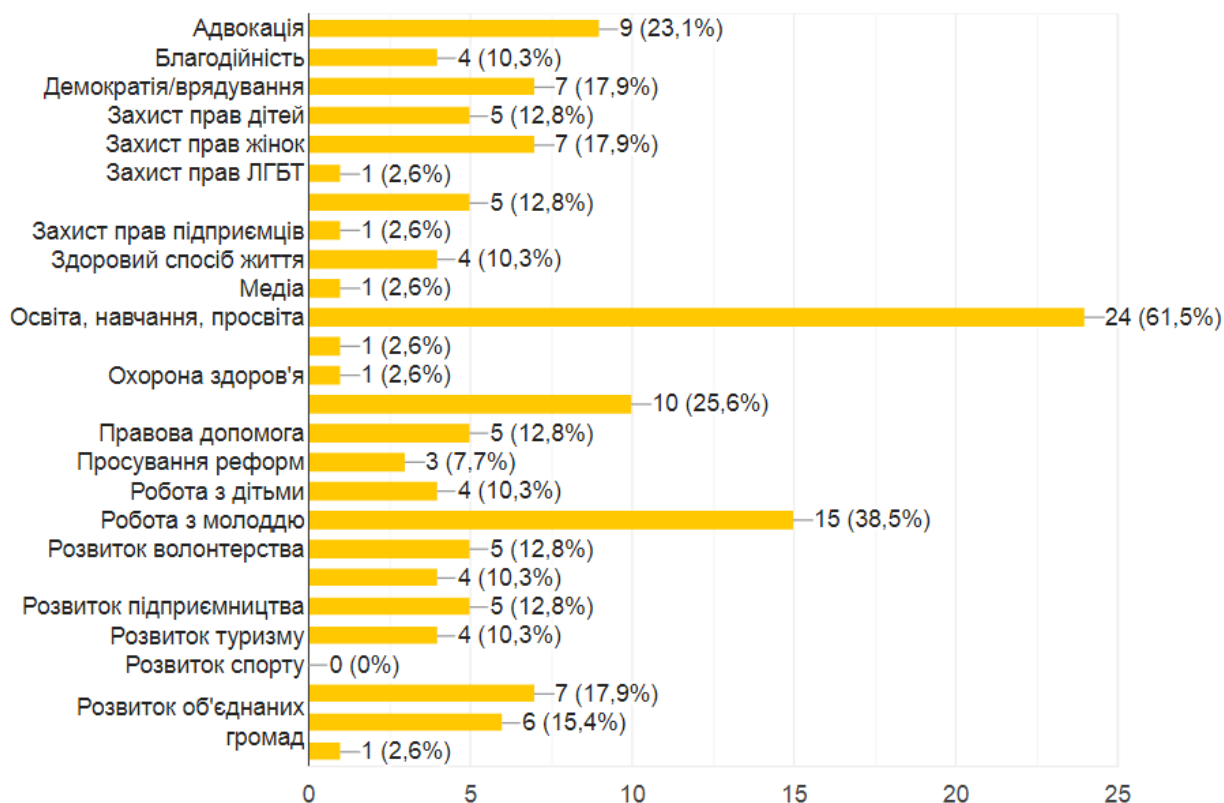
Щодо основного типу діяльності організацій, то цікавим виявився той факт, що в Запорізькій області, яка межує з регіоном конфлікту, найменша кількість організацій, що взяли участь в опитуванні, стали саме волонтерські організації (Рис. 2.6.).



**Рис. 2.6. Тип діяльності ОГС Запорізької області. Складено автором**

Більшість опитаних організацій працюють в сфері освіти, навчання та просвіти (Рис. 2.7), що корелюється з вище наведеними даними щодо основного типу професійної діяльності організацій, а також з тим, що більшість організацій в своїй програмній діяльності приділяють увагу проведенню тренінгів, конференцій, круглих столів та інших заходів, що спрямовані на підвищення рівня знань, навичок та компетенцій учасників таких заходів. Достатню кількість відповідей отримав також напрямок роботи з молоддю, що відображає загальну тенденцію протягом останнього десятиріччя ОГС Запорізької області. Даний факт підтверджують численні публікації організацій в інформаційному просторі. Нульовий показник відобразився на сфері «розвиток спорту», що показує дуже низьку залученість організацій, що займаються спортом, до загальних трендів

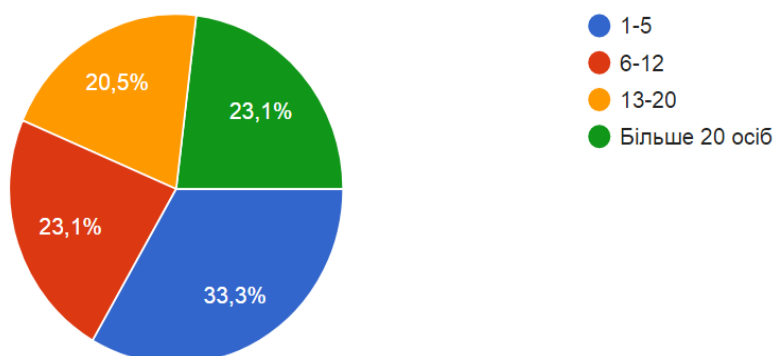
громадянського суспільства, а також є показником слабкої зацікавленості міжнародних донорів фінансувати даний напрямок протягом багатьох років, що призвело до суттєвого зниження активності спортивної сфери.



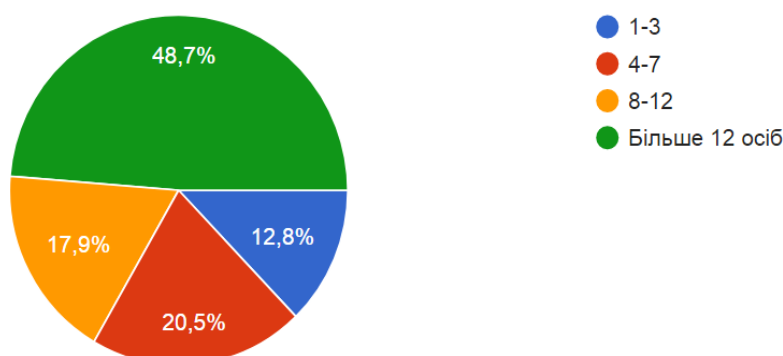
**Рис. 2.7. Сфери роботи ОГС Запорізької області. Складено автором**

Щодо кількості осіб в організаціях, то простежується логічна відповідність отриманих показників до часу створення ОГС. Новостворені організації мають поки що меншу кількість активних членів команди, більш потужніші організації з досвідом адміністрування декількох проєктів одночасно мають, як правило, сталі і більш розвинуті команди для реалізації їх програмної діяльності (Рис. 2.8). Але слід зважати на те, що організації різняться щодо поняття «членства». В даному опитуванні не робився акцент саме на членських організаціях, в яких формалізовано членство і платяться членські внески. ОГС відповідали, виходячи з того, як вони самі вважають, скільки наразі в них членів, які в той чи інший спосіб беруть участь в активностях організації. Але вже наступне питання анкети показувало безпосередньо саме активну задіяність волонтерів та постійних

фрілансерів, які надають різноманітні послуги організації, в діяльність самої організації (Рис. 2.9).



**Рис. 2.8. Кількість членів в ОГС Запорізької області. Складено автором**



**Рис. 2.9. Кількість людей, які задіяні в діяльність ОГС Запорізької області. Складено автором**

Самовизначення організації є одним із визначальних компонентів внутрішньої спроможності організації та основою для програмної діяльності. Місія та візії організації є одними з базових характеристик організації. Респондентам ставили запитання про визначення місії та візії в їх організаціях. Отримані дані свідчать, що більшість організацій в Запорізькій області мають написану місію і візію, відповідно 87,2% та 79,5 (Додаток В, п.1-2). Цей оптимістичний показник, в порівнянні з показником 2018 року, що базується на

дослідженні стану та динаміки розвитку ОГС, проведений Творчим Центром ТЦК, демонструє більшу усвідомленість організацій щодо ідеального стану громадянського суспільства в Україні та конкретних шляхів досягнення такого стану. Формулюючи місію організації почали усвідомлювати свою унікальність в наданні соціальних послуг та необхідність відрізнятись від інших для більш успішного позиціювання в третьому секторі.

Цінності мають чітко усвідомлюватися кожним членом організації, членом Правління чи виконавчого органу. В опитуванні 74,4% респондентів зазначили, що мають визначені та закріплені цінності у стратегічних документах своєї організації (Додаток В, п.3). Процес стратегічного планування як базовий фактор організаційної сталості організації безпосередньо залежить від цінностей організації, це фундамент організації, що допомагає ОГС йти в напрямку сталого розвитку. Якщо цінність у керівника комфорт, то зростання організації, а тим більше розвитку, очікувати не варто, та й високої результативності теж. Тому, високий показник в результатах опитування, що демонструє наявність в організації формалізованих цінностей свідчить про позитивну тенденцію до зростання організацій як сталих осередків третього сектору.

Щороку зростають вимоги українських та міжнародних донорів до наявності в організації чітко визначеної внутрішньої структури організації. Мало досвідчені організації оперують даними зі своїх статутів, де вказані статутні органи організації, керівні та контрольні-ревізійні, відповідно до вимог діючого українського законодавства. Але увага донорів зосереджена саме на графічному зображенні внутрішньої структури організації, щоб краще зрозуміти організаційну спроможність організацій реалізовувати проекти, де повинен бути чіткий розподіл функцій і завдань, що, в свою чергу, надає можливість визначити, де ці функції дублюються і де є прогалини в структурі організації. Результати опитування показали недостатньо високий показник наявності органограм в організаціях (Додаток В, п.4), і це свідчить про те, що ОГС повинні включати цей пункт як пріоритетний при розробці стратегічних документів та підвищенні власної організаційної спроможності.

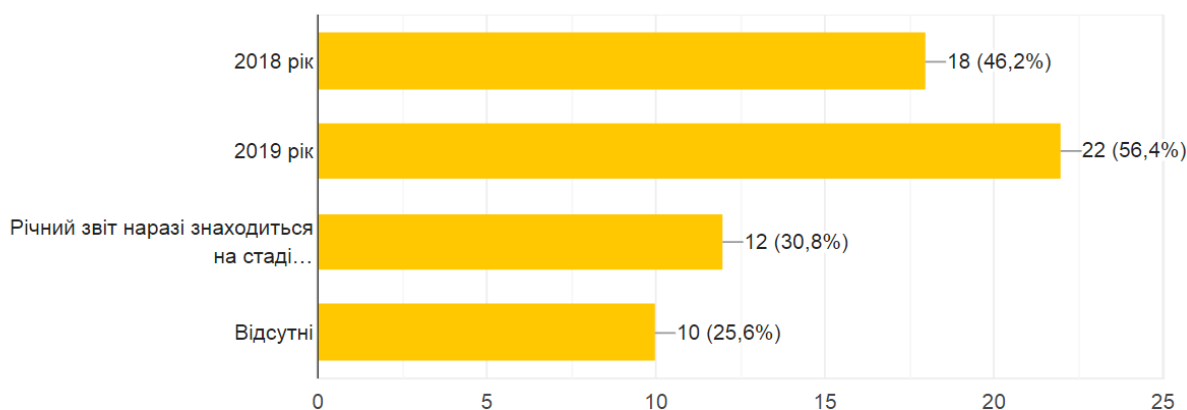
Належне врядування в організації допомагає здійснювати прозорий процес прийняття рішень, де керівництво ОГС ефективно та підзвітньо спрямовує ресурси та використовує повноваження, спираючись на спільні цінності. Також, належне врядування вимагає наявності базових документів організації (статуту, політик) та чіткого розмежування врядування та менеджменту. Опитування організацій громадянського суспільства Запорізької області показує, що в 74,4% організацій є Правління (Додаток В, п.5), в 56,4% - виконавча дирекція або менеджмент (Додаток В, п.6). Результати свідчать про те, що організації повільно, але рухаються до розділення повноважень та підзвітності, прозорості і цілісності організації. В свою чергу це призводить до сталого розвитку та дієвого впливу в суспільстві.

Інша ситуація складається з наявністю штатного персоналу в організаціях. Як свідчать результати опитування, тільки 33,3% ОГС Запорізької області мають найнятих співробітників (Додаток В, п.7). Якщо взяти до уваги загальнонаціональні опитування організацій громадянського суспільства, то у 2017 році, менше ніж у половини опитаних ОГС (46%) був постійний оплачуваний персонал [52]. Даний показник коливається з року в рік. Так, у 2013 році він становив 41%, у 2011 році – 45% опитаних ОГС, в 2010 році 41% (однаковий з показником 2013 року) [52]. Варто зазначити, що найбільша кількість постійних оплачуваних працівників організації була в період з 2002 по 2007 роки (у 2007 – 58%, у 2006 – 61%, у 2002 році – 64%). Відповідно до опитування, можна зробити висновки, що здебільшого така ситуація пов'язана зі змінами у фінансуванні організацій громадянського суспільства, а вже потім із організаційною спроможністю й змінами в діяльності організації.

Річний звіт – це достовірний, багатосторонній документ, завдяки якому організації громадянського суспільства можуть повідомити зовнішнє середовище про успіх в своїй діяльності. Річний звіт є свідченням організаційного розвитку організації і підтверджує її дієвість. А фінансовий річний звіт підтверджує фінансову спроможність організації.

Можна бути впевненими, що ОГС, які публікують річний звіт про власну

діяльність, є більш відкритими для громадськості. Отже, про те, що їх організація у 2018 році підготувала річний звіт заявили 46,2% респондентів, у 2019 році – 56,4%, а про те, що організація має намір опублікувати річний звіт за 2020 рік заявили поки що тільки 30,8% респондентів (Рис. 2.10.).



**Рис. 2.10. ОГС Запорізької області з наявними річними звітами.**

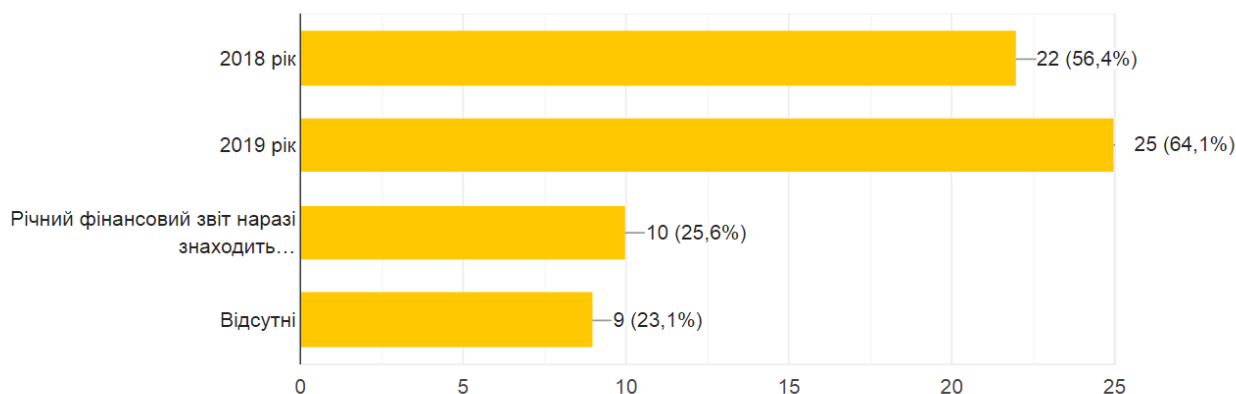
**Складено автором**

Щорічно в Україні оголошують конкурс публічних звітів про діяльність організацій громадянського суспільства. Метою такого конкурсу є заохочення належного рівня прозорості та відкритості, організаційної культури ОГС та сприяння підвищенню рівня довіри суспільства до їх діяльності. Даний конкурс також можна віднести до інструментів організаційного розвитку, оскільки одним з його завдань є покращення професійних навичок організацій у підготовці й оприлюдненні річних звітів, а отже й організаційного зростання.

На ілюстрації (Рис. 2.11.) ми можемо спостерігати приблизно таку ж саму картину й зі станом формування фінансових річних звітів ОГС, як окремої частини загального публічного річного звіту. У 2018 році 56,4% організацій Запорізької області підготували фінансовий звіт, у 2019 році – 64,1%, а про те, що організація готує річний фінансовий звіт за 2020 рік заявили тільки 23,1% респондентів. Але в даному питанні ситуація може коливатися, бо деякі організації під поняттям «річний фінансовий звіт» розуміють лише обов’язкові

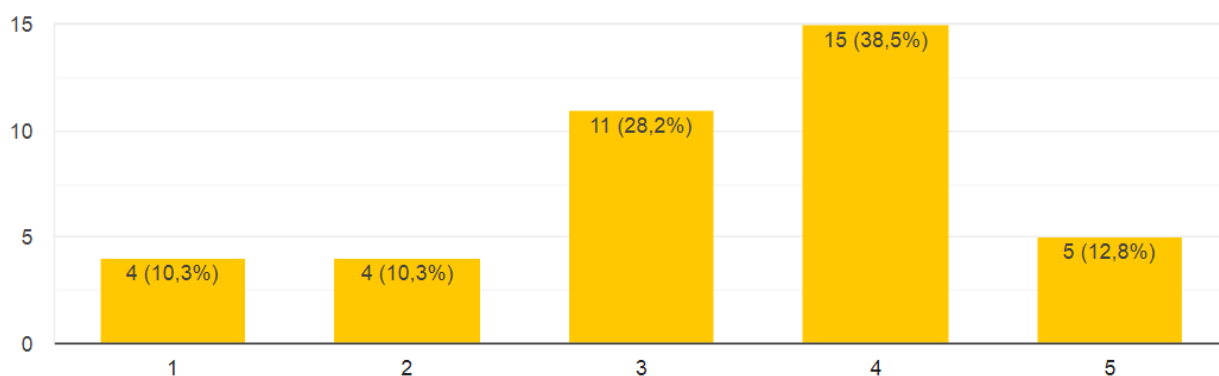


звіти до фіскальних органів, а це не одне й теж саме.



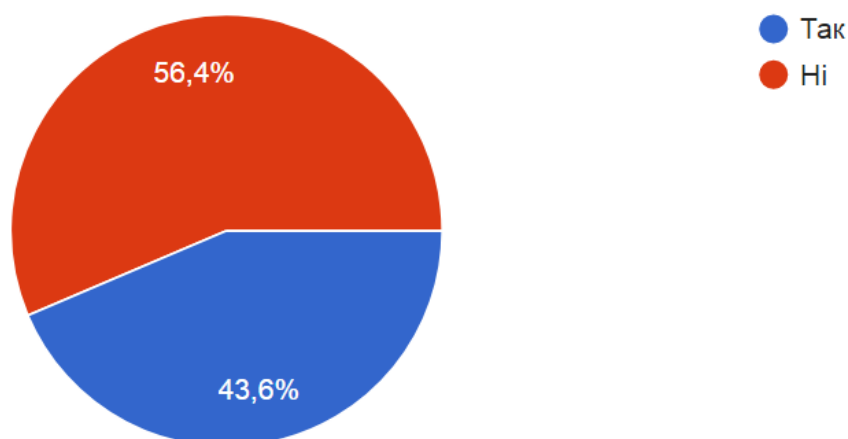
**Рис. 2.11. ОГС Запорізької області, де є річні фінансові звіти. Складено автором**

Важливим напрямом діяльності організації з посилення власної організаційної спроможності є проведення оцінки свого організаційного розвитку або організаційного аудиту. В опитуванні організаціям громадянського суспільства було запропоновано з власної точки зору оцінити рівень організаційної сталості своєї організації – від найслабкішого до найпотужнішого. Більшість організацій Запорізької області оцінили свій рівень, як середній та вище середнього (Рис. 2.12.). Це практично 79,5% респондентів, що взяли участь в опитуванні.

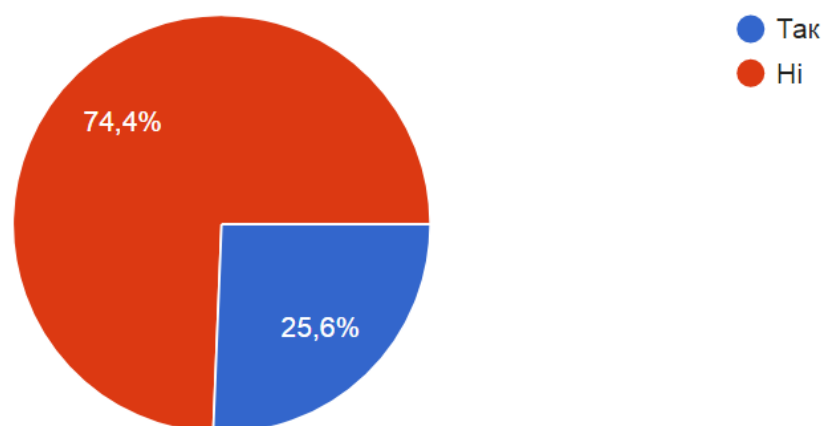


**Рис. 2.12. Оцінка рівня організаційної сталості ОГС Запорізької області. Складено автором**

Хоча, якщо поєднати ці дані з відповідями на наступні запитання «Чи проходила Ваша організація оцінку організаційної спроможності?» та «Чи проходила Ваша організація зовнішній аудит?», то картина виглядає наступним чином – тільки 43,6% (Рис. 2.13.) організацій проходили оцінку організаційної спроможності, і ще менше організацій (25,6%) проходили зовнішній аудит (Рис. 2.14.).



**Рис. 2.13. ОГС Запорізької області, які проходили оцінку організаційної спроможності. Складено автором**



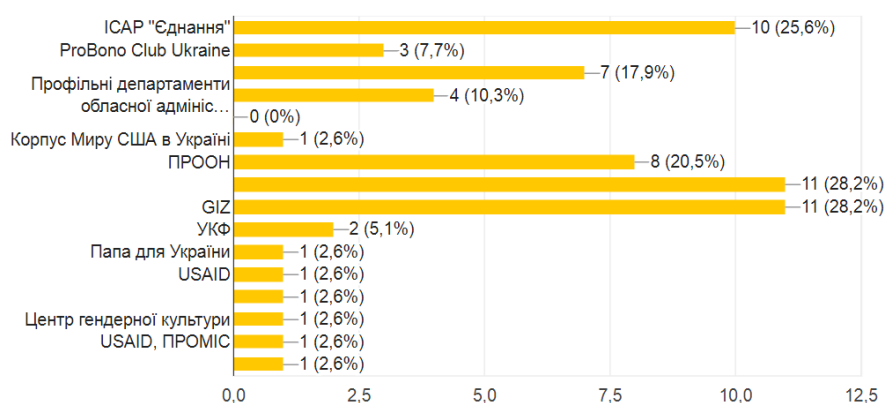
**Рис. 2.14. ОГС Запорізької області, які проходили зовнішній аудит. Складено автором**

Можна зробити висновки, що об'єктивну відповідь щодо рівня організаційної сталості організації можуть дати не більше 35% респондентів, бо

мають формалізовані висновки щодо рівня їх організаційної спроможності та рівня прозорості і організаційного розвитку. ОГС створені для досягнення суспільних цілей і захисту прав і свобод людини і громадянина, а також благодійної діяльності, тому рівень прозорості, що досліджується під час аудиту, є ключовим елементом уникнення конфліктних ситуацій в організації в подальшій діяльності.

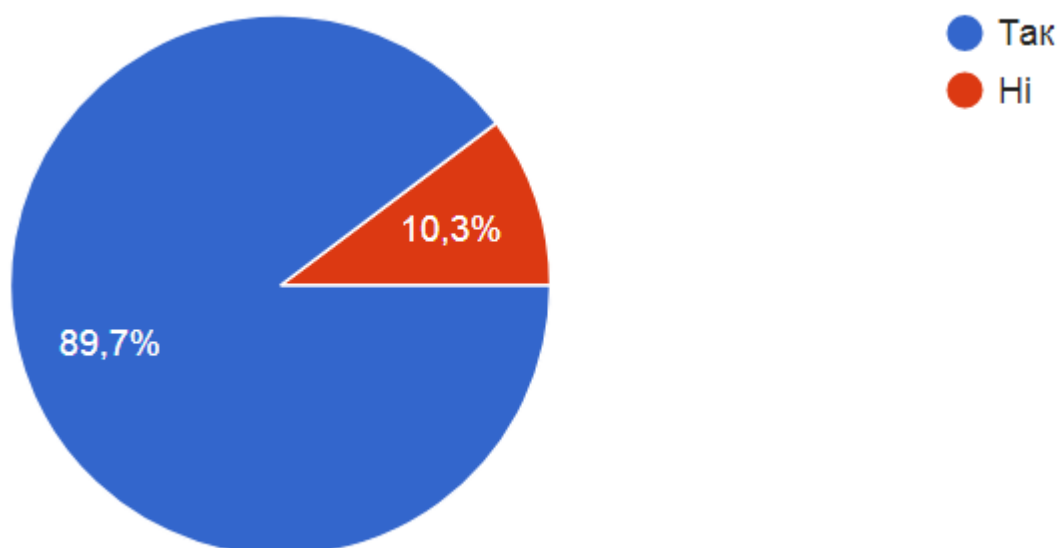
Узагальнені результати оцінки організаційної спроможності ОГС – це підґрунтя для розробки стратегічних документів організації. За результатами оцінки визначають недоліки в роботі організацій та пропонується план посилення організаційної спроможності. Кожна організація у своїй діяльності керується власним основним документом – статутом, що визначає її особливості і загальні рамки діяльності: мету, головні напрями діяльності, структуру врядування тощо. Але одного статуту недостатньо. Для організацій громадянського суспільства важливо досліджувати увесь можливий інструментарій, що пропонується. Одним із них є гранти на підвищення організаційної спроможності ОГС.

Згідно опитуванню серед організацій громадянського суспільства Запорізької області, менше половини респондентів користуються послугами організацій, що пропонують підвищення організаційної спроможності (Рис. 2.15.).



**Рис. 2.15. ОГС Запорізької області, які користуються можливостями та послугами організацій, що пропонують підвищення організаційної спроможності. Складено автором**

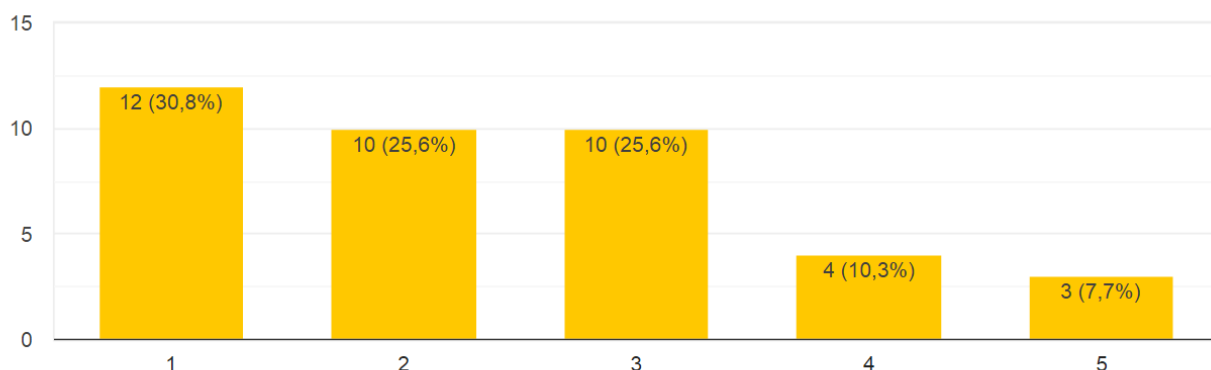
Щоб громадянське суспільство було дійсно впливовим, необхідно застосовувати комплексний підхід до розвитку неприбуткових організацій, створювати умови, коли організації повністю будуть брати на себе відповідальність за власне існування, розвиток, результати діяльності та взаємодію. Для цього вже зараз створений Інтернет-портал, де ОГС можуть пропонувати, здійснювати пошук необхідних для себе тренінгів, консультацій та інших видів навчання та послуг, щоб щоденно посилювати свою організаційну та фінансову спроможність. Результати опитування показують, що 89,7% організацій-респондентів готові користатися такими пропозиціями при нагоді для посилення рівня організаційної спроможності своєї організації (Рис. 2.16.).



**Рис. 2.16. Готовність ОГС Запорізької області скористатися пропозиціями вище зазначених організацій при нагоді для посилення рівня власної організаційної спроможності організації. Складено автором**

Фінансову сталість організацій громадянського суспільства можна виміряти за наявними системами фінансового управління організацій. Дослідження передбачало самостійну оцінку респондентами фінансової сталості їх ОГС. В порівнянні з оцінкою рівня організаційної сталості, ситуація з рівнем фінансової сталості виглядає набагато гірше – більшість організацій (82%) оцінили свою

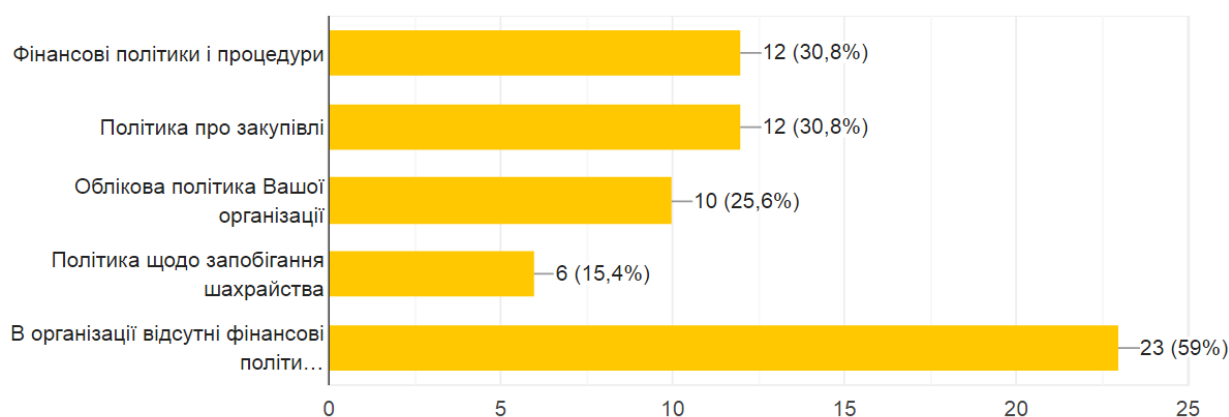
фінансову спроможність на середньому та нижче середнього рівня, що є серйозним підґрунтям для формування або оновлення системи фінансового менеджменту в організаціях Запорізької області (Рис. 2.17.).



**Рис. 2.17. Рівень фінансової сталості ОГС Запорізької області. Складено автором**

В даному випадку, на підставі отриманих результатів опитування, організаціям громадянського суспільства варто звернути увагу на свою систему бухгалтерського обліку, систему внутрішнього фінансового контролю, формування бюджетів різних видів та різних рівнів, розгляд можливостей пройти зовнішній аудит фінансової діяльності, забезпечення доступу до фінансової та бухгалтерської документації та звітності всім членам організації.

Наявність ефективних, прозорих і зрозумілих систем фінансового менеджменту, бюджетування та бухгалтерського обліку забезпечує організації довгострокову життєздатність та ефективне її функціонування незалежно від внутрішніх та зовнішніх обставин. Дані, наведені нижче (Рис. 2.18.), свідчать, що більшість ОГС (59%) не мають розроблених фінансових політик і практик. Ще менше організацій (15,4%) не мають політики щодо запобігання шахрайству, що суттєво збільшує ризик шахрайства у сфері закупівель, шахрайства у сфері управління персоналом, а також незаконного привласнення майна організації.



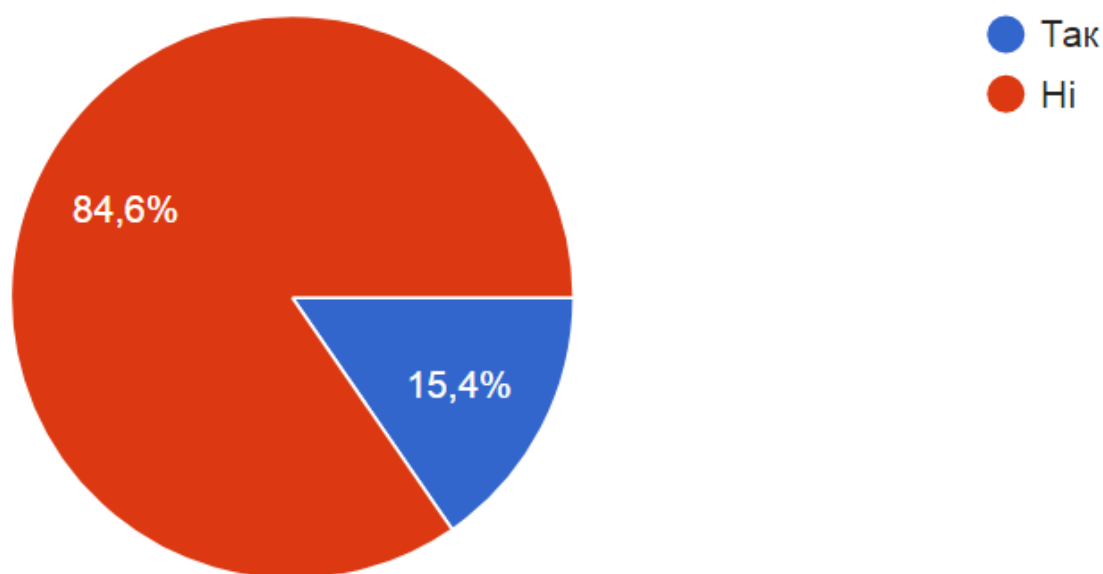
**Рис. 2.18. ОГС Запорізької області, які мають в наявності фінансові політики та практики. Складено автором**

Результати дослідження свідчать про те, що в більшості організацій немає спеціалізованого бухгалтера, який на постійній основі опікується фінансами неприбуткової організації. Всього 23,1% ОГС мають можливість винайняти бухгалтера і зарахувати його до свого штату (Рис. 2.19.). Всі інші організації ведуть свою бухгалтерію самостійно або винаймають спеціаліста з фінансів під проектну діяльність.



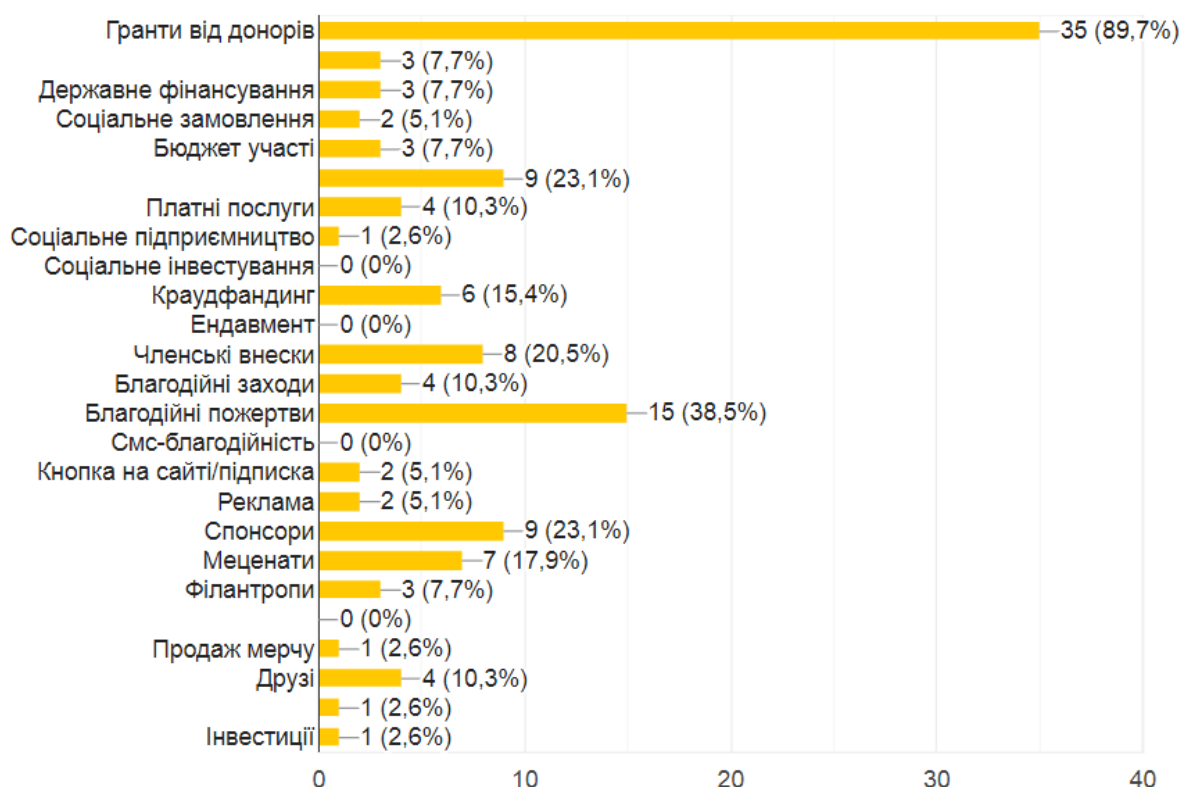
**Рис. 2.19. Розподіл спеціалістів ОГС Запорізької області, які ведуть бухгалтерію. Складено автором**

Важливим критерієм в фінансовій діяльності організації є використання листка погодження платежу та контроль платежів. Як показує опитування, всього 15,4% ОГС дотримуються принципу прозорості системи внутрішнього контролю за збереженням грошових активів (Рис. 2.20.), що свідчить про низьку фінансову спроможність організацій для співпраці з міжнародними донорами та необхідність посилення цієї сфери спроможності, бо жодна фінансова операція не може бути санкціонована та проведена лише однією посадовою особою.



**Рис. 2.20. ОГС Запорізької області, які використовують листок погодження платежу. Складено автором**

В даній частині роботи описані джерела фінансування ОГС Запорізької області, проаналізовано частки фінансування, що надійшли з різних джерел, основні напрямки видатків, а також подано інформацію щодо розміру бюджету організації за 2019-2020 рр. Так, найбільшим джерелом доходів ОГС, що було прогнозовано автором дослідження, стали гранти від донорів, їх частка склала 89,7%. Також, менш суттєвими джерелами доходів, але такими, що мають суттєве значення для організацій, стали: бюджет участі (23,1%), членські внески (20,5%), благодійні пожертви (38,5%) та спонсори (23,1%) (Рис. 2.21.).



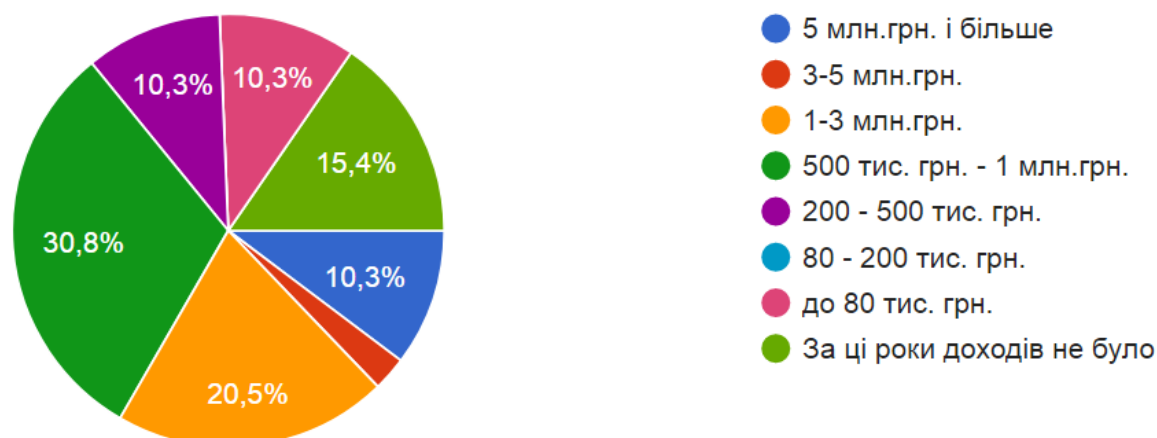
**Рис. 2.21. Джерела доходів ОГС Запорізької області. Складено автором**

Варто зазначити, що результати опитування показали необхідність ОГС Запорізької області збільшувати диверсифікацію доходів організації. Наприклад, більше використовувати такі методи залучення фінансування, як краудфандинг, ендавмент (дане джерело фінансування жодна з організацій не зазначила, що свідчить про низьку обізнаність ОГС щодо цього питання), соціальне підприємництво та соціальне замовлення, платні послуги для своєї цільової аудиторії та партнерів. Завдяки питанням, поставленим в анкеті, було оцінено диверсифікацію доходів організацій, частку кожного джерела й обсяги отриманих коштів.

Незважаючи на низький рівень диверсифікації доходів ОГС, сукупна сума залучених коштів протягом 2019-2020 рр. становила більше 1 млн. грн. у 33,2% опитаних організацій, від 500 тис. до 1 млн. грн. – у 30,8%, до 500 тис. грн. – у 20,6%, і 15,4% респондентів зазначили, що взагалі за ці роки доходу не отримували (Рис. 2.22.). Дані показники відображають загальну тенденцію в



третьому секторі, коли після Революції Гідності Запорізька область стала фокусом уваги багатьох провідних міжнародних донорів, що працюють або почали працювати в Україні.



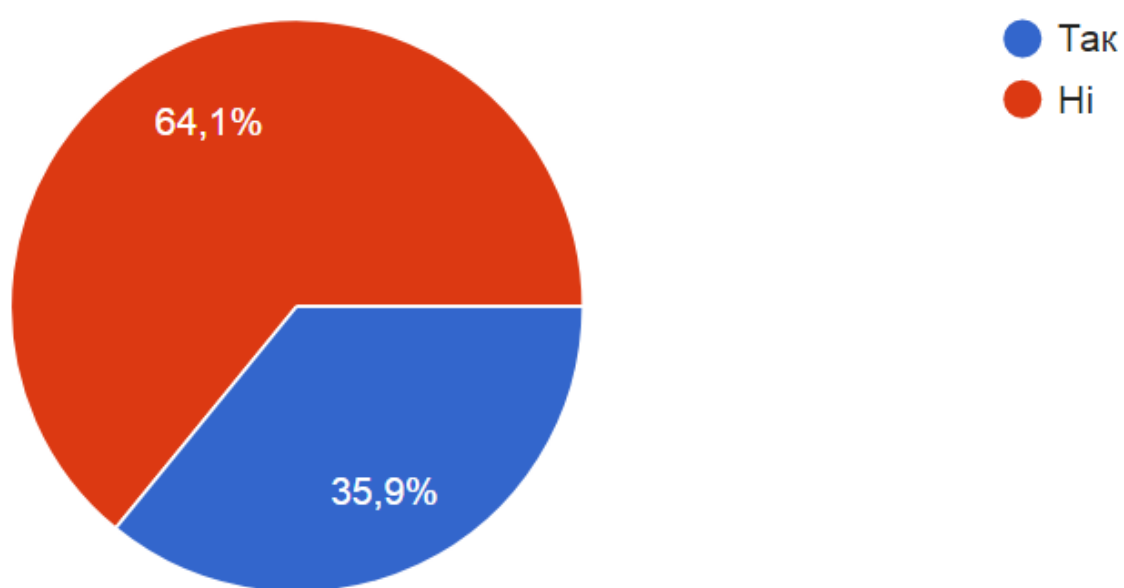
**Рис. 2.22. Сукупна сума залучених коштів ОГС Запорізької області за 2019-2020 рр. Складено автором**

Також, результати опитування показують, що організаціям варто працювати над своєю фінансовою спроможністю і аналізувати коефіцієнти залежності від донорів та виживання організації в днях, а також показник ефективності використання доходів. Опитування свідчить про те, що коефіцієнт залежності від донорів розраховували всього 20,5% організацій-респондентів, показник ефективності використання доходів організації розраховували 23,1% організацій, а коефіцієнт виживання організації в днях всього 7,7% від загальної кількості опитаних респондентів (Додаток Г, п.1-3). Ці показники розраховуються, беручи до уваги дані звіту організації про доходи та витрати. Аналіз цього звіту дає можливість оцінити питому вагу різних статей в звіті організації:

- а) відносний показник адміністративних витрат і прямих проектних витрат;
- б) показник залежності від донорів;
- с) показник питомої ваги власного внеску в загальне фінансування

організації та її долю при витратах на виконання проєктів в цілому по організації.

Окрім безпосередньо фінансових питань, респонденти відповідали на питання про наявність фандрейзингового плану як письмового плану залучення фінансування. Наявність такого плану свідчить про фінансове планування в організації відповідно до місії, стратегічного плану організації та напрямів діяльності, і є прямим доказом того, що організації працюють не тільки під оголошені донорами конкурси грантів. Опитування показало, що лише третина організацій мають план залучення фінансування (Рис. 2.23.).

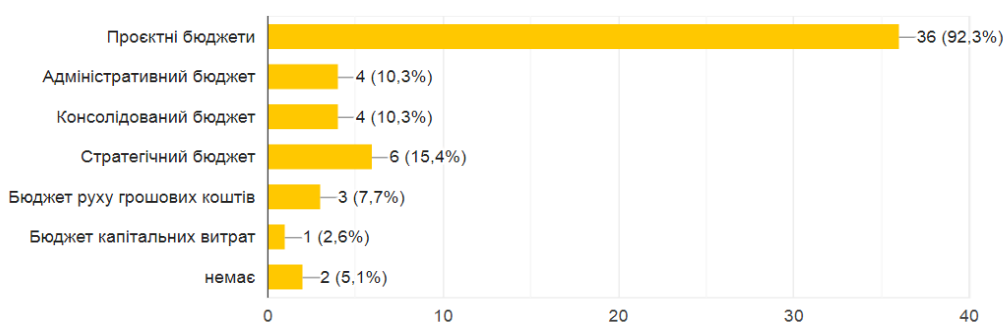


**Рис. 2.23. ОГС Запорізької області, які мають в наявності фандрейзинговий план. Складено автором**

Хоча фандрейзинговий план допомагає організації проаналізувати зацікавлених у вирішенні соціальної проблеми сторін, їх мотивацію, та визначити кількість необхідних ресурсів; зробити розрахунок орієнтовної вартості витрат на проєкти організації протягом року діяльності та обґрунтувати їх стосовно очікуваного результату. Разом з тим, фандрейзинговий план дозволяє порівнювати ефективність методів залучення фінансування в порівнянні з минулими роками, а також, показує серйозність намірів ОГС впливати на

соціальні зміни в суспільстві. На дані фактори організаціям громадянського суспільства потрібно звертати увагу, якщо є намір бути організаційно та фінансово спроможною організацією, бо у міжнародній практиці стратегія залучення коштів ґрунтується на плані залучення фінансування, щонайменше існування двох різних джерел фінансування організації, визначених особах, за якими закріплена функція пошуку нових джерел фінансування, щонайменше 30% фінансування з місцевих джерел та програмних і адміністративних бюджетах.

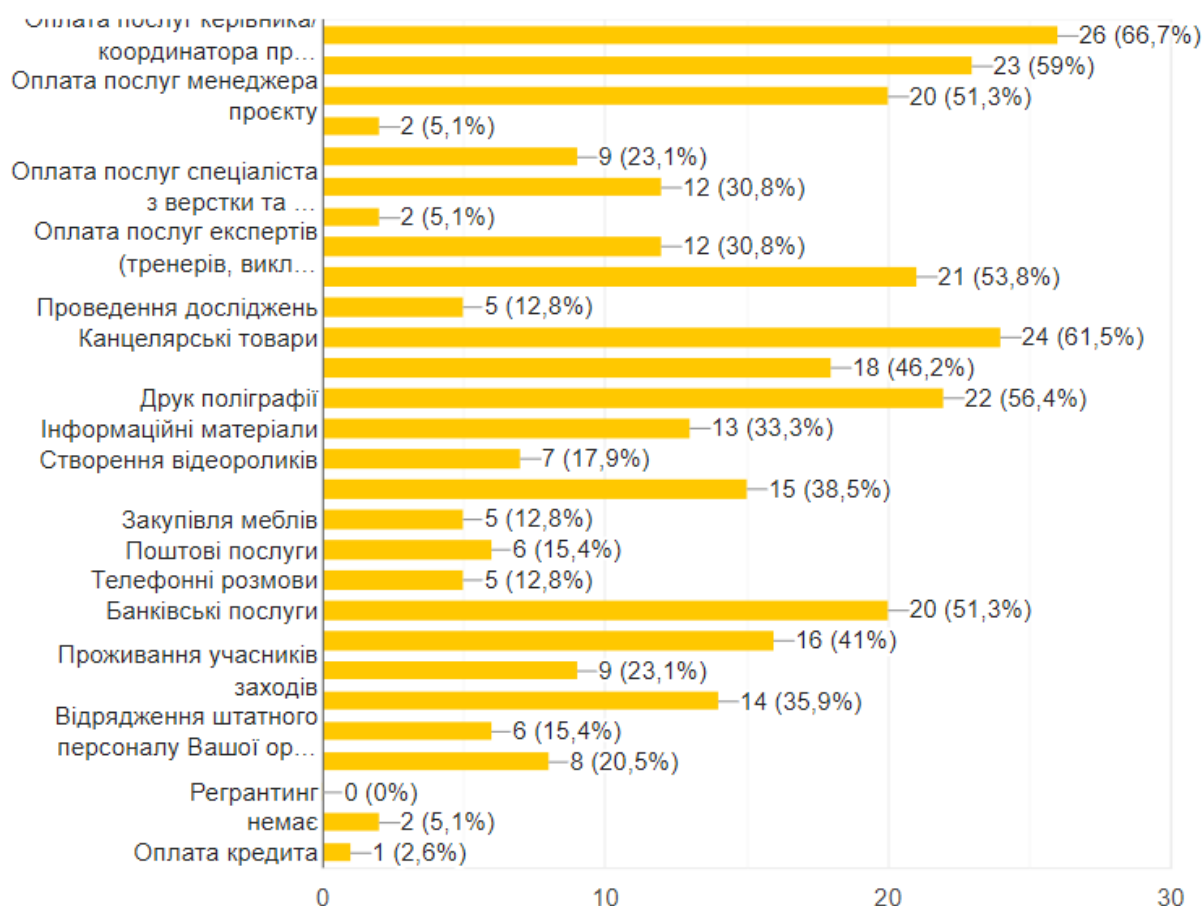
Важливим елементом фінансового менеджменту організації є проведення аналізу статей балансу, для визначення їх питомої ваги по відношенню до доходів організації. Це дає можливість оцінити ефективність діяльності організації для подальшого складання бюджетів. В рамках дослідження ОГС Запорізької області було цікаво дізнатися, наскільки організації ознайомлені та застосовують на практиці різні види бюджетів, що сприяють їх фінансовій спроможності працювати з великою кількістю проєктів, взаємодіяти з різними партнерами та мати значне підґрунтя для фінансового забезпечення постійного складу своєї команди. Результати опитування показали, що більшість організацій (92,3%) працює з проєктними бюджетами, 5,1% працює взагалі без бюджетів і лише незначна кількість організацій обізнана щодо інших видів бюджетів і використовує їх в своїй діяльності (Рис. 2.24.). Ці показники говорять про вкрай низьку фінансову спроможність організацій працювати в третьому секторі та планувати свою діяльність на найближчі 3-5 років.



**Рис. 2.24. Бюджети, що розробляються в ОГС Запорізької області.**

**Складено автором**

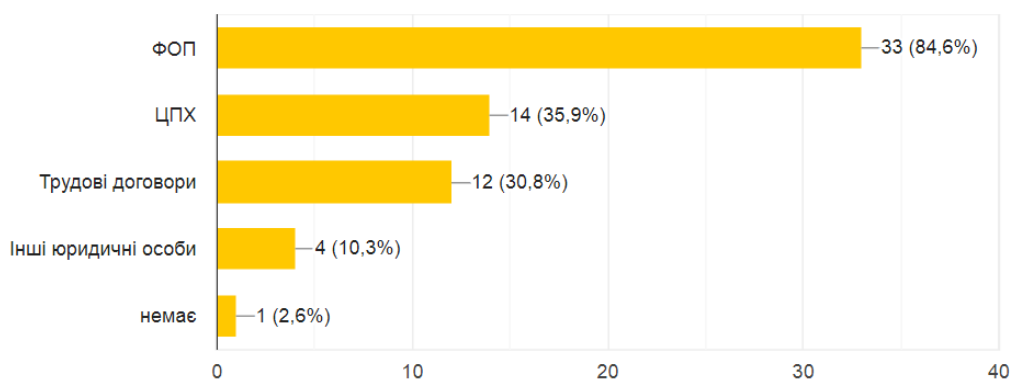
Описана вище інформація корелюється з основними напрямками видатків ОГС, які проілюстровано нижче (Рис. 2.25.). З графіку видно, що зовсім невелика кількість організацій зазначає адміністративні витрати як видатки ОГС. Більшість зазначених пунктів – це видатки саме на програмну діяльність організації, що фінансується, як правило, за рахунок українських та міжнародних донорів.



**Рис. 2.25. Основні напрямки видатків ОГС Запорізької області.**

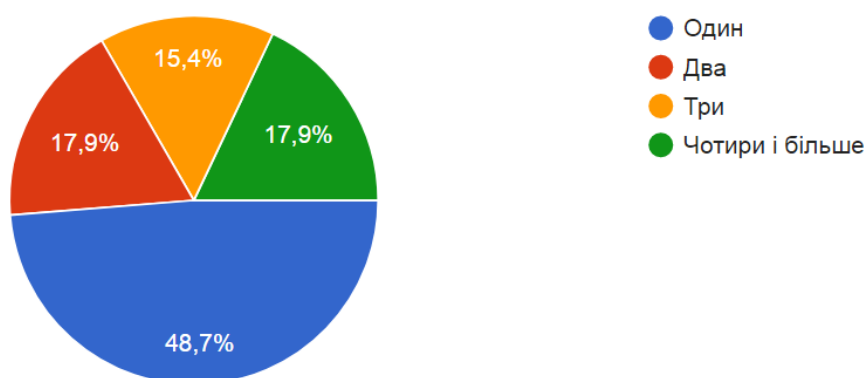
**Складено автором**

Дослідження показало, що організації громадянського суспільства найчастіше використовують послуги фізичних осіб-підприємців, щоб купити товари або послуги в рамках своєї програмної діяльності (Рис. 2.26.).

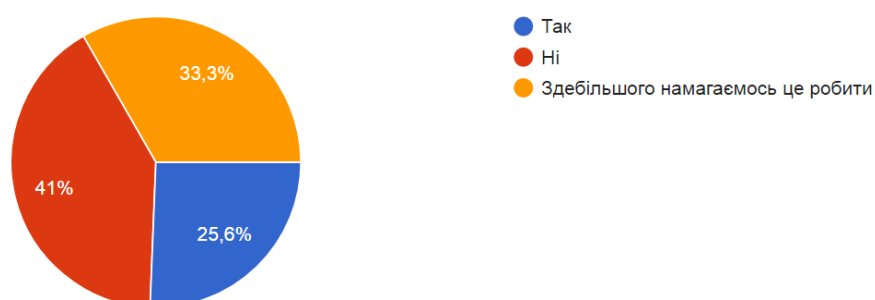


**Рис. 2.26. Договірні відносини, що найчастіше використовуються в ОГС Запорізької області. Складено автором**

Фінансові системи управління ОГС вимірюються також за показниками наявності в організації рахунків (Рис. 2.27, Рис. 2.28):



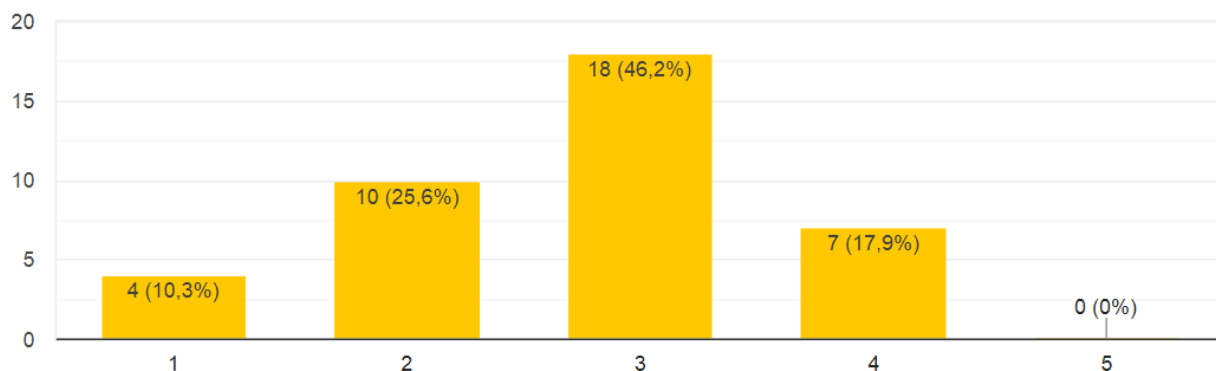
**Рис. 2.27. Кількість банківських рахунків в ОГС Запорізької області. Складено автором**



**Рис. 2.28. ОГС Запорізької області, які мають в наявності окремий банківський рахунок для кожного окремого проєкту організації.**

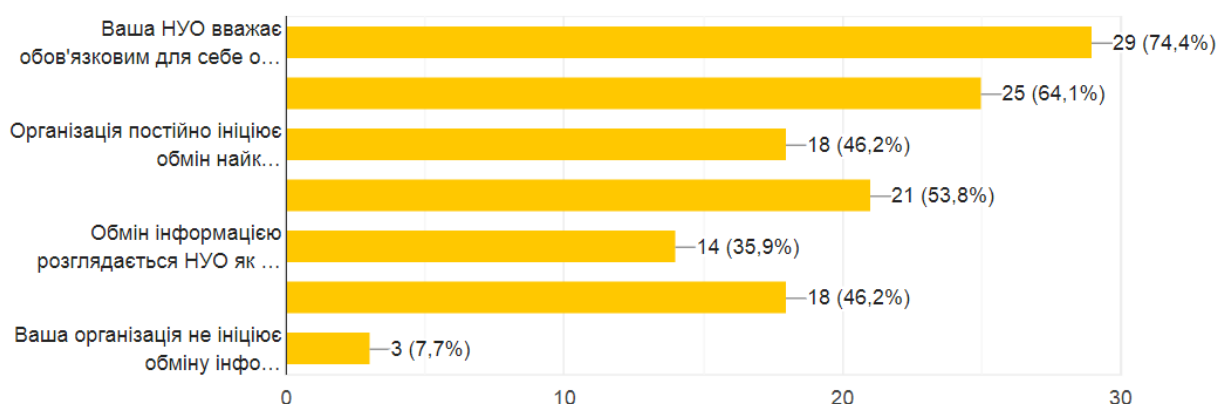
**Складено автором**

В даній частині описані зовнішні зв'язки ОГС Запорізької області з державою, бізнесом, донорськими організаціями, громадськістю, засобами масової інформації та співпраці між організаціями громадянського суспільства. Так, за результатами опитування, більша частина респондентів-організацій показала результат, наближений до середнього (Рис. 2.29.).



**Рис. 2.29. Загальний рівень обізнаності зовнішнього середовища діяльністю ОГС Запорізької області. Складено автором**

Більшість організацій вважають обов'язковим для себе обмінюватися інформацією та знаннями у секторі, підтримувати регулярні контакти з іншими ОГС, заповнювати свої власні прогалини у знаннях та прогалини у знаннях ключових друзніх ій ОГС, постійно ініціювати обмін найкращими практиками, з метою розвитку спроможності на постійній основі, бачити себе в якості зв'язуючого елемента між різними верствами суспільства (Рис. 2.30.).



**Рис. 2.30. Поширення ОГС Запорізької області знань та інформації в суспільстві. Складено автором**

Опитування показало, що 79,5% ОГС мають чітко визначену цільову аудиторію, яка прописана в їх стратегічних документах (Рис. 2.31.).



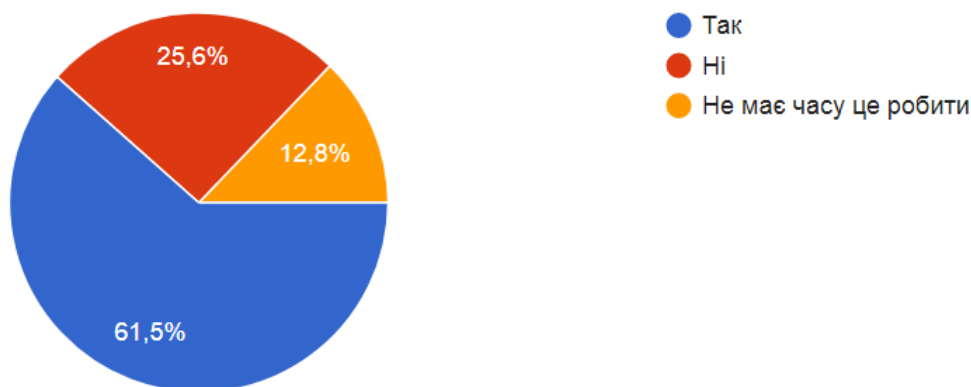
**Рис. 2.31. ОГС Запорізької області, чия цільова аудиторія чітко визначена та прописана в стратегічних документах. Складено автором**

Також, більшість (69,2%) організацій громадянського суспільства Запорізької області зазначило, що періодично проводять опитування потреб своєї цільової аудиторії в той чи інший спосіб. 28,2% ОГС хотіли би досліджувати потреби своєї цільової аудиторії, але не мають на це часу (Рис. 2.32.).



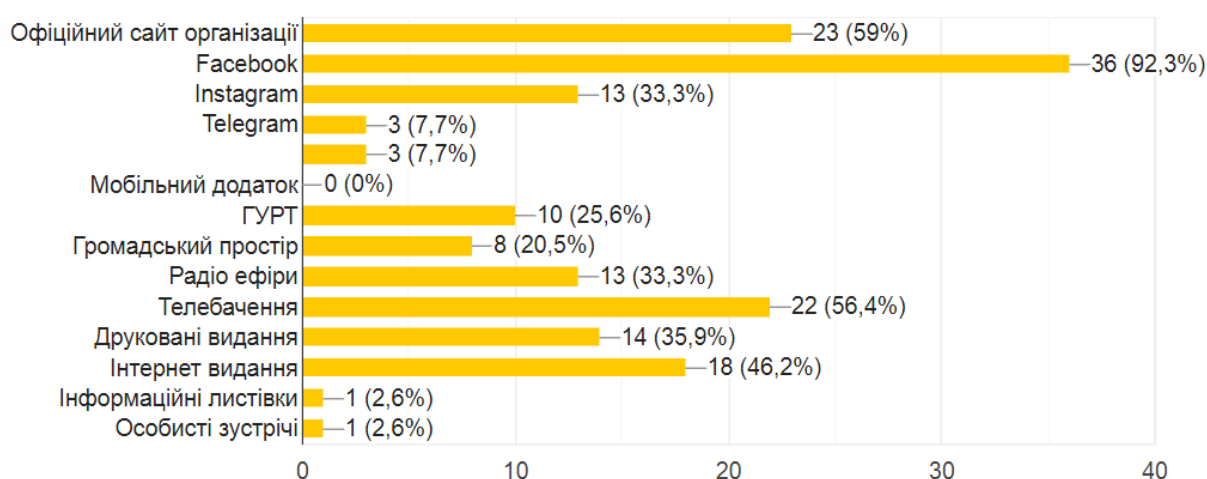
**Рис. 2.32. Розуміння потреб своєї цільової аудиторії ОГС Запорізької області. Складено автором**

Практично аналогічними стали результати процесу спостереження за зміною поведінки цільової аудиторії ОГС Запорізької області (Рис. 2.33.). Більшість організацій це робить, у частини немає на це часу і чверть організацій цим не займається.



**Рис. 2.33. ОГС Запорізької області, які відслідковують зміну поведінки своєї цільової аудиторії. Складено автором**

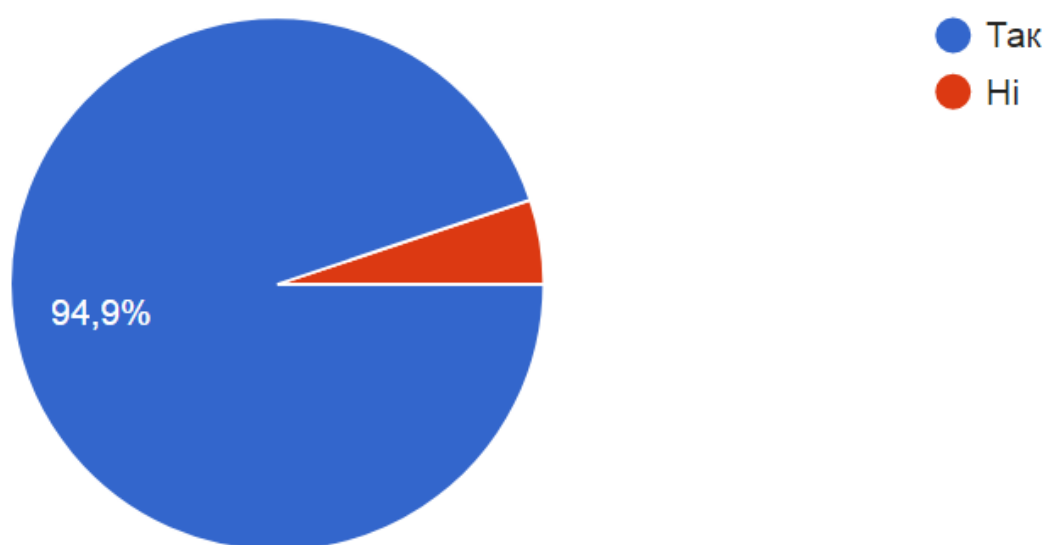
Внаслідок потужної діджиталізації та пандемії COVID-19, що є наразі, відбулася значна міграція цільової аудиторії від друкованих медіа до онлайн-медіа та соціальних мереж, що виразно демонструє проведене опитування (Рис. 2.34.).



**Рис. 2.34. Інформаційні канали, де ОГС Запорізької області про себе говорять. Складено автором**



Для того, щоб розумітися, де ми є сьогодні і чи спроможні ми будемо надалі ефективно виробляти стратегії формування соціального капіталу, важливо аналізувати зовнішні впливи на розвиток власних організацій громадянського суспільства. Це відноситься і до технологічних/цифрових перетворень, і до зростання нерівності, збільшення міграційних потоків та змін клімату, а також, до нових та нетрадиційних механізмів фінансування програм ОГС. Опитування показує, що 94,9% респондентів-організацій слідкують за трендами розвитку громадянського суспільства України (Рис. 2.35.).



**Рис. 2.35. ОГС, які слідкують за трендами розвитку громадянського суспільства України. Складено автором**

Серед останніх трендів громадянського суспільства варто визначити консолідацію волонтерських організацій, що мають найвищий рівень довіри; особистісний розвиток та безперервну неформальну освіту; динаміку успіху, які ОГС поставити собі за мету, щоб суттєво поліпшити показники інституційного розвитку, прозорості та підзвітності, своїми зусиллями сприяти новим кращим індикаторам демократичного управління країною; співпрацю секторів, щоб більше докладати ініціативи і зусиль для творення спільних майданчиків, платформ і форумів, де різні організації шукатимуть точки взаємодії та

формування спільних пріоритетів для кращого майбутнього; соціальну культуру та інновації, щоб звернути увагу на формування в суспільстві соціальної, екокультури, яка ґрунтується на парадигмі базових соціальних цінностей, інновацій, новому способі мислення, сталому розвитку та "зеленому" підході; медіаграмотність і цифрову безпеку, щоб в умовах наростаючої пропаганди та мови ненависті, активно творити і поширювати практики, програми неформальної освіти в напрямках розвитку критичного мислення, розрізняти факти і суб'єктивне бачення, не піддаватися на маніпуляції та шукати порозуміння.

Результати проведеного опитування показали слабкий рівень організаційного розвитку новостворених організацій та більш потужний рівень таких ОГС, що зареєстровані до 2014 року та до 2004 року, як двох переламних віхів в розвитку громадянського суспільства України.

## РОЗДІЛ 3

### ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

#### 3.1. Застосування інструментів організаційного розвитку під час стратегічного планування організацій громадянського суспільства

Останнім часом більшість організацій задається питанням ефективного менеджменту ОГС. Це стосується і належного врядування і безпосередньої життєздатності організації, яка буде спроможна впроваджувати менеджмент змін та ефективно управляти ресурсами. Організації громадянського суспільства перебувають в трьох сферах життєздатності – інституційній, програмній та фінансовій. До основних напрямків інституційної сфери відноситься належне врядування, стратегічне планування, легітимність, розбудова клієнтської бази, розробка волонтерських програм та робота з ключовим персоналом. До програмної – оцінка потреб, адаптивність програмної діяльності, проєктний менеджмент і менеджмент змін, аналіз зацікавлених сторін, розбудова партнерства, моніторинг та оцінювання, а також, ефективні комунікації. До фінансової – визначення джерел фінансових ресурсів, надання платних послуг, адміністрування членських внесків, запровадження соціального підприємництва та забезпечення належного фінансового менеджменту в організації.

Для забезпечення прозорого процесу прийняття рішень в організації, важливо мати належне врядування, що вимагає формальну структуру:

- чітке розмежування врядування та менеджменту;
- наявність базових документів (статуту, політик і процедур).

Належне врядування в організації має свої функції:





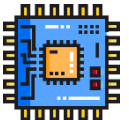
- a) визначає напрямки розвитку організації;
- b) забезпечує необхідні ресурси на діяльність організації;
- c) здійснює нагляд за виконанням рішень, проєктів та програм в організації;

d) здійснює промоцію організації в третьому секторі, серед партнерів та стейкхолдерів.

Стратегічне планування в громадських об'єднаннях визначає цілі та шляхи їх досягнення. Відповідно до високих стандартів управління організаціями громадянського суспільства, цим опікується менеджмент організації, який відповідає за планування, організацію, лідерство та контроль. В розрізі цих функцій важливо систематично проводити аналіз ресурсів (Табл. 3.1).

Таблиця 3.1

### Матриця менеджменту ресурсів

Функція/ Ресурс	Людські	Фінансові	Матеріальна база	Інформація	Технології
					
Планування					
Організація					
Лідерство					
Контроль					

Складено автором.

Тенденції в сфері організаційного розвитку свідчать про те, що організації громадянського суспільства, з якими донори мають намір встановити відносини партнерства, повинні мати в наявності актуальні стратегічні документи та належні засоби внутрішнього контролю.

До основних стратегічних документів організацій громадянського суспільства належать:

- стратегічний план розвитку організації на найближчі 3-5 років;
- операційний план організації на поточний рік;
- фандрейзингова стратегія;
- план комунікацій та PR;
- план моніторингу та оцінки проєктів та програм;
- політика закупівель;

- облікова політика;
- управлінська політика;
- політика управління майном;
- фінансові політики і практики;
- політика управління персоналом;
- політика управління та взаємодії з волонтерами;
- політика поведінки працівників у соціальних мережах;
- політика у сфері ІТ;
- кодекс поведінки (етичний кодекс);
- брендбук.

Деякі політики, які пов'язані однією сферою, наприклад, політики в сфері фінансів або кадрові політики, можуть об'єднуватися в одну політику з відповідними розділами.

Стратегічне планування – це процес оцінювання існуючого положення організацій в навколишньому оточенні і активне визначення її місця в майбутньому оточенні.

Дуже часто новостворені організації, і тут важливо зазначити, що річ про новостворені але не новостворені експертні організації, не розуміють важливості планування та стратегування, більше орієнтуються на забезпечення операційних цілей, виконання грантів, звітування й наступне виконання грантів. Це замкнено коло, по якому рухається дуже багато організацій. В даному випадку стає зрозумілою позиція донорів, коли на етапі оцінювання проєктів, значну увагу відводять аналізу організаційної спроможності громадських об'єднань – подавачів проєктних заявок, віддають перевагу організаціям, що мають в наявності достатній перелік стратегічних документів, відповідають міжнародним стандартам прозорості та підзвітності.

Стратегічний план, як документ, який підсумовує заходи стратегування надає організації можливість відповісти на такі запитання:

- Для чого існує організація?
- Чим вона займається?

- Яке її місце в навколишньому середовищі?
- Досягнення яких цілей вона прагне?
- Які шляхи досягнення цих цілей?

Задаючись питанням, для чого потрібна стратегія, можна зафіксувати наступні пункти:

- стратегія чітко визначає цілі діяльності організації. Вона є робочим інструментом для забезпечення розвитку організації;
- стратегія утримує фокус на місії та візії організації;
- стратегія дисциплінує команду в організації;
- стратегія підвищує довіру до організації;
- стратегія дозволяє стати конкурентними й зростати, а не тільки вижити у мовах невизначеності.

Для менеджерів неприбуткових організацій важливо взяти до уваги особливості ініціювання процесу стратегування:

- ✚ групою замовників можуть виступати – Менеджмент організації в особі виконавчого директора, члени Правління або Наглядової ради, Загальні збори;
- ✚ склад відповідальних за розробку стратегії не повинен перевищувати 4 осіб;
- ✚ в процес стратегування має бути задіяна вся команда організації або максимальна більшість її;
- ✚ технічні працівники, в т.ч. спеціалісти фінансового сектору, можуть бути важливим джерелом даних.

**Оцінка організаційної спроможності. Де її проходити організації і як це зробити?**

Існують різні можливості проходження оцінки організаційної та фінансової спроможності ОГС, зокрема є:

**1. Інструмент самооцінки організаційного розвитку.** Даний інструмент запропонований ІСАР «Єднання» і знаходиться за наступним посиланням [http://ednannia.ua/component/selfconcept/response\\_form/5-місія-та-стратегічне-планування?key=Oa8wiTsGWmvXCdozuCRu6boyfel1pnXG&Itemid=1534](http://ednannia.ua/component/selfconcept/response_form/5-місія-та-стратегічне-планування?key=Oa8wiTsGWmvXCdozuCRu6boyfel1pnXG&Itemid=1534),

також в додатках Ж-И до цієї роботи. Він передбачає: проведення організацією оцінки власного рівня розвитку (самооцінки або зовнішньої фасилітованої оцінки) та визначення нагальних потреб й пріоритетних сфер розвитку; складення індивідуального плану організаційного розвитку; отримання гранту (безповоротної фінансової допомоги) для оплати послуг з організаційного розвитку; проведення тендеру (конкурсного відбору) і обрання постачальника послуг з організаційного розвитку, який найбільше відповідає потребам організації; проведення заходів (тренінгів, консультацій, фасилітованих стратегічних сесій тощо) онлайн або офлайн, які відповідатимуть потребам організації та допоможуть виконати план з організаційного розвитку; проведення повторної оцінки рівня розвитку своєї організації, порівняння результатів, складання подальшого плану розвитку та повторення всього циклу спочатку [1].

**2. Оцінка фінансової відповідальності (PAFR).** Дана оцінка часто проводиться на запит донорів, коли організація претендує отримати грант в розмірі більше 50 тис. доларів. Мета цієї оцінки з'ясувати, чи має організація достатню фінансову та управлінську спроможність, включаючи системи внутрішнього контролю, положення та процедури щодо розподілу витрат, включаючи витрати на оплату праці, документального оформлення видатків та роботи з готівковими коштами, для того, щоб управляти коштами донорів і здійснювати їх облік. Також, дана оцінка дозволяє з'ясувати, чи має організація право на одержання коштів на підставі чинного законодавства, нормативних документів та положень, допомагає визначити найбільш доцільний інструмент надання коштів і доцільність надання фінансування авансом, рівень підтримки та нагляду з боку донора, необхідний для забезпечення належної підзвітності за використання коштів. PARF дозволяє закласти підвалини для визначення того, чи пов'язане надання коштів організації з високим або низьким рівнем ризику для донора.

Щоб розпочати створення стратегічного плану важливо одразу зорієнтувати всю команду організації на ретельний підхід до початкового аналізу: скласти

орієнтовний графік стратегування (Табл. 3.2.), виділити час на збір вихідних даних (Табл. 3.3.), провести опитування зацікавлених сторін, забезпечити кількоступний SWOT-аналіз, провести PEST-аналіз, визначити стратегічні цілі та часові рамки їх досягнення, запланувати здійснення щомісячного моніторингу та залучити до роботи всю команду організації.

Таблиця 3.2

### Орієнтовний графік стратегування

Дії	Результат	Часові рамки
Поінформування команди про початок процесу розробки стратегічного плану	Ознайомлено команду із логікою стратегічного планування. Узгоджено графік робіт і зустрічей та визначено відповідальних осіб	Тиждень 1
Збір основних даних про діяльність організації	Створено профіль організації (інформація про заснування організації, реєстраційні дані, коди DUNS, NCAGE (якщо є, або інші міжнародні реєстраційні коди), посилання на офіційні сторінки або сайт організації, коротко про організацію, візія, місія, мета, цінності, опис цільової аудиторії, сфера діяльності, ключові напрямки роботи організації, переваги організації на ринку послуг третього сектору, досягнення організації, перелік стратегічних документів, кількість співробітників та волонтерів, опис основних стейкхолдерів, формат взаємодії з місцевою владою, перелік донорів, перелік проєктів організації за останні 2-3 роки, досвід роботи з ВПО/АТО (якщо це релевантно), бюджети організації за попередні 2-3 роки, коротко про історію успіху)	Тиждень 2-3
Зустріч команди для обговорення візії, місії, цінностей	Визначено індивідуальні та групові цінності команди	...



	організації. Сформовано місію та візію організації	
Зустріч команди для проведення аналізу цільової аудиторії	Розроблений портрет та карту емпатії цільової аудиторії організації	...
Зустріч команди для проведення аналізу стейкхолдерів	Проаналізовано стейкхолдерів та сформована база для комунікаційної стратегії організації	...
Зустріч команди для проведення SWOT-аналізу та PEST-аналізу	Проаналізоване зовнішнє середовище та внутрішні сильні та слабкі сторони організації. Проведено аналіз ключових тенденцій в третьому секторі	...
Зустріч команди для обговорення стратегічних цілей організації	Сформовано перелік основних напрямків розвитку організації на найближчі 3 роки	...
Перша сесія стратегування	Розроблено перший варіант стратегічного плану	...
Обговорення першого варіанту стратегічного плану	Внесено корективи та пропозиції щодо удосконалення стратегічного плану	...
Друга сесія стратегування	Розроблено другий варіант стратегічного плану	...
Обговорення другого варіанту стратегічного плану	Внесено корективи та пропозиції щодо удосконалення стратегічного плану	...
Фіналізація стратегічного плану	Затверджено стратегічний план	...
Розробка і затвердження річного операційного плану та річного бюджету	Створено покроковий план на рік (GAP-аналіз). Затверджено річний бюджет організації	...
Річна зустріч для перегляду стратегічного плану та обговорення проєктів річного операційного плану та річного бюджету	Затверджено оновлений стратегічний план, операційний план на наступний рік та річний бюджет	...

Складено автором.

Таблиця 3.3

### Збір вихідних даних

Необхідні дані	Деталі
Основні документи організації	Статут, внутрішні політики,

	основні внутрішні рішення
Опитування засновників, членів та співробітників організації	Проводиться анкетування або інтерв'ю
Опитування клієнтів (бенефіціарів) організації – чи послуги відповідають їхнім потребам, чи їх достатньо, яка їхня якість, які ще потреби вони мають	Опитування, дискусії у фокус групах, інтерв'ю
Опитування донорів – чи організація виправдовує сподівання донорів, як вони бачать подальшу співпрацю	Онлайн опитування, анкетування, дискусії, інтерв'ю
Загальна ефективність функціонування організації (прогрес в реалізації попереднього стратегічного плану, якість реалізації проектів та програм)	Аналіз за індикаторами попереднього стратегічного плану, річні звіти, квартальні звіти, звіти по проєктах
Інші учасники сфери, в якій працює організація (партнери, конкуренти, перелік наявних та потенційних клієнтів, членство в мережах)	Аналіз професійного середовища

Складено автором.

SWOT-аналіз – це матриця з чотирьох блоків, що описує внутрішні та зовнішні фактори, яку використовують для стратегічного планування організацій вже більше 50 років. Даними факторами є:

✓ **Strength** (сильні сторони): те, що виділяє вашу організацію серед інших конкурентів, збільшує імідж організації та задоволеність цільової аудиторії організації. *Наприклад: відкритість до інновацій, високий рівень організаційної спроможності ОГС, позитивна грантова історія, схвальні відгуки з боку партнерів, стейкхолдерів та цільової аудиторії організації, сильний професійний склад організації, добре пропрацьовані стратегічні плани організації, налагоджені і постійно діючі комунікації з зацікавленими сторонами, налагоджена система дистанційної роботи, дружній та відкритий колектив, інформаційний буклет про організацію, чітко регульовані правила роботи, які поважають і дотримуються члени організації, високий рівень згуртованості колективу команди організації, репутація професійної та незаангажованої організації.*

✓ **Weaknesses** (слабкі сторони): недоліки, які заважають організаціям досягати своїх цілей та успіху в своїх професійних напрямках, знижують рівень довіри до організації з боку її цільової аудиторії. *Наприклад: низька фаховість*

*проектних менеджерів та інших членів команди організації, велике навантаження на ключових фахівців організації, професійне вигорання членів команди, відсутність ефективної системи оцінки персоналу, постійне виконання роботи в стислі терміни, робота під дедлайни, слабе позиціювання та представлення в соціальних мережах, відсутність систематичної роботи з пошуку кваліфікованого персоналу, залежність від одного джерела фінансування, відсутність процедури надання платних послуг, не чітко прописані сфери відповідальності кожного члена команди.*

✓ **Opportunities** (можливості): це зовнішні події, що можуть принести користь організації. Важливо для себе зафіксувати, що можливості описують саме зовнішнє середовище. Часто до можливостей відносять те, що команда організації може зробити самостійно. Дії членів команди організації – це не зовнішні фактори, це рішення, які організація може приймати, виходячи з цих зовнішніх факторів. *Наприклад: постійний запит на послуги організації, запровадження в діяльність організації Цілей сталого розвитку, налагодження контактів з міжнародними неурядовими організаціями, професійні навчання та стажування в Україні та за кордоном, обмін досвідом з іншими організаціями громадянського суспільства, використання новітніх інформаційно-комунікаційних технологій, зміни в законодавстві щодо можливості громадським об'єднанням займатися підприємницькою діяльністю, створення соціального підприємства.*

✓ **Threats** (загрози): це зовнішні події, що можуть негативно відобразитися на організації. *Наприклад: зміни у трудовому та податковому законодавстві, постійні перевірки з боку органів праці, високе податкове навантаження на найманих працівників, фінансова криза, зменшення кількості донорів, що можуть фінансувати проектну діяльність організації.*

Під час опису пунктів в SWOT важливо дотримуватися максимальної конкретики. SWOT-аналіз – це тільки підготовка до стратегічного планування. Щоб визначити, які кроки повинна зробити організація далі, важливо зіставити внутрішні фактори (сильні та слабкі сторони) з зовнішніми (можливості та

загрози). Покроково це може виглядати наступним чином:

1. Відповідаючи на питання «Що робити?» (S-O), організація має проаналізувати кожен з можливостей з урахуванням її сильних сторін.
2. Відповідаючи на питання «Що розвивати?» (W-O), організації необхідно проаналізувати те, як вона може впоратися зі слабкими сторонами, використовуючи можливості.
3. Відповідаючи на питання «З чим боротися?» (S-T), організації варто проаналізувати, як за допомогою сильних сторін впоратися з можливими загрозами.
4. Відповідаючи на питання «Що виключити?» (W-T), організації необхідно співвіднести загрози зі слабкими сторонами, для того, щоб зрозуміти, які загрози можуть найбільш сильно відобразитися на слабких сторонах, які зі слабких сторін підвищують ризик загрози.

Підсумовуючи, можна виділити декілька загальних правил для проведення SWOT-аналізу:

- не варто спиратися тільки на внутрішню оцінку організації;
- важливо постійно вивчати думку цільової аудиторії;
- не варто змішувати зовнішні та внутрішні фактори;
- спочатку аналізувати внутрішні фактори (сильні і слабкі сторони), а потім – зовнішні (можливості та загрози);
- записувати тільки ті фактори, що впливають чи можуть вплинути на підвищення іміджу організації, задоволеності послугами цільової аудиторії організації, роль в третьому секторі;
- не використовувати загальних фраз та бути конкретними;
- бажано визначити часові рамки для прогнозу можливостей та загроз протягом найближчих років.

Також, під час стратегування важливо зробити PEST-аналіз (Табл. 3.4.) для оцінки ключових ринкових тенденцій в третьому секторі та використати в подальшому для визначення списку загроз і можливостей організації.

## PEST-аналіз для ОГС

Політичний фактор	Економічний фактор
Стійкість політичної влади та існуючого уряду Бюрократизація і рівень корупції Податкова політика Належність ЗМІ Ступінь захисту інтелектуальної власності, закон про авторське право Майбутнє і поточне законодавство, що регулює правила роботи у галузі Можливість розвитку військових дій у країні	Темпи зростання економіки Рівень інфляції Курси основних валют Рівень безробіття, розмір та умови оплати праці Рівень розвитку підприємництва Податково-бюджетна політика країни Ступінь глобалізації та відкритості економіки
Соціальний фактор	Технологічний фактор
Рівень охорони здоров'я та освіти Ставлення до роботи, дозвілля, виходу на пенсію Вимоги до якості послуг та рівня сервісу Спосіб життя людей Розвиток релігії та інших вірувань Ставлення до натуральних і екологічно чистих продуктів Темпи зростання населення Імміграційні настрої Розмір і структура сім'ї	Рівень інновацій і технологічного розвитку сектору Витрати на дослідження і розробку Законодавство у сфері технологічного оснащення сектору Розвиток і поширення інтернету, розвиток мобільних пристроїв Доступ до новітніх технологій Ступінь використання, впровадження та передачі технологій

Складено автором.

### Візія. Для чого вона потрібна?

Перед тим, як відповісти на це питання, важливо дати цьому терміну визначення. **Візія** – це заява про те, куди рухається організація, де вона хоче бути в найближчому майбутньому [2].

Декларація візії організації може відбуватися через наступний алгоритм:

- по-перше, необхідно образно намалювати обітовану землю, щоб подорож мала кінцеву мету;
- усвідомити в команді, що час збиратися у путь;
- запалити полум'я, яке надихне і буде спонукати до дії;
- визначити очевидні зобов'язання та пріоритети в організації;

- застосувати функцію нагадування, зосереджуючи увагу на зусиллях команди;
- оголосити про стандарти, згідно яким слід оцінювати діяльність організації.

Другим кроком стане безпосередній процес творення візії. Для цього потрібно:

- 1) вибрати собі вершину гори;
- 2) переконатися, що це дійсно вона і є;
- 3) перевірити, чому ви хочете видертись на неї, зважаючи на проблеми та перешкоди;
- 4) подумати, що вам слід зробити для цього;
- 5) вирішити, як ви збираєтесь разом це зробити;
- 6) визначити, коли плануєте розпочати цей процес.

Створення візій (бачення), що кидають виклик соціальним проблемам, може вимагати від організацій виходу за рамки перспектив, вбудованих в існуючі соціальні механізми та розподіл ресурсів. Створюючи бачення альтернативного майбутнього та мобілізуючи неорганізовані складові, організаціям громадянського суспільства можуть знадобитися навички «провидців», що базуються на власних цінностях та зобов'язаннях, а не на відданості існуючим організаційним чи системним інтересам. Сформульоване бачення, що мобілізує цінності у багатьох складових, часто є критичним для стійких змін. Процес організаційного розвитку часто виявляє, що особисті цінності та ідеологічні зобов'язання членів команди є критично важливими для довіри всередині організації.

Візія – це етап в дорозі до звершення місії. Візія фіксує бажане майбутнє.

### **Формування місії як причини існування організації.**

Місія визначає, який вплив організація хоче надавати на світ. Формулюючи місію, важливо зацентувати, що це - коротка та стисла декларація, що описує найвищу ціль, що робить ваша організація, для кого і чому ви це робите?

Місія - це найвища причина існування організації.

Щоб точно влучити з формулюванням місії, організації необхідно чітко і

відверто відповісти на наступні запитання:

- ✚ Чому існує організація?
- ✚ Щоб сталося, якби ми, як організація, не існували?
- ✚ Якщо наша організація перестане функціонувати завтра, що втратить від цього світ?
- ✚ Завдяки чому наша організація має стати відома?
- ✚ Якби близька людина спитала мене, чому я працюю в цій організації, то що б я відповіла/в?

Для того, щоб відповіді на ці запитання конкретизувати та викласти в короткі формулювання, важливо зорієнтуватися на те, що місія повинна бути:

- стислою та легко запам'ятовуватися;
- конкретною та легкою для розуміння;
- натхненною та такою, щоб сягала в майбутнє;
- особливою, щоб ідентифікувати прагнення організації до служіння.

**Важливість сформульованих цінностей в організаціях громадянського суспільства і їх вплив на внутрішні процеси організації.**

*Цінності* – це принципи, якими керується організація при формуванні своїх процесів і корпоративної культури [2]. І чим глибше розуміння і сприйняття членами організації та її персоналом визначених цінностей, тим більше в організації відчувається лояльність та толерантне ставлення кожного до всіх процесів, що відбуваються. Як правило, цінності організації формуються з особистісних цінностей людей (Рис. 3.1), які дотичні до діяльності організації. Важливе значення при цьому мають і особисті цінності керівників організації та способи, форми і структура їх вияву в організації. Для того, щоб краще зрозуміти один одного – важливо знайти спільні цінності в організації.

В більшості випадків, основні цінності організації закладаються ще під час неформального об'єднання в групу засновників організації, але з часом, коли організація трансформується та масштабується, цінності переглядаються, у зв'язку з появою нових людей і ідей.



**Рис. 3.1. Персональні цінності людей. Джерело [10].**

Цінності організації дають розуміння кожному, хто стикається з організацією, що в цій спільноті людей найголовніше, як люди ставляться один до одного, як працюють разом над проектами та комунікують зі своїми партнерами, стейкхолдерами та бенефіціарами.

*Цінності* – це глибоко вкорінені норми та стандарти, що впливають на всі аспекти життя людей та їх роботу в одній команді, їхні стосунки і взаємодію, моральну свідомість та відданість місії організації.

При визначенні цінностей доцільно керуватися картою цінностей Адлера (Рис. 3.2.).

### **Аналіз цільової аудиторії організації.**

Для аналізу цільової аудиторії організації (далі - ЦА) використовують такі інструменти організаційного розвитку як карта емпатії, карта Censydiam, Google Anallitics, спостереження, анкетування, глибинне інтерв'ю, аналітика соціальних мереж, дані відкритих досліджень аудиторії, Customer Journey Map. ОГС не може



змінитись як організація, прямуючи до своєї місії, не змінюючи себе та свою цільову аудиторію. Саме інші дії ЦА мають вивести організацію на інший рівень організаційного розвитку. Пропрацювання власної цільової аудиторії з використанням вище вказаних інструментів допоможе ОГС глибоко зануритися в потреби ЦА та якісно підійти до розробки соціальної послуги або проєкту.

## Карта цінностей Адлера

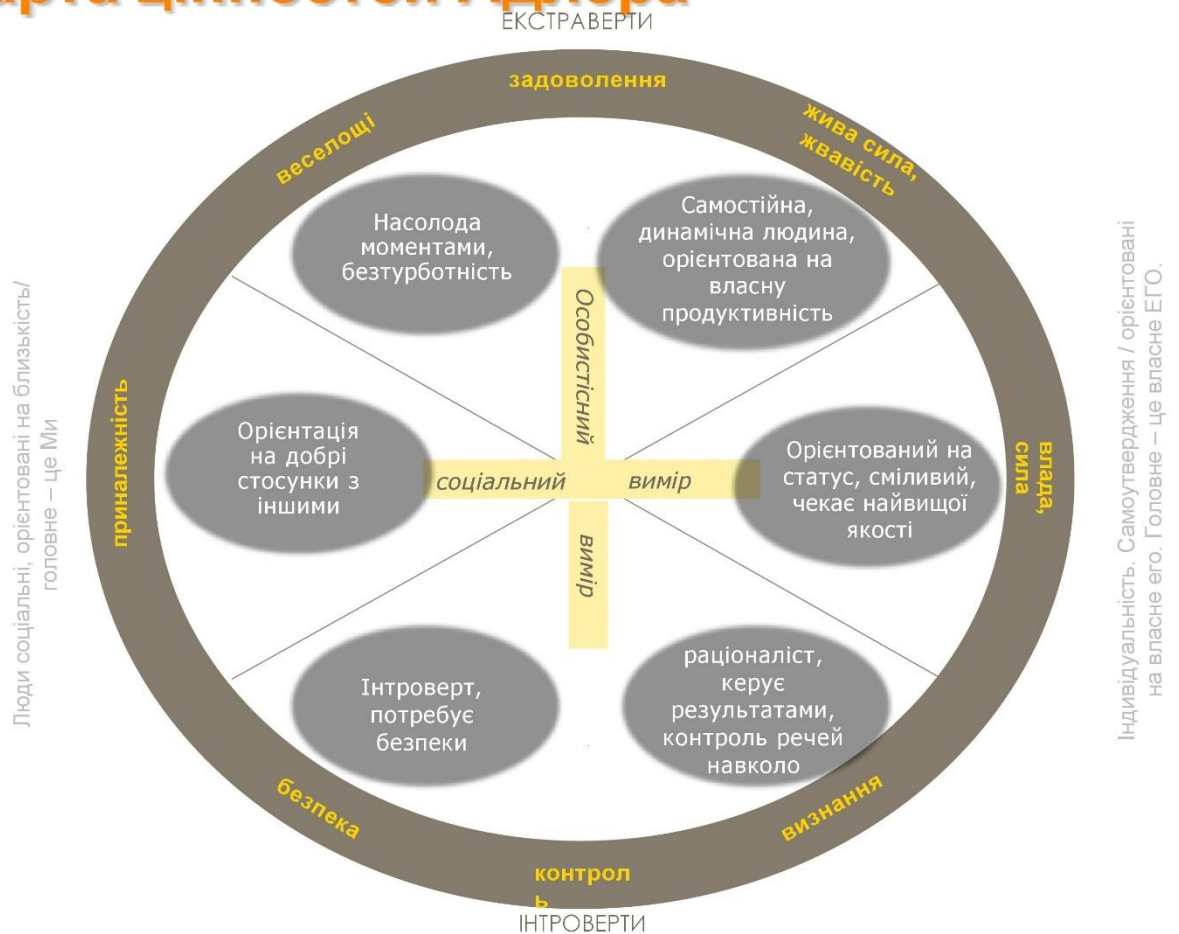


Рис. 3.2. Карта цінностей Адлера. Джерело [10].

Наступним кроком для організації є формулювання стратегічних цілей. Для цього можна використовувати інструмент SMART-аналізу з чітко окресленими цифровими параметрами, QQTЛ та золоте коло Саймона Сінека (Рис. 3.3.). Добре сформульована ціль є першим кроком для її досягнення. Часто організації громадянського суспільства пишуть доволі абстрактні тексти, ігноруючи конкретні принципи формулювання цілі та завдань. Формулюючи таким чином

ціль організація зможе перевірити, чи усі компоненти присутні у формулюванні та зможе чітко виокремити глобальну зміну або результат, до якого вона прагне прийти внаслідок її виконання.



**Рис. 3.3. Карта цінностей Адлера. Джерело [10].**

SMART-аналіз використовують в менеджменті для формулювання ефективних цілей, які відповідають наступним критеріям:

**S** – specific - конкретна

**M** – measurable - вимірна

**A** – achievable - досяжна

**R** – relevant/realistic - значуща

**T** – time-bounded/timely – обмежені у часі

Критерій *конкретності* відповідає за те, наскільки конкретно поставлена ціль – Що? Як? Коли? Де? зміниться в результаті досягнення поставленої цілі. Для позначення критерія конкретності використовуються слова-дії – збільшити, посилити, запровадити, організувати тощо. Критерій *вимірності* допомагає «оцифрувати» ціль. Даний критерій передбачає вимірювання успішності виконання цілі за кількістю, якістю, вартістю. Цілі, які можна виміряти, стають більш конкретними. Критерій *досяжності* означає, що ціль знаходиться в зоні

можливостей організації. Для цього членам організації потрібно проаналізувати свій портфель знань та компетенцій, зрозуміти, наскільки організація спроможна досягти поставленої цілі. Критерій *значущості* дає можливість зрозуміти, наскільки стратегічна ціль організації актуальна і приведе організацію до здійснення її місії. Критерій *обмеженості у часі* дає можливість організації чітко скласти її операційні плани та розуміти терміни виконання інших завдань. Доброю динамікою буде вважатися зріст по визначеним показникам на 10-15%.

В процесі стратегування ОГС завжди потрібно спочатку визначити проблеми, на вирішення яких організація спрямовує свою діяльність. Для цього потрібно зробити аналіз проблеми з використанням одного або краще більшої кількості інструментів, а саме: дерева проблем та потреб, SWOT-аналіз, методу «Воркшоп-консенсус», принципу «5 чому?», Піраміди Ділтса, формату Світового кафе, консультацій у формі збору думок і рекомендацій, зустрічей з громадою, обговорення і дискусії, проведення онлайн опитування, фокус-груп, аналізу звітів місцевої влади. Використання різних методів мозкового штурму призводить до конкретизації проблеми та її звуження, що дозволяє сфокусуватися на конкретних задачах, а не на реалізації програмної діяльності заради самої програмної діяльності, щоб причинити добро нашій цільовій аудиторії.

**Складання річного операційного плану.** Найкращим підходом в складанні та візуалізації операційного плану організації на рік є використання методу діаграми Ганта. Це діаграма (Рис. 3.4), яка використовується для графічного зображення плану організації на рік з зазначенням графіка виконання діяльності.

Проект	Активність	Відповідальний	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень
Створення концепції/бізнес-канви соціального підприємництва "Освітній туризм"	Ознайомитися з SOCIAL LEAN CANVAS, MVP	Наталія Лалабекова	■											
	Формування візії соціального підприємства, його соціальної місії	Наталія Лалабекова	■	■										
	Аналіз кейсів діючих соціальних підприємств в Україні	Наталія Лалабекова	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Аналіз соціальних інновацій та підприємництва в Україні	Тетяна Коржик	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Робота із канвою бізнес-моделі – інструментом для роботи над власною ідеєю	Олена Чаговець		■	■	■								
	Сегментація клієнтів соціального підприємництва	Олена Чаговець		■	■									
	Аналіз проблем клієнтів	Тетяна Коржик			■	■								
	Формуванні унікальної ціннісної пропозиції для них	Наталія Лалабекова				■	■	■	■					
	Робота над картою емпатії клієнта	Віталій Голод					■	■	■					
	Формування мінімального життєздатного продукту для наступного тестування	Віталій Голод						■	■	■	■			
	Пройти навчання з таких тем, як Social Marketing & Storytelling (2-3 особи від організації)	Олена Чаговець			■	■	■	■	■	■	■			
	Обрати ефективні інструменти фандрейзингу для залучення фінансування на розвиток соціального підприємництва	Віталій Голод								■	■	■	■	■
	Розпочати підготовку до краудфандингової кампанії	Наталія Лалабекова									■	■	■	■
	Проаналізувати грантові можливості фінансування	Наталія Лалабекова									■	■	■	■
Розробити фандрейзингову кампанію для залучення фінансування на діяльність соціального підприємництва	Олександра Безручко								■	■	■	■	■	

Діаграма Ганта допомагає організації побачити рівень свого навантаження по місяцям, візуалізувати активності по визначених стратегічних цілях, легко орієнтуватися в активностях організації на горизонтальній шкалі часу, де кожен відрізок відповідає окремому завданню або підзадачі, які розміщуються по вертикалі. Початок, кінець і довжина відрізка на шкалі часу відповідають початку, кінцю і тривалості самого завдання.

**Політика управління персоналом ОГС** описує загальне бачення організації щодо підходів та принципів роботи зі штатним персоналом організації, волонтерами та виконавчої дирекцією. Вона формується для того, щоб сформувати людський ресурс організації відповідно до цінностей організації. Одним з основних факторів успішного впровадження політики управління персоналом організації є комунікація з людьми.

Існують чіткі принципи комунікації з залученим персоналом, серед яких є:

- ✓ простота викладу інформації;
- ✓ інтерактивність;
- ✓ висвітлення ролі персоналу;
- ✓ роз'яснення переваг та проблеми, яку долають в організації разом;
- ✓ мотивація та командність;
- ✓ освіта має значення.

Точкою старту для комунікацій може бути спільна активність штатного персоналу, членів організації, волонтерів та виконавчої дирекції, звернення керівника організації, sustainability-зустрічі, оголошення внутрішньої премії за результатами попередньої оцінки персоналу, комунікація прикладів – як це працює, долучення людей до вибору пріоритетних цілей організації, визначення амбасадорів цілей ОГС.

В ситуації онлайн роботи багатьох організації можна використовувати task менеджери, такі як: Google календар, Google Hangout, Tik Tok for Business, Zoom, ToDoist, Trello, Flow, Asana, Any.do, Slack, Worksection. Вони суттєво допоможуть при додаванні графіку роботи, завдань по проектам, фіксації термінів виконання завдань та встановлення загальних дедлайнів, одночасної

роботи над декількома проєктами, процесу коментування та обговорення ідей команди в одному місці. В деяких з них можна створити власну дошку з відповідальною структурою, а потім кріпити на неї картки із завданнями, додавати дедлайни, різні мітки, файли та інших учасників. Такі task менеджери доступні для смартфонів на iOS та Android.

### **Політика управління волонтерами.**

Формалізуючи політику управління волонтерами важливо чітко усвідомити саме поняття волонтерства як добровільної, свідомої, суспільно корисної у вільний від основної зайнятості час, без очікування матеріальної винагороди роботи. І саме роботи, а не гри чи розваги. Якщо волонтери працюватимуть разом із персоналом, для нього та підтримуючи його, важливо, щоб персонал усвідомлював причину запровадження волонтерської програми та цінність результатів волонтерської роботи і волонтерської програми загалом. Для співпраці з волонтерами важливо підготувати персонал організації та з самого початку відповісти на наступні запитання:

- ❖ Чи проаналізували в організації можливі проблеми в стосунках між персоналом та волонтерами?
- ❖ Які будуть шляхи їх попередження та/або вирішення?
- ❖ Чи залучений персонал організації до розробки політики управління волонтерами, визначення цілей, завдань та волонтерських вакансій?
- ❖ Чи буде брати участь персонал організації в розробці принципів співпраці з волонтерами?

Відповіді на ці питання суттєво спростять внутрішню комунікацію між персоналом організації та волонтерами – новими людьми, які бажають творити зміни з використанням своїх цінних знань та професійних навичок.

Розглядаючи організаційну політику управління волонтерами, важливо визначити основні принципи, на яких вона буде будуватися:

- ✓ волонтерська праця застосовується для реалізації місії організації;
- ✓ використання праці волонтерів є частиною стратегічного плану організації;

- ✓ залучення та утримання волонтерів – частина функціональних обов'язків усіх членів команди;
- ✓ працівники та волонтери працюють однією командою і допомагають один одному;
- ✓ організація забезпечує рівне ставлення до працівників та волонтерів;
- ✓ організація створює належні умови роботи волонтерів, сприяє їхньому особистісному та професійному зростанню [10].

Зазначені вище принципи будуть сприяти покращенню організаційного клімату в організації: залученню нових людей з новими ідеями, робочому розвантаженню проєктних команд організації, заощадженню для організації купи коштів, експертній підтримці в нових для організації напрямках, розширенню кругозору та кола спілкування.

Щоб підтримувати принципи, що будуть покладені в політику управління волонтерами, важливо визначитися з каналами комунікації, що будуть використовуватися, щоб планувати роботу та систематизувати завдання. Сьогодні більшість команд громадських об'єднань для оперативного спілкування використовують месенджери (FB, Telegram, Viber, WhatsApp), а для довготривалих завдань – різноманітні додатки для планування [60].

Політика управління волонтерами повинна містити інструкції щодо ефективних комунікацій між проєктними командами, куди залучені волонтери, та перелік каналів комунікації, що будуть використовуватися для більш ефективної взаємодії між членами команди під час впровадження робочого плану проєкту або підготовки до проведення різноманітних подій організації.

Найбільш знайомим, зручним, безкоштовним і доступним є Google Calendar, що допоможе запланувати спільну роботу команди, проінформувати про дії команди кожного в зручний для нього час.

### **Етичний кодекс ОГС.**

Організації громадянського суспільства мають розуміти та брати на себе відповідальність щодо дотримання етичних принципів та стандартів в процесі проведення своєї професійної діяльності. Для формування етичного кодексу

організації важливо визначити керівні принципи ОГС та детально їх викласти в документі. В діяльності неурядових організацій є основні критерії, що залишаються незмінними для цілісної діяльності ОГС. Це – неприбутковість, можливість здійснювати підприємницьку діяльність, неурядовість та організованість, незалежність та самоврядність, добровільність та неупередженість. Для чіткого розуміння цих критеріїв ОГС кожним з членів організації та будь-якою людиною, яка захоче ознайомитися з цим документом, варто детально прописати їх в етичному кодексі.

Також, в етичному кодексі варто вказати місію та критерії діяльності ОГС, її відношення до своїх бенефіціарів та стейкхолдерів, партнерів та професійного виконання виконавчим органом своєї професійної діяльності.

Важливим розділом етичного кодексу є структура управління організації. Вона повинна відображати основні цінності, місію та культурні стандарти організації. Організаційно структура дозволяє якнайкраще організації відображати ці складові, тому вона є настільки важливою для організаційної сталості організації. Також, вона регулює роботу керівних органів організації, процедури обрання та призначення персоналу організації.

Етичний кодекс ОГС регулює конфлікт інтересів в організації, демонструючи найвищі стандарти поведінки керівника організації, виконавчого органу, Правління та іншого персоналу організації. Також, досить важливими розділами етичного кодексу є стандарти управління людськими ресурсами, публічної довіри, фінансових та юридичних процедур, управління фінансовими ресурсами організації, політики партнерства для співпраці з іншими організаціями, урядовими та міжурядовими установами та корпораціями.

Прийняття такого кодексу дозволяє організації забезпечити етичні норми професійної поведінки та відповідальності, що можуть стати взірцевим керівництвом для всіх членів організації, а також у взаємовідносинах з донорами, партнерами, стейкхолдерами, бенефіціарами та іншими зацікавленими сторонами.



### **3.2. Використання організаціями громадянського суспільства інструментів ефективного позиціювання в інформаційному просторі**

З появою Інтернету процес комунікації організацій із зовнішнім середовищем якісно змінився, стало вже не достатньо публікуватися в друкованих виданнях, розказуючи суспільству про свою діяльність, або з'являтися в ефірах телерадіокомпаній. Після появи соціальних мереж і геометричного збільшення користувачів в них, ОГС активно почали створювати свої офіційні сторінки, публікувати фотозвіти з своїх заходів, запрошувати на різні події, аплікаційні анкети в форматі .doc перетворилися на google-анкети. Швидке збільшення організацій в мережі поставило виклик для організацій громадянського суспільства про ефективне позиціювання в інформаційному просторі. Позиціонування – це інструмент, використовуючи який організації можуть бути почуті в сьогодиншньому свержкомуникативному суспільстві. Сьогодні, найкращим способом донесення бажаної інформації до одержувача є надпрості повідомлення.

Факторами успіху позиціювання в інформаційному просторі для організації стають: добра комунікація, гарно підготовлена команда експертів та менеджерів організації, чіткий план роботи і розподіл часу, мотивовані проєктні команди та об'єднуюча мотивуюча ціль. Основний принцип позиціонування полягає не в тому, щоб створювати щось нове і відмінне від інших, а в вправному управлінні тим, що вже є в організації, ефективного використання вже наявних зв'язків. Для ОГС основними документами для цього є маркетингова стратегія, комунікаційна стратегія та брендування.

#### **Маркетингова стратегія організацій громадянського суспільства.**

Структура маркетингової стратегії ОГС у виконанні різних експертів і агентств може мати різну структуру, але однаковий зміст, і складатися з п'яти основних блоків.

*Блок 1. Аналітичний.* Дана частина маркетингової стратегії складається з:

- стратегічних цілей організації;

- KPI (Key Performance Indicators) – фінансова та нефінансова система оцінки (ключові показники ефективності), що допомагає організації визначити досягнення стратегічних цілей, оцінити її стан і допомогти у формуванні стратегії;
- визначених місії, візії та цінностей організації;
- аналізу конкурентів в третьому секторі та організацій, що надають подібні або схожі соціальні послуги;
- визначення трендів в громадянському суспільстві (щорічно визначенням трендів в громадянському суспільстві займається ІСАР «Єднання»);
- проведеного SWOT-аналізу;
- визначення гіпотез відповідно до обраних цільових аудиторій організації;
- аналізу точок болі організації та точок болю ЦА організації.

*Блок 2. Бренд.* Дана частина маркетингової стратегії складається з інсайтів, оцінки поточного стану організації, диференціації та позиціонування організації, формалізації атрибутів бренду організації громадянського суспільства, визначення ключових повідомлень та опису загальної концепції. Також до цього розділу додаються візуальні системи та можливості і ризики реалізації визначеної концепції.

Для успішного позиціонування організації громадянського суспільства в третьому секторі необхідно мати розроблений брендбук – важливий інструмент по формуванню і зміцненню іміджу, що допомагає ОГС вибудувувати перспективне знайомство з потенційними клієнтами і полегшує роботу всередині організації. Повноцінний брендбук включає в себе дві складові: ідеологічну і візуальну. Від цікавого і гармонійного поєднання цих складових в значній мірі залежить те, як організація буде сприйматися аудиторією.

Досить часто брендбук представляють як книгу, в якій є красиві картинки: логотип, фірмовий стиль, шрифт, колірна гамма, розміри логотипу на різних носіях. Однак цього замало. Брендбук – це інструмент, що допомагає організації

формувати свої відносини зі стейкхолдерами, партнерами та бенефіціарами. Це база, на якій ґрунтується все позиціонування організації в секторі і в зовнішньому середовищі.

*Блок 3. Інструменти просування.* Дана частина маркетингової стратегії може складатися з наступних інструментів: ATL, BTL, Content, Digital, PR, Production.

*Блок 4. Комунікаційна платформа.* В даний блок входить опис загального плану і таймлайн, промо-флайти і спецпроекти.

*Блок 5. Маркетинг-план* – документ, що встановлює цілі організації і пропонує методи їх досягнення і *бюджет* – розрахунки щодо забезпечення процесу у досягненні поставлених цілей.

### **Комунікаційна стратегія.**

У стратегічній комунікації важливо дізнаватися про мотиви людей та про те, чому вони вчиняють певні дії – стають волонтерами або членами/кинями нашої команди, роблять благодійні внески, репостять нашу інформацію в соціальних мережах, залишають свої відгуки, відвідують наші заходи. Розуміння інсайтів цільової аудиторії допоможе нам розробити якісні інформаційні продукти, використовувати дієві інструменти комунікації в роботі, завойовувати прихильність людей, підключати людей до створення нових продуктів та послуг. Стратегічні комунікації допомагають організаціям громадянського суспільства реалізовувати свою місію. Для того, щоб стратегічні комунікації для організації були вдалими використовують інструмент аналізу – мапу стейкхолдерів (Рис. 3.4.).

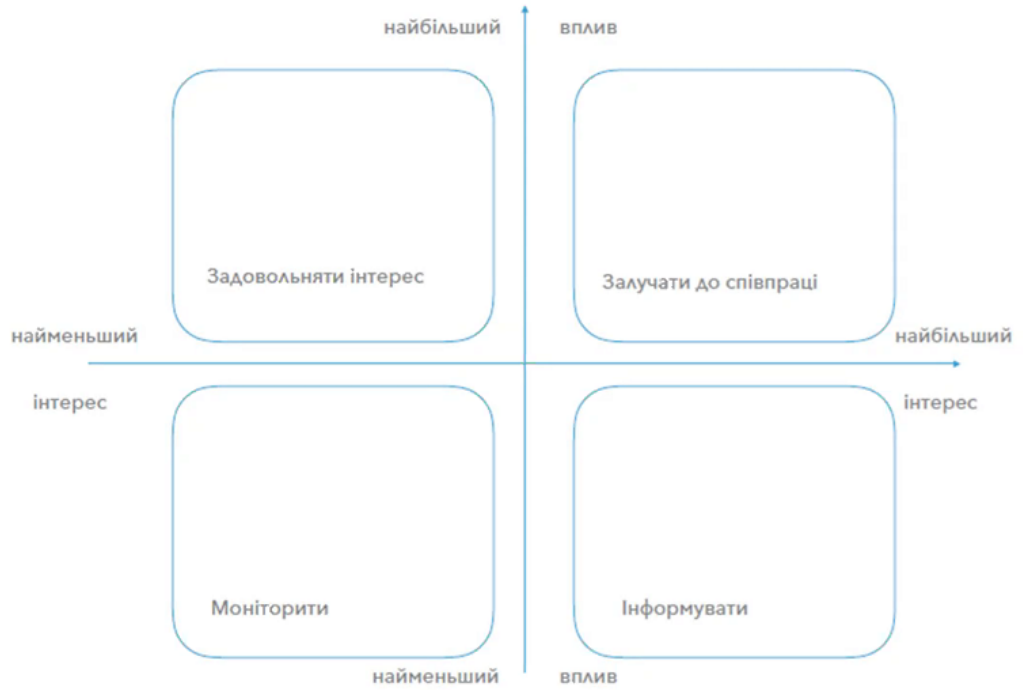


Рис. 3.5. Мапа стейкхолдерів. Джерело [10].

Заповнена матриця стейкхолдерів може виглядати наступним чином:

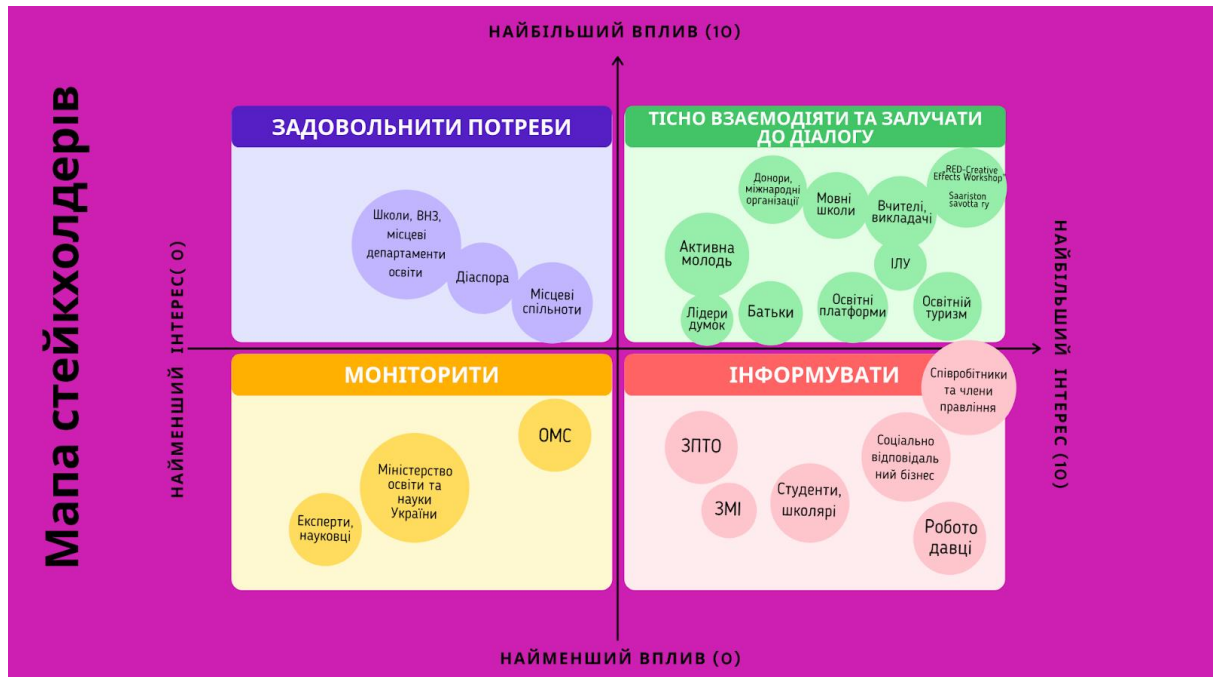


Рис. 3.6. Заповнена матриця стейкхолдерів. Складено автором.

Для того, щоб підготуватися до комунікацій зі стейкхолдерами, важливо їх проаналізувати за ключовими проблемами або запитами, існуючими методами комунікації, ключовими меседжами та більш ефективними методами комунікації за попереднім досвідом, що має організація (Рис. 3.7.).

Група стейкхолдерів	Ключові проблеми/запити	Існуючі методи комунікації	Ключові меседжі	Більш ефективні методи комунікації
Внутрішні стейкхолдери/співробітники				
Зовнішні стейкхолдери/медіа				

**Рис. 3.7. Матриця ефективних методів комунікації. Джерело [10].**

Визначивши стейкхолдерів організації, важливо проаналізувати кожного через відповідну матрицю (Табл. 3.5).

Таблиця 3.5

### Матриця аналізу стейкхолдерів

Назва стейкхолдера	Наскільки ситуація впливає на них? (низький, середній, високий рівень впливу)	Наскільки вони впливають на ситуацію? (низький, середній, високий рівень впливу)	Що важливо для стейкхолдера?	Як може стейкхолдер впливати на ситуацію?	Як стейкхолдер може блокувати або перешкодити ситуації	Стратегія залучення стейкхолдерів

Складено автором.

Глибинний аналіз стейкхолдерів допоможе команді організації зрозуміти перелік важливих зацікавлених осіб, які будуть згруповані за фактором впливу та інтересу, а також, план комунікацій з ними. Цей аналіз варто застосовувати на

старті нового проєкту або нової діяльності організації, коли є багато зацікавлених у процесі і кінцевому результаті осіб, які безпосередньо один з одним не пов'язані. Для цього потрібно зібратися разом з командою на зустріч і подивитися на те, яких зацікавлених осіб можна ідентифікувати, як їх можна залучати до процесу та керувати їхніми очікуваннями.

### **3.3. Практичні рекомендації щодо бюджетування організацій громадянського суспільства як інструменту фінансової сталості організації та розробки фінансових політик і процедур.**

Якщо організація громадянського суспільства приймає рішення про необхідність створення фінансових політик і процедур, то для цього створюється відповідна робоча група, до якої може входити програмний та адміністративний персонал організації, фінансові менеджери та члени правління. Всі розроблені документи обов'язково розглядаються та затверджуються відповідним компетентним органом (загальними зборами та правлінням). Чим вище орган, що затверджує документ, тим більшу юридичну силу він має. Важливо, щоб фінансові політики і процедури забезпечували чітке і системне розуміння правил і процедур в організації. Одним з них є річний звіт діяльності організації.

**Річний звіт** – це звіт про діяльність організації та її фінансове становище. Кожна ОГС має оприлюднювати результати своєї діяльності, але не всі це роблять, скоріш за все тому, що чітких вимог до форми річного звіту не існує.

Дуже часто організації громадянського суспільства стикаються з проблемою оформлення річних програмних та фінансових звітів. Це призводить до того, що ці звіти не створюються і, тим більше, не оприлюднюються, а громадське об'єднання продовжує й надалі існувати тільки в проєктній діяльності. Про це свідчать результати опитування ОГС (Додаток 5, п.4), проведеного в рамках підготовки даної роботи в грудні 2020 року.

Дуже часто, такі запитання, як: що повинні містити програмні та фінансові звіти? яку статистику показувати? як краще візуалізувати результати роботи? які

програми чи інтернет-ресурси для цього використовувати, особливо коли відсутні професійні навички по роботі з графікою? – залишаються без відповідей. Дуже часто на пошук такої інформації не вистачає часу, а отже, відсутність річних звітів знижує рівень прозорості діяльності організації та її організаційну спроможність.

Що необхідно, по-перше, зробити представникам ОГС, щоб розпочати процес підготовки річного звіту організації?

- Написати запит в Google з формулюванням «річний звіт»
- Ознайомитися зі вже опублікованими звітами міжнародних організацій, що працюють в Україні. Наприклад, всі свої річні звіти, починаючи з 2014 року, ІСАР «Єднання» публікує за наступним посиланням <http://ednannia.ua/ednannia-about/richni-zviti>

- Підкреслити для себе релевантну візуалізацію інформації
- Підготувати необхідну для річного звіту інформацію (кількість проєктів, що реалізувала організація, кількість заходів, що були проведені, кількість учасників, що брали участь у заходах організації, відібрати гарні фото з заходів або скріншоти з вебінарів/зумінарів, скласти перелік джерел фінансування проєктів та згрупувати видатки за напрямками, а також іншу релевантну інформацію)

- Знайти в Інтернеті логотипи гарної якості та правильні назви донорів, що фінансували проєкти Вашої організації. Якщо дану інформацію важко знайти, можна безпосередньо звернутися до самих міжнародних організацій за контактами, за якими Ви з ними працювали

- Уявити концепцію майбутнього програмного та фінансового звіту – графіки, малюнки, фото

- Обрати необхідні для створення звіту графічні редактори та програми в Інтернет-мережі

Для підготовки візуально гарного звіту можна використовувати наступні ресурси для оформлення:

- SlidesCarnival – колекція оформлених стильових тем
- ALLPPT.com – ресурс із макетами презентацій, графіків та діаграм, які можна вільно використовувати для освітніх і комерційних цілей
- Font Pair - підбір шрифтової гами <https://fonts.google.com/>
- Fonts2U – колекція основних, рукописних та декоративних шрифтів
- Fontsquirrel – онлайн добірка українських шрифтів
- SlideHelper – гармонійні кольорові схеми
- Colors – онлайн-генератор кольорових комбінацій
- Flat UI Colors – добірка палітр гармонійно поєднаних кольорів для оформлення мінімалістичних, виразних презентацій чи інших візуальних матеріалів
- Unsplash – підбірка фотоілюстрацій високої роздільної здатності для вільного використання
- Pixabay – підбірка світлин, ілюстрацій, векторних зображень та коротких відеороликів. Весь контент є безкоштовним та вільним для використання
- PresentationGo – колекція заготовок для створення графіків та діаграм
- Noun Project – колекція якісних іконок, значків та схематичних графічних символів за різною тематикою
- Endless Icons – підбірка якісних безкоштовних піктограм та іконок
- Foter – пошуковий інструмент для бази зображень Flickr. За його допомогою можна знайти не тільки ілюстрації за ключовими словами, а й одразу перевірити ліцензію на їх використання.

### **Бюджетування і управління витратами в організації.**

Одним із головних факторів сталості та високого рівня організаційної спроможності організації є облік і управління витратами в неприбутковій організації. Часто менеджери організацій, під час складання бюджетів на фінансування, задаються питанням, які є допустимі та недопустимі витрати, що відносити до прямих та непрямих витрат, постійних та змінних витрат, які витрати відносяться до адміністративних, а які до програмних витрат, які є різновиди витрат в залежності від прийнятих рішень.



Даний розділ спрямований максимально широко розкрити поставлені питання. Класифікація витрат дуже важлива для розуміння того, як управляти фінансами організації, щоб забезпечити фінансову сталість, диверсифікацію надходжень неприбуткової організації, відкритість та прозорість перед партнерами, бенефіціарами, клієнтами та стейкхолдерами.

Важливо зрозуміти, що є витрати, які підпадають під класифікацію недопустимих витрат, і ніколи не будуть відшкодовуватися донорами, тому що вони не відповідають вимогам допустимості. До недопустимих витрат відносяться:

- представницькі витрати (витрати на розваги та світські церемонії);
- капітальні витрати (окрім випадків, коли було отриманий попередній письмовий дозвіл донорської структури);
- внески і пожертвування;
- штрафи і пеня;
- безнадійний борг;
- харчування працівників на офіційному місці роботи;
- стипендії, внески чи пожертвування навчальним закладам.

Якщо організація закуповує товари чи послуги на значну суму, що порушує процедури тендерних закупівель, відповідно до затверджених фінансових політик та практик, чи неправильно оформлює трудові відносини (трудовий договір, ЦПХ, договірні відносини з ФОП), особливо, коли це не підтверджується відповідними документами, - витрачені кошти в таких випадках необхідно повернути, бо це є недотримання правил і вимог процесу витрачання коштів. Особливо це стосується надходжень від донорських організацій.

Що стосується допустимих витрат, то вони повинні бути доцільними та обґрунтованими, такими, що підлягають розподілу на проєкт, санкціоновані донорами і благодійниками, пов'язані зі статутною діяльністю організації, узгодженими з політиками, положеннями та процедурами громадського об'єднання, не бути включеними у витрати по іншим програмам. До допустимих витрат організації відносяться:

- телекомунікаційні витрати (телефон, факс, пошта, Інтернет);
- витрати на оголошення (пошук персоналу, закупівлі послуг);
- оплата праці штатних співробітників;
- витрати на технічне обслуговування та ремонт обладнання;
- витрати на відрядження штатного персоналу Вашої організації, в т.ч. закордонного;
- утримання офісу організації (оренда приміщення, комунальні витрати);
- витрати на підготовку та навчання співробітників (оплата навчальних матеріалів, за навчання на курсах та програмах);
- страховка (якщо така передбачена);
- організація зустрічей та конференцій.

Також, до допустимих витрат відносяться всі програмні та адміністративні витрати, які затверджені донорами:

- оплата послуг керівника/координатора проєкту;
- оплата послуг бухгалтера/фінансового менеджера проєкту;
- оплата послуг менеджера проєкту;
- оплата послуг спеціаліста з моніторингу та оцінки;
- оплата послуг комунікаційного менеджера;
- оплата послуг спеціаліста з верстки та дизайну;
- оплата послуг перекладу в рамках проєкту;
- оплата послуг експертів (тренерів, модераторів, фасилітаторів, консультантів, аналітиків тощо);
- послуги з організації заходів;
- проведення досліджень;
- канцелярські товари;
- витратні матеріали (заправка картриджів, роздаткові матеріали тощо);
- розробка та друк поліграфії;
- створення інформаційних матеріалів;
- створення відеороликів та іншого візуального контенту в рамках проєкту;
- закупівля обладнання (ПК, БФП, принтери, сканери, ноутбуки, планшети,

проектори, екрани, аудіо звукова апаратура, фліпчарти);

- закупівля меблів (столи, стільці, пуфи, шафи тощо);

- поштові послуги (оплата пересилань Новою поштою);

- телефонні розмови (важливо звернути увагу, що сплачувати можна видатки за телефонні розмови, які здійснюються через корпоративний номер телефону, що має відповідне договірне підґрунтя);

- банківські послуги;

- харчування учасників заходів (обіди та кава-паузи, обов'язковим документом є реєстраційний лист учасників заходу);

- проживання учасників заходів (обов'язковим документом є реєстраційний лист учасників заходу);

- транспортні витрати учасників заходів (обов'язковим документом є реєстраційний лист учасників заходу);

- регрантинг.

Також, до різновиду витрат, відповідно до класифікатору витрат НУО, відносяться прямі витрати – витрати, що можуть бути прямо віднесені на конкретний проєкт (пряма заробітна плата, прямі матеріали й інші прямі витрати) та опосередковані витрати – витрати, що не можуть бути прямо віднесені на конкретний проєкт (загальні, розподільні, застосовані знижки, непроєктні).

Загальні витрати – це витрати, які покриваються донорами.

Розподілені витрати на проєкт – це витрати організації, необхідні для того, щоб реалізувати проєкт, але які важко віднести до конкретного проєкту. Такі витрати є опосередковані і повинні бути розподілені.

Непроєктні витрати – це витрати, які не відносяться до жодного проєкту або є недопустимими, тому такі витрати не компенсуються донорами.

Застосовані знижки – це знижки при закупівлях, повернення частини оплати, страхові виплати, а також, переоплати чи помилкові оплати. Всі знижки, повернення сум тощо, повинні бути повернені донору.

Фінансове планування – це стратегічний і операційний процес, спрямований

на досягнення цілі. Він передбачає розробку як довгострокового стратегічного фінансування, так і створення короткострокових бюджетів і прогнозів. Грамотне і обґрунтоване планування сприяє прийняттю правильних фінансових рішень, що дозволяють організації впевнено розпоряджатися власними коштами, не відчувати нестачі в ресурсах і ефективно їх використовувати, а також виконувати заплановане. При плануванні також розробляється механізм пошуку й залучення фінансових ресурсів: визначається, де і які кошти шукати, звідки, коли і як вони можуть бути отримані.

З бюджетами проєктів практична більшість організацій громадянського суспільства ознайомена, тому на них ми не будемо зупинятися детально. Більшу увагу потрібно приділити тим типам бюджетів, які підвищують організаційну спроможність ОГС та сприяють фінансовій сталості організацій.

### **Бюджетування адміністративних витрат організації.**

Адміністративні витрати – це витратні статті бюджету організації, що не пов'язані з конкретними видами діяльності, що виконуються організацією. Ці витрати можна назвати «некомфортними», оскільки їх важко порівнювати з конкретними результатами роботи, вони будуть існувати, як до, так і після виконання бюджету. Тому, для адміністративних витрат і джерел їх покриття необхідно складати окремі бюджети.

Для фінансування адміністративних витрат існують по суті два способи або комбінація наступних способів:

- 1) використання необмежених коштів (наприклад, кошти, що були отримані організацією для загальних цілей) для покриття усіх чи частини адміністративних витрат організації;
- 2) списання адміністративних витрат за проєктами, використовуючи раніше узгоджений коефіцієнт розподілу.

Багато міжнародних донорів не підтримують фінансування адміністративних і накладних витрат. Вони надають перевагу фінансуванню проєктної діяльності організації з отриманням чітких результатів. Наприклад, донору приємно повідомити, що за допомогою гранту було побудовано три

школи чи проведено десять семінарів для представників місцевих громад. Деякі донори просто не бачать потреби фінансувати офісні витрати, такі, як оренда офісу. Однак, без бюджету на фінансування адміністративних витрат працювати вкрай тяжко. Деякі донорські організації це розуміють і пропонують підтримку в сфері довгострокового організаційного розвитку. Більшість донорів це не практикують. Також, проблема часто посилюється і тим, що деякі ОГС не можуть скласти бюджет, в якому би точно були вказані величини їх адміністративних витрат. Це також проблема, оскільки стає незрозумілим, яку кількість коштів необхідно залучити на поточний або наступний рік. Без бюджету також важко контролювати витрати для здійснення моніторингу витрат і реального виконання проєкту.

Пошук шляхів для фінансування адміністративних витрат організації завжди нелегке завдання, що потребує підвищеної уваги керівництва ОГС. Щоб розібратися з цією проблемою, необхідно знайти баланс між цілим рядом суперечливих питань, що стосуються, з одного боку, потреб самої організації, а з іншого потреб донора.

Існує п'ять основних елементів фінансування адміністративних витрат:

- A. Стратегічне фінансування.
- B. Розподіл накладних витрат за бюджетами проєктів.
- C. Самостійно отримані фінансові ресурси.
- D. Фінансування розвитку.
- E. Зниження або мінімізація витрат.

Основним пріоритетом будь-якої ОГС є стабільне забезпечення адміністративних фондів. Дана задача потребує цілого ряду ефективних стратегій.

#### *Стратегія 1. Стратегічне фінансування.*

Фінансування надходить від постійних, надійних донорів, які надають організації необмежену в часі підтримку. Донор не проводить відмінності між ОГС та проєктами – для нього це одне й теж саме. Перевагами такої стратегії є постійне фінансування, що не потребує таких додаткових зусиль, як

фандрейзинг. Однак донори дуже неохоче йдуть на збільшення кількості таких організацій, яких вони фінансують, оскільки це призводить до «замулювання» їх бюджетів і зменшує долю фондів, що можуть бути використані достатньо глибоко. Недоліками такої стратегії є те, що величина стратегічного фінансування практично ніколи не зростає. Таке джерело фінансування може бути корисним при створенні організації, а не в процесі її масштабування.

*Стратегія 2. Розподіл накладних витрат за бюджетами проєктів.*

В рамках даної стратегії ОГС розподіляє свої накладні витрати серед декількох проєктів. В кожному бюджеті проєкту повинна бути закладена частка накладних витрат. Якщо загальна сума коштів, що виділяються з усіх проєктів ОГС, є достатньою, то можна вважати, що адміністративні витрати організації є повністю покриті. Перевагою такої стратегії для більшості організацій буде розподіл накладних витрат, бо цей спосіб буде одним з найсуттєвіших способів фінансування адміністративних витрат. Для організацій, що розвиваються, така модель є домінуючою. Вона дозволяє ОГС розвиватися на підставі фінансування її проєктів, а також долати обмеження, що накладаються стратегічним фінансуванням. Недоліком такої стратегії є те, що при невеликій кількості проєктів в організації, використання такої моделі може призвести до неприйнятно високого рівня розподілу накладних витрат. Якщо, наприклад, один з проєктів завершиться, то ОГС доведеться або знайти йому заміну, або розподілити накладні витрати серед інших проєктів, що залишились в організації. Така ситуація може значно збільшити проєктні витрати, що вони стануть неприйнятними для донора. Більш того, це може призвести до того, що ОГС почнуть розробляти проєкти виключно в цілях забезпечення фінансування адміністративних витрат. Це може призвести до залежності від фінансування.

*Стратегія 3. Самостійно отримані фінансові ресурси бо власні ресурси.*

Така стратегія означає, що частина адміністративних витрат ОГС фінансується за рахунок діяльності, яка повністю знаходиться під контролем самої організації, тієї діяльності, на яку донори не впливають. Таким чином, між рівнями фінансових ресурсів від подібних форм фандрейзингу і кількості

проектів, що реалізуються, немає ніякого взаємозв'язку. Перевагами такої моделі буде комбінація, якщо тільки 50% адміністративних витрат організації покривається за рахунок розподілу фінансових ресурсів, 40% фінансується із самостійно отриманих фінансових ресурсів, а залишкові 10% покриваються первинним донором у вигляді стратегічного фінансування. Джерела самостійного отримання доходу організації повинні бути абсолютно незалежними від рівня і активності самої діяльності, що проводиться організацією. Це можуть бути пожертви, доходи від членства, акції зі збору пожертв, благодійні приватні пожертви.

#### *Стратегія 4. Фінансування розвитку.*

Якщо в процесі реалізації проектів організація розвивається і зміцнюється, адміністративні витрати значно зростають. Фінансування адміністративних витрат за рахунок проектів може виявитися недостатнім, щоб покрити збільшені витрати. ОГС повинна інвестувати в розвиток організаційної інфраструктури. Цього можна досягнути шляхом фінансування розвитку. Саме в цьому напрямку донор погоджується інвестувати кошти протягом певного періоду в трансформацію інфраструктури ОГС. Перевагою такої стратегії є фінансування, що покриває всі адміністративні витрати, оскільки це передбачено спеціальними договірними умовами між донором та організацією, та спрямовано для підтримки ОГС в її трансформації та розвитку. Недоліками такої стратегії є те, що фінансування строго обмежено в часі.

Щоб гарантувати собі фінансування розвитку, ОГС повинна мати чітко визначені потреби для здійснення своєї діяльності, плани розвитку для досягнення або забезпечення конкретної потреби, успішний бекграунд, що демонструє потенціал організації, та довготермінові плани формування фінансових ресурсів. Донори, що фінансують проекти організаційного розвитку, повинні переконатися, що визначена організація зможе покрити всі витрати, що пов'язані зі збільшеним фінансуванням організації. Цього можна досягнути шляхом інвестування власних ресурсів організації в програми самостійного отримання доходів.

### *Стратегія 5. Зниження або мінімізація витрат.*

Дана стратегія не пов'язана з фандрейзингом, це розумний фінансовий менеджмент, спрямований на зниження адміністративних витрат до допустимого мінімуму. Чим нижче загальний адміністративний бюджет організації, тим легше його фінансувати. Перевагами цієї стратегії є отримання допомоги в натуральній формі, а також залучення волонтерів, особливо експертів-волонтерів *pro bono*. Недоліками такої моделі є постійний контроль за волонтерами та вартістю нематеріальної допомоги. Управління адміністративними витратами в зрілій організації шляхом зниження витрат є показником занепаду організації. На це потрібно завжди звертати увагу!

Ефективний річний бюджет може бути складений тільки в результаті докладно вивченого робочого плану або операційного плану організації на рік. Не можна починати процес прогнозування не маючи чіткої стратегії того, що і як організація збирається робити. Бюджет виконує декілька різних функцій. По-перше – це планування. Завдяки плануванню менеджери проєктів зможуть отримати точну інформацію о їх вартості. Це допоможе їм розібратися, скільки коштів необхідно, щоб розпочати та закінчити конкретний проєкт, а також, як ефективно використовувати грошові фонди організації, що є в наявності.

По-друге, це фандрейзинг. Бюджет – це один з найважливіших факторів будь-яких перемовин з донором, спонсором або іншою зацікавленою стороною, яка має намір надати фінансування.

Перед тим, як розпочати роботу над фандрейзинговою стратегією організації, важливо усвідомити, що фандрейзинг – це не просто збір коштів, це ще й:

- підвищення іміджу організації та зміцнення довіри громадськості до неї;
- інформування та просвітництво громадськості щодо проблем, які вирішує організація;
- підтримка і допомога цільовим групам;
- залучення ресурсів для реалізації цільових програм та соціально значущих проєктів;



- пошук нових ідей для майбутніх програм;
- аналіз ефективності діяльності організації та моніторинг проєктів;
- виявлення мотивів донора, спонсора, благодійника тощо.

Фандрейзинг – це цілеспрямована, системна та безперервна діяльність із залучення ресурсів для виконання завдань організації, тому, стратегування в даному напрямку вкрай важливе для сталої роботи організації (Рис. 3.8).



**Рис. 3.8. Модель планування залучення ресурсів. Складено автором**

Завдання, що ставить перед собою фандрейзинг полягають в:

- складанні переліку проєктів організації для виконання яких потрібні ресурси;
- визначенні необхідних ресурсів: людських, фінансових, матеріальних та інформаційних;
- визначенні відповідального в організації за фандрейзинг;
- складанні посадової інструкції для фандрейзера з відповіддю на

питання: що він або вона має робити щоденно? щотижня? щомісяця? щорічно?

Основні етапи фандрейзингової діяльності складаються з:

- планування: розробки змістовної програми залучення коштів, визначення витрат організації на майбутній період та вибір видів фандрейзингу;
- реалізації: вибір методів проведення фандрейзингу, встановлення відповідальності за проведення фандрейзингу та виділення коштів організації на проведення фандрейзингу;
- контролю: здійснення контролю за реалізацією фандрейзингу та коригування планів з урахуванням змін;
- аналізу: аналізу результатів фандрейзингу та коригування загальної стратегії.

Наступним етапом бюджетування є виконання проєктів. Точний бюджет необхідний для виконання контролю над проєктами, які реалізуються. Самий важливий документ для постійного моніторингу проєктів – це порівняння запланованих та фактичних витрат. Без точного бюджету такий процес неможливий. Оскільки плани після запуску проєктів можуть змінюватися, з'являється необхідність переглядати і бюджет.

Четвертим етапом бюджетування є моніторинг і оцінка. Бюджет використовується як інструмент успішності проєктів після їх завершення. Бюджет допомагає дати відповідь на наступне питання: «чи досягнув проєкт тієї цілі, заради якої він здійснювався?»

Щоб забезпечити чіткий процес моніторингу та оцінки проєктів в організації, важливо скласти простий та ефективний алгоритм дій:

- ❖ скласти план збору даних;
- ❖ обрати дизайн оцінки;
- ❖ обрати методи вимірювання;
- ❖ зробити виміри перед змінами (початкові дані);
- ❖ почати впроваджувати проєкт;

- ❖ порівняти різницю між початковими і поточними даними;
- ❖ визначити, чи є різниця такою, як проєктні менеджери очікували;
- ❖ зрозуміти, чому різниця не є такою, як очікували в організації;
- ❖ вирішити, чи потрібні зміни у проєкті (внести їх або продовжити далі реалізацію проєкту);
- ❖ при необхідності, повторити процес моніторингу та оцінки проєкту, після внесення та впровадження необхідних змін;
- ❖ визначити цілі та стандарти.

Процес складання бюджету передбачає постановку цілого ряду питань:

- Яка ціль здійснення проєкту чи іншої діяльності організації?
- Які види діяльності необхідно здійснити для досягнення поставленої цілі?
- Які ресурси необхідні для виконання цих видів діяльності?
- Скільки будуть коштувати ці ресурси?
- Звідки брати грошові кошти?
- Чи є результат проєкту реалістичним?

В бухгалтерській практиці існують три основних типи бюджетів:

- Бюджет фінансових ресурсів – такий бюджет включає в себе всі категорії надходжень і регулярні витрати за конкретний період.
- Капітальний бюджет – в даному бюджеті перераховуються одноразові витрати на покупку коштовних предметів, таких, як обладнання, офісна техніка, транспортні засоби чи виконання капітального ремонту приміщень, що будуть використовуватися протягом декількох років.
- Бюджет руху грошових коштів організації – в цьому бюджеті показані прогнозований рух грошових коштів (Табл. 3.6), отриманих чи витрачених організацією кожного місяця. Його ціль визначити періоди нестачі та надлишків грошових коштів.

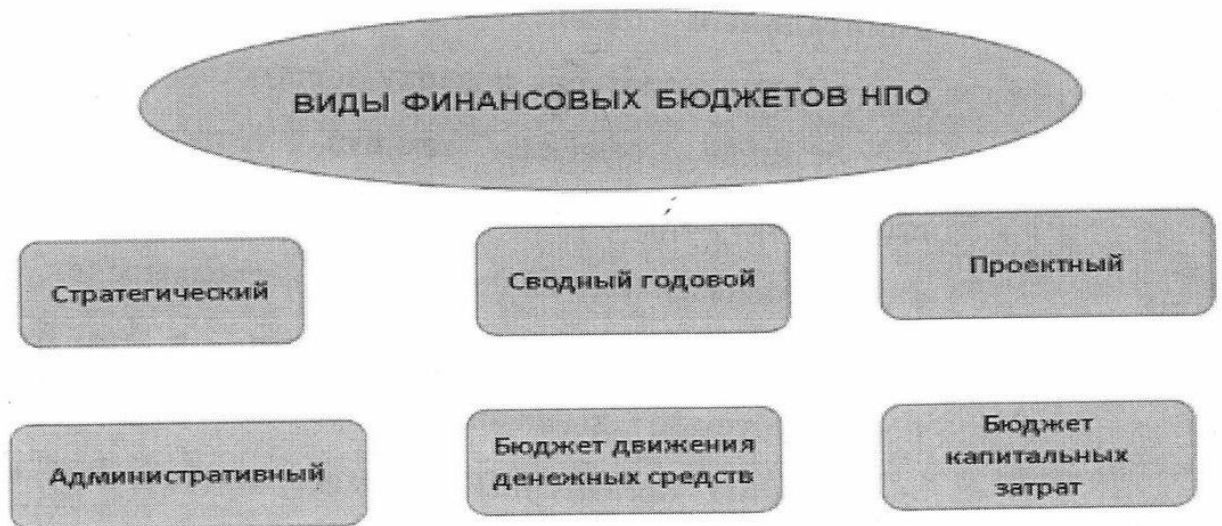
Таблиця 3.6

### Приклад бюджету руху грошових коштів ОГС

Стаття бюджету	Місяць												Сума
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Початковий залишок													
<b>НАДХОДЖЕННЯ</b>													
Гранти донорів:													
Донор 1													
Донор 2													
Донор 3													
Благодійні внески													
Благодійні заходи													
Кошти місцевого бюджету													
Членські внески													
Інші доходи													
<b>ПЛАТЕЖІ</b>													
Адміністративні витрати													
Оренда													
Заробітна плата													
Комунальні послуги													
Послуги зв'язку													
Організація благодійних заходів													
<b>Чистий грошовий потік</b>													
<b>Кінцевий залишок</b>													

Складено автором.

Для організацій громадянського суспільства важливо розрізняти всі види фінансових бюджетів (Рис. 3.9), для того, щоб краще розумітися на своїх фінансових потребах та необхідності заощаджувати ресурси чи розглядати можливості масштабування.



**Рис. 3.9. Модель планування залучення ресурсів. Джерело [58].**

В даній роботі вже були вище розглянуті адміністративний бюджет, капітальний та бюджет руху грошових коштів. Стратегічний бюджет часто ще називають «майстер-бюджетом». Він показує загальний очікуваний рівень доходів і витрат всієї організації протягом року. Зведений річний бюджет – це консолідований бюджет, що містить декілька бюджетів, програм чи проєктів у вигляді єдиної таблиці, та вказує суми кожного бюджету і загальний показник. Бюджет проєкту чи програми – це такий бюджет, що показує рівень доходів чи витрат конкретного проєкту, чи програми протягом періоду реалізації.

Якщо бюджет доходів чи витрат показує рівень покриття організацією своїх витрат протягом року, то прогноз руху грошових коштів показує, чи має організація в наявності в банку достатньо ресурсів, щоб здійснити всі необхідні оплати. Важливою функцією фінансового управління в організації є контроль над дотриманням бюджету, тому що по ходу діяльності ОГС виникають різні ситуації, що можуть внести ускладнення в її роботу або навіть стати загрозою для виконання проєктів та програм.

#### **Фінансовий менеджмент в ОГС.**

Кожний практичний крок ОГС – реалізація програми чи проєкту,

проведення акції чи просто повсякденна робота в статутних цілях – вимагають фінансових та інших ресурсів. Фінансовий менеджмент є важливим елементом управління бухгалтерськими й управлінськими програмами. Фінансовий менеджмент передбачає планування, організацію, контроль і моніторинг фінансових ресурсів організації для досягнення цілей. В останні роки міжнародні донорські структури дуже часто вимагають опису системи фінансового менеджменту ОГС, що в свою чергу показують фінансову спроможність організацій впроваджувати проекти. Даний розділ передбачає опис системи фінансового управління в організації, систем фінансового обліку та закупівель організації, інструкцій, політик і процедур з фінансового менеджменту. Співпраця з міжнародними донорами вимагає від ОГС суттєвої підготовки, роботи з власною командою та залученням фахових експертів для розробки відповідних фінансових політик та практик.

### **Фінансові політики і процедури ОГС.**

Фінансові політики і процедури розробляються для забезпечення ефективності управління фінансовими ресурсами організації, підвищення рівня її підзвітності, прозорості фінансових операцій, покращення захисту активів, а також забезпечення дотримання вимог донорів (міжнародних та українських організацій) та з дотриманням законодавства України.

Основні принципи фінансової політики організації полягають у тому, щоб витрати були:

#### **1. Допустимими:**

- вказані в консолідованому бюджеті організації чи/та в бюджетах конкретних проектів;
- витрати є звичними та необхідними для щоденного функціонування організації або виконання певного проекту, тобто відносяться до звичної програмної діяльності організації;
- витрати узгоджені з політиками, положеннями та процедурами організації;

- для понесення витрат не існує заборон чи обмежень з точки зору ustalених практик ведення діяльності, вимог законодавства України, вимог законодавства країн-донорів, вимог угод та договорів про надання коштів;

- не виявлено суттєвих відхилень від звичайних практик організації, що могло б призвести до необґрунтованого збільшення вартості програмної діяльності;

- витрати відповідним чином задокументовані у бухгалтерських документах та супровідній документації.

## 2. Доцільними:

- витрати демонструють зв'язок з програмними показниками та затвердженими бюджетами проєктів;

- витрати є необхідними для виконання певної програмної діяльності і можуть бути віднесені на витрати цієї програми;

- витрати на придбання матеріальних цінностей, виконання робіт чи надані послуги можуть бути порівняні з аналогічними цінами на ринку, специфічному конкретному географічному розташуванню постачальників;

- якщо пряму вигоду для програмної діяльності продемонструвати неможливо, чи необхідна така витрата для функціонування організації загалом?

- витрати є обґрунтовані та пов'язані зі статутною діяльністю організації;

- витрати санкціоновані донорами та благодійниками.

## 3. Здатними до класифікації:

- витрати понесені для конкретних цілей проєктів та напрямків діяльності організації;

- якщо витрати вигідні для двох або більше проєктів у пропорціях, які можна визначити без надмірних зусиль або витрат, ці витрати повинні бути спрямовані на проєкти на основі пропорційної вигоди, тобто розподілені з використанням розумного методу розподілу;

- система фінансового управління організації здатна забезпечити відсутність дублювання витрат у звітах донорам по використаним коштам в рамках проектів.

### **Відкриття та адміністрування банківських рахунків організації.**

Для здійснення своєї діяльності організація повинна мати банківські рахунки в українській гривні та може мати рахунки в інших іноземних валютах. Рахунки в іноземній валюті можуть бути відкриті для обмежених та необмежених благодійних внесків у іноземній валюті. Рахунки у грошовій одиниці України використовуються для отримання та зберігання коштів донорів, фінансування поточних витрат на виконання статутної діяльності. Якщо є вимога донора та/або загальна сума проекту перевищує 300 000,00 грн, для забезпечення прозорості виконання діяльності використовується окремий банківський рахунок для здійснення витрат за проектом, який відкривається у банку за потребою спеціально для цілей проекту. В інших випадках використовується загальний рахунок, яким користується організація в своїй поточній господарській діяльності.

У разі потреби у додаткових банківських рахунках організація може відкривати банківські рахунки у грошовій одиниці України та іноземній валюті.

Надходження і списання коштів з рахунків підтверджуються на підставі отриманих з системи «Клієнт-банк» банківських виписок з рахунків організації, а також звітних документів, що додаються до них. Організація може проводити електронні розрахунки за допомогою системи «Клієнт-банк». Ця система надає можливість передавати до банку електронні платіжні документи у формі файлів, сформованих на підставі належним чином оформлених платіжних доручень та платіжних вимог і засвідчених електронними підписами. Електронні підписи надаються посадовим особам організації, які мають право підпису платіжних документів. Електронний підпис має зберігатися такою посадовою особою в надійному місці та не може бути переданий третій особі.

### **Листок погодження платежу.**

Листок погодження платежу входить до системи управління фінансами



організації та передбачає, що робота, яка виконується будь-якою відповідальною особою, обов'язково контролюється іншою особою, мінімізуючи, таким чином, управлінські ризики, пов'язані з неконтрольованими діями.

Усі платежі в організації мають ініціюватися, затверджуватися та здійснюватися за процедурою з використанням листка погодження платежу (далі - Листок) (Додаток Д):

- проєктний менеджер за дорученням виконавчого директора, ініціює платіж, необхідний для здійснення того чи іншого виду діяльності, шляхом отримання рахунків, договорів, актів виконаних робіт, інших документів, чи розробки технічного завдання. При цьому він повинен обов'язково вивчити і розглянути документи, зазначені в Додатку Е;

- виконавчий директор заповнює Листок та засвідчує своїм підписом правильність заповнення та доцільність здійснення даного виду витрат в рамках виконання проєкту. Також виконавчий директор кодує витрати відповідно до затвердженої системи кодування витрат (Додаток Є), таким чином вказуючи, з якої лінії бюджету будуть понесені витрати по Листку та до якої категорії витрат вони відносяться;

- листок погодження платежу повинен бути підписаний керівником організації, лише після детального аналізу суті витрат, та супроводжуваних документів, які формуються пакетом під кожний платіж та є необхідними для проведення платежу згідно вимог законодавства України;

- повністю погоджений пакет документів до сплати передається бухгалтеру організації для розгляду, який перевіряє надані документи та починає підготовку платіжних документів. Бухгалтер реєструє Листки в окремому реєстрі та присвоює кожному Листку окремий порядковий номер;

- після здійснення оплати оригінали листків погодження платежу підшиваються в окрему папку та зберігаються в архіві організації.

### **Оцінка ефективності діяльності організації.**

В некомерційному секторі існують спеціальні методики і формули, за якими оцінюються затрати, можлива вартість проєктів та розраховуються коефіцієнти.

Оцінка фінансової ефективності організації є дуже важливою для здійснення фінансового управління. Вона показує ресурс організації, наскільки ОГС залежна від донорських коштів і яку кількість днів вона спроможна прожити за рахунок нецільових коштів, які залучаються нею поза проєктною діяльністю. Ці показники опосередковано відображають соціальну затребуваність організацій, діяльність яких пов'язана з некомерційною діяльністю.

Для прикладу, розглянемо застосування трьох формул для розрахунку вище зазначених коефіцієнтів.

### **Розрахунок коефіцієнту залежності ОГС від донорів у %.**

**Загальний дохід від донорів\*100%**

**Сукупний дохід**

Наприклад, сукупний дохід Вашої організації за 2020 рік склав 600 тис. грн., а загальна сума грантів від донорів склала – 400 тис. грн. Відповідно до формули, ми можемо побачити, що коефіцієнт залежності Вашої організації в поточному році становить 66,6%, що є достатньо небезпечною ситуацією для фінансової сталості організації. В даній ситуації важливо замислитися над іншими джерелами доходів і способами залучення фінансування на діяльність організації, такими, як:

- участь у щорічних конкурсах бюджету участі Вашої громади;
- залучення соціально-відповідального бізнесу до співфінансування громадських ініціатив організації;
- формування партнерських відносин з більш потужними організаціями (наприклад, Відокремленим підрозділом іноземної неурядової організації Project Harmony, Inc. Ukraine або громадською організацією «Український центр Громадянських Ініціатив «Світло» (ГО УЦГІ Світло) для виконання проєкту «English Access Microscholarship Program»; чи Міжнародною благодійною організацією «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні» або Ресурсним центром розвитку громадських організацій «Гурт» для виконання проєктів на замовлення корпорації Microsoft Ukraine) для встановлення довгострокових ділових відносин в якості регіонального партнера-виконавця

всеукраїнських проєктів та програм;

- надання платних послуг клієнтам організації (наприклад, консультування з написання проєктів та бізнес-проєктів, експертна допомога у складанні резюме та написанні мотиваційних листів, організація і проведення платних тренінгів, організація культурно-розважальних заходів, розробка інфографіки та іншої поліграфічної продукції, організація стаді-турів та конференцій);

- проведення тренерською командою організації корпоративних тренінгів для бізнес та державних структур з профільних напрямків ОГС;

- отримання доходів від надання освітніх послуг іншим ОГС в рамках «Ініціативи секторальної підтримки громадянського суспільства в Україні», що впроваджується організацією «Ініціативний центр сприяння активності та розвитку громадського почину – ІСАР «Єднання»;

- реалізація спільних проєктів зі стейкхолдерами організації;

- адміністрування грантів менш потужних громадських об'єднань;

- отримання соціального замовлення від органів місцевого самоврядування;

- створення соціального підприємництва на базі організації (відповідно до п.2.2 ст.21 ЗУ «Про громадські об'єднання» ОГС можуть «здійснювати відповідно до закону підприємницьку діяльність безпосередньо, якщо це передбачено статутом громадського об'єднання, або через створені в порядку, передбаченому законом, юридичні особи (товариства, підприємства), якщо така діяльність відповідає меті (цілям) громадського об'єднання та сприяє її досягненню») [14]. Єдине, що може бути проти неприбуткової організації – це її Статут. В статуті організації повинна бути чітко прописана мета і види діяльності, якими займається організація. Мета роботи соціального підприємництва має відповідати меті організації, Статут організації при цьому можна змінити, якщо це буде потрібно. Більш того, на допомогу організаціям громадянського суспільства в цьому напрямку вже розроблені «Зелена книга соціального підприємництва в Україні» та «Концепція з розвитку соціального підприємництва в Україні»;

- координація міжнародних волонтерських обмінів (короткострокових та

довгострокових);

- координація довгострокових соціальних волонтерських проєктів (6-12 місяців) на території України з залученням іноземних волонтерів;

- сплата членських внесків (щомісячних чи щорічних);

- залучення спонсорів, меценатів та філантропів до Правління організації та співучасті у поточних проєктах організації;

- запровадження краудфіндингу (за допомогою використання різних краудфіндингових платформ, наприклад, «Спільнокошт», «Велика ідея» (biggggidea), Українська біржа благодійності (за 5 років від моменту заснування платформи вдалося зібрати більше 162 млн. грн.), Na-Starte, Gofunded). Також українські ОГС можуть користуватися міжнародними платформами: Indiegogo (можливості фінансування для сфери інновацій, технологій та дизайну), Kickstarter (можливості для сфери мистецтва, кіно, ігор та журналістики), GlobalGiving (фінансування некомерційних організацій), Crowdrise (збір коштів для некомерційних організацій), Causes (збір коштів для вирішення соціальних та культурних питань), FirstGiving (збір коштів для некомерційних організацій та шкіл), GoFundme (збір коштів для широкого спектру ініціатив);

- створення ендавменту (сталого фонду) – недоторканої суми на довічний термін чи на визначений період часу, коли можна використовувати тільки отриманий від неї дохід. Організації можуть самостійно або через компанії з управління активами інвестувати тіло ендавменту, а отриманий дохід спрямовувати на цілі, визначені спонсором, в рамках напрямків діяльності неприбуткової організації. Метою такого джерела доходів для організації є можливість забезпечити собі стабільне довгострокове фінансування поточної та проєктної діяльності, а також диверсифікувати джерела своїх надходжень, зменшуючи тим самим коефіцієнт залежності ОГС від українських та міжнародних донорів. Основними умовами ендавменту є недоторканість тіла ендавменту, використання коштів за певних умов, але з обов'язковістю їх відновлення, використання відсотків ендавменту на діяльність організації. Типовими об'єктами фінансування виступають програмна діяльність ОГС, будь-

яка діяльність, що повторюється щороку, стипендії на навчання та дослідження;

- створення кнопки на сайті «donate» з відповідною щомісячною підпискою.

Дана функція допомагає організації приймати пожертви з усього світу за допомогою електронної платіжної системи PayPal. Наразі приймати оплату можна через рахунок в PayPal в 25 валютах. Система зручна і безпечна, а також працює в більш ніж 200 країнах і регіонах, тому вона дуже підходить для збору коштів з усього світу на проєктну діяльність організації. Завдяки простоті процедури створення кнопки «Зробити пожертву» від PayPal, організації громадянського суспільства можуть самостійно додати її на свій сайт, без залучення додаткових фахівців. Відслідковувати всі операції можна за допомогою щомісячних виписок по рахунку, скачуваних журналів і миттєвого пошуку.

- запуск реклами в соціальних мережах з пропозицією скористатися конкретними послугами організації;

- продаж мерчу – продукції з символікою організації (термочашки, звичайні чашки, світшоти, худі, шкарпетки, футболки, іграшки, еко-товари, торбинки, канцтовари, декор, значки тощо).

### **Розрахунок ефективності використання доходів Вашої організації у %.**

**Стаття видатків\*100%**

**Сукупний дохід**

Це показник відображає, наскільки організація ефективно розпоряджається отриманими ресурсами і працює в напрямку їх залучення. Даний показник розраховується, виходячи з даних звіту про доходи та витрати організації.

### **Розрахунок коефіцієнту виживання Вашої організації у днях.**

**Власні залучені кошти\*365 днів**

**Сукупний дохід**

Даний розрахунок показує ресурс організації, наскільки вона залежить від донорських коштів і яку кількість днів спроможна проіснувати за рахунок

нецільових коштів, що залучаються нею окрім проєктної діяльності. Цей показник опосередковано відображає соціальну затребуваність організації та того спектру діяльності, в якому ОГС працює.

Дані інструменти фінансового контролю допомагають організаціям громадянського суспільства підвищувати свою організаційну та фінансову сталість, масштабуватися, забезпечувати себе необхідними ресурсами – фінансовими, людськими, технічними та інтелектуальними, а також, рухатися в напрямку досягнення цілей сталого розвитку та працювати в середовищі міжнародних неприбуткових організацій.

## ВИСНОВКИ

Класичні концепції та визначення організаційного розвитку полягають у зосередженні навколо організаційного середовища, яке сприяє розвитку і самовдосконаленню кожної людини в організації, а також, допомагає будувати систему більш успішного і продуктивного функціонування організації в цілому. У сучасних концепціях організаційного розвитку акцент робиться на максимальній інтеграції індивідуальних потреб та інтересів членів організації, а також, цілей і завдань організації в цілому. Розвиток спроможностей організацій громадянського суспільства впливає на сталість організації, а від сталості організацій громадянського суспільства залежить сталість громадянського суспільства України. Незважаючи на зусилля, що відбуваються в напрямку посилення організаційного розвитку організацій, рівень організаційної спроможності організацій громадянського суспільства продовжує коливатися. Особливо це помітно, коли проводиться оцінка організаційної спроможності організації або організаційний аудит. Організаційний розвиток – це не тільки про створення нових програм та послуг, розвиток і масштабування організації, це й про удосконалення внутрішніх і зовнішніх систем ОГС, постійний процес, спрямований на підвищення ефективності та збалансованості усіх структур і механізмів, що існують в організації. Такий розвиток триває стільки, скільки існує організація.

Під час вивчення стану та динаміки організаційного розвитку організацій громадянського суспільства були зроблені наступні висновки:

- спостерігається тенденція до збільшення кількості організацій, які мають розробленими базові стратегічні документи – стратегічний та операційний план, що включають формалізовану візію та місію, органограму та розмежування повноважень між управлінськими та виконавчими органами організації, комунікаційний та фандрейзинговий план;
- підсилюється фінансова спроможність організацій, що відповідає

міжнародним принципам та стандартам, хоча, поки що, вона залишається найбільш слабким місцем для організацій громадянського суспільства. На середніх показниках коливається фактор спроможності ОГС проходити оцінку організаційної спроможності та зовнішній аудит;

- з кожним роком збільшується попит на організаційний розвиток з боку організацій громадянського суспільства, що сприяє забезпеченню їм постійного вдосконалення, посилення власних спроможностей і вирішення глобальних проблем на локальному рівні.

Аналіз організаційної спроможності організацій громадянського суспільства Запорізької області, на базі проведеного в грудні 2020 року опитування, продемонстрував високу активність ОГС з м. Запоріжжя, з Токмацького та Чернігівського районів, та повну відсутність анкет з Бердянського району, хоча він також є достатньо активним в третьому секторі. Аналіз респондентів, що взяли участь в опитуванні, показав активність та відкритість організацій до публічного надання інформації по чотирьом ключовим блокам – наявність стратегічних документів, позиціонування в інформаційному просторі, публічного звітування про свою діяльність та наявність фінансових політик та процедур ОГС. Серед 39 організацій були відмічені найбільш дієві та потужні організації громадянського суспільства, які показують високі результати в роботі та користуються авторитетом в третьому секторі Запорізької області та України. Такий висновок був зроблений автором роботи на підставі спостереження за неприбутковими організаціями протягом останніх 15 років.

Більшість опитаних організацій належать до громадських організацій, що займаються просвітницькою діяльністю. Серед найпріоритетніших сфер діяльності, в яких працюють організації, можна виділити роботу з молоддю, організацію освітніх заходів та адвокативну діяльність. Опитування показало, що в організаціях-респондентах в рівних пропорціях розподілені члени ОГС – від 1 до більше, ніж 20 осіб. Але все-таки трішечки більше організацій, в команді



яких працює від 1 до 5 осіб. Більшість організацій показали позитивну тенденцію щодо наявності в ОГС візії, місії, цінностей, організаційної структури, правління та виконавчої дирекції. Але всього 33,3% організацій мають штатний персонал. Така тенденція існує по всій країні, зважаючи на результати попередніх досліджень і здебільшого пов'язана зі змінами у фінансуванні організацій громадянського суспільства, особливо в адміністративній його частині.

Більше половини опитаних організацій Запорізької області мають річні та фінансові звіти за минулі роки, але всього 43,6% проходили оцінку організаційної спроможності та ще менше – 25,6% респондентів проходили зовнішній аудит. Також, опитування показало, що якщо в більшості організацій є розроблений стратегічний план, то фандрейзингового плану та фінансових політик і процедур в більшості організацій-респондентів не має. Це нас повертає до питання щодо малої кількості організацій, які мають штатний персонал, постійного бухгалтера, формують адміністративний бюджет та утримують офіс. Це вимагає від організацій громадянського суспільства неабияких зусиль та наявності конкретно визначених осіб, які будуть опікуватися даними напрямками. Здебільшого ОГС орієнтуються на тимчасову проектну діяльність, що значно послаблює загальний рівень організаційної сталості неприбуткових організацій та суттєво збільшує коефіцієнт залежності організації від донорів.

Цікавим виявився той факт, що жодна організація не вважає, що громадянське суспільство Запорізької області та України максимально обізнано з їх діяльністю. Лише 17,9% організацій-респондентів погодились, що про їх діяльність люди добре обізнані. Дана ситуація підтверджується і показниками по наявності в ОГС комунікаційного та маркетингового плану, а також наявності брендбука в організації як незмінного атрибуту сильного бренду. Це друга слабка сторона організацій громадянського суспільства Запорізької області, поряд з низькою фінансовою спроможністю.

Виходячи з аналізу проведеного дослідження були сформовані практичні рекомендації щодо застосування інструментів організаційного розвитку в діяльності організацій громадянського суспільства.

По-перше, це стосувалося інструментів організаційного розвитку під час стратегування та визначення організаціями своїх стратегічних напрямків розвитку. В роботі було запропоновано найбільш ефективні інструменти, що можуть допомогти командам ОГС без додаткової підготовки та залучених фахівців скласти базові стратегічні документи своєї організації. Серед них були зазначені такі, як: матриця менеджменту ресурсів, інструмент самооцінки організаційного розвитку, розроблений ICAP «Єднання», SWOT-аналіз, PEST-аналіз, розроблений графік стратегування організації, таблиця збору вихідних даних, алгоритми формування місії та візії організації, список цінностей та карта цінностей Адлера, золоте коло Саймона Сінека, SMART-аналіз, діаграма Ганта, алгоритми створення політики управління персоналом та волонтерами, а також, були надані практичні рекомендації щодо формування етичного кодексу в ОГС.

По-друге, були надані рекомендації для організацій щодо побудови їх ефективного позиціонування в інформаційному просторі, щоб бути більш почутими та зрозумілишими для цільової аудиторії, стейкхолдерів та партнерів. Це стосувалося інструментів та алгоритмів формування маркетингової стратегії, розробки матриці стейкхолдерів та методів комунікації.

По-третє, для організацій громадянського суспільства були прописані чіткі алгоритми створення річних звітів, бюджетування, формування фінансових політик та процедур, такі, як: щонайменше 14 ресурсів для створення та оформлення програмних та фінансових звітів, класифікація витрат (допустимі та недопустимі витрати, програмні та адміністративні витрати, прямі, опосередковані, загальні та розподілені витрати в організації), основні елементи фінансування адміністративних витрат, модель планування залучення ресурсів, структура процесу моніторингу та оцінки проєктів, бюджет руху грошових коштів організації, листок погодження платежу, формули коефіцієнту залежності ОГС від донорів, ефективності використання доходів організації та коефіцієнту виживання організації у днях.

Завдяки проведеному дослідженню та практичним рекомендаціям щодо застосування інструментів організаційного розвитку ОГС зможуть підсилити

свою організаційну спроможність, створити необхідні політики та практики в своїх організаціях, стати більш сталими в своїй роботі. Це дасть можливість ОГС більш чітко проаналізувати свій ресурсний потенціал, спроможність переходити на новий рівень співпраці з партнерами, диверсифікувати фінансування своєї організації, більш чітко підходити до проєктного планування та аналізу потреб та проблем своїх цільових аудиторій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова Т.В., Абрамов Л.К. Менеджмент неприбуткової організації (Частина I). Кіровоград, 2003, 128 с.
2. Азарова Т.В., Абрамов Л.К. Менеджмент неприбуткової організації (Частина II). Кіровоград, 2003, 140 с.
3. Волонтерство: що каже законодавство людям, які хочуть бути волонтерами і організаціям, які залучають волонтерів? Київ, 2012. 7 с.
4. Говорухіна М. Стратегічна комунікація у громадських організаціях. Київ, 2019, 123 с.
5. Гостева О. Європейський досвід взаємодії органів державної влади та громадських організацій. // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1124> (дата звернення: 15.10. 2020).
6. Громадські і благодійні організації в Україні. Реєстрація та діяльність./М.В. Лациба, С.П.Старосольська, Д.В. Сидоренко [та ін.]. Київ, 2019. -148 с.
7. Громадянське суспільство для розвитку демократії та прав людини в Україні. / UNDP Україна. // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/projects/civil-society-for-democracy-and-rights.html> (дата звернення: 15.11. 2020).
8. Дослідження впливу грантів організаційного розвитку. / ІСАР «Єднання». // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.slideshare.net/ednannia/ss-80393957> (дата звернення: 18.10. 2020).
9. Етичні орієнтири третього сектору. №1. Конфлікт інтересів. 10 с.
10. Ефективний менеджмент волонтерських програм (презентація). / ГУРТ. // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.gurt.org.ua/uploads/news/files/20162/2016.02%20Ефективний%20менеджмент%20волонтерських%20програм.pdf> (дата звернення: 20.10. 2020).
11. Ефективні комунікації. Порадник для громадських організацій і не тільки./Інформаційно-аналітичний центр «Громадський простір». Київ, 2011. 120 с.

12. Життєвий цикл організації. /Основи менеджменту // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.info-library.com.ua/books-text-5417.html> (дата звернення: 15.11. 2020).
13. Закон України від 22.03.2012 №4572-VI «Про громадські об'єднання». / Державна фіскальна служба України. // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://sfs.gov.ua/pro-sfs-ukraini/gromadska-rada/arhiv/diyalnist-gromadskoi-radi-dokumenti-scho-regulyuyut-diyalnist/63684.html> (дата звернення: 12.12. 2020).
14. Закон України від 22.03.2012 №4572-VI «Про громадські об'єднання». // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17> (дата звернення: 10.10. 2020).
15. Закон України від 19.06.2003 №966-IV «Про соціальні послуги». // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/966-15> (дата звернення: 10.10.2020).
16. Закон України від 22.10.1999 №1192-XIV «Про гуманітарну допомогу». // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1192-14> (дата звернення: 10.10.2020).
17. Закон України від 15.05.2003 №755- IV «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань». // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15> (дата звернення: 10.10.2020).
18. Запрошення до участі в конкурсі грантів з організаційного розвитку. /ІСАР «Єднання», 2019. 25 с. // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://ednannia.ua/images/Call\\_for\\_proposals\\_MARKETPLACE\\_2020.pdf](http://ednannia.ua/images/Call_for_proposals_MARKETPLACE_2020.pdf) (дата звернення: 10.10.2020).
19. Звітність неприбуткових (громадських) організацій, особливості бухгалтерського обліку. / Global Consling // [Електронний ресурс].- Режим доступу: <https://gc.ua/uk/zvitnist-gromadskix-organizacij-shho-i-koli/> (дата звернення: 10.11. 2020).
20. Індекс сталості розвитку організацій громадянського суспільства України. // [Електронний ресурс].- Режим доступу:



31. Місія, візія, цінності – короткі визначення. / Онлайн-платформа «Дія.Бізнес». // [Електронний ресурс].- Режим доступу: <https://business.diia.gov.ua/handbook/marketing/misia-vizia-cinnosti-korotki-viznacenna> (дата звернення: 07.10. 2020).
32. Неурядові організації, соціальний маркетинг та зв'язки з громадськістю. // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.gurt.org.ua/articles/18707/> (дата звернення: 05.10. 2020).
33. Організація роботи сервісних центрів громади. Посібник з передачі технологій. Львів, 2011, 64 с.
34. Партиципативні процеси: планування, фасилітація і модерація заходів. Рекомендації для використання. Київ, 2019, 91 с.
35. Пекар В. Різнобарвний менеджмент. Харків, 2018. 192 с.
36. Перебийніс В.І., Світлична А.В. Організаційний розвиток підприємств: теоретичні та практичні аспекти: Монографія. Полтава, 2008. С. 4.
37. Полуйко В., Стоцько З. Основи стратегічного планування у громаді. Навчальний посібник. Львів, 2009, 64 с.
38. Постанова КМУ № 440 від 13 липня 2016 р. «Про затвердження Порядку ведення Реєстру неприбуткових установ та організацій, включення неприбуткових підприємств, установ та організацій до Реєстру та виключення з Реєстру» // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/440-2016-%D0%BF>
39. Про організаційний розвиток простою мовою // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://cd-platform.org/attachments/article/1991/Про%20організаційний%20розвиток%20простою%20мовою.pdf>
40. Про стан розвитку громадянського суспільства в Україні: загальні тенденції, регіональні особливості: аналіт. доп. Київ, 2014. С. 52.
41. Річний звіт за 2014 рік / ІСАР «Єднання». // [Електронний ресурс].- Режим доступу: <https://issuu.com/ednannia/docs/report2014> (дата звернення: 19.11. 2020).
42. Річний звіт за 2015 рік / ІСАР «Єднання». // [Електронний ресурс].- Режим

- доступу: [https://issuu.com/ednannia/docs/isar\\_report\\_2016\\_ukr\\_print](https://issuu.com/ednannia/docs/isar_report_2016_ukr_print) (дата звернення: 19.11. 2020).
43. Річний звіт за 2016 рік / ICAP «Єднання». // [Електронний ресурс].- Режим доступу: [https://issuu.com/ednannia/docs/2016\\_ukr\\_web2](https://issuu.com/ednannia/docs/2016_ukr_web2) (дата звернення: 19.11. 2020).
44. Річний звіт за 2017 рік / ICAP «Єднання». // [Електронний ресурс].- Режим доступу: [https://issuu.com/ednannia/docs/isar\\_annual\\_report\\_2017\\_ukr](https://issuu.com/ednannia/docs/isar_annual_report_2017_ukr) (дата звернення: 19.11. 2020).
45. Річний звіт за 2018 рік / ICAP «Єднання». // [Електронний ресурс].- Режим доступу: [http://ednannia.ua/images/Annual\\_report\\_2018\\_UA.pdf](http://ednannia.ua/images/Annual_report_2018_UA.pdf) (дата звернення: 19.11. 2020).
46. Річний звіт за 2019 рік / ICAP «Єднання». // [Електронний ресурс].- Режим доступу: [http://ednannia.ua/images/zvit2019/Ednannya\\_Report\\_UA.pdf](http://ednannia.ua/images/zvit2019/Ednannya_Report_UA.pdf) (дата звернення: 19.11. 2020).
47. Річні звіти / ICAP «Єднання». // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://ednannia.ua/ednannia-about/richni-zviti> (дата звернення: 19.11. 2020).
48. Річний звіт 2017. БО «Фонд громади Березані». 2017. 22 с.
49. Річний звіт Міжнародного фонду «Відродження» за 2019 рік / Міжнародний фонд «Відродження». // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.irf.ua/wp-content/uploads/2020/09/report-19.pdf> (дата звернення: 09.12. 2020).
50. Річний звіт платформи Тепле Місто. 2017. 88 с.
51. Соціальне підприємництво. Бізнес-модель. Реєстрація. Оподаткування. Київ, 2017. 92 с.
52. Стан та динаміка розвитку організацій громадянського суспільства України 2002-2018 роки: Звіт за даними дослідження / Автори – упорядники: Любов Паливода, Наталія Купрій, Олена Бікла. Київ, 2018. С. 9-11.
53. Стоцько З., Довган Л. Основи управління в неурядових організаціях. Навчальний посібник. Львів, 2009, 64 с.
54. Стоцько З. Фандрейзинг. Навчальний посібник. Львів, 2010, 64 с.



55. Титаренко М. Комунікація від нуля. Есеї для Мані. Львів, 2019, 232 с.
56. Україна у цифрах 2018. Статистичний збірник / Державна служба статистики України. // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat\\_u/2019/zb/07/Ukr\\_cifra\\_2018\\_u.pdf](https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/2019/zb/07/Ukr_cifra_2018_u.pdf) (дата звернення: 09.12. 2020).
57. Успішні фандрейзингові кампанії. Інформаційно-методичний посібник. Львів, 2010, 68 с.
58. Шкурка Л. Фінансовий менеджмент неприбуткових організацій. Київ, 2019, 15 с.
59. Що таке PEST-аналіз / Онлайн-платформа «Дія.Бізнес». // [Електронний ресурс].- Режим доступу: <https://business.diia.gov.ua/handbook/marketing/so-take-pest-analiz> (дата звернення: 09.11. 2020).
60. Як волонтерам планувати свою роботу: популярні додатки для тайменеджменту / Волонтерська платформа. // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://volonter.org/news/yak-volonteram-planuvati-svoyu-robotu-populyarn> (дата звернення: 09.09. 2020).
61. David Brown L. Mark Leach & Jane G. Covey Organization Development for Social Change // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [https://www.researchgate.net/publication/228263961\\_Organization\\_Development\\_for\\_Social\\_Change](https://www.researchgate.net/publication/228263961_Organization_Development_for_Social_Change) (дата звернення: 09.12. 2020).
62. French, Wendell, Bell, Cecil. Organization Development. 4<sup>th</sup> ed. Prentice Hall, 1990. 284 с.
63. Heifetz, R. (1994). Leadership without Easy Answers. Cambridge, MA: Belknap Press. 186 с.
64. Leach, M., Organizing Images and the Structuring of Interorganizational Relations, Doctoral Dissertation, Boston University, available through UMI, Ann Arbor, MI., 1995. 342 с.
65. Lippitt, G.L. Organizational Renewal: A Holistic Approach to Organization Development. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1982. 256 с.
66. NGO Management and Organizational Development // [Електронний ресурс]. -

Режим доступа: [https://www.fundsforngos.org/ngo-management-organizational-development/organisation development/fpdl](https://www.fundsforngos.org/ngo-management-organizational-development/organisation%20development/fpdl) (дата звернення: 09.12.2020).

67. Project and organizational development for ngo // [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [https://www.fundsforngos.org/ngo-management-organizational-development/organisation development/fpdl](https://www.fundsforngos.org/ngo-management-organizational-development/organisation%20development/fpdl) (дата звернення: 09.12.2020).

68. Rondinelli, D. (1983). Development Projects as Policy Experiments. New York: Methuen. 125 с.

69. Панина Е.М. Организационное развитие: история и современность/ Вестник Московского университета. 2006 Вып. №2. 84 с.

## ОПИТУВАЛЬНИК ОГС ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ

- 1. Коротка інформація про ОГС: повна назва організації, ПІБ респондента, контактний телефон та e-mail:**
- 2. Зазначте, будь ласка, район реєстрації Вашої організації:**
  - Більмацький район
  - Бердянський район
  - Василівський район
  - Великобілозерський район
  - Веселівський район
  - Вільнянський район
  - Гуляйпільський район
  - Кам'янсько-Дніпровський район
  - Мелітопольський район
  - Михайлівський район
  - Новомиколаївський район
  - Орхівський район
  - Пологівський район
  - Приазовський район
  - Приморський район
  - Розівський район
  - Токмацький район
  - Чернігівський район
  - Якимівський район
  - Запорізький район
  - м. Запоріжжя
- 3. Рік заснування організації:**
- 4. Організаційно-правова форма реєстрації організації:**
  - Асоціація/спілка

- Благодійний фонд
- Благодійна організація
- Громадська організація
- Товариство
- Установа

**5. Основний тип діяльності організації:**

- Професійна
- Волонтерська
- Просвітницька
- Правозахисна
- Інше

**6. Сфери, в яких працює організація (надається три варіанти для вибору):**

- Адвокація
- Благодійність
- Демократія/врядування
- Захист прав дітей
- Захист прав жінок
- Захист прав ЛГБТ
- Захист прав осіб з інвалідністю
- Захист прав підприємців
- Здоровий спосіб життя
- Медіа
- Освіта, навчання, просвіта
- Охорона навколишнього середовища
- Охорона здоров'я
- Підтримка громадських ініціатив
- Правова допомога
- Просування реформ
- Робота з дітьми

- Робота з молоддю
- Розвиток волонтерства
- Розвиток місцевого самоврядування
- Розвиток підприємництва
- Розвиток туризму
- Розвиток спорту
- Розвиток культури та креативних індустрій
- Розвиток об'єднаних громад
- Інше

**7. Кількість членів в організації:**

- 1-5
- 6-12
- 13-20
- Більше 20 осіб

**8. Кількість людей, які задіяні в діяльність організації (включно з активними волонтерами, постійними фрілансерами та субпідрядниками):**

- 1-3
- 4-7
- 8-12
- Більше 12 осіб

**9. Чи визначена у Вашій організації місія?**

- Так
- Ні

**10. Чи визначена у Вашій організації візія?**

- Так
- Ні

**11. Чи визначені або закріплені у стратегічних документах цінності Вашої організації?**

- Так
- Ні

**12. Чи візуалізована у Вашій організації внутрішня структура, де відображається формальна ієрархія організації та розподіл функцій і завдань?**

- Так
- Ні

**13. Чи є в Вашій організації Правління?**

- Так
- Ні

**14. Чи є в Вашій організації Виконавча дирекція (менеджмент)?**

- Так
- Ні

**15. Чи є в Вашій організації штатний персонал?**

- Так
- Ні

**16. Чи є в Вашій організації річні звіти за...? (оберіть, будь ласка, всі можливі відповіді):**

- 2018 рік
- 2019 рік
- Річний звіт за 2020 рік наразі знаходиться на стадії розробки
- Відсутні

**17. Чи є в Вашій організації річні фінансові звіти за...? (оберіть, будь ласка, всі можливі відповіді):**

- 2018 рік
- 2019 рік
- Річний фінансовий звіт за 2020 рік наразі знаходиться на стадії розробки
- Відсутні

**18. Чи проходила Ваша організація оцінку організаційної спроможності?**

- Так
- Ні

**19. Чи слідкуєте Ви за трендами розвитку громадянського суспільства України?**

- Так
- Ні

**20. Як би Ви оцінили рівень організаційної сталості Вашої організації?**

	1	2	3	4	5	
Слабкий рівень організаційної сталості	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Потужний рівень організаційної сталості

**21. Наявність стратегічного плану ОГС:**

- Так
- Ні

**22. Наявність операційного плану в організації (обрати всі необхідні варіанти):**

- в 2019 році
- в 2020 році
- операційний план на 2021 рік наразі в розробці
- відсутні

**23. Наявність фандрейзингового плану ОГС:**

- Так
- Ні

**24. Наявність комунікаційного плану ОГС:**

- Так
- Ні

**25. Наявність маркетингового плану ОГС:**

- Так
- Ні

**26. Наявність плану з моніторингу та оцінки ОГС, її проєктів та програм:**

- Так

- Ні

**27. Наявність політики управління персоналом:**

- Так
- Ні

**28. Наявність політики управління волонтерами:**

- Так
- Ні

**29. Наявність фінансових політик та практик ОГС (необхідно обрати всі розроблені документи, які є в організації):**

- Фінансові політики та процедури
- Політика про закупівлі
- Облікова політика організації
- Політика щодо запобігання шахрайства
- В організації відсутні фінансові політики та практики
- Інше

**30. Чи є в Вашій організації брендбук?**

- Так
- Ні

**31. Чи є в Вашій організації етичний кодекс?**

- Так
- Ні

**32. Як би Ви оцінили рівень фінансової сталості Вашої організації?**

	1	2	3	4	5	
Слабкий рівень фінансової сталості організації	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Високий рівень фінансової сталості організації

**33. Хто в Вашій організації веде бухгалтерію?**

- Керівник організації
- Штатний бухгалтер
- Бухгалтер (ФОП), який працює з організацією в проектній діяльності
- Спеціаліст на аутсорсі
- Інше



**34. Чи використовуєте Ви листок погодження платежу?**

- Так
- Ні

**35. Скільки в організації банківських рахунків?**

- Один
- Два
- Три
- Чотири і більше

**36. Чи використовуєте Ви окремий банківський рахунок для кожного окремого проєкту організації?**

- Так
- Ні
- Здебільшого намагаємось це робити

**37. Джерела доходів організації (необхідно обрати всі можливі варіанти, що стосуються організації):**

- Гранти від донорів
- Державні установи (департаменти, посольства)
- Державне фінансування
- Соціальне замовлення
- Бюджет участі
- Соціально відповідальний бізнес
- Платні послуги
- Соціальне підприємництво
- Соціальне інвестування
- Краудфандинг
- Ендавмент
- Членські внески
- Благодійні заходи
- Благодійні пожертви
- Смс-благодійність
- Кнопка на сайті/підписка
- Реклама
- Спонсори
- Меценати

- Філантропи
- Продаж стікерів в месенджері
- Продаж мерчу
- Друзі
- Інше

**38. Сукупна сума залучених коштів організації за 2019-2020 рр.:**

- 5 млн. грн. і більше
- 3-5 млн. грн.
- 1-3 млн. грн.
- 500 тис. грн. – 1 млн. грн.
- 200-500 тис. грн.
- 80-200 тис. грн.
- до 80 тис. грн.
- за ці роки доходів не було

**39. Основні напрямки видатків організації (необхідно обрати всі можливі варіанти, що стосуються ОГС):**

- Оплата послуг керівника/координатора проєкту
- Оплата послуг бухгалтера/фінансового менеджера проєкту
- Оплата послуг менеджера проєкту
- Оплата послуг спеціаліста з моніторингу та оцінки
- Оплата послуг комунікаційного менеджера
- Оплата послуг спеціаліста з верстки та дизайну
- Оплата послуг перекладу
- Оплата послуг експертів (тренерів, викладачів, коучів, фасилітаторів, модераторів, консультантів)
- Послуги з організації заходів
- Проведення досліджень
- Канцелярські товари
- Витратні матеріали (заправка картриджів, роздаткові матеріали тощо)
- Друк поліграфії
- Інформаційні матеріали
- Створення відеороликів
- Закупівля обладнання (ПК, БФП, принтери, сканери, ноутбуки, планшети, проектори, екрани)
- Закупівля меблів

- Поштові послуги
- Телефонні розмови
- Банківські послуги
- Харчування учасників заходів (обіди та кава-паузи)
- Проживання учасників заходів
- Транспортні витрати учасників заходів
- Відрядження штатного персоналу організації
- Утримання офісу організації
- Регрантинг
- Інше

**40. Які договірні відносини найчастіше використовуються в Вашій організації у відносинах з найманими працівниками (необхідно зазначити всі варіанти):**

- ФОП
- ЦПХ
- Трудові договори
- Інші юридичні особи
- Інше

**41. Які бюджети розробляються в організації (необхідно обрати всі можливі варіанти):**

- Проектні бюджети
- Адміністративний бюджет
- Консолідований бюджет
- Стратегічний бюджет
- Бюджет руху грошових коштів
- Бюджет капітальних витрат
- Інше

**42. Чи розраховували Ви коефіцієнт залежності Вашої організації від донорів?**

- Так
- Ні

**43. Чи розраховували Ви ефективність використання доходів Вашої організації?**

- Так

- Ні

**44. Чи розраховували Ви коефіцієнт виживання Вашої організації в днях?**

- Так
- Ні

**45. Можливостями та послугами яких організації, проєктів чи програм з підвищення організаційної спроможності ОГС в Україні Ваша організація мала нагоду скористатися (необхідно обрати всі можливі варіанти):**

- ICAP «Єднання»
- ProBono Club Ukraine
- Органи місцевого самоврядування
- Профільні департаменти обласної адміністрації
- Шведське агентство з питань міжнародного співробітництва (SIDA)
- Корпус Миру США в Україні
- ПРООН
- GIZ
- Інше
- Не користувалися послугами жодної з представлених організацій

**46. Чи готові Ви скористатися пропозиціями вище зазначених організацій при нагоді для посилення рівня організаційної спроможності Вашої організації?**

- Так
- Ні

**47. Оберіть, будь ласка, наскільки громадянське суспільство Запорізької області та України обізнано про Вашу діяльність?**

	1	2	3	4	5	
Взагалі не обізнано з нашою діяльністю	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Максимально обізнано з нашою діяльністю

**48. Цільова аудиторія Вашої організації чітко визначена та прописана в стратегічних документах:**

- Так
- Ні

**49. Ваша організація чітко розуміє потреби своєї цільової аудиторії?**

- Так, періодично проводимо опитування потреб нашої ЦА в той чи інший спосіб
- Ні, наша ОГС не знає, як досліджувати потреби ЦА нашої організації
- Ні, нам не цікаво цим займатися
- Ми би хотіли це робити, але не маємо на це часу

**50. Чи відслідковують менеджери організації зміну поведінки цільової аудиторії Вашої ОГС?**

- Так
- Ні
- Не має часу це робити

**51. Де Ви говорите про себе (необхідно зазначити всі можливі варіанти):**

- Офіційний сайт організації
- Facebook
- Instagram
- Telegram
- Форум розвитку громадянського суспільства
- Мобільний додаток
- ГУРТ
- Громадський простір
- Радіо ефіри
- Телебачення
- Друковані видання
- Інтернет видання
- Інше

**52. Поширення знань та інформації (необхідно обрати всі варіанти, що стосуються організації):**

- Ваша ОГС вважає обов'язковим для себе обмінюватись інформацією та знаннями у секторі
- Організація підтримує регулярні контакти з іншими ОГС, заповнює свої власні прогалини у знаннях та прогалини у знаннях ключових дружніх їй ОГС
- Організація постійно ініціює обмін найкращими практиками, з метою розвитку спроможності на постійній основі

- Організація бачить себе в якості зв'язуючого елемента між різними верствами суспільства
- Обмін інформацією розглядається ОГС як частина стратегічного плану її діяльності
- Організація обмінюється інформацією з іншими організаціями відповідно до ситуації
- Організація не ініціює обміну інформацією серед інших організацій громадянського суспільства

### СПИСОК ОГС, ЩО ВЗЯЛИ УЧАСТЬ В ОПИТУВАННІ

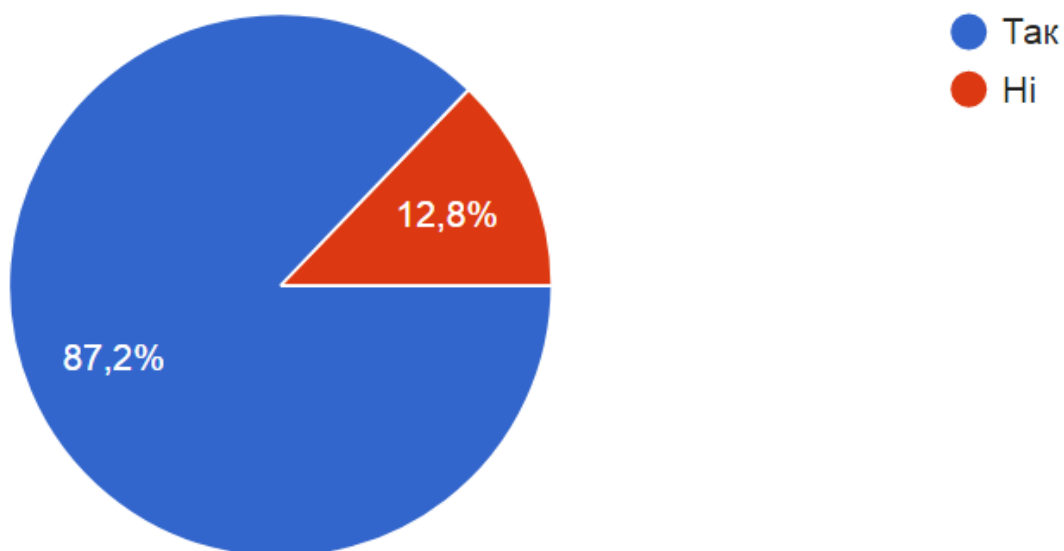
Громадська організація «Інститут громадського розвитку «Ортега-і-Гасет»
Громадська спілка «Культурна Ліга Сходу»
Громадська організація «Агенція розвитку «Спроможна громада»
Громадська організація «Місто можливостей»
«Союз Українок України»
Громадська організація «Платформа розвитку «Діалог. Дія. Добробут»
Громадська організація «МейнСтрим»
Громадська організація «ЙЕС»
«ТЕПАРТДЕНС»
Всеукраїнська громадська організація «Всеукраїнська Правова Країна»
Благодійний фонд "Посмішка дитини"
ЦДДЮ Вознесенівського району «Соціологія»
Громадська організація «Наше щасливе життя»
Громадська організація «Центр мистецтв «Арт-Простір»
Громадська організація «МЕЛІТОПОЛЬСЬКА ВОЛОНТЕРСЬКА ГРУПА «ПАТРІОТ»
Громадська організація «ЗАПОРІЗЬКИЙ КОЛОРИТ»
Громадська організація «Громадський контроль в Чернігівському районі»
Благодійна організація «Благодійний фонд «Карітас Запоріжжя»
Громадська організація Преображенської громади «Діти – майбутнє»
Громадська організація «Майстерня добробуту»

ПУ «Новий Театр»
Запорізька обласна громадська організація «Об'єднання психологів та психоаналітиків «Взаємодія»
Громадська організація «Центр розвитку кар'єри «Професіонали»
Громадська організація «Укрпростір»
Верхньотокмацький шкільний проєктний офіс «Паросток»
Громадська організація «Бізнес інкубатор «БІ – Запоріжжя»
Громадська організація «Донбаська Ініціатива Міст»
Громадська організація «Рада жінок-фермерів Запорізької області»
Благодійний фонд «Щаслива дитина»
Громадська організація «СТЕП»
Запорізька обласна організація «Товариства Червоного Хреста України»

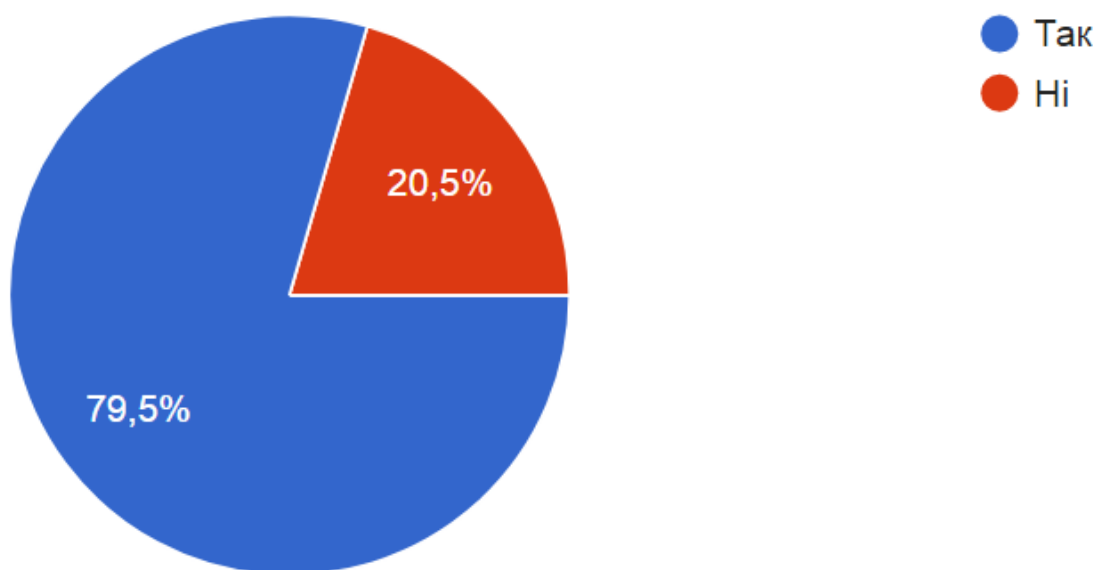


**РЕЗУЛЬТАТИ ОПИТАННЯ ОГС ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ  
(ЗАГАЛЬНА ЧАСТИНА)**

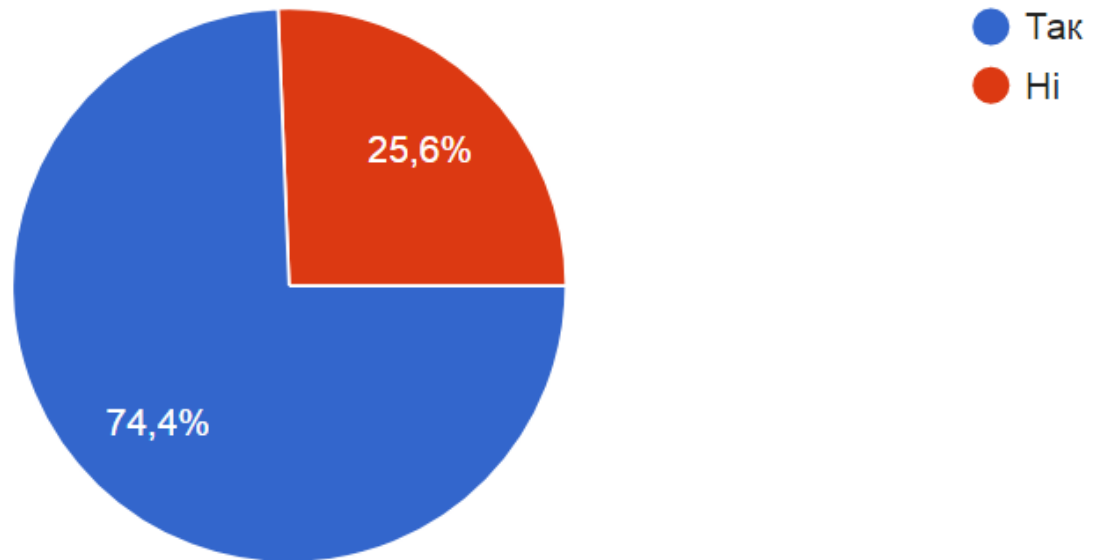
**1. ОГС, які мають написану місію**



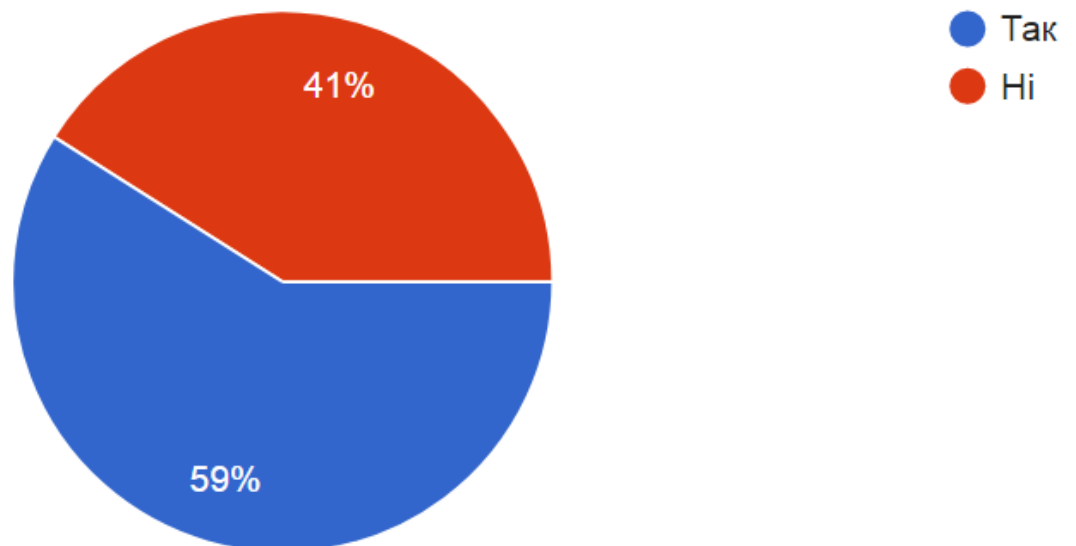
**2. ОГС, які мають написану візію**

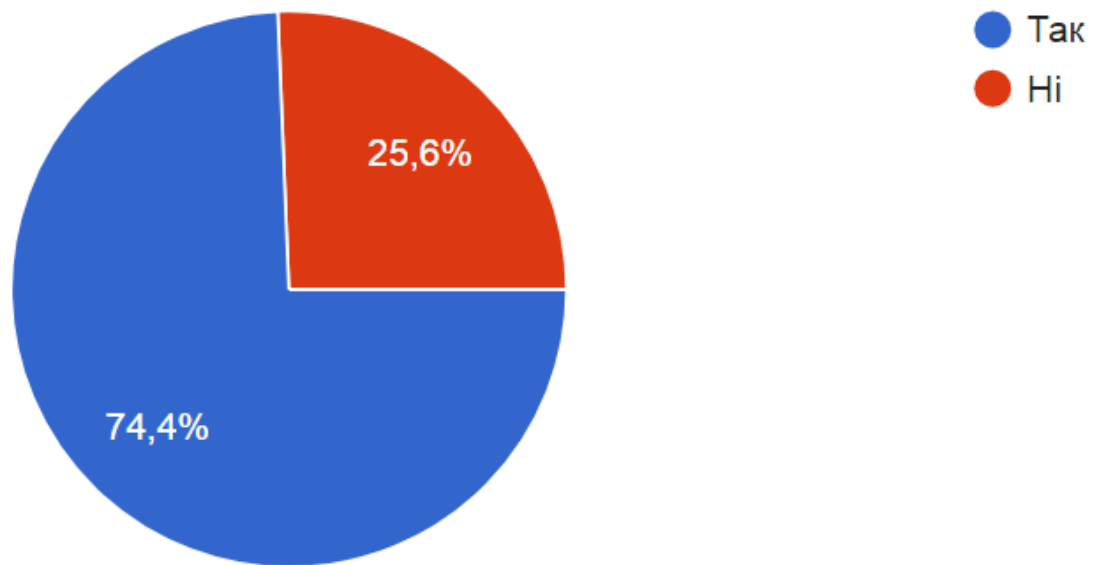
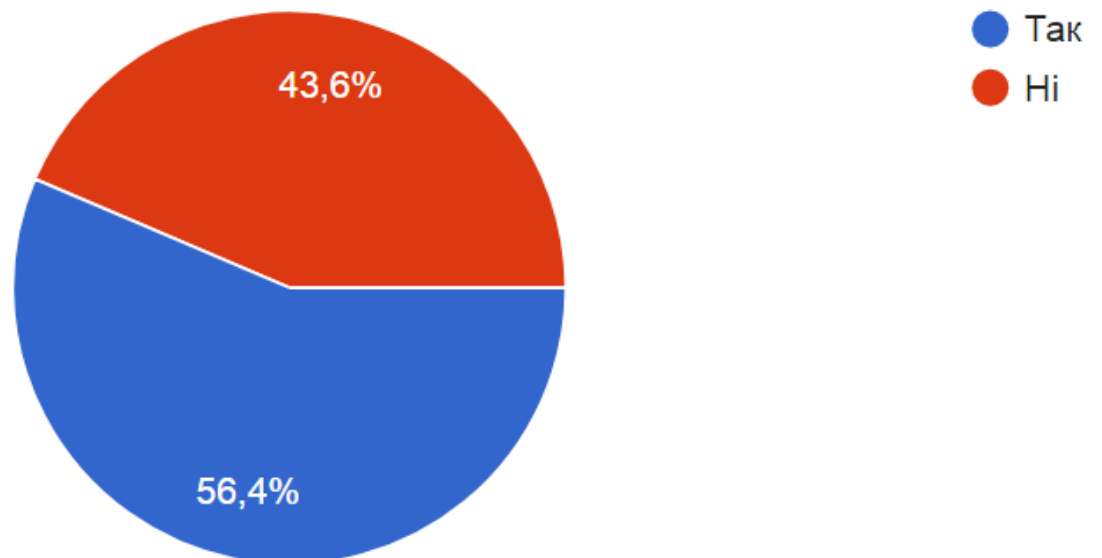


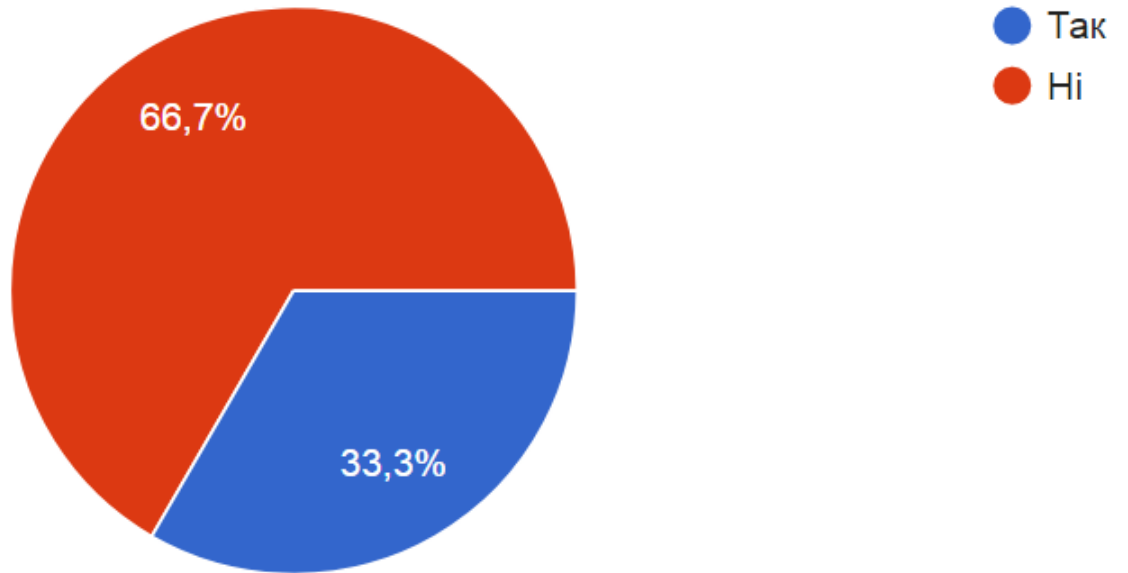
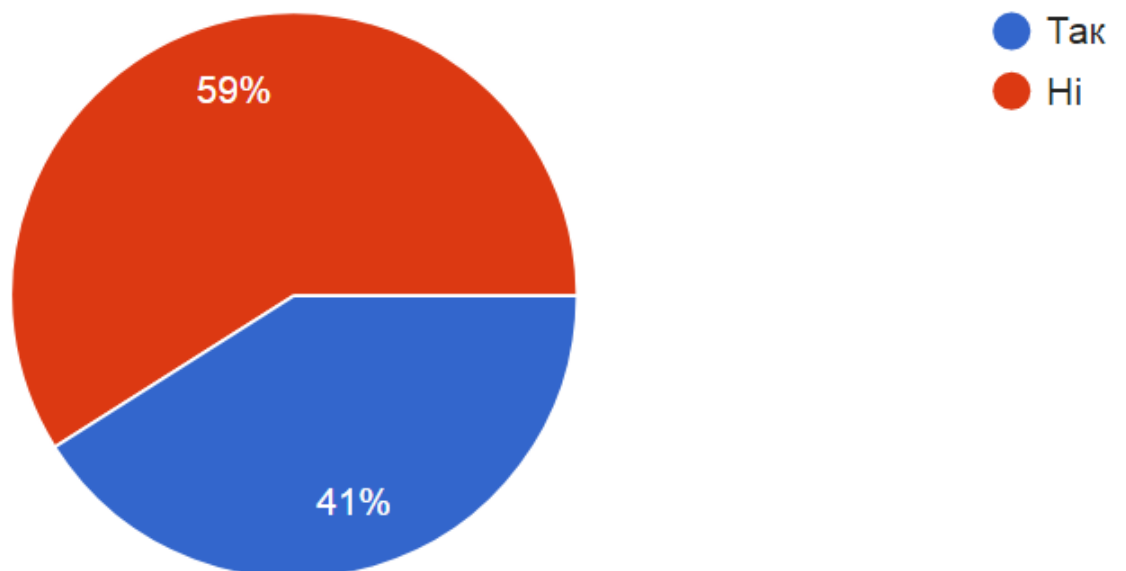
**3. ОГС, які мають визначені та закріплені цінності у стратегічних документах своєї організації**



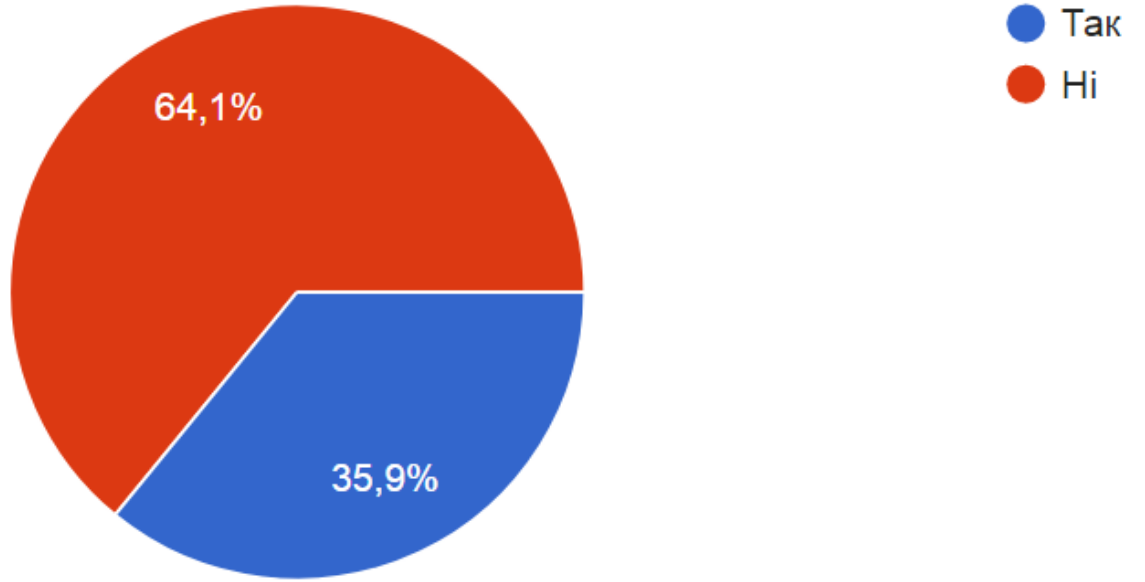
**4. ОГС, які мають візуалізовану внутрішню структуру організації, де відображається формальна ієрархія організації та розподіл функцій і завдань**



**5. ОГС, де є Правління****6. ОГС, де є Виконавча дирекція (менеджмент)**

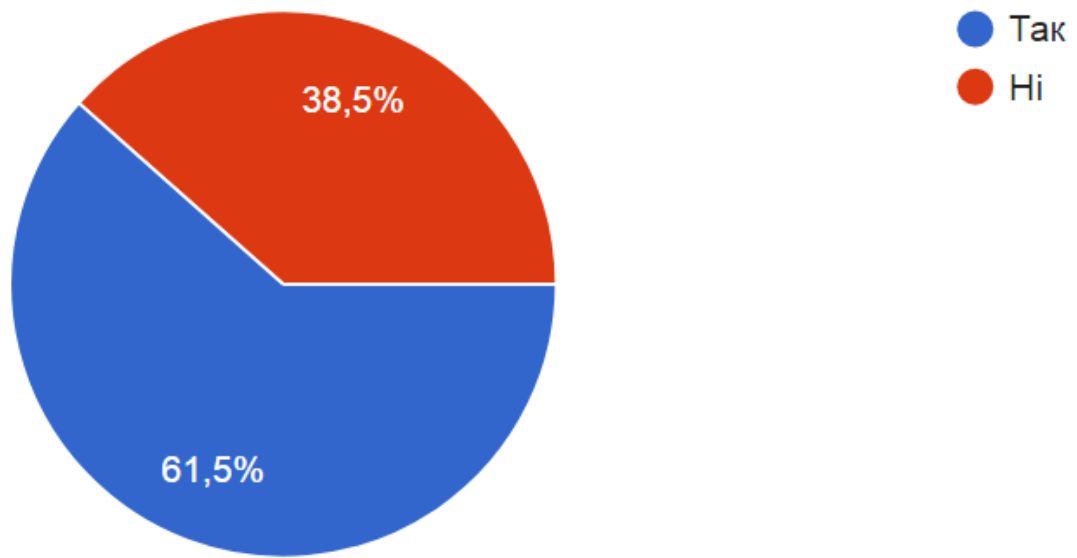
**7. ОГС, де є штатний персонал****8. ОГС, які мають в наявності етичний кодекс**

**9. ОГС, які мають в наявності брендбук**

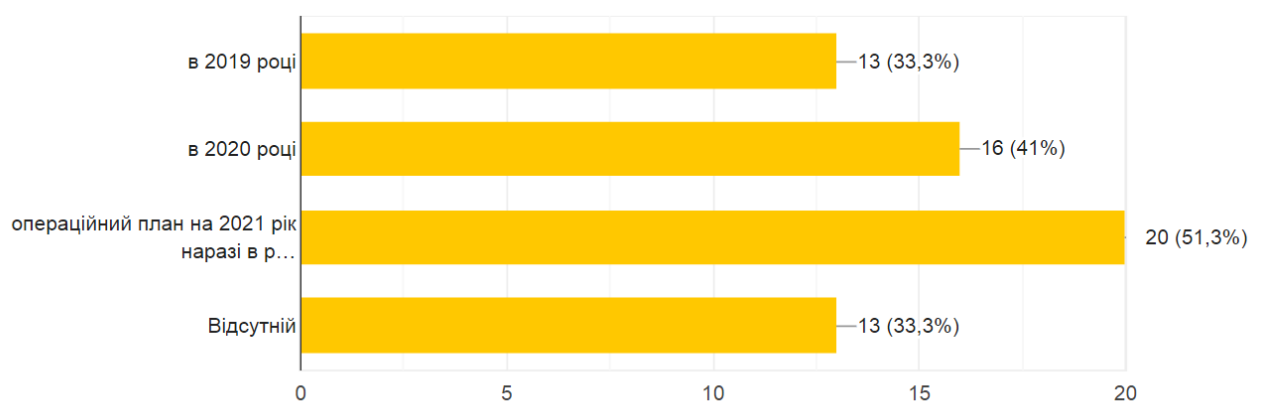


## РЕЗУЛЬТАТИ ОПИТАННЯ ОГС ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ (СТРАТЕГІЧНІ ДОКУМЕНТИ)

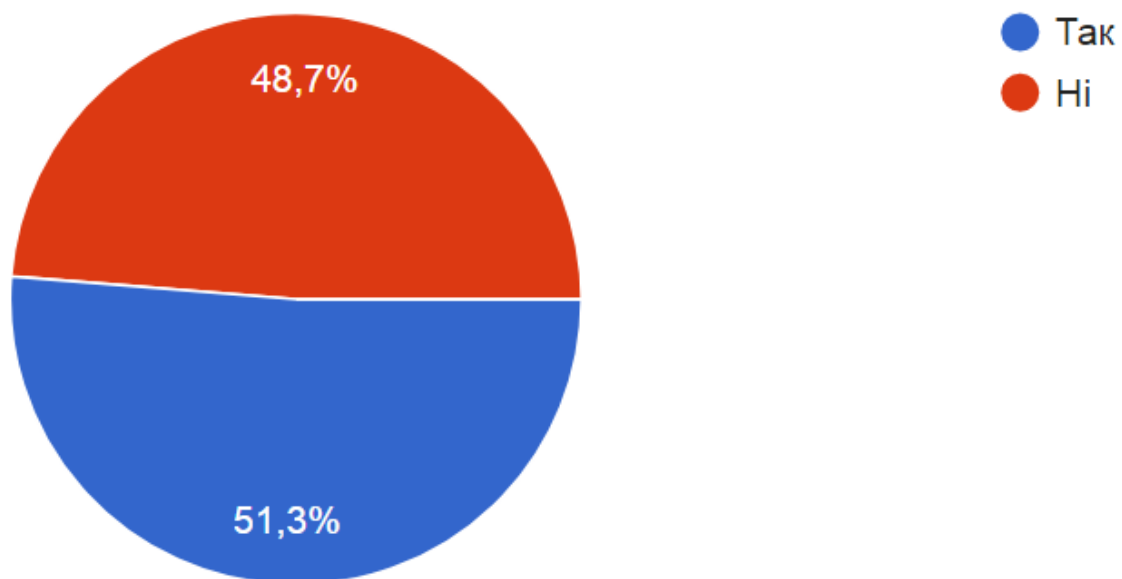
### 1. ОГС, які мають в наявності стратегічний план



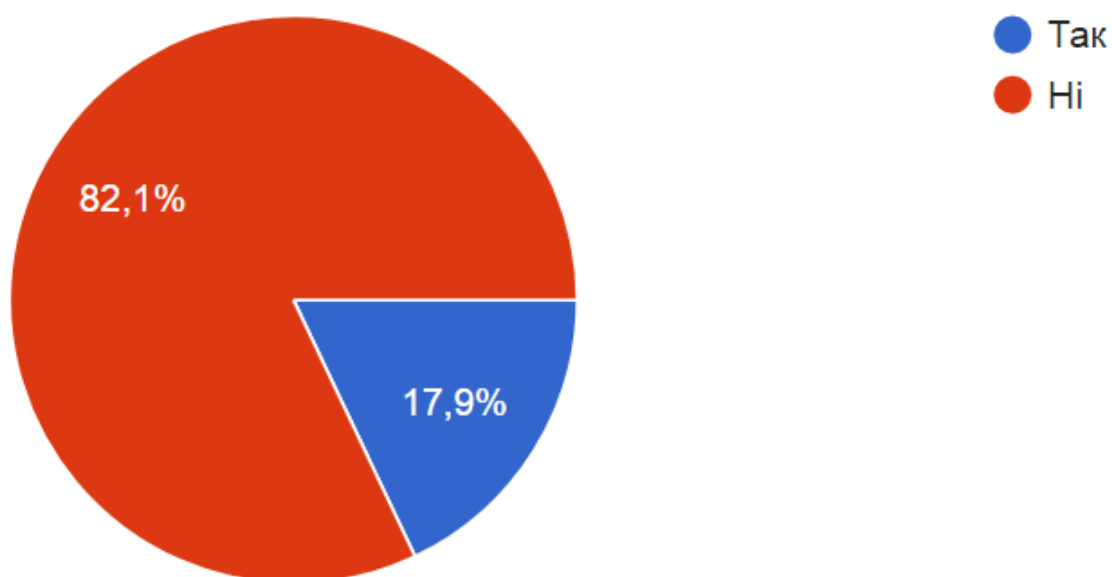
### 2. ОГС, які мають в наявності операційний план



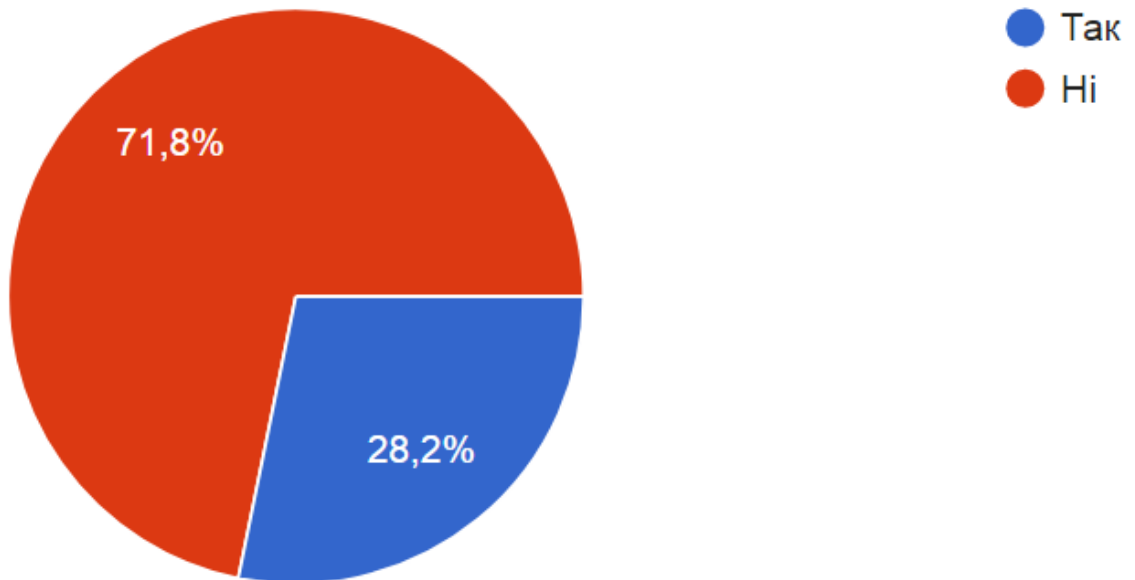
### 3. ОГС, які мають в наявності комунікаційний план



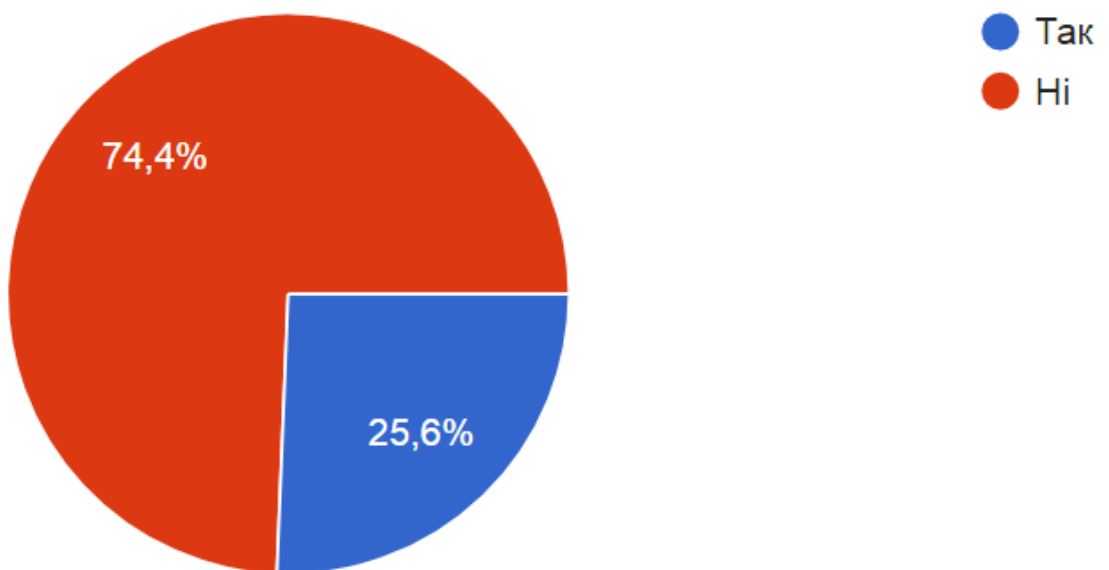
### 4. ОГС, які мають в наявності маркетинговий план



**5. ОГС, які мають в наявності план з моніторингу та оцінки організації, її проєктів та програм**

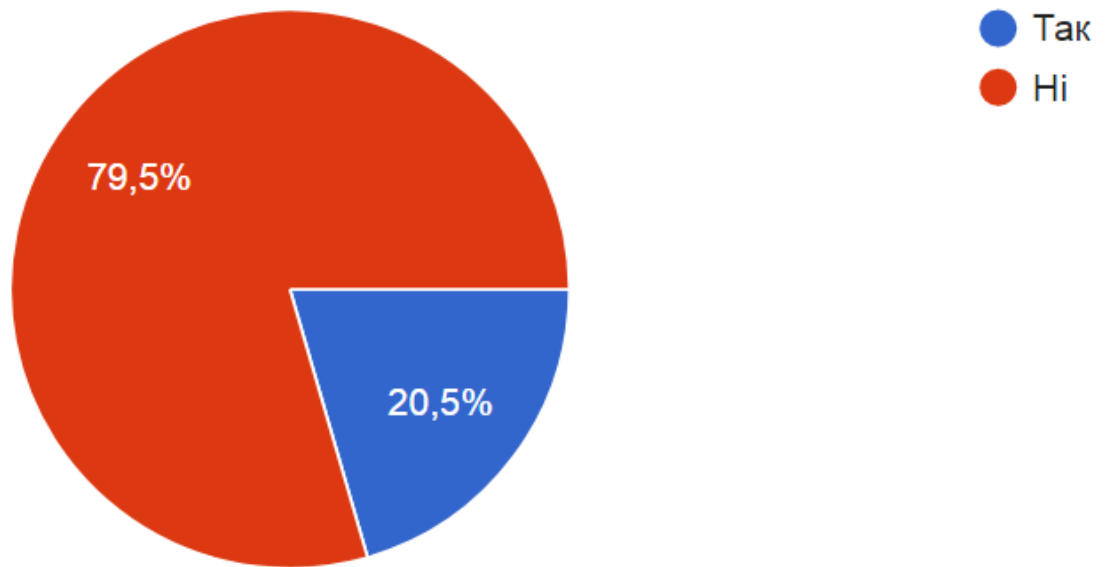


**6. ОГС, які мають в наявності політики управління персоналом**



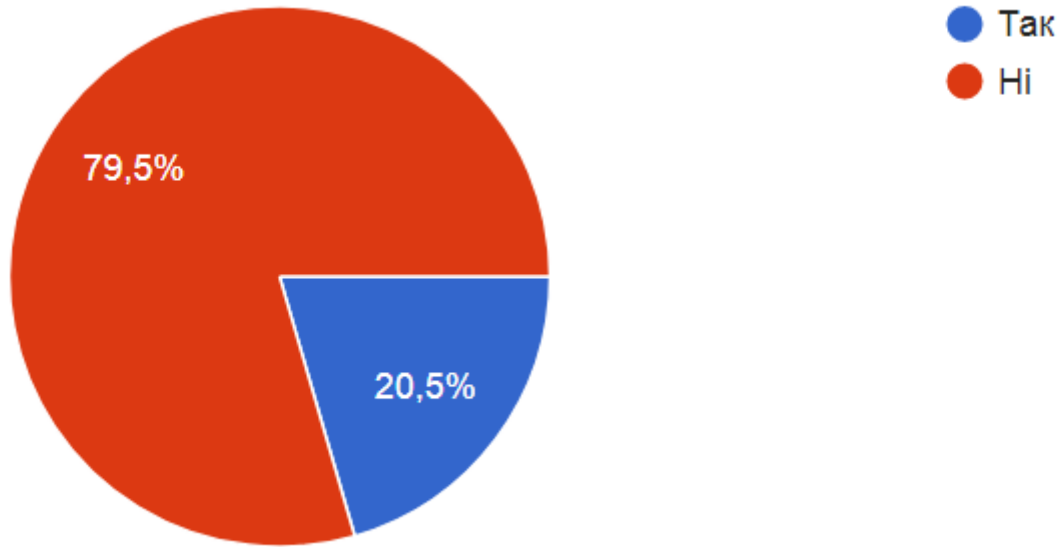


## 7. ОГС, які мають в наявності політики управління волонтерами

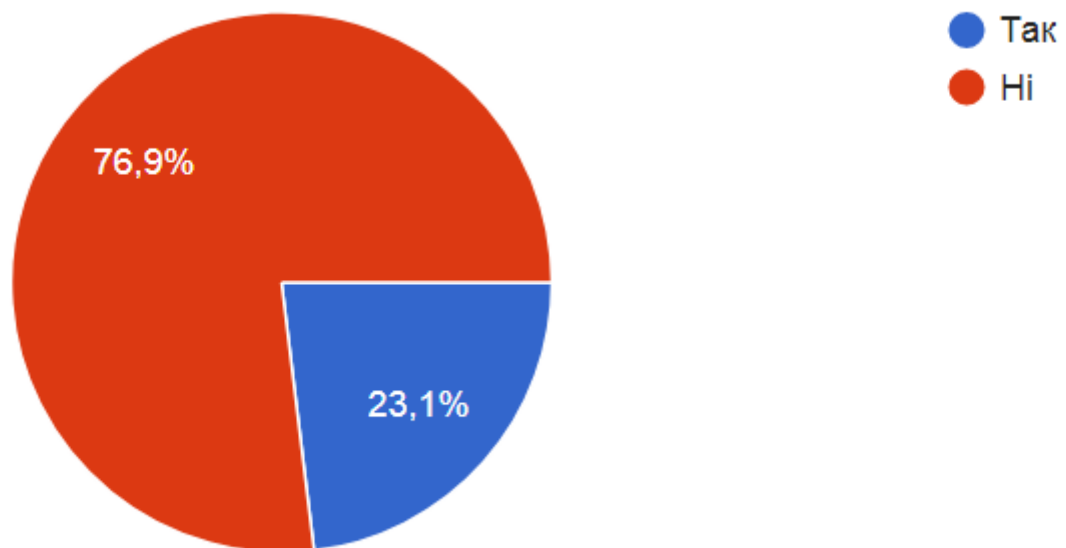


**РЕЗУЛЬТАТИ ОПИТАННЯ ОГС ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ  
(ФІНАНСОВІ ПОЛІТИКИ ТА ПРОЦЕДУРИ)**

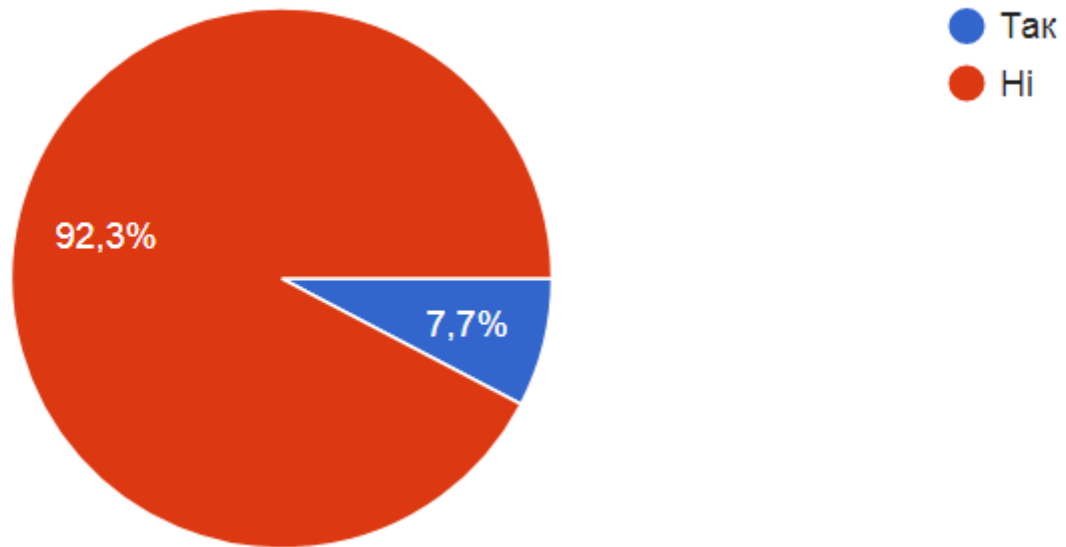
**1. ОГС, які розраховували коефіцієнт залежності своєї організації від донорів**



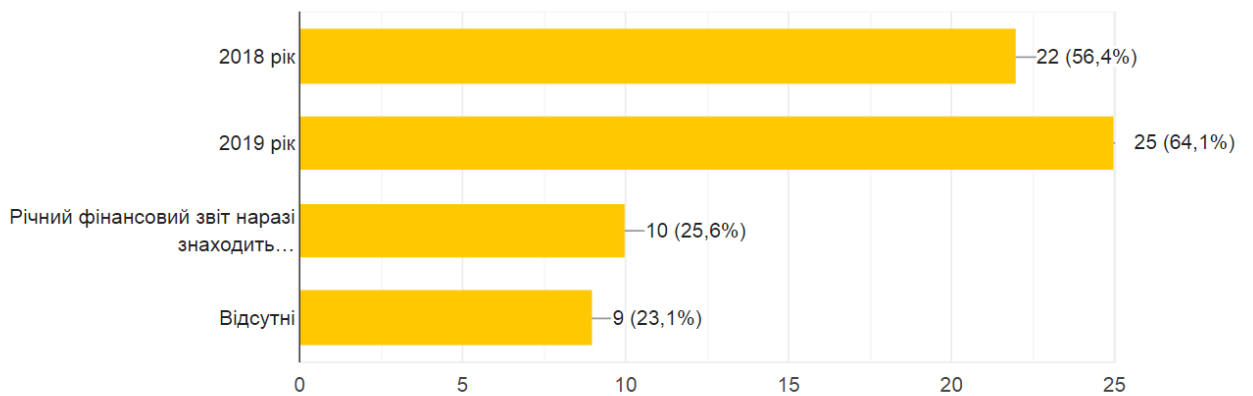
**2. ОГС, які розраховували ефективність використання доходів своєї організації**



### 3. ОГС, які розраховували коефіцієнт виживання своєї організації в днях



### 4. ОГС, де є річні фінансові звіти



LETTERHEAD

## Листок погодження платежу № \_\_\_\_\_

*Дата подання*

15.02.2018

*Призначення платежу**Сума до оплати**Перелік супроводжуваних документів:****Прізвище та підпис працівника,  
який підготтував Листок  
погодження платежу:****Код бюджету проекту**Код лінії бюджету**Код категорії витрат****Прізвище та підпис Директора з  
розвитку******Підпис Голови Організації***

внесено в реєстр \_\_\_\_\_

## Додаток Е

Вид платежу	Документи, на основі яких здійснюється платіж	Розгляд внутрішнього платіжного доручення і супровідної документації
Регулярні платежі	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Рахунок постачальника.</li> </ul>	Здійснити перевірку для переконання у тому, що сума є обґрунтованою у порівнянні з попередніми місяцями, а також, що в поданому рахунку правильно відображено попередні платежі.
Обладнання і витратні матеріали	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Рахунок постачальника або товарно-касовий чек.</li> </ul>	Переконайтесь у тому, що всі статті було належним чином погоджено ще до здійснення відповідних закупівель.
Спеціальні послуги	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Підписана угода або рахунок постачальника послуг.</li> </ul>	Здійснити контроль за наданням послуг. Переконайтесь в тому, що всі статті було належним чином і заздалегідь погоджено.
Закупівлі на великі суми	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Пропозиції щонайменше від трьох постачальників.</li> </ul>	Здійснити контроль бюджетного забезпечення (наявності коштів для понесення витрат) та контроль отримання товарів. Переконайтесь в тому, що всі статті було належним чином і заздалегідь погоджено. У випадку неможливості отримання трьох конкурентних пропозицій необхідно чітко пояснити причини цього у службовій записці Голові Організації.
Зарплата	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Затверджений графік виплати зарплат.</li> <li>○ Копії угод з новими співробітниками.</li> </ul>	Переконайтесь в тому, що нараховані суми зарплати відповідають штатному розкладу із внесеними змінами до нього.

<b>Вид платежу</b>	<b>Документи, на основі яких здійснюється платіж</b>	<b>Розгляд внутрішнього платіжного доручення і супровідної документації</b>
Аванси на відрядження	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Розрахунок попереднього бюджету витрат на відрядження.</li> <li>○ Наказ на відрядження.</li> </ul>	Перевірити розрахунки вартості проживання, добових та інших витрат на обґрунтованість та відповідність процедурам Організації, а також переконатися у відсутності в них арифметичних помилок.
Відшкодування витрат під час відрядження	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Витрати на проїзд до місця відрядження і назад.</li> <li>○ Проїзні документи на місцевий транспорт / чеки на інші витрати.</li> <li>○ Рахунок та чек або квитанція готелю за послуги з проживання.</li> <li>○ Посвідчення про відрядження з відміткою приймаючої сторони.</li> </ul>	Перевірити розрахунки вартості проживання, добових та інших витрат на обґрунтованість та відповідність процедурам Організації, а також переконатися у відсутності в них арифметичних помилок.
Усі витрати		Переконатися у правильності виділення коштів для зазначеної діяльності, а також у відповідності пов'язаних з ними джерел фінансування.

### Система кодування витрат

Листок погодження платежу та дані банківської виписки після здійснення оплати кодуються в системі обліку, включно з такими спеціальними кодами:

- код проєкту;
- код лінії бюджету;
- код категорії витрат;
- координатор проєкту.

**Код проєкту** вказує на конкретний договір про надання гранту, матеріальної чи гуманітарної допомоги, інших видів фінансування діяльності організації та має містити в своєму коді аббревіатуру донора та рік початку дії проєкту (наприклад GIZ18-01).

**Код лінії бюджету** вказує на конкретний рядок витрат затвердженого бюджету проєкту. За допомогою коду лінії бюджету забезпечується розподіл витрат по цілям проєктів, чи окремим напрямам діяльності організації. Витрати кодуються таким чином: код проєкту – код лінії бюджету (GIZ18-01\_001), використовуючи який повинні кодуватись, наприклад, усі витрати по оплаті праці координатора проєкту.

**Код категорії витрат** вказує на конкретну ознаку витрат - її вид. Категорії витрат використовуються для кодування всіх понесених витрат в рамках усіх проєктів, які реалізує організація.

Організація користується такими категоріями витрат для їх класифікації:

- оплата праці; (HR – human resources)
- зовнішня технічна допомога (включає оплату консультаційних послуг); (TA – technical assistance)
- інфраструктура (закупівля обладнання); (IE – infrastructure and equipment)
- витрати на комунікаційні матеріали (друк та розповсюдження друкованих матеріалів); (C – communication materials)
- витрати на проведення заходів/зустрічей/тренінгів/навчальних занять та інших зустрічей; (T - trainings)

- витрати на відрядження та подорожі; (TRC – travel related costs)

- витрати на планування та адміністрування (включає витрати на проведення установчих зустрічей, щорічних стратегічних сесій, інших заходів, спрямованих на розробку стратегії та управління діяльністю); (PA – planning and administration)

- витрати на забезпечення операційної діяльності організації (витрати на оренду приміщення та сплату за комунальні послуги; оплату телефонного зв'язку та Інтернет, інші адміністративні витрати); (OH - overheads).

Фіксація в кодуванні кожного платежу прізвища та імені проєктного менеджера та виконавчого директора забезпечує можливість відслідковувати, хто ініціював платіж в рамках проєкту, навіть за потенційної можливості зміни цих проєктних менеджерів протягом строку виконання проєкту.



## Результат самооцінки рівня розвитку ОГС. Місія та стратегічне планування.

### 1. Місія та стратегічне планування

Розуміння НУО своєї місії та цілей, своєї стратегії розробки місії та цілей, донесення їх до співробітників, клієнтів та зацікавлених сторін, та використання їх в якості основи для планування короткострокової та довгострокової діяльності організації								
Елементи організаційного потенціалу		Пояснення	Рівень 1	Рівень 2	Рівень 3	Рівень 4	Рівень 5	Визначте свій рівень в цьому стовбчику
Місія та стратегічне планування	Місія	Місія чітко визначена та добре розуміється представниками організації. Персонал може сформулювати місію. На основі своєї місії організація розробила конкретні та дієві організаційні цілі та завдання. Цілі є амбіційними, досяжними та розробляються із залученням широкого кола осіб.	Неточна та загальна місія не дає організації чіткого визначення напрямку руху.	Конкретна, офокусована місія чітко відображає основну мету організації. На основі місії не були сформульовані цілі чи завдання, які б спрямовували процес планування діяльності.	Конкретна, офокусована місія легко формулюється персоналом. Місія супроводжується цілями та завданнями, але вони не є конкретними чи дієвими.	Конкретна, офокусована місія легко формулюється персоналом та органами управління. Місія, та розроблені на її основі цілі та завдання, спрямовують діяльність організації.	Конкретна, офокусована місія легко формулюється персоналом та органами управління, спрямовує діяльність організації та широко визнається громадськістю. Місія, та розроблені на її основі цілі та завдання, періодично переглядаються із залученням широкого кола осіб.	Рівень 1
	Стратегічне планування	Організація здійснює довгострокове планування на основі місії та цілей. Організація регулярно переглядає та планує діяльність на основі місії та цілей. Процес стратегічного планування включає як довгострокові, так і короткострокові ("щорічні") цілі та діяльність. Організація може відмовитись від реалізації проєктів, які не відповідають її місії чи стратегічному плану.	Стратегічного плану немає АБО стратегічний план застарілий чи існує тільки на папері.	Організація мала хоча б одну сесію зі стратегічного планування. Процес планування відбувався без залучення широкого кола осіб, а управлінські рішення не обов'язково виробляються на основі стратегічного плану.	Організація здійснює стратегічне планування нерегулярно. Воно проводиться вищим керівництвом. План використовується при розробці управлінських рішень, але не на постійній основі.	Організація здійснює стратегічне планування на регулярній основі, та весь персонал залучається до цього процесу. Персонал використовує стратегічний план, який включає в себе довгостроковий інституційний фінансовий план, для прийняття на його основі ключових програмних рішень, включаючи подання грантових заявок.	Організація здійснює стратегічне планування на регулярній основі та використовує його для розробки ключових програмних рішень, включаючи подання грантових заявок. Стратегічний план, включаючи довгостроковий інституційний фінансовий план (3-5 років), розробляється із залученням широкого кола осіб: персоналу, органів управління та зовнішніх консультантів.	Рівень 1
	Операційне планування	Щорічне операційне планування узгоджене з довгостроковим стратегічним планом та фінансовим плануванням. Програми та послуги розробляються та впроваджуються у відповідності до місії та цілей. Присутній чіткий зв'язок між діяльністю організації та її цілями.	Не створено жодного річного операційного плану за програмами.	Для більшості програм розроблено неповні річні операційні плани.	Річні операційні плани, включаючи прогнози витрат та доходів, розроблені для більшості програм у минулому році.	На основі стратегічного плану розроблені річні операційні плани, включаючи прогнози витрат та доходів, для кожної програми та організації в цілому в минулому році.	На основі стратегічного плану розроблені річні операційні плани, включаючи прогнози витрат та доходів, для кожної програми та організації в цілому в минулому році.	На основі стратегічного плану розроблені річні операційні плани, включаючи прогнози витрат та доходів, для кожної програми та організації в цілому впринаймі на два роки поспіль.

## Результат самооцінки рівня розвитку ОГС. Структура правління організації та стилі управління.

5. Роль в секторі									
Здатність і готовність НУО зробити свій внесок у загальну міць і життєздатність громадянського сектора в Україні беручи участь в одній або декількох з наступних видів діяльності: надання прямих послуг або технічної допомоги іншим НУО, виступати в ролі інформаційного каналу для забезпечення сектору інформацією та ресурсами, захист потреб сектора в цілому, виконання керівної ролі в коаліціях чи інших загальносекторальних групах									
Елементи організаційного потенціалу	Пояснення	Рівень 1	Рівень 2	Рівень 3	Рівень 4	Рівень 5	Визначте свій рівень в цьому стовбчику	Коментарі	
Роль в секторі	Лідерство в секторі	Організація не проявляє зацікавленості у загальносекторальній діяльності.	Організація бере участь у загальносекторальних ініціативах чи діяльності, з метою просування громадянського суспільства, але рідко бере на себе керівну роль.	Організація є активним учасником у щонайменш двох видах діяльності/ініціатив, які приносять благо в сьому сектору, в одній з них бере на себе керівну роль. Керівним діям може бракувати стратегічної сфокусованості.	Організація займає керівну позицію у кількох різних видах загальносекторальної діяльності: коаліціях, робочих групах, роботі з розвитку спроможності. Її діяльність має змішані результати.	Організація займає керівну позицію у кількох різних видах загальносекторальної діяльності: коаліціях, робочих групах, діяльність з розвитку спроможності. Для організації є принциповим те, як вона використовує своє лідерство; демонструє здатність бути активним у постановці завдань, визначає тематику обговорень, розробляє угоди, які мають вплив на весь сектор. Здатна мобілізувати інші НУО для досягнення цих завдань.	Рівень 1		
	Роль в розвитку організаційної спроможності	Організація надає послуги та технічну підтримку іншим організаціям в межах своєї компетенції. Надання послуг та зміцнення спроможності - це частина загального стратегічного підходу НУО. НУО активно розробляє та надає сектору свої послуги.	Організація не надає сервіси та технічну підтримку іншим НУО.	Організація надавала свою підтримку іншим НУО у виключних випадках.	Організація надає послуги іншим НУО, але лише за запитом з боку інших НУО. Надання послуг є тимчасовою реакцією на обставини, що склалися.	Організація бачить себе у ролі того, хто зміцнює спроможність у секторі НУО. Стратегічним є її підхід до надання послуг для НУО.	Організація втілює лідеруючу роль в якості посередника, що надає знання і навчаче, систематично визначаючи і заповнюючи свої власні прогалини у знаннях та у знаннях НУО, яких вони навчають. Вони також інституціоналізували стратегію та механізми для безперервної розбудови спроможності у НУО.	Рівень 1	
	Промоція сектору	Організація активно працює у загальносекторальній діяльності. Приймає участь в заходах та ініціює діяльність, які просувають сектор: висвітлення подій сектору засобами масової інформації, адвокаційні кампанії щодо загальносекторальних проблем, які впливають на НУО в цілому, PR-кампанії та заходи щодо поширення обізнаності про громадське суспільство та НУО. Наддачу до забезпечення спеціальними знаннями, організація надихає та мотивує інші НУО до участі у цьому виді діяльності через вже побудовані комунікаційні канали на локальному, регіональному та національному рівнях.	Організація не бере участь у заходах, які просувають сектор в цілому або приносять йому користь; сфокусована на своїх власних потребах.	Організація бере участь у коаліціях та інших ініціативах заради просування загальносекторальних інтересів. Ця участь є спорадичною або випадковою.	Організація бере довгострокову або постійну участь щонайменше одному чи двох загальносекторальних заходах або ініціативах.	Організація бере довгострокову або постійну участь у загальносекторальних заходах або ініціативах, а також ініціює загальносекторальну діяльність.	Організація бере участь у ряді різних успішних заходів для підтримки громадянського суспільства в Україні і має послужний список ініціювання подібних заходів.	Рівень 1	
	Поширення знань та інформації	НУО вважає обов'язковим для себе обмінюватись інформацією та знаннями у секторі, особливо знаннями, що отримані завдяки міжнародним контактам. Інформація надається не лише як послуга для клієнтів, але й у контексті об'єднаних партнерств чи рівних відносин серед НУО, з метою просування сектору загалом. Обмін інформацією відбувається зі стратегічних причин або систематично, не лише в контексті особистих стосунків.	Знання організації про інші НУО і про засоби для ідентифікації або оцінки кращих практик в існують або незначні; організація не ініціює обміну інформацією серед інших організацій.	Організація має тимчасові випадкові контакти з кількома іншими НУО та обмінюється інформацією відповідно до ситуації. Обмін інформації широко відбувається під час персональних контактів.	Організація наголошує на важливості визначення найкращих практик та обмін ними серед інших НУО, неформально вона визначила прогалини у своїх знаннях та приймає заходи для обміну цією інформацією з іншими організаціями за зручних обставин. Обмін інформацією може бути обмеженим лише НУО, які є безпосередніми клієнтами організації.	Організація має налагоджені стосунки з іншими НУО, які включають в себе потоки інформації заради вигоди для кожної сторони. Обмін інформацією розглядається як частина стратегічного плану НУО та її діяльності.	Організація підтримує регулярні контакти з іншими НУО, заповнює свої власні прогалини у знаннях та прогалини у знаннях ключових друзів й НУО, ініціює обмін найкращими практиками, з метою розвитку спроможності на постійній основі. Організація бачить себе в якості зв'язуючого елемента між громадським сектором України та регіональними і міжнародними ресурсами.	Рівень 1	

## Оцінка організаційної спроможності. Загальна інформація.

Оцінка організаційної спроможності. Загальна інформація.				
		Рейтинг спроможності	Середній показник	Сфера спроможності. Пріоритети
<i>Оберіть посилання нижче для того, щоб повернутись у розділ оцінки</i>		УВАГА: НУЛЬОВЕ (0) ЗНАЧЕННЯ ВВАЖАЄТЬСЯ ВІДСУТНІСТЮ ВІДПОВІДІ		ВКАЖІТЬ ДЛЯ КОЖНОЇ СФЕРИ РІВЕНЬ ПРІОРИТЕТНОСТІ ДЛЯ ВАШОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ (НИЗЬКИЙ, СЕРЕДНІЙ ЧИ ВИСОКИЙ)
1. Місія та стратегічне управління				
1.01	<a href="#">Місія</a>	1	1,00	Низький пріоритет
1.02	<a href="#">Стратегічне планування</a>	1		
1.03	<a href="#">Оперативне планування</a>	1		
2. Керівництво та управління				
2.01	<a href="#">Структура органів правління та їхні обов'язки</a>	1	1,00	Низький пріоритет
2.02	<a href="#">Ефективність органів правління</a>	1		
2.03	<a href="#">Відносини між органами правління та менеджментом організації</a>	1		
2.04	<a href="#">Стилї лідерства та управління</a>	1		
3. Спроможність адаптуватись				
3.01	<a href="#">Моніторинг та оцінка програм</a>	1	1,00	Середній пріоритет
3.02	<a href="#">Моніторинг та оцінка організації</a>	1		
3.03	<a href="#">Застосування результатів моніторингу та оцінки в процесі прийняття рішень</a>	1		
3.04	<a href="#">Моніторинг середовища в якому реалізуються програми</a>	1		
4. Партнерство та співпраця				
4.01	<a href="#">Відносини з національним урядом</a>	1	1,00	Низький пріоритет
4.02	<a href="#">Відносини з місцевим самоуправлінням</a>	1		
4.03	<a href="#">Відносини з приватним сектором</a>	1		
4.04	<a href="#">Відносини з іншими НУО</a>	1		
4.05	<a href="#">Членство в регіональних/національних асоціаціях</a>	1		
5. Роль в секторі				
5.01	<a href="#">Лідерство в секторі</a>	1	1,00	Низький пріоритет
5.02	<a href="#">Роль в розвитку організаційної спроможності</a>	1		
5.03	<a href="#">Промоція сектору</a>	1		
5.04	<a href="#">Поширення знань та інформації</a>	1		
6. Надання послуг				
6.01	<a href="#">Знання в своєму секторі</a>	1	1,00	Низький пріоритет
6.02	<a href="#">Орієнтація на потреби та залучення клієнтів</a>	1		
6.03	<a href="#">Стандарти якості послуг</a>	1		
6.04	<a href="#">Розробка програм</a>	1		
6.05	<a href="#">Комунікаційна стратегія</a>	1		
6.06	<a href="#">Зв'язки з ЗМІ/Медійна стратегія</a>	1		
7. Фінансова життєздатність та мобілізація ресурсів				
7.01	<a href="#">Стратегія залучення фінансування</a>	1	1,00	Високий пріоритет
7.02	<a href="#">Внутрішня спроможність для залучення фінансування</a>	1		
7.03	<a href="#">Диверсифікація джерел фінансування</a>	1		
7.04	<a href="#">Мобілізація місцевих ресурсів</a>	1		
<i>Середній бал організаційного розвитку</i>			1,00	

**Оцінка організаційної спроможності. Підсумковий графік (зразок).**