



•  
•

• • • •

# «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ОГС»





Ця публікація підготовлена за фінансової підтримки Європейського Союзу та Федерального міністерства економічного співробітництва та розвитку Німеччини. Його зміст є виключною відповідальністю GIZ і не обов'язково відображає погляди ЄС чи Федерального міністерства економічного співробітництва та розвитку.

This publication was produced with the financial support of the European Union and the German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development. Its contents are the sole responsibility of GIZ and do not necessarily reflect the views of the EU or the Federal Ministry for Economic Cooperation and Development.

# ЗМІ

- 1 Дизайн мислення в громадському секторі
- 2 Стратегічне та операційне планування роботи в громадському секторі
- 3 Управління проєктами в громадському секторі
- 4 Фандрейзинг та пошук партнерів в громадському секторі

# ICT





Дизайн мислення  
в громадському  
секторі

## «НЕ МАЄТЕ ГАДКИ, ЯК ВИРІШИТИ ПРОБЛЕМУ? АНАЛІЗ, ЛОГІКА, ЕКСПЕРТНІ ОЦІНКИ БЕЗСИЛІ? ВИ ВІДКРИТІ ДО НОВОГО? СПРОБУЙТЕ ВИКОРИСТАТИ ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ»

- Що таке дизайн-мислення та чи існують успішні практики його засто-сування у громадському секторі?
- Як ефективно і з меншими витратами вирішувати проблеми та створювати інновації?
- Як визначити потреби своєї цільової аудиторії та навіщо це потрібно?
- Ви отримаєте відповіді на ці запитання та дізнаєтеся більше про методику і конкретні техніки дизайн-мислення, що допоможуть Вам створювати дієві рішення. Ви пройдете усі п'ять етапів дизайн-мислення: від емпатування і визначення проблеми – до тестування рішення.
- Аналіз, логіка, експертні оцінки безсилі? Як поліпшити Ваше життя та розвиток громадської діяльності через новації?

**АВТОРКА:** Наталія Павліха, громадська діячка, голова Правління ГО «Інститут транскордонних ініціатив», Президентка Ротарі Клубу Луцьк Волинь Прайд, доктор економічних наук, професорка ВНУ імені Лесі Українки, яка має унікальний практичний досвід управління грантовими та благодійними проєктами на міжнародному рівні й різного спряму-вання.

**СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ:** експертка з дизайн-мислення й управління проєктами; авторка та координатока навчальних програм з сталого, інклюзивного та смарт розвитку.

### ГЛОСАРІЙ

**Інновації** – це процес впровадження нових ідей, продуктів, послуг, технологій або підходів, які призводять до покращення або змін у певній сфері. Інновації можуть бути ключовими для розвитку підприємств, наукових досліджень, громадського сектору, соціального прогресу та інших сфер діяльності.



**ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ (Design Thinking)** – це креативне мислення, яке інтегрує у собі творчі та логічні прийоми, результатом чого є принципово нові ідей та продукти. Це методологія та підхід до розв’язання проблем, яка акцентує на потребах користувачів та креативному мисленні. Вона виникла в сфері дизайну, але зараз широко застосовується в різних галузях, включаючи бізнес, освіту, медицину і соціальні науки. Основна ідея дизайн-мислення – це підходити до проблеми з точки зору користувача із застосуванням емпатії та зосереджуватися на пошуку творчих та інноваційних рішень.

# ВСТУП

У сучасному світі інновації стали надзвичайно важливими в будь-якій галузі. Незалежно від Вашої посади, будь Ви керівник у великій міжнародній корпорації, підприємець, який розпочинає власну справу, державний службовець чи вчитель початкових класів, Ви завжди бажаєте досягати кращих результатів при мінімальних витратах. У цьому контексті розвиток дизайн-мислення може бути Вашим вірним союзником. Цей підхід надасть Вам інструменти, які дозволять Вам думати інноваційно, розкривши приховані можливості, які чекають на Вас, щоб їх виявили.

Під час навчання у школі або університеті нас навчали користуватися методом системного аналізу, коли нам дають зазвичай обмежені часовими рамками та фінансовими ресурсами завдання, щоб знайти їх єдине правильне рішення. Проблема полягає в тому, що ми часто застосовуємо цей самий підхід і в громадській діяльності. Замість того, щоб ретельно дослідити проблему, провести брейнштормінг та здійснити аналіз, ми часто відразу ж приступаємо до виконання завдання. Для зміни такого



підходу ми можемо використовувати більш гнучкі методи, і одним із них є дизайн-мислення.


У громадському секторі методологія управління проектами на засадах системного підходу виглядає наступним чином: розкласти проблему на окремі складові, розв'язувати їх і доходити до загального рішення. Проте, іноді такий підхід не є ефективним. Коли стикаємося з абсолютно новою проблемою, для вирішення якої немає досвіду, або ця проблема настільки складна, що неможливо вирішити її лише в рамках однієї галузі знань, нам варто спробувати використовувати креативність та синергію між різними галузями. Водночас варто усвідомлювати, що дизайн-мислення – не універсальний метод, а лише один з багатьох інструментів вирішення проблем.

## **ВИКЛАД МАТЕРІАЛУ (запитання-відповіді)**

### **ЩО ТАКЕ ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ І ЯК ВОНО СПРИЯЄ ІННОВАЦІЯМ ТА ВИРІШЕННЮ ПРОБЛЕМ, ОРІЄНТОВАНИХ НА ПОТРЕБИ ЛЮДИНИ, А НЕ НА АМБІЦІЇ КОМПАНІЙ ЧИ КЕРІВНИКІВ ПРОЄКТІВ?**

Дизайн-мислення – це найуспішніша світова методика для створення інновацій, яку активно використовують у роботі такі компанії, як Facebook, Google, Apple, Procter&Gamble, Samsung, IBM, ІКЕА. Курси з дизайн-мислення є важливою складовою навчального процесу Стенфордського університету та інших провідних університетів світу.

Дизайн-мислення являє собою модель спільної командної діяльності та інноваційну технологію розв'язання проблем, орієнтовану на людину. Дизайн-мислення уявляє собою комплекс прийомів, націлених на максимальне задоволення потреб людини, які виникають при користуванні тим чи іншим продуктом, послугою, роботою. Базується на принципі антропоцентризму, який підпорядковує весь процес творчого пошуку вирішення проблеми заради



задоволення потреби людини-клієнта, а не амбіціям компанії, керівника чи менеджера проєкта. Застосування дизайн-мислення дозволяє дати відповіді на питання: «Як зробити неможливе?» або «Як зробити інакше?».


## **У ЯКИХ ВИПАДКАХ ВАРТО ЗАСТОСУВАТИ ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ У ГРОМАДСЬКОМУ СЕКТОРІ?**

Дизайн-мислення може бути корисним і застосовуватися в різних сферах громадської діяльності, коли стикаємося з комплексними проблемами або важкими ситуаціями, що вимагають нових інноваційних рішень, орієнтованих на потреби людей.

### **Ось декілька ситуацій, КОЛИ ВАРТО ВИКОРИСТОВУВАТИ ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ:**

- Розробка нових громадських послуг. Дизайн-мислення може допомогти створити більш зручні, доступні та ефективні громадські послуги, враховуючи потреби і погляди користувачів.
- Вирішення соціальних проблем. При розробці програм і проєктів для розв'язання соціальних проблем, таких як бідність, бездомність або безробіття, дизайн-мислення допоможе знайти інноваційні підходи, які спрямовані на покращення якості життя людей.
- Розвиток громадських організацій. Громадські організації можуть застосовувати дизайн-мислення для покращення своєї роботи, залучення нових членів та волонтерів, а також для розробки більш ефективних стратегій збору коштів.
- Робота з громадськими ініціативами. При підтримці громадських ініціатив і проєктів, дизайн-мислення допоможе створити кращі рішення, які враховують інтереси та потреби спільноти.
- Створення публічних місць і інфраструктури. При проєктуванні та розробці публічних просторів, парків, міської інфраструктури тощо, дизайн-мислення допоможе зробити їх більш зручними та привабливими для громади.






Загалом дизайн-мислення може бути корисним інструментом для громадської діяльності в будь-якій сфері, де потрібно створити інноваційні рішення, спрямовані на задоволення потреб людей і вирішення проблем громади.

## **ДЛЯ ЧОГО ГРОМАДСЬКІ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗВЕРТАЮТЬСЯ ДО МЕТОДОЛОГІЇ ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ?**

Громадські організації вдаються до методології дизайн-мислення для того, щоб перетворити свої ідеї на дійсно ефективні та впливові проекти, які можуть покращити світ навколо нас. Дизайн-мислення допомагає їм зосередитися на потребах та бажаннях громади, розробляти інноваційні рішення та створювати продукти та послуги, які відповідають реальним потребам людей. За допомогою дизайн-мислення, громадські організації можуть створити більше відкриті процеси, залучити різноманітних стейкхолдерів, інноваційним чином розв'язувати соціальні проблеми та змінювати світ на краще. Такий підхід допомагає громадським організаціям бути більш гнучкими, адаптивними та відкритими для нових ідей та можливостей, що підвищує їхню здатність досягати своїх цілей та сприяє створенню більш стійкого і відповідального громадянського сектора. Коли Вам потрібне нестандартне «свіже» рішення – зверніться до дизайн-мислення!

**ЯКЕ ЗНАЧЕННЯ МАЄ ПОЄДНАННЯ АНАЛІТИЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ** і творчих підходів у дизайн-мисленні для громадського сектору та як це може сприяти досягненню успіху, що мобілізувати громаду чи клієнтів?

Дизайн-мислення у громадському секторі не обмежується копіюванням інших досвідів або використанням стандартних процесів. Воно полягає у здатності виявляти та створювати цінність для громади чи клієнтів. У цьому контексті важливо



поєднувати результати аналітичних досліджень з творчими підходами, але не змішувати їх бездумно. Аналітика надає базовий фундамент, сприяє зменшенню ризиків і допомагає розробити сталі рішення. З іншого боку, творчість додає інноваційність і може призвести до непередбачуваних, але корисних ефектів, які спонукатимуть до впровадження нових ідей та проєктів. Це також може бути істотним у досягненні успіху в громадському секторі, наприклад, у створенні відео чи мемів, які мобілізують громаду чи клієнтів і стимулюють їх до дії. Ніхто не може передбачити точно, який контент знайде підтримку серед аудиторії і змусить її діяти, тому важливо бути готовим експериментувати та шукати нестандартні рішення, які піднесуть громадський сектор на новий рівень.

**ЯКІ ФАКТОРИ СЛІД ВРАХОВУВАТИ ПРИ ВИБОРІ** між використанням дизайн-мислення та аналітичних інструментів для роботи з клієнтами в громадському секторі, і які критерії визначають оптимальний підхід для організації, враховуючи доступну інформацію, рівень комунікації та довіру споживачів?


Використання дизайн-мислення в громадському секторі рекомендується у випадку, коли доступна велика кількість інформації про клієнтів, існує високий рівень комунікації з ними і довіра споживачів до організації не обмежується базовим обміном особистими даними. У такому випадку, можна провести детальні особисті співбесіди з клієнтами, щоб здобути необхідні дані для прийняття рішень, використовуючи методи дизайн-мислення. Однак, якщо інформації недостатньо, більш відповідним може бути використання аналітичних інструментів для аналізу даних. Також важливо мати в команді організації спеціалістів, які готові та мають бажання працювати з новими методами пошуку та прийняття рішень.



## ЯК ВПРОВАДИТИ ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ в громадській організації і громадському секторі?

Впровадження дизайн-мислення в громадській організації і громадському секторі може бути ефективним процесом, який сприяє покращенню роботи та забезпеченню кращого обслуговування клієнтів. Ось кілька кроків, які можна врахувати при цьому процесі:

- Розуміння основ дизайн-мислення. Спочатку забезпечте, щоб усі члени команди розуміли сутність та принципи дизайн-мислення. Організуйте навчання та семінари для співробітників з метою ознайомлення з цим підходом.
- Визначення цілей. Визначте, які конкретні цілі ви хочете досягти за допомогою дизайн-мислення. Це може бути покращення якості послуг, збільшення задоволеності клієнтів або здійснення більш точних стратегічних рішень.
- Створення мультидисциплінарної команди. Залучіть спеціалістів з різних областей (дизайнерів, інженерів, маркетологів тощо) до команди, яка буде працювати над проектами дизайн-мислення.
- Збір та аналіз інформації. Проведіть дослідження та аналіз, щоб отримати розуміння потреб та очікувань клієнтів. Використовуйте інструменти дизайн-мислення, такі як інтерв'ю, спостереження та інші методи для збору даних.
- Генерація ідей. Використовуйте сесії брейнштормінгу та інші техніки для створення ідей та концепцій, спрямованих на вирішення ідентифікованих проблем.
- Прототипування та тестування. Створюйте прототипи рішень і проводьте тестування їх зі споживачами, щоб здобути зворотний зв'язок і вдосконалити ваші ідеї.
- Впровадження та масштабування. Після успішного тестування впроваджуйте рішення в роботу організації та масштабуйте їх, якщо це необхідно.

- 
- Постійне вдосконалення. Дизайн-мислення – це процес, який може і повинен постійно вдосконалюватися. Забезпечуйте зворотний зв'язок від користувачів і піддають ваші проекти постійному аналізу та покращенню.

Важливо також створити сприятливу культуру в організації, де дизайн-мислення цінується і заохочується. Це може включати в себе підтримку керівництва, створення інноваційного середовища та визнання успіхів, отриманих завдяки цьому підходу. Для початку роботи необхідно детально відповісти на питання: хто Ваш клієнт, що Ви можете зробити для нього, чого хоче людина та чим в її очах ваша організація відрізняється від інших.

### **ЯК МАЄ ПРАЦЮВАТИ КОМАНДА** для використання дизайн-мислення у проектах громадського сектору?

Команда, яка працює з дизайн-мисленням у проектах громадського сектору, повинна дотримуватися певних принципів та кроків, щоб забезпечити успішну реалізацію проекту та вирішення проблеми, яку він ставить перед собою. Ось декілька кроків, які можна врахувати:

- **РОЗУМІННЯ ПРОБЛЕМИ.** Першим кроком є глибоке розуміння проблеми, яку необхідно вирішити. Команда повинна провести дослідження, спілкуватися зі стейкхолдерами та збирати відомості, щоб чітко сформулювати завдання проекту.
- **ВИЗНАЧЕННЯ КОРИСТУВАЧІВ.** Команда повинна ідентифікувати основних користувачів проекту та їх потреби. Це допоможе створити дизайн, який відповідає потребам цільової аудиторії.
- **БРЕЙНШТОРМІНГ І КОНЦЕПЦІЯ.** Команда може провести сесії брейнштормінгу для генерації ідей та концепцій для проекту. Важливо створити різні варіанти рішень та обговорити їх переваги і недоліки.
- **ПРОТОТИПУВАННЯ.** Створення прототипів або макетів допоможе візуалізувати ідеї та перевірити їх





функціональність. Це дозволить виправити помилки та вдосконалити дизайн.

- Залучення стейкхолдерів. Важливо залучити стейкхолдерів на різних етапах проекту, щоб отримувати їхні відгуки та враховувати їхні потреби.
- Тестування та ітерація. Після запуску проекту команда повинна вести моніторинг та збирати відгуки користувачів. На основі цих відгуків можна вносити зміни та вдосконалювати дизайн проекту.
- Впровадження та оцінка. Після успішного тестування проект можна впровадити у роботу та оцінити його вплив на вирішення проблеми, що стоїть перед громадським сектором.


Важливо також мати команду, яка об'єднана загальною метою та готова до співпраці та вдосконалення проекту. Дизайн-мислення підтримує ітеративний підхід та акцентує увагу на користувачах, що допомагає створити більш ефективні та інноваційні рішення у громадському секторі.

## **ЯК ЗАСТОСУВАТИ СТЕНФОРДСЬКУ МОДЕЛЬ** дизайн-мислення у громадському секторі?

**СТЕНФОРДСЬКА МОДЕЛЬ** (етапи технології дизайн-мислення) сформульовані засновником Стенфордської школи дизайну Д. Келлі. Основні кроки цієї моделі включають етапи співчуття (Empathize), визначення (Define), розробки (Ideate), створення прототипу (Prototype), тестування (Test). Процес роботи над цими етапами не лінійний, і Ви завжди зможете повертатись назад, якщо відчуваєте, що змінився контекст чи цільова аудиторія.

**СТЕНФОРДСЬКА МОДЕЛЬ** дизайн-мислення є ефективним підходом для розв'язання складних проблем і розробки інноваційних рішень у громадському секторі. Ось, як Ви можете застосовувати цю модель у громадському секторі:



- 
1. **Етап співчуття (Empathize):** Почніть зі збору відомостей та розуміння проблеми з точки зору користувачів та стейкхолдерів у громадському секторі. Проводьте спостереження, інтерв'ю, анкетування та спілкуйтеся зі зацікавленими особами. Прагніть зрозуміти їхні потреби, бажання, обмеження та проблеми, пов'язані зі сферою діяльності вашого проекту.
  2. **Етап визначення (Define):** Після збору інформації сформулюйте ясне завдання для вашого проекту на основі потреб і проблем, ідентифікованих на попередньому етапі. Створіть короткий опис завдання та визначте мети та цілі проекту у громадському секторі.
  3. **Етап розробки (Ideate):** Проведіть сесії брейнштормінгу та генерації ідей, щоб створити різні варіанти рішень для вирішення поставленої проблеми. Спільно з командою та стейкхолдерами обговорюйте ідеї, вибирайте найкращі та визначайте спосіб реалізації.
  4. **Етап створення прототипу (Prototype):** Розробіть прототип або макет вашого рішення, який дозволить вам візуалізувати концепцію та перевірити її функціональність. Прототип може бути більшим або меншим, залежно від потреби, але це повинен бути матеріальний об'єкт, з яким можна взаємодіяти.
  5. **Етап тестування (Test):** Проведіть тестування прототипу з користувачами та стейкхолдерами у громадському секторі. Зберіть відгук та спостереження, щоб зрозуміти, як користувачі реагують на рішення та чи вирішує це їхні проблеми.

Після завершення цих етапів Ви можете ітеративно повторювати їх, вносячи зміни та вдосконалення на основі зібраних даних та відгуків. Дизайн-мислення сприяє розробці спільних та ефективних рішень у громадському секторі, орієнтованих на потреби користувачів та стейкхолдерів.




## ЩО ТАКЕ ЕМПАТІЯ І ЯКЕ ЇЇ ЗНАЧЕННЯ у використанні дизайн-мислення у громадському секторі?

Термін **EMPATHIZE** має психологічне підґрунтя, який з успіхом було інтегровано у технологію дизайн-мислення, та має досить багато визначень. З позиції практики дизайн-мислення, емпатія означає уміння слухати та розуміти, що саме горить клієнт, які його побажання щодо кінцевого продукту. Але найважливіше почути те, що клієнт не сказав і, можливо, сам не усвідомив; що для нього є найважливішим. Сьогодні, коли світом активно поширюються війни, політичні суперечки, паніка та страх за майбутнє, особливого значення набувають вічні людські цінності, про які в періоди стабільності ми часто забуваємо. Одна з них – емпатія, або чуйність. Це коли не ставиш на перше місце тільки свій досвід та почуття, а намагаєшся зрозуміти інших і допомогти їм, чим можеш. Плідна людська кооперація у будь-якій справі (невідкладній допомозі чи творчості) потребує саме високого рівня емпатії.

**ЕМПАТІЯ** – це здатність сприймати та розуміти почуття, потреби, погляди та досвід інших людей, а також встановлювати з ними емоційне зв'язок. У використанні дизайн-мислення в громадському секторі емпатія відіграє важливу роль і має декілька ключових значень:

- Збільшення співчуття. Емпатія допомагає команді розуміти проблеми та потреби своїх користувачів і стейкхолдерів у громадському секторі на більш глибокому рівні. Це сприяє розробці більш людиноцентричних рішень та покращує якість послуг або продуктів.
- Відкриття нових інсайтів. Емпатія допомагає виявити та зрозуміти потреби, які можуть бути прихованими або недостатньо визнаними. Це дозволяє виявити нові можливості для інновацій та розв'язання проблем.
- Залучення стейкхолдерів. Інтеракція зі стейкхолдерами на рівні емпатії сприяє покращенню відносин та співпраці. Це важливо для побудови довіри та спільної роботи над проектами у громадському секторі.

- 
- Вирішення складних проблем. Емпатія допомагає підходити до складних громадських проблем з більш гнучким та креативним способом. Вона стимулює розробку рішень, які враховують різноманітні аспекти та потреби різних груп людей.
  - Впровадження людиноцентричного підходу. Емпатія є основою людиноцентричного дизайну, що передбачає активне включення користувачів у процес розробки. Це дозволяє створювати продукти та послуги, які краще відповідають реальним потребам та очікуванням людей у громадському секторі.

**ЕМПАТІЯ Є КЛЮЧОВОЮ КОМПЕТЕНЦІЄЮ** у дизайн-мисленні, оскільки вона сприяє глибокому розумінню та співчуттю до потреб інших, що, в свою чергу, сприяє створенню ефективних та людиноцентричних рішень у громадському секторі.

**ЩО TAKE POV (POINT OF VIEW) STATEMENT** і як його застосувати в громадському секторі?


Заявка на точку зору (Point of View, POV) є інструментом, який використовується в методології дизайн-мислення для більш точного формулювання проблеми або завдання, над яким працює команда. POV statement допомагає чітко сформулювати проблему або потребу з точки зору користувача, що сприяє кращому розумінню та розробці ефективних рішень.

Для застосування POV statement у громадському секторі

**ВАМ ПОТРІБНО:**

- **РОЗУМІННЯ ПРОБЛЕМИ.** Почніть з проведення дослідження та аналізу ситуації у громадському секторі, яка потребує вирішення. Визначте, які проблеми або потреби відзначаються.
- **ЗБІР ІНСАЙТІВ.** Проводьте інтерв'ю, спостереження та опитування, щоб отримати глибше розуміння проблеми та перспектив користувачів та стейкхолдерів.




- 
- **ВІОКРЕМЛЕННЯ КЛЮЧОВИХ ЕЛЕМЕНТІВ.** Виберіть найважливіші аспекти проблеми або потреби, які стануть основою для вашої POV statement.
  - **ФОРМУЛЮВАННЯ POV STATEMENT.** Створіть коротке і ясне висловлювання, яке відображає проблему або потребу з точки зору користувача. Використовуйте шаблон «Для [користувача] потрібно [потреба], тому що [інсайт]». Це висловлювання повинно бути фокусованим та конкретним.
  - **ВИКОРИСТАННЯ POV STATEMENT.** Ваша POV statement стане основою для подальшої роботи над розробкою рішень в громадському секторі. Вона допоможе команді спрямувати зусилля на вирішення саме цієї проблеми або потреби та розробити відповідні рішення.

Наприклад, якщо Ви працюєте в громадському секторі і визначили, що багато молоді з низьким рівнем освіти не мають доступу до професійних навчальних можливостей, ваша POV statement може виглядати так: «Для молоді з низьким рівнем освіти потрібно доступні професійні навчальні можливості, тому що ми помітили, що ця група має обмежений доступ до ринку праці через відсутність відповідних навичок».

Завдяки POV statement Ви будете мати чітке уявлення про те, над чим саме працюєте та які результати очікуєте досягти, що спростить розробку та впровадження рішень у громадському секторі.

**ЩО ТАКЕ «СОРТУВАННЯ ТА ГРУПУВАННЯ ІСТОРИЙ» (STORIES SORTING AND GROUPING)** в дизайн мисленні та як використовувати цей метод громадськими організаціями?

**«STORIES SORTING AND GROUPING»** – це методологічний підхід, який використовується в дизайн-мисленні для організації і систематизації інформації, ідей, інсайтів і




розуміння користувачів або стейкхолдерів. Цей підхід допомагає команді легше розуміти та аналізувати зібрані дані та інформацію, щоб знайти спільні патерни, визначити ключові проблеми та можливості, і використовувати цю інформацію для подальшого розроблення рішень.

## **ЯК ВИКОРИСТОВУВАТИ «STORIES SORTING AND GROUPING» для громадського сектора?**

### **ПРОПОНУЄМО НАСТУПНІ КРОКИ:**

- **ЗБІР ІНФОРМАЦІЇ.** Почніть зі збору інформації, яку ви зібрали під час дослідження або взаємодії зі стейкхолдерами. Це може бути інтерв'ю, спостереження, анкети, опитування тощо.
- **СТВОРЕННЯ ІСТОРІЙ.** Виразіть цю інформацію у вигляді коротких історій, які відображають реальні випадки, ситуації або досвіди користувачів або стейкхолдерів. Це можуть бути короткі наративи або описи конкретних сценаріїв.
- **СОРТУВАННЯ.** Розгляньте створені історії і намагайтеся знайти спільні патерни, теми або проблеми. Це може включати сортування історій за схожими аспектами або характеристиками.
- **ГРУПУВАННЯ.** Після сортування історій групуйте їх в категорії або класи, що відображають спільні теми чи проблеми. Це допоможе логічно організувати інформацію.
- **ВИЗНАЧЕННЯ ПРІОРИТЕТІВ.** Після групування історій визначте, які з цих проблем або тем є найбільш важливими чи актуальними для громадського сектора.
- **РОЗРОБКА РІШЕНЬ.** Використовуйте відсортовану і згруповану інформацію для визначення стратегій та розробки рішень, спрямованих на вирішення виявлених проблем або потреб.





Цей підхід допомагає команді краще зрозуміти контекст та основні виклики у громадському секторі, а також допомагає зосередити увагу на найважливіших аспектах проекту або ініціативи. Він сприяє більш ефективній комунікації в команді та зі стейкхолдерами, а також сприяє розробці рішень, які відповідають реальним потребам і проблемам громади.

## **ЩО ТАКЕ «ПОШУК АНАЛОГІЙ» (ANALOGUES SEARCHING)**

та як використовувати у громадському секторі?


«Пошук аналогій» (Analogous Searching) – це метод, який використовується в дизайн-мисленні та інших творчих процесах для знаходження і використання ідей, рішень або концепцій, які були успішно впроваджені або використані в інших галузях, сферах або контекстах, і застосування їх у новому контексті або завданні. Цей метод може бути корисним у громадському секторі для пошуку інноваційних рішень та підходів до розв'язання громадських проблем і вдосконалення діяльності організацій.

**ЯК ВИКОРИСТОВУВАТИ ПОШУК АНАЛОГІЙ** у громадському секторі?

### **ПРОПОНУЄМО НАСТУПНІ КРОКИ:**

- **ВИЗНАЧЕННЯ ПРОБЛЕМИ АБО ЗАВДАННЯ.** Спочатку чітко сформулюйте проблему або завдання, над яким ви працюєте у громадському секторі. Розуміння кореневих причин та контексту цієї проблеми є важливим.
- **ПОШУК АНАЛОГІЙ.** Пошукайте аналогії або схожість у рішеннях або підходах, які були успішно застосовані в інших галузях або сферах. Це може включати пошук прикладів ініціатив, проектів або стратегій у різних громадах або країнах.
- **АДАПТАЦІЯ ДО КОНТЕКСТУ.** Розгляньте знайдені аналогії та розумійте, які елементи або принципи можна





адаптувати та використовувати у Вашому громадському секторі. Важливо враховувати особливості Вашого контексту та потреби Вашої аудиторії.

- **ЕКСПЕРИМЕНТИ І ВПРОВАДЖЕННЯ.** Розробіть план для експериментування або впровадження нового підходу чи рішення, що було вдосконалене на основі аналогій. Важливо стежити за результатами та збирати відгуки для подальших корекцій і вдосконалення.

Пошук аналогій може допомогти громадським організаціям та органам влади знайти найкращі практики, інноваційні підходи та рішення для вирішення соціальних проблем, зокрема в сферах освіти, охорони здоров'я, соціального обслуговування та багатьох інших. Цей метод сприяє кращому використанню здобутків з інших галузей та сприяє розвитку нових ініціатив у громадському секторі.

**ЩО TAKE BRAINSTORMING** та як його застосовувати у громадських організацій?

Brainstorming (брейнштормінг) – це метод колективної генерації ідей, що використовується для створення нових концепцій, рішень або стратегій. Його основна мета – сприяти вільному та творчому обміну думками у команді і стимулювати виникнення різноманітних ідей, навіть тих, які на перший погляд можуть здатися нетиповими чи надто амбіційними. Brainstorming може бути корисним в громадських організаціях для розв'язання проблем, розробки проектів та планування стратегій.

Ось **ДЕЯКІ КРОКИ ТА ПОРАДИ**, як застосовувати брейнштормінг в громадських організаціях:

1. **СТВОРІТЬ КОМАНДУ.** Запросіть членів Вашої громадської організації або співробітників для участі у брейнштор-мінгу. Це можуть бути люди з різними досвідом та компетенціями.
2. **СФОРМУЛЮЙТЕ ЗАВДАННЯ.** Перед початком брейнштормування чітко сформулюйте завдання чи проблему, над якою потрібно працювати. Визначте мету та цілі, які ви хочете досягти під час сесії брейнштормінгу.






3. **ВСТАНОВІТЬ ПРАВИЛА.** Визначте правила для сесії брейнштормінгу, такі як необмежений обмін ідеями, прийняття всіх ідей без оцінки, заохочення креативності тощо.
4. **ПРОВЕДІТЬ СЕСІЮ.** Під час сесії брейнштормінгу пропонуйте учасникам генерувати ідеї на задану тему або проблему. Важливо, щоб всі мали можливість висловити свої думки. Використовуйте різні методи, такі як «мозкова атака» (brainstorming), «6 капелюх думок» (Six Thinking Hats) або «SWOT-аналіз» (SWOT analysis), щоб стимулювати різні аспекти проблеми.
5. **ФІКСАЦІЯ ІДЕЙ.** Запишіть всі ідеї на дошці, папері або електронному пристрої, щоб всі учасники могли їх бачити.
6. **ОБГОВОРЕННЯ ТА АНАЛІЗ.** Після закінчення сесії обговоріть та проаналізуйте зібрані ідеї. Виберіть ті, які найбільше відповідають вашим меті та цілям.
7. **ПЛАНУВАННЯ ДІЙ.** Розробіть конкретний план дій на основі обраних ідей. Визначте, як Ви будете реалізувати ці ідеї в практичних проектах або стратегіях.
8. **СПІЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ.** Заохочуйте учасників брати відповідальність за виконання запланованих дій і впровадження ідей у життя.

Брейнштормінг – це корисний інструмент для створення інноваційних рішень та сприяє розвитку креативного мислення у громадських організаціях. Він дозволяє залучити багато різних поглядів та допомагає знайти ефективні способи вирішення громадських проблем.

**ЯК ГЕНЕРУВАТИ ІДЕЇ ТА НОВІ РІШЕННЯ** у громадській організації та громадському секторі?

Генерація ідей та нових рішень у громадській організації та громадському секторі може бути важливою для досягнення цілей і вирішення проблем, з якими вони стикаються. Ось декілька кроків, які можуть допомогти вам генерувати ідеї та розробляти **НОВІ РІШЕННЯ:**



- 
- **ЗРОЗУМІЙТЕ СВОЮ МЕТУ І ВИКЛИКИ.** Перш за все, Вам потрібно чітко зрозуміти, які цілі Ви ставите перед громадською організацією чи громадським проектом, і які проблеми Ви намагаєтеся вирішити. Це допоможе сфокусувати Ваші зусилля на конкретних завданнях.
  - **ЗАЛУЧАЙТЕ РІЗНОМАНІТНИХ ЛЮДЕЙ.** Робота з різними групами та партнерами може сприяти генерації ідей та рішень з різних кутів зору. Залучення волонтерів, фахівців, інших організацій і громадян може збагатити Ваші обговорення та створити можливості для нових ідей.
  - **ПРОВODЬТЕ ГРУПОВІ БРЕЙНШТОРМИ.** Організуйте зустрічі або сесії брейнштормінгу, де учасники можуть ділитися своїми ідеями та думками щодо проблеми чи проекту. Завдяки цьому можна виявити нові підходи та можливості. Використовуйте техніки та інструменти. Вони можуть допомогти вашій команді розвивати нові ідеї.
  - **АНАЛІЗУЙТЕ ТА ОЦІНЮЙТЕ ІДЕЇ.** Після генерації ідей важливо провести їхню аналіз та оцінку. Виберіть ідеї, які найбільше відповідають Вашим цілям і ресурсам, і розробіть докладний план дій для їхньої реалізації.
  - **ЗАЛУЧАЙТЕ ЕКСПЕРТІВ І КОНСУЛЬТАНТІВ.** Зазвичай в громадському секторі є багато експертів та фахівців, які можуть допомогти з конкретними аспектами проекту або проблеми. Не соромтеся звертатися до них для ради та консультацій.
  - **СПОСТЕРІГАЙТЕ ЗА ПЕРЕДОВИМИ ПРАКТИКАМИ.** Вивчайте досвід і передові практики інших громадських органі-зацій та проектів у Вашій сфері діяльності. Це може надихнути на нові ідеї та стратегії.
- Не забувайте, що генерація ідей та розробка нових рішень – це процес, який вимагає часу та відкритості до нового. Важливо надавати можливість кожному внести свій внесок і відкрито обговорювати ідеї та можливі рішення.





**ОСЬ ДЕКІЛЬКА ІНСТРУМЕНТІВ ТА ПОРАД,** що допоможуть вам зробити цей процес цікавим та продуктивним:


- Не критикуйте ідеї інших та не заперечуйте – зараз не час для обговорення ідей.
- Висловлюйте будь-які ідеї, не соромтесь! Це допоможе вам «розігнатись» та може наштовхнути інших на нові ідеї.
- Записуйте кожну ідею – це вкрай важливо!
- Якщо у вас закінчились ідеї – створіть собі обмеження. Наприклад: «Як ми вирішимо цю проблему, якщо у нас буде лише \$10», «Як ми вирішимо це, якщо у нас будуть необмежені ресурси!» та ін.

**ЯК ЗАСТОСУВАТИ ПРОТОТИПУВАННЯ** у громадській організації?

Прототипування - це процес створення прототипу або моделі продукту, проекту або ідеї для того, щоб перевірити його функціональність та ефективність перед фактичною реалізацією. У громадській організації прототипування може бути корисним інструментом для розробки та вдосконалення програм, послуг, кампаній чи інших ініціатив. Ось кілька способів, які допоможуть застосувати прототипування в громадській організації:

- **РОЗРОБКА ПРОТОТИПУ ПРОГРАМИ АБО ПОСЛУГИ.** Перш ніж розгортати нову програму або послугу, створіть прототип, який демонструє її основні функції та можливості. Це дозволить Вам оцінити, чи відповідає вона потребам цільової аудиторії та чи є простори для вдосконалення. Приклад: громадська організація, яка працює з молоддю, може створити прототип веб-платформи для онлайн-курсів з освіти та професійного розвитку для молоді, щоб перевірити, як він відповідає їхнім потребам.
- **ПРОТОТИПУВАННЯ КАМПАНІЙ І РЕКЛАМНИХ МАТЕРІАЛІВ.** Перед запуском громадської кампанії або





рекламної ініціативи створить прототип рекламних матеріалів, таких як брошури, відеоролики, афіші і т. д. Це допоможе оцінити їхню ефективність та зробити необхідні корективи.

**ПРИКЛАД:** Громадська організація, яка проводить кампанію з просвіти щодо екологічних питань, може створити прототип відеоролика та попросити цільову аудиторію оцінити його вплив та зрозуміність.

**- ПРОТОТИПУВАННЯ ВЕБ-САЙТІВ І ДОДАТКІВ.** Якщо Ваша організація планує створити веб-сайт або мобільний додаток, розробіть прототип, щоб показати його структуру та функціональність. Це допоможе виявити можливі проблеми з навігацією та взаємодією користувача. Приклад: Громадська організація, яка працює у сфері охорони здоров'я, може створити прототип мобільного додатка для відстеження медичних показників та надавання порад пацієнтам.

**- ПРОТОТИПУВАННЯ СТРАТЕГІЙ І ПОЛІТИК.** Перед впровадженням нової стратегії або політики в організації, створить прототип, щоб проілюструвати, як вона буде діяти у практиці. Це допоможе залучити зацікавлених сторін та здійснити необхідні корективи. Приклад: Громадська організація, яка бореться за права жінок, може створити прототип програми з підтримки жінок у сфері підприємництва, щоб продемонструвати, як вона планує надавати фінансову допомогу та навчання.


**ПРОТОТИПУВАННЯ** – це корисний інструмент для громадських організацій, який допомагає виявити можливі проблеми та вдосконалити ідеї та проекти перед їхнім впровадженням. Він дозволяє організаціям зекономити час і ресурси, уникнути непотрібних помилок та забезпечити кращий результат для спільноти або цільової аудиторії.



## ЯК ЗАСТОСУВАТИ ТЕСТУВАННЯ у громадській організації?

Тестування є важливою складовою управління проектами та програмами громадських організацій. Це допомагає перевірити ефективність та результативність ініціатив та забезпечити якість надаваних послуг. Ось кілька прикладів про способи, які допоможуть застосувати тестування у громадських організаціях:

- Тестування програм та послуг: Громадська організація, яка надає психологічну підтримку молоді, може провести тестування якості своєї служби шляхом проведення анонімних опитувань серед користувачів після закінчення консультацій. Результати опитувань допоможуть оцінити, наскільки задоволені клієнти послугами та чи потребують вони покращень.
- Тестування маркетингових кампаній: Громадська організація, яка проводить кампанію щодо збору коштів на благодійний проект, може провести А/В-тестування електронних листів, щоб визначити, який з них має більшу конверсію (наприклад, більше пожертвувань).
- Тестування веб-сайту або додатку: Громадська організація може проводити тестування користувачів, де волонтери або користувачі тестують функції веб-сайту або мобільного додатку та надають зворотний зв'язок. Це допоможе виявити проблеми з навігацією, функціональністю та інтерфейсом.
- Тестування стратегій і політик: Громадська організація, яка працює у сфері прав людини, може провести симуляцію та тестування на практиці нової стратегії по взаємодії з урядовими органами. Це допоможе визначити, як ефективно працює стратегія та які можливі проблеми виникають на шляху її реалізації.
- Тестування ефективності навчальних програм: Громадська організація, яка надає навчання молоді у сфері підприємництва, може проводити залікові тести або опитування після закінчення курсів, щоб визначити рівень розуміння та успішності учнів.



Тестування допомагає громадським організаціям збільшити якість та ефективність їхньої діяльності, а також адаптувати її до потреб та очікувань цільової аудиторії. Важливо пам'ятати, що результати тестування повинні бути використані для вдосконалення ініціатив та послуг, а також для прийняття управлінських рішень.

**ЩО ТАКЕ МОДЕЛЬ 4W І ЯКЕ ЇЇ ЗНАЧЕННЯ** для використання у громадській організації?

Модель 4W – це інструмент, що використовується для розв'язання складних проблем і розробки інноваційних рішень з використанням методології Design Thinking. Ця модель включає чотири основних етапи, які починаються з букви «W» і сприяють глибокому розумінню проблеми та ефективному розробленню рішення. Ось короткий опис кожного етапу:

- What? (Що?). На цьому етапі йдеться про розуміння проблеми або виклику, з яким Ви стикаєтеся. Ви ставите собі питання «Що це за проблема?» і намагаєтеся отримати якомога більше інформації про неї.
- Why? (Чому?). Ви аналізуєте причини, чому ця проблема існує. Ви ставите питання «Чому це сталося?» і намагаєтеся розібратися у коренях проблеми.
- What if? (Що, якщо?). На цьому етапі Ви розглядаєте можливі варіанти рішень. Ви починаєте думати «Що, якщо ми зробимо це або інше?» і генеруєте ідеї для вирішення проблеми.
- What's next? (Що далі?). На завершальному етапі Ви визначаєте, які конкретні кроки потрібно вжити для реалізації обраного рішення. Ви ставите собі питання «Що ми будемо робити далі?» і розробляєте план дій.

Модель 4W допомагає систематично підходити до розв'язання проблеми та розробки рішення, забезпечуючи глибоке розуміння самої проблеми і її контексту.

Розглянемо для прикладу кейс: Покращення ефективності роботи громадської організації щодо збереження довкілля.





What? **(Що?)**. Громадська організація визначила, що несприятливий вплив на довкілля в їхньому регіоні залишається значущим. Проблема полягає в недостатній мотивації місцевого населення до збереження природи.

Why? **(Чому?)**. Аналіз показав, що багато людей вважають, що їхні дії не мають впливу на довкілля, і недостатньо інформовані про наслідки. Недостатність свідомості і відсутність мотивації є головними причинами незалежності від екологічних питань.

What if? **(Що, якщо?)**. Громадська організація генерує ідеї, такі як проведення освітніх кампаній, створення екологічних ініціатив та розвиток партнерств з місцевими школами та бізнесами для сприяння сталому споживанню та збереженню довкілля.

What's next? **(Що далі?)**. Організація розробляє докладний план дій, включаючи ресурси, бюджет і відповідальних осіб. Вони також планують моніторинг і оцінку ефективності запроваджених заходів для забезпечення постійного вдосконалення своєї діяльності.

Цей приклад показує, як громадська організація може використовувати модель 4W для розв'язання проблеми та досягнення своєї мети щодо збереження довкілля. Використовуючи модель 4W, організація може більш систематично підходити до розуміння проблеми та розробки інноваційних рішень.

**ЗАПАМ'ЯТАЙТЕ!** Серед головних ідей та правил дизайн-мислення:

- Орієнтованість на людину – це головне правило.
- Команда, яка продукує інновації, формується з людей з різних сфер та з різним досвідом і експертизою.
- Учасники вміють працювати в команді, не критикують ідеї інших, а доповнюють і надихають.
- Навчаємося слухати і співпереживати.



Стратегічне  
та операційне  
планування роботи  
в громадському  
секторі



**ДЕМ'ЯН ПЕТРИК** - експерт з операційного й стратегічного планування в громадському секторі.

## ГЛОСАРІЙ

Стратегія, операційний план, стратегічна сесія

# ВСТУП

В сучасному громадському секторі, де виклики та можливості надто динамічні та різноманітні, стратегічне та операційне планування визначають успішність громадських організацій. Цей гайд призначений допомогти вам не лише вирішувати поточні завдання, але й будувати майбутнє з максимальним соціальним впливом.

Стратегічне планування дозволяє вам визначити напрямок та цілі вашої організації. Це як компас, який спрямовує вас в умовах нестабільності. Операційне планування, в свою чергу, допомагає реалізувати стратегію у конкретні дії та результати.

У цьому гайді ми розглянемо ключові аспекти стратегічного та операційного планування, визначимо ефективні інструменти та методики, щоб ви могли адаптувати свою організацію до змін у соціальному середовищі.

Події у громадському секторі швидко змінюються, і ваша здатність реагувати та впроваджувати нові ідеї визначає вашу реальну ефективність. Ми допоможемо вам стати архітектором позитивних змін та будівельником майбутнього, де ваша організація грає ключову роль у формуванні суспільства, яке всім нам хотілося б бачити. Готуйтеся до захопливої подорожі стратегічного та операційного планування в громадському секторі, де ваші зусилля та візія перетворюють виклики в можливості та досягнення.





## СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

Мета без плану – це просто мрія. (с) Антуан де Сент-Екзюпері, французький письменник

Стратегічне планування є важливою складовою успіху громадських організацій, що прагнуть досягти максимального впливу на суспільство та ефективно вирішувати важливі питання. Процес стратегічного планування вимагає уважного вивчення поточного стану, визначення мети і завдань, а також розробки дієвих стратегій для досягнення успіху. Нижче визначено сім ключових кроків, які визначають успішний шлях стратегічного планування:

- Аналіз Середовища: Перший крок у стратегічному плануванні - це детальний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Визначте тренди, можливості, загрози та сильні та слабкі сторони, що дозволяє краще розуміти контекст та визначити потреби громадськості.
- Визначення Місії та Візії: Сформулюйте чітку місію, що визначає ціль та значущість вашої організації, а також визначте візію – яке ідеальне майбутнє ви прагнете побачити.
- Визначення Стратегічних Цілей: Визначте конкретні, вимірювані та досяжні стратегічні цілі, які визначають напрямок дій організації у середньостроковій та довгостроковій перспективі.
- Аналіз Ініціатив та Програм: Ретельно оцініть існуючі та потенційні ініціативи та програми для визначення їхнього відповідності стратегічним цілям та ефективності.
- Розробка Стратегій: Створіть стратегії, які допоможуть вам досягти визначених цілей. Виберіть оптимальні підходи та деталізуйте дії для реалізації стратегій.
- Визначення Вимірників Та Оцінка Прогресу: Встановіть метрики успіху та механізми оцінки, щоб регулярно визначати прогрес у досягненні стратегічних цілей.
- Залучення Спільноти та стейкхолдерів: Залучення громадськості та стейкхолдерів є ключовим елементом стратегічного планування. Забезпечте





участь різноманітних груп у процесі прийняття рішень та визначенні пріоритетів. Ці кроки створюють цілісний план, який направляє вашу організацію у майбутнє, забезпечуючи високий рівень впливу та стійкості в громадському секторі. Стратегічне планування – це не просто інструмент, але ключовий фактор успіху для громадських організацій, які мають амбіції змінювати світ навколо себе.


Ключем до досягнення успіху не є лише наявність плану, але його реалізація для виконання ваших цілей та завдань. Все більше організацій визнає важливість планування як ключового етапу для ефективного функціонування та управління. Чи це неприбуткова організація, урядова установа чи закрите приватне підприємство, стратегічне планування стає необхідним для всіх установ.

Стратегічний план є документом, в якому чітко визначаються мета та завдання організації, місія та візія, ключові етапи та дії, необхідні для досягнення цих цілей, та інші важливі елементи. Хоча стратегічне планування є важливим, воно є водночас і завданням, особливо для нових чи невеликих організацій. У громадському секторі багато організацій не мають належно розробленого стратегічного плану, або ж плани, які існують, виявляються надто об'ємними чи складними, що в деяких випадках унеможлиблює їхню реалізацію.

На практиці стратегічний план є живим документом, який визначає, як організація функціонує. Стратегічне планування – це управлінська діяльність, яка визначає пріоритети, спрямовує енергію та ресурси, підвищує функціональність, забезпечує спільну роботу працівників та інших зацікавлених сторін для досягнення спільних цілей, встановлює згоду стосовно запланованих результатів та оцінює та коригує напрям діяльності організації відповідно до змін у середовищі.

Стратегічний план в основному фокусується на майбутньому та пропонує заходи, які організація повинна





вжити для досягнення своїх цілей. Стратегічне планування також допомагає узгоджувати бажані результати з визначеними цілями. Воно спрямовує організацію на досягнення її цілей, і в той же час оцінює та коригує загальний напрямок діяльності з огляду на мінливі обставини. Більше того, воно фільтрує проблеми, які перешкоджають зросту та прогресу організації, та пропонує відповідні кроки для їх корегування. Ефективне стратегічне планування є результатом дисциплінованих зусиль, які в кінцевому підсумку визначають організацію, формують та направляють її діяльність та функції, класифікують її послуги та причини виконання цих функцій та послуг.

## **ДЛЯ ЧОГО НАМ СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ?**

Ефективне стратегічне планування народжується з дисципліни і зусиль, які визначають суть, формують та керують діяльністю та функціями організації, а також класифікують послуги та мотивації для їх виконання. Стратегічний план стає важливим не лише для забезпечення росту, але й для організаційного розвитку неприбуткових організацій. Нижче подаємо **РОЗГОРНУТИЙ ПЕРЕЛІК ПРИЧИН**, з яких таке планування є важливим для громадських організацій:

- По-перше, документ визначає місію та концепцію організації, а також вказує загальний напрямок її майбутнього розвитку.
- При наявності сформованого стратегічного плану приймаються більш обґрунтовані рішення. Це дозволяє членам команди посилатися на концепцію та визначати подальші кроки.
- Через стратегічне планування організація здатна краще розуміти свої сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, а також наявні ресурси. SWOT-аналіз дозволяє оцінити сильні сторони та використовувати можливості.
- Стратегічне планування визначає, як досягнути поставлених цілей.






- Воно спрощує тайм-менеджмент, управління фінансами та людськими ресурсами.
- Громадські організації можуть ефективніше керувати інвестиціями та ресурсами, визначати бюджет на певний період та розподіляти кошти.
- Члени команди можуть розділяти відповідальність та бути відповідальними за конкретний сектор, що зміцнює організаційний менеджмент та забезпечує ефективне залучення людських ресурсів.
- Організації можуть визначити короткострокові та довгострокові цілі та працювати над їхнім досягненням.
- Стратегічне планування допомагає оновити функціонування для адаптації до змін у середовищі.
- Воно стимулює енергію та нейтралізацію конфліктів при вирішенні ключових питань.
- Стратегічний план дозволяє фокусуватися на важливих аспектах та питаннях організації, надавати менше уваги неперіоритетним проектам та ініціативам, підказуючи, де потрібно перенести фокус. Це підвищує продуктивність та ефективність.
- Організація може отримати значні конкурентні переваги, дотримуючись своїх стратегій, що сприяє побудові позитивного іміджу та репутації.
- Зосередженість на стратегічних аспектах дозволяє організації зміцнювати свої успіхи та розглядати довгострокові перспективи.

## **ЯКІ Ж ІСНУЮТЬ ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ?**

В ідеальному випадку добра стратегія супроводжується ефективними інструментами планування. Кілька засобів можна використовувати при формуванні стратегічного планування, зокрема: візуалізація, метрики чи графіки, SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, діаграми подібності, портфельний аналіз та діаграма взаємодій.





Кожен з цих інструментів важливий та має свій спосіб використання у процесі планування, а їхнє ідеальне поєднання тонко інтегрується в модель стратегічного планування організації.

**ВІЗУАЛІЗАЦІЯ.** Першим інструментом є візуалізація майбутнього. Вона починається з мозкового штурму та поступово веде до довгострокової візуалізації, яка потрібна організації.

Візуалізація допомагає визначити стратегічні проекти, обрані керівниками. Образ організації, сформований через візуалізацію, стає найважливішим елементом фундаменту, що спрямовує всі подальші плани та перспективи.

**ВАЖЛИВІСТЬ ВІЗУАЛІЗАЦІЇ.** Образ організації є найважливішим елементом фундаменту, що спрямовує всі її подальші плани та перспективи. Візуалізація допомагає лідерам визначити своє гасло та інспірувати ними до подальшої роботи. Процес візуалізації вимагає певних навичок та атрибутів для створення мотиваційного гасла для організації та її співробітників.

**ЯК ВІДБУВАЄТЬСЯ ВІЗУАЛІЗАЦІЯ?** Процес візуалізації розпочинається з обговорення відповідей на ключові питання: що організація прагне досягти в майбутньому, як це повинно виглядати, який образ повинен будуватися у свідомості потенційних клієнтів та хто повинен бути цим потенційним клієнтом. Лідери формулюють відповіді на питання, визначаючи бачення гасла. Після обговорення рада визначає гасло, керуючись принципами простоти, привабливості та широкого використання.

## **МЕТРИКИ АБО ГРАФІКИ**

Ідеальний стратегічний план не може обійтися без чисел, розрахунків та графічних зображень. Ці елементи часто уникають через відсутність хисту до математики у багатьох людей. Однак для обґрунтування загальної





концепції необхідно мати аргументацію, підтверджену цифрами та метриками, які визначають, чи буде проект мати запланований вплив.

**ВАЖЛИВІСТЬ МЕТРИК ТА ГРАФІКІВ.** Стратегічне планування вимагає щоденного виконання обов'язків. З обмеженими ресурсами команда керівників повинна слідкувати за ефективністю різних проектів і оцінювати, чи вони досягають поставлених завдань. За допомогою метрик лідери можуть отримати інформацію про те, коли слід змінити фокус діяльності або, в найгірших випадках, припинити проект взагалі.

Наприклад, якщо ваша організація має намір працювати у сфері освіти, керівники спочатку аналізують графіки, щоб визначити, чи існує стійке зростання партнерів та фінансування в цьому секторі. Якщо графіки не вказують на стабільну ситуацію, лідери адаптують свої стратегії та розглядають інший сектор, який може виглядати більш привабливим.

**СТВОРЕННЯ МЕТРИК ТА ГРАФІКІВ.** Перед створенням метрики організації обирають найважливіший показник, який критичний для їх стратегії.

Існують три типи показників для **ОЦІНКИ ПРОГРЕСУ:**

**ПОКАЗНИКИ РЕЗУЛЬТАТІВ.** Оцінюють результати зусиль. Стратегічні показники. Вказують, чи рухається організація у правильному напрямку.

**ПОКАЗНИКИ ОСНОВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.** Зображують ефективність систем у підтримці бажаного зростання.

У змінних умовах для кращого відстеження та оцінки результатів необхідно використовувати один чи декілька з цих показників. Лідери ставлять певні питання для створення метрики: назва метрики та її висвітлення про організацію, необхідні дати та джерело даних, тип графіка та способи інтерпретації показника. Після отримання відповідей на ці питання обирається ідеальна метрика на певний період часу.





## PESTEL-АНАЛІЗ

PESTEL-аналіз є важливим інструментом планування, спрямований на вивчення зовнішніх факторів, які впливають на діяльність організації на макрорівні. Цей стратегічний інструмент виявляється корисним для аналізу зростання та занепаду ринку, бізнес-позицій, потенціалу та спрямування діяльності і в тому числі є корисним для застосування громадськими організаціями.

**ВАЖЛИВІСТЬ PESTEL.** Результати аналізу використовуються для ідентифікації загроз і слабких сторін під час проведення SWOT-аналізу.

**ЯК ПРОВОДИТИ ТАКИЙ АНАЛІЗ?** Перший етап проведення PESTEL-аналізу полягає в розумінні всіх зовнішніх факторів, що можуть впливати на роботу вашої організації.

**В РАМКАХ АНАЛІЗУ ОЦІНЮЮТЬСЯ НАСТУПНІ ФАКТОРИ: ПОЛІТИЧНІ.** Це охоплює фактори, пов'язані з державною політикою, оподаткуванням, торговельним законодавством тощо.

**ЕКОНОМІЧНІ.** Фактори, пов'язані з зовнішньою економікою, ринками, фінансуванням, процентними ставками, курсами валют, інфляцією, доходами людей тощо.

**СОЦІАЛЬНІ.** Ці фактори пов'язані з переконаннями, звичаями, поглядами, традиціями конкретного місця і значно впливають на діяльність організації.

**ТЕХНОЛОГІЧНІ.**

**ЕКОЛОГІЧНІ.** Кліматичні умови, такі як дощі, катастрофи і подібне, можуть впливати на роботу вашої організації.

**ЮРИДИЧНІ.** Включають норми, сертифікати, юридичні процедури, пов'язані зі здоров'ям та безпекою, правами і законами, безпекою продукції тощо.

Коли різноманітні фактори виявлені, потрібно зібрати дані та провести дослідження для розуміння впливу цих факторів на вашу організацію.





## SWOT-АНАЛІЗ


SWOT-аналіз є високоефективним інструментом планування, де учасники аналізують та оцінюють сильні та слабкі сторони, можливості та загрози своєї організації. Цей вид стратегічного аналізу дозволяє здійснити оцінку поточного стану організації та успішно керувати на основі отриманих висновків.

SWOT визначається як аббревіатура, утворена з перших літер складових аналізу: сильні (Strengths), слабкі (Weaknesses), можливості (Opportunities) та загрози (Threats).

Важливість SWOT аналізу. SWOT-аналіз допомагає керівникам створити повну картину поточної позиції їх організації, щоб розробити майбутній план дій, враховуючи поточну ситуацію та спільну мету.

Як проводиться SWOT-аналіз? SWOT-аналіз передбачає глибоке вивчення як внутрішнього, так і зовнішнього середовища організації. В внутрішньому середовищі,





команда лідерів проводить “мозковий штурм” для виявлення сильних сторін організації та розгляду шляхів їх перетворення на конкурентну перевагу на ринку. Також вони ідентифікують слабкі сторони та розглядають можливості їх вдосконалення. З правильним поєднанням планування та навичок, недоліки можуть бути перетворені на перевагу.

У зовнішньому середовищі лідери фокусуються на стабілізації та процвітанні організації в конкурентному оточенні. Вони визначають перспективні можливості та потенційні загрози, враховуючи внутрішні та зовнішні чинники. Ключові можливості та загрози відображаються у загальному стратегічному плані.

### **SWOT-АНАЛІЗ В ОСНОВНОМУ ЗОСЕРЕДЖЕНИЙ НА НАСТУПНИХ ФАКТОРАХ:**

**СИЛЬНІ СТОРОНИ:** позитивні аспекти організації, які сприяють досягненню поставлених цілей та завдань.

**СЛАБКІ СТОРОНИ:** внутрішні фактори, які утруднюють досягнення бажаних результатів.

**МОЖЛИВОСТІ:** зовнішні фактори, які можуть підтримати організацію у наближенні до мети.

**ЗАГРОЗИ:** негативні зовнішні фактори, які можуть поставити під загрозу поточну діяльність.

Оцінка ризиків на етапі планування дозволяє розробляти стратегії зменшення ризиків.



## ДІАГРАМА ПОДІБНОСТІ

Діаграма подібності є важливим інструментом для структуризації та групування різноманітних показників, спрощуючи їх управління. Термін “подібність” вказує на властивості схожості або взаємозв'язку, роблячи цей інструмент ефективним для групування, класифікації та об'єднання обширних перспективних проектів та ініціатив.


**ВАЖЛИВІСТЬ ДІАГРАМИ ПОДІБНОСТІ.** Результати SWOT-аналізу часто призводять до великої кількості внутрішніх і стратегічних проектів, що вимагають реалізації. Діаграма подібності допомагає ефективно групувати та об'єднувати ці проекти, виділяючи загальні риси та характеристики. Це сприяє розробці проектів у спеціалізованих категоріях та фокусуванню на конкретних нішах. Завдяки цьому інструменту лідери можуть визначити пріоритетність лише для обмеженої кількості проектів, замість розгляду 50 різних ініціатив.

**ЯК ФОРМУЄТЬСЯ ДІАГРАМА ПОДІБНОСТІ.** Команда керівників об'єднується і починає записувати всі перспективні ініціативи або проекти на стікерах розміром 3X3. Записи розміщуються на фліпчарті, після чого команда обговорює та класифікує їх за більшими категоріями або темами згідно зі спільною логікою. Цей процес, підкріплений ретельним дослідженням, надає проекту більше чіткості та простоти. Коли команда виявляє можливі зв'язки між всіма записками та не вносить більше змін, процедура вважається завершеною.

## ДІАГРАМА ВЗАЄМОДІЙ

Серед усіх важливих проектів, лідери організації повинні відібрати лише кілька по-справжньому вагомих. Діаграма взаємодій є ключовим інструментом для порівняння всіх





проблем та можливостей серед проектів, допомагаючи визначити ключові ініціативи, які можуть забезпечити максимальний вплив на інші.

**ВАЖЛИВІСТЬ ДІАГРАМИ ВЗАЄМОДІЙ.** Цей інструмент був створений з метою порівняння всіх аспектів серед проектів, щоб визначити ключові, спрямовані на створення максимального впливу на інші проекти. Діаграма взаємодій допомагає структурувати проекти та визначити їх взаємодію для більш ефективного планування.

**ЯК СТВОРИТИ ДІАГРАМУ ВЗАЄМОДІЙ.** Після класифікації потенційних проектів чи стратегічних ініціатив за допомогою діаграми подібності, команда лідерів приступає до створення діаграми взаємодій. Спочатку вони збирають всі залишені стікери після процесу групування та розміщують їх у квадратне поле навколо фліпчарту. Від початкового кута вони порівнюють кожен проект з іншими, розглядаючи, чи існують міцні зв'язки між будь-якими двома ініціативами, що можуть бути причинно-наслідковими.

Для визначення причинно-наслідкових зв'язків команда малює стрілочку між двома проектами (один впливає, а інший піддається впливу). Кількість стрілочок, що виходять з кожного проекту, визначається підрахунком. Проекти з найбільшою кількістю стрілочок, ймовірно, призведуть до продуктивних результатів, якщо їх включити до плану проекту. Таким чином, команда розглядає ці ініціативи при розробці стратегічного планування.

## **АНАЛІЗ ПОРТФЕЛЯ (ПОРТФОЛІО)**

Перегляд портфоліо охоплює процес аналізу поточних, минулих та теперішніх проектів та програм організації з оцінкою результатів їх функціонування. Цей систематичний підхід до аналізу дозволяє визначити ефективність





широкого спектру послуг, які надає організація.

Важливість проведення аналізу портфеля полягає в тому, що він спонукає вище керівництво до індивідуальної оцінки всіх програм та проектів, а також коректного розподілу ресурсів між ними.

Як проводити такий аналіз? На початковому етапі цього процесу визначаються різні сектори, проекти та послуги, що здійснюються організацією. Після визначення всіх програм вони класифікуються за чотирма категоріями:

**Зіркові проекти або Сильні проекти.** Це відноситься до успішних проектів та заходів, які вже продемонстрували свою ефективність у минулому і продовжують бути сильними у сучасності.

**Знаки питання або Нові проекти.** Це нові ідеї та проекти, які ще не пройшли випробування. Хоча вони розроблені, їх успішність ще потребує підтвердження.

**Основні проекти.** Це ті проекти, які отримали фінансування у минулому та забезпечують фінансову стабільність та довіру до організації.

**Провальні проекти.** Ці проекти вичерпали ресурси і не приносять значущого внеску в діяльність організації.


На основі проведеного аналізу та класифікації проектів та послуг можна зробити висновки щодо того, які проекти потребують уваги, а які можна відзначити для окремого переліку.

## ПРИНЦИПИ ПЛАНУВАННЯ

Експерти в галузі управління та керування неурядовими організаціями пропонують кілька основних принципів для стратегічного планування, які не лише сприяють самому процесу планування, але й забезпечують його успішне втілення у майбутньому.

**ЛІДЕРИ ПОВИННІ КЕРУВАТИ.** Стратегічне планування визначається керівниками. Це вимагає від вищого керів-





ництва повноцінної участі та відповідальності у цьому процесі. Оскільки керівництво приймає кінцеві рішення, їх повна включеність у планування є невід'ємною.

Команда, персонал повинен володіти планом. Успішність стратегічного плану залежить від прийняття його командою. Тому важливо максимально залучати колег до цього процесу. Якщо члени організації приймають план, вони будуть активно сприяти його реалізації. Лідери несуть відповідальність як за організацію, так і за персонал, тому важливо залучати останніх до процесу планування.

**АНАЛІЗ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН.** Розуміння очікувань зацікавлених сторін важливо для успішності. Залучення їх до процесу планування дає можливість враховувати їхні потреби та визначати майбутні напрямки діяльності організації.

**ПРОСТИЙ ПЛАН.** Процес планування повинен бути простим, без надмірної ускладненості технічними засобами чи жаргонами. Основна функція плану – вказати напрямок.

## **ЕТАПИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ**

Процес стратегічного планування виконується керівниками команди, які об'єднуються для аналізу різних ситуацій, впливаючи на стан організації. Під час цього процесу вони розглядають поточний стан організації, її внутрішнє та зовнішнє середовище, розробляють стратегії та цілі, узгоджені з оцінкою ситуації, і створюють процедури для виконання та вагомого урахування стратегічного плану. Ідеально, стратегічне планування розробляється на термін від трьох до п'яти років, проте може охоплювати і коротший проміжок часу, особливо коли організація чи її середовище розвивається динамічно.

Стандартно **СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ВКЛЮЧАЄ П'ЯТЬ ЕТАПІВ:** аналіз поточного стану, визначення майбутнього стану, визначення цілей і завдань, реалізація та оцінка.





**АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ.** На першому етапі визначається поточний стан, здійснюючи повний огляд внутрішніх та зовнішніх аспектів організації. Керівники аналізують ринок, конкурентне середовище та основні компетенції організації, використовуючи SWOT-аналіз для вивчення впливу факторів на неї.

**ВИЗНАЧЕННЯ МАЙБУТЬОГО СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ.** Після оцінки загального зображення організації визначають можливості майбутнього стану. Розробляють концепцію та гасло компанії, фокусуючись на головних пріоритетах. Також визначають майбутні цілі та основні цінності.

**ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЕЙ ТА ЗАВДАНЬ ОРГАНІЗАЦІЇ.** Лідери переходять до визначення спільних цілей та завдань, формулюючи місію та концепцію. Це допомагає організації розуміти, як досягти своїх пріоритетів.


**РЕАЛІЗАЦІЯ.** На цьому етапі виконують загальний план та визначають підзвітність. Лідери затверджують виділення ресурсів для досягнення цілей, вирішуючи питання виконання.

**ОЦІНКА.** Заключний етап включає оцінку виконання плану та перевірку, чи принесе він очікувані результати. Оцінка плану здійснюється регулярно, і лідери перевіряють, чи рухається проект у правильному напрямку, забезпечуючи надійне планування.

## КОГО ДОЛУЧАТИ ДО СТРАТПЛАНУВАННЯ?

У стратегічному плануванні беруть участь члени команди та керівництво організації, при цьому відповідальність за весь процес лежить на плечах членів правління, від яких залежить, наскільки багато додаткових зацікавлених сторін слід залучити до процесу. Для того, щоб стратегічний план був практичним та реалістичним, важливо залучити всіх зацікавлених сторін, як внутрішніх, так і зовнішніх.





Зазвичай в процесі планування беруть участь представники різних зацікавлених груп, таких як партнери з розвитку, цільові бенефіціари, співробітники, стратеги (консультанти) та інші.

Ефективною ідеєю є залучення партнерів організації прямо чи опосередковано до етапу планування. Можна надіслати листи електронною поштою певним партнерам та попросити їх надати відповідь у зазначений термін.

Ще однією важливою групою людей, які повинні брати участь у плануванні, є ваша команда. Часто керівництво та правління можуть не мати достатньої інформації щодо реальної ситуації, тому важливо залучити співробітників, які можуть надати інсайти щодо проблем на місцях тощо.

## КОМПОНЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

**ВСТУП.** Узагальнення всього звіту про стратегічний план, служить інструментом для швидкого та зрозумілого передавання інформації.

**ІНФОРМАЦІЯ ПРО ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ.** Опис діяльності організації, виду її робіт, процесів та області функціонування, включаючи історичний аспект.

**СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ.** Опис механізму управління та персоналу організації. Концепція, місія та цінності організації.

**СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ.** Опис використовуваних інструментів планування та його результатів, включаючи оцінку ресурсів.

**ЦІЛІ ТА СТРАТЕГІЇ.** Формулювання майбутніх цілей та визначення стратегій для їх досягнення протягом наступних 5 років.

**ОЦІНКА.**

Гайд з стратегічного планування для громадських організацій надає вичерпну інформацію та практичні поради для успішного розроблення та впровадження стратегічних





планів. Виділені ключові аспекти, такі як активне залучення членів команди та зацікавлених сторін, необхідність реалістичності та практичності плану, а також важливість оцінки та коригування стратегії. Завдяки чітким розділам процесу планування, гайд стає цінним інструментом для громадських організацій, сприяючи їхньому успішному розвитку та досягненню мети.



Управління проектами  
в громадському  
секторі



*Нехай наше завчасне занепокоєння стане  
завчасним мисленням і плануванням*

© Вінстон Черчилль

**АВТОР: МАКСИМ ВОЙЧУК**, к. екон.н, молодий науковець, проєктний менеджер, бізнес-тренер, член правління кількох громадських організацій, працює над розвитком стартап екосистеми в Луцьку, активно формує молодіжну політику в громаді.

## ГЛОСАРІЙ

**ПРОЄКТ Є ПЕВНИМ ЗАВДАННЯМ** з конкретними вхідними даними і бажаними результатами (цілями), які обумовлюють спосіб його вирішення.

**ПРОЄКТ** це обмежена в часі, ресурсах та вимогах якості унікальна сукупність процесів, направлена на створення нової цінності.

**ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПРОЦЕС** пошуку та реалізації максимально ефективної системи планування, організації та управління ресурсами з метою успішного досягнення поставлених цілей та створення продукту проєкту.

**ПРОГРАМА** сукупна діяльність з реалізації серії взаємопов'язаних проєктів, що зазвичай носить довгостроковий характер.

**ПРОГРАМНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ** процес управління діяльністю організації, що має чітко визначену мету й цілі та реалізується через короткострокові обмежені в ресурсах етапи (проєкти).





# ВСТУП

Проект та проектний менеджмент в останні роки стали надзвичайно популярним підходом в короткостроковому плануванні операційної діяльності організацій. Проектний підхід став ключовим інструментом стратегічного управління діяльністю організацій завдяки ефективності та структурованості своєї природи. Кожен проект попри обмеженість у ресурсах має на меті створення конкретного продукту, що завдяки оптимізації процесів планування та управління в ході такої діяльності й формує його привабливість.

Проектний менеджмент як інструмент використовується у різних сферах (бізнес, громадський сектор, культура, ІТ та ін.), що формує окремий пласт в соціокультурному плані – власну термінологію, сленг, професії.

## **ВИКЛАД МАТЕРІАЛУ (запитання-відповіді) ЧОМУ ПРОЕКТНИЙ ПІДХІД ТАКИЙ ПОПУЛЯРНИЙ?**

Обмеженість ресурсів, зокрема, часових є визначальною для проектної діяльності, та у свою чергу створює основи для креативності та пошуку шляхів отримання максимальної ефективності від наявних ресурсів. Усе це в комплексі створює нові підходи й продукти. Власне проектна діяльність є віддзеркаленням дизайн мислення або просто популярної фрази «з'їсти слона чайною ложкою». Тобто кожен проект вирішує конкретну проблему, що зазвичай є частинкою більш глобальної «великої» проблеми.

## **ЯКІ ТИПИ ПРОЄКТІВ ІСНУЮТЬ?**

Загалом виділяють багато різних груп та типів проектів – усе залежить від ознаки за якої потрібно класифікувати



проектну діяльність. Проте, варто говорити про декілька універсальних типів проєктів:

**НЕМАТЕРІАЛЬНІ** – коли продукт проєкту це радше діяльність, яка звісно може мати фізичні субпродукти, проте має більше ознак нематеріального рішення

**МАТЕРІАЛЬНІ** – коли продукт проєкту має фізичний вимір

**БІЗНЕС-ПРОЄКТИ** – коли ідея продукту проєкту в тому, аби він приносив дохід

**НЕМАТЕРІАЛЬНІ ПРОЄКТИ** – типові для громадського сектора, коли продукт не приносить прямий фінансовий дохід виконавцям/замовнику проєкту

## ТИПИ ПРОЄКТІВ



## ЧИМ ВІДРІЗНЯЮТЬСЯ ПРОЄКТИ У БІЗНЕСІ ТА СОЦІАЛЬНІЙ СФЕРІ?

Тут варто пам’ятати та розуміти, що методологія єдина – фактично бізнес структури та неприбуткові організації користуються однаковою методологією у проектній діяльності. Різниця виключно у тому, що продукт проєкту у бізнесі повинен приносити фінансову вигоду замовнику/виконавцю, а у соціальній сфері прибуток не є метою.





## ЯКІ ОСНОВНІ ОЗНАКИ ПРОЄКТУ?

Будь-який проєкт має відповідати

**4 КЛЮЧОВИМ** характеристикам:

1. чітка дата початку та завершення діяльності
2. проєкт має чіткі межі (сфера, активності, цільова аудиторія)
3. проєкт створює новий продукт
4. проєкт є інструментом досягнення стратегічних цілей організації

## ДІЯЛЬНІСТЬ ЗА ПРОЄКТОМ ЗАВЖДИ ІДЕАЛЬНА?

**НІТ.** Специфіка будь-якого проєкту передбачає наявність ризиків – як внутрішніх, так і зовнішніх. Дуже часто неврахування цих ризиків, і відповідно недостатнє планування з управління ризиками створює загрози й може вплинути на власне досягнення цілей проєкту.

## ЩО ТАКЕ ПРОДУКТ ПРОЄКТУ?

Для будь-якого проєкту продукт це результат діяльності, що найоптимальніше вирішує визначену проблему. Продуктом проєкту може бути публікація, методика, фізичний простір. Кожен проєкт повинен мати “продукт”, який:

- не обов’язково має фізичну форму;
- відображає мету проєкту;
- реалізує завдання проєкту;
- не просто життєздатний, а сталий.

## Що таке **DEADLINE**?

Термін, що позначає кінцевий строк виконання проєкту – дата до якої уся діяльність за проєктом повинна бути завершена.



Чи дійсно **DEAD** там основне?

Це не означає закінчення діяльності загалом, а радше підсумовує конкретний етап у діяльності.

## А ЩО БУДЕ КОЛИ ПЕРЕСТУПИТУ ТУ LINE?

Це залежить від цілого спектру умов – зазвичай від замовника. Відтермінування дедлайну можливе.

Життя в супереч **DEADLINE**: яке ж воно?

Дедлайн варто розглядати як дату для підведення підсумків й використовувати висновки в подальшому плануванні.

## ЯК СПІВВІДНОСИТЬ ПРОЕКТНА ТА ПРОГРАМНА ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ?

Сукупність проектів, що їх реалізує організація зазвичай формує програмну діяльність. Загалом у проектному менеджменті часто використовується **«ПРИНЦИП ПАРАСОЛІ»** – спиці парасолі є пріоритетами діяльності організації й відображають різні аспекти великої проблеми, яку організація хоче вирішити. Власне



проекти є тією «тканиною між спицями», що створює захист від великої проблеми, таким чином формуючи парасоль. Тобто парасолькові проекти – це група невеликих проектів, що вирішують велику проблему у різних її проявах.

Принцип парасолі у діяльності ОГС

Наявність “великої парасолі” – візія.

Усі теми конкретних проектів є “спицями” у “великій парасолі” – місія.

“Спиці” не перетинаються між собою, але об’єднані “тканиною” – кроссекторальність.

## ЯК СПІВВІДНОСИТЬ ВІЗІЯ-МІСІЯ-ЦІННОСТІ ТА ПРОЄКТНА ДІЯЛЬНІСТЬ?

Для ОГС програмна й відповідно проєктна діяльність фактично є практичним інструментом місії, тобто діяльності задля досягнення місії організації. Уся діяльність, а отже й проєктна базується на цінностях організації. Тобто, візія-місія-цінності прямо інтегровані у проєктну й програмну діяльність організації.

## ЧОМУ ВАЖЛИВА І ЯК РОЗУМІТИ КРОССЕКТОРАЛЬНІСТЬ?

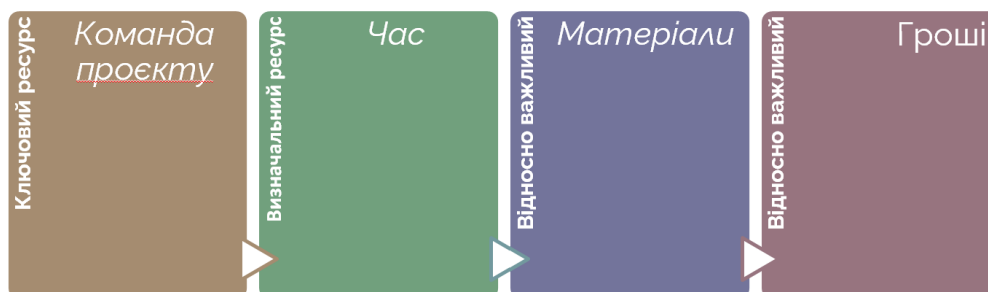
Усе **ДОВОЛІ ПРОСТО**:

- в межах парасолі об'єднано декілька сфер і це добре;
- проєкти повинні бути апріорі кроссекторальні;
- варто розрізняти сфери діяльності й інструменти.

Кроссекторальність це інструмент, що означає поєднання підходів з різних сфер у конкретному проєкті (освіта, культура, участь в управлінні громадою) хоча сам проєкт може реалізовуватись в конкретній сфері.

## РЕСУРСИ ТА ЇХ РОЗУМІННЯ В ПРОЄКТІ?

Ключові типи ресурсів в проєкті



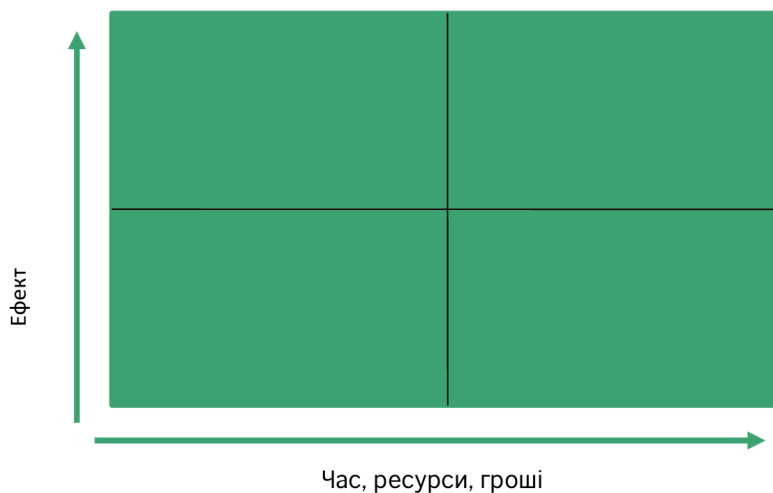
Класично виділяють чотири основні типи ресурсів в проєктів – усі вони обмежені, а пріоритетність для досягнення результатів залежить як від планування, так і

потенційної спроможності організації. Власне обмеженість ресурсів й формує привабливість проєктної діяльності, адже передбачає удосконалення управлінських процесів.

## ЯК ВИЗНАЧАЄТЬСЯ ЯКІСТЬ ПРОЄКТУ?

Якість проєкту є вимірювальною й базується на ефективному співвідношенні ресурсів та цілей – типовим для будь-якого проєкту є визначення цілей й показників їх досягнення.

Крім того для оцінки якості та власне ефективного планування використовується бостонська матриця.



При плануванні проєкту завжди орієнтуються на верхній лівий квадрат – мінімальна кількість ресурсів, що здатна забезпечити максимальний ефект.

## ЯК ФОРМУЄТЬСЯ КОМАНДА ПРОЄКТУ?

Команда проєкту – це ключовий ресурс для успіху. Команда проєкту формується з координатора, менеджера та фінансового менеджера проєкту – базовий набір, який може бути розширений залежно від об'єму проєкту.



## ПРОЕКТНИЙ ЦИКЛ ВІДПОВІДАЄ ДЕДЛАЙНУ?

Проектний цикл не завершується після закінчення проекту – один проект перетікає в інший, таким чином формуючи програмну діяльність ОГС.



## ІНДИКАТОРИ ДІЯЛЬНОСТІ ЦЕ ПРО ЯКІСТЬ ЧИ УСПІХ?

**ПИТАННЯ ІНДИКАТОРІВ** зазвичай є одним з найскладніших, хоча й найочевидніших питань в плануванні проектної діяльності. Індикатори – це ті об'єктивні показники нашої діяльності за якими ми визначаємо чи досягнули запланованого чині. Виділяють кількісні та якісні індикатори, які пов'язані між собою.

«Хто бачив вітер?  
Ні ви, ні я.  
Але він проходить там,  
де схиляються крони дерев».

*Вітер, Крістіна Росетті, 1830 –1894*





***N. B.***

Це не вичерпний перелік питань, що стосуються проєктної діяльності, проте базові речі. Кожен конкретний проєкт є унікальним за своєю суттю й передбачає адаптацію універсальної методології.

Фандрейзинг  
та пошук партнерів  
в громадському  
секторі



# ЛОКАЛЬНИЙ ФАНДРЕЙЗИНГ

(залучення фінансування з місцевих джерел)

**Автор:** Руслан КРАПЛИЧ

З використанням досвіду Фондації  
імені князів-благодійників Острозьких

---


## ЩО ТАКЕ ФАНДРЕЙЗИНГ ?

Фандрейзинг (з англійської) – підняття фондів; це не зовсім точний відповідник поняття залучення ресурсів для проведення діяльності недержавних неприбуткових організацій.

Фандрейзинг – це збір пожертвувань для неприбуткових, суспільних і благодійних організацій.

Фандрейзинг – не випрошування грошей, як хто може помилково уявляти. Випрошують милостиню, а організація, що працює в соціальній сфері, вимагає не подачок, а пожертвувань, зроблених усвідомлено.

Успішний фандрейзинг можливий тільки за умови гарного планування і якісного виконання обов'язків тими, хто відповідає за цю ділянку в організації. Добра підготовка завжди приносить добрий результат. Щоб одержати підтримку, ми маємо добре робити свою роботу, вміти показати її результати, аргументовано переконувати людей, що ця ро-



бота корисна і для них. Ви можете одержати гроші не тому, що співчуваєте комусь, а тому, що ваше співчуття спонукає вас до конкретних ефективних дій. І ці дії призводять до позитивних змін в обраній вами сфері.

Фандрейзинг неминуче спонукає вас до ведення переговорів з керівниками підприємств. Ефективне ведення переговорів дасть можливість отримати фінансування. Фандрейзинг однаково може призвести як до збільшення авторитету вашої організації, так і до його втрати у випадку зловживання довірою потенційних жертводавців. Варто пам'ятати також і про те, що не існує ніякої «магічної формули» для успішного фандрейзингу і жодного гарантованого способу отримати гроші у відповідь на пропозицію. Однак з досвіду роботи в благодійних організаціях можна зробити висновок: абсолютна більшість невдач під час збору грошей (пожертвувань) викликана недостатньою підготовкою і неправильним вибором стилю поведінки у переговорах.

*Гроші можна залучити тільки тоді, коли у Вашої організації є готовий проект, для реалізації якого необхідні ресурси!*

## КОРОТКО ПРО ПРОЕКТ

### ПРЕЗЕНТАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ.

Інформація про Вашу організацію. Хто ви? Що ви робите і який маєте досвід – це допоможе вам у реалізації проекту. Хто є вашими партнерами і яких вагомих результатів досягла ваша організація чи її члени. Не забудьте про адресу, телефон і імена контактних осіб. А також банківські реквізити!



## **ФОРМУЛЮВАННЯ ПРОБЛЕМИ.**

Опис реальної ситуації, що склалася, і проблеми, що намагається вирішити ваша організація.

## **МЕТА І ЗАВДАННЯ ПРОЕКТУ.**

Визначається коротко, а також слід вказати довгострокові цілі, що планує досягти ваша організація завдяки цьому проекту.

## **ОПИС РОБОТИ.**

Вказуються всі кроки реалізації проекту, включаючи терміни виконання конкретних завдань. Опис роботи може містити план з поданням термінів і шляхів реалізації проекту.

## **ПРОГНОЗОВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ.**

Кількісні і якісні показники успішної реалізації проекту. Чим проект стане корисним суспільству (організації).

## **БЮДЖЕТ.**

Показує всі статті витрат, внесок ваших та інших організацій і загальну суму, яку необхідно мати для успішної реалізації проекту.

## **ДОДАТКИ.**


Листи підтримки і рекомендації, інформація, що підтверджує компетентність організації та її членів, докладний опис планових заходів, діяльності; інші документи, що свідчать про серйозність проблеми, що намічено вирішити завдяки вашому проекту.

Можливо, не кожному з потенційних спонсорів потрібно буде представляти цілий проект. Однак наявність проекту дозволить точно знати, що і як, з використанням яких ресурсів (людських, матеріальних, технічних, інформаційних, фінансових) необхідно робити у ході реалізації проекту, а також дасть можливість швидко і точно відповісти на будь-які питання.




# СКЛАДІТЬ ПЛАН ЗБОР

**1** ВИБЕРІТЬ ЗАВДАННЯ, що його хочете виконати за допомогою залучених ресурсів. ВКАЖІТЬ ТЕРМІНИ. ПІДГОТУЙТЕ ВЛАСНИЙ ПРОЕКТ.



**2** ЗБЕРІТЬ ПОВНУ ІНФОРМАЦІЮ і ПРОДУМАЙТЕ АРГУМЕНТИ у вашу користь.

**3** ВРАХУЙТЕ МОЖЛИВІ мотиви ваших потенційних спонсорів.



**4** ПРОАНАЛІЗУЙТЕ свій минулий досвід залучення ресурсів, ВИЗНАЧТЕ СВОЇХ ПРИХИЛЬНИКІВ, до яких можна звернутися в першу чергу. ВИЗНАЧТЕ, до кого ще ви звернетесь. ПОДУМАЙТЕ, які суми (ресурси) пропонувати подарувати з боку фінансових партнерів.

ПІДГОТУЙТЕ МАТЕРІАЛИ, що їх будете надавати фінансовим партнерам.



**5**



# У КОШТІВ

УТОЧНІТЬ МЕТОДИ збору ресурсів.

6



7

ЗАЛУЧІТЬ ДО РОБОТИ відповідально-го із залучення фінансування і доброво-льців (фандрейзерів).

ПЕРЕКОНАЙТЕСЯ, що вони мають досить інформації і матеріалів. ПАМ'ЯТАЙТЕ, що 80% успіху кампанії із залучення фінансування залежить від переконан-ня фандрейзерів у необхідності вирі-шення існуючої проблеми силами вашої організації.



ВСТАНОВІТЬ ПОРЯДОК контролю за надходженням грошей. Якщо вам пообіцяли перерахувати вне-сок (пожертвування), обов'язково УТОЧНІТЬ, коли це станеться, адже гроші (ресурси) можуть прийти за-надто пізно, якщо ви про це не по-турбуєтеся.

8

9

ПРИСТУПАЙТЕ до дій!





# 7

## ЗАПИТАНЬ,

на які має відповідати  
ФАНДРЕЙЗИНГОВА СТРАТЕГІЯ:

### ЩО МИ МАЄМО ДЛЯ СТАРТУ?

(відповідального, базу даних фінансових партнерів, презентації, листи, волонтерів, ментора... і т.д.)

### ЩО САМЕ МИ МАЄМО ЗРОБИТИ У ЗАЛУЧЕННІ РЕСУРСІВ?

(мета фандрейзингу виражена сумою потрібних ресурсів, джерела: громада\люди, бізнес, донори, місцева\регіональна\державна влада\політики, члени організації, події для зацікавлених тощо)

### КОЛИ МИ ПІДВОДИМО ПРОМІЖНІ ПІДСУМКИ ТА МОЖЕМО ЗМІНИТИ ПІДХОДИ?

(якщо план залучення ресурсів є таблицею, тоді в цій таблиці ми визначаємо час для оцінки залучених ресурсів, як період, коли ми підраховуємо витрати понесені на фандрейзинг і отримані доходи, щоб ухвалювати рішення про подальші кроки.)

### СКІЛЬКИ ТА ЯКИХ САМЕ РЕСУРСІВ НЕОБХІДНО ЗАЛУЧИТИ?

(проекти, плани проведення заходів, стратегічний план, бізнес-план соціального підприємства тощо, у яких є вписані бюджетні категорії (перелік необхідних ресурсів).

### ЯК САМЕ МИ ЗАЛУЧАТИМЕМО? ВЛАСНЕ, ЯКІ СТРАТЕГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ ВИКОРИСТОВУВАТИМЕМО У ЗАЛУЧЕННІ РЕСУРСІВ?

(яким буде наш план А, Б, В? Як: готуємо проекти для донорів та здобуваємо їх прихильність? чи спонсорські пакети для бізнесу та ведемо з ними перемовини? чи проводимо волонтерську кампанію збору пожертв у скарбнички 4-ма способами? чи проводимо творчі\спортивні\гастрономічні\навчальні події з аукціонами й лотереями? чи комбінуємо способи й інструменти проводячи кампанію? і т.д.)



## ЯК МИ ІНФОРМУЄМО ГРОМАДУ, ПАРТНЕРІВ ПРО СВОЇ ДІЇ?

(У який спосіб доносимо інформацію до тих, до кого звертатимемося за ресурсами? Як збираємо прихильників, союзників, волонтерів? Як звітуємо на кожному з етапів кампанії залучення ресурсів? Як закликаємо долучитися та зробити свої внески партнерів, благодійників, філантропів, меценатів, донорів, спонсорів?)

## СКІЛЬКИ КОШТУВАТИМЕ ЗАЛУЧЕННЯ РЕСУРСІВ?

(коли план залучення буде готовим - маємо підрахувати вартість усіх приготувань та дій з фандрейзингу та скласти бюджет фандрейзингу, щоб додати суму адміністративних витрат на фандрейтинг до нашого фандрейтинг плану та залучити більше ніж потрібно для виконання проектів, програм, планів дій основної діяльності, на яку залучаються ресурси.)

## ВАШІ ДІЇ, СПРЯМОВАНІ НА ВИКОНАННЯ ПЛАНУ КАМПАНІЇ ІЗ ЗАЛУЧЕННЯ РЕСУРСІВ

- 1 СКЛАДІТЬ СПИСОК потенційних спонсорів (визначте, кому вигідно фінансувати ваш проект).
- 2 ПОДЗВОНІТЬ У ФІРМУ (довідайтеся, з ким вам доведеться зустрітися, спробуйте здобути якнайбільше інформації про керівника і саму фірму).
- 3 СКЛАДІТЬ ЛИСТ до фірми, ґрунтуючись на проекті і мотивах, які спонукають фірму до співробітництва з вами.
- 4 ЗУСТРІНЬТЕСЯ З ПРЕДСТАВНИКАМИ ФІРМИ:
  - а) презентуйте свій проект;
  - б) переконайте представника фірми виділити фінансування (необхідні людські, матеріальні, технічні, інформаційні ресурси).
- 5 ДІЙДІТЬ ЗГОДИ. Якщо необхідно, дзвоніть і пишть додатково, роблячи більш переконливі пропозиції.
- 6 ОДЕРЖАВШИ ВНЕСОК, відішліть лист-подяку.
- 7 ОЦІНІТЬ РЕЗУЛЬТАТИ проробленої роботи. Встановіть довготривалі відносини з фінансовими партнерами.



## ЯК ЗАЛУЧИТИ ФІНАНСОВИХ ПАРТНЕРІВ

Перед тим, як фінансового партнера, необхідно добре подумати, хто, що може і для чого саме вам необхідні гроші (людські, матеріальні, технічні, інформаційні ресурси).

Зібравши членів організації і погодивши план роботи з конкретними фінансовими потребами, методом «мозкового штурму» можемо укласти список декількох десятків назв фірм, банків, організацій і фондів, що виділяють ресурси на вирішення проблем, над розв'язанням яких працює ваша організація. Можна скористатися телефонними довідниками (в тому числі власними телефонними книжками у смартфонах), рекламними виданнями й іншими джерелами, що містять інформацію про потенційних фінансових партнерів.

Варто пам'ятати: кожен із фінансових партнерів міг би допомогти не лише грошима, а й товарами і послугами, необхідними для вашої успішної діяльності.

**ПАМ'ЯТАЙТЕ!** Не кожен фінансовий партнер радо віддасть частину свого прибутку, навіть за наявності пільг. Іноді легше оплатити уже виписаний рахунок за оренду офісу чи телефон, ніж викласти «живі гроші».

Маючи список потенційних фінансових партнерів, нерационально пробувати одержати всю суму від одного. Краще добре подумати і визначити, хто і що саме може дати для потреб вашої організації. Фінансовому партнеру легше віддати невелику частину, аніж усе відразу, особливо тоді, коли стає відомо, що інші роблять благодійні внески в шляхетну справу вашої організації.

**ПАМ'ЯТАЙТЕ!** Чим більше потенційних фінансових партнерів буде залучено, тим більше грошей, товарів, послуг організація може отримати для успішної реалізації своєї місії та проєктів.

Іноді стається так, що коли ми змінюємо грошові витрати на надані безкоштовно партнерами послуги, товари, вартість проєкту набагато зменшується. І гроші необхідні



тільки на виплату заробітної платні працівників і оплату податків організації. Знаючи це, фінансові партнери будуть більш охоче співпрацювати з вами.

## ДУЖЕ ВАЖЛИВИЙ ЛИСТ

Коли Ви готуєте лист, то бажано визначити, кому цей лист направляти, кого ви бачите своїми потенційними спонсорами. Якщо ви вирішили взяти адреси з певної бази даних (наприклад, зі збірника комерційних фірм регіону), врахуйте, що це найпростіший, але не найефективніший спосіб. Він дозволяє одержати 1-2% позитивних відповідей. Натомість більше результату (5-7%) принесе адресне розсилання листів, коли ви визначите, хто саме повинен одержати ваш лист і потенційно може виступити вашим фінансовим партнером. СПРОБУЙТЕ написати листа так, щоб людина особисто захотіла підтримати вашу діяльність. Дайте короткий, але яскравий приклад того, яку конкретну користь приносить ваша праця (наприклад, опис допомоги комусь з ваших підлеглих, цитата з листа, позитивні відгуки відомих людей і т.д.)

**ЗАВЖДИ** конкретно і виразно висловлюйте побажання про те, скільки і чого саме Ви хочете одержати.

Весь текст листа **ПОВИНЕН** поміститися на одній, сторінці у 5-7 коротких речень. Простежте, щоб лист був акуратно оформлений і мав широкі поля (на випадок, якщо на листі читач захоче зробити помітки).

**НАМАГАЙТЕСЯ УНИКАТИ** аббревіатур, скорочень, спеціальних термінів, жаргонізмів – не усі зрозуміють значення таких слів. Текст може бути типовим, але не занадто бюрократичним. Виклад повинен бути простим і доступним для розуміння, а речення – короткими і лаконічними. І не потрібно сліз – можливо, не всі люблять сентиментальність. **ПАМ'ЯТАЙТЕ ПРО ВВІЧЛИВІСТЬ!**

**НЕ ЗАБУВАЙТЕ** називати людей «шановними», «відомими», виражайте щиросердно свою повагу.



# АНАТОМІЯ ЛИСТА

У листі-звертанні до потенційного фінансового партнера має бути написано (врахуйте, що кожен пункт – це менше 1-го речення – не більше! **БУДЬТЕ КОНКРЕТНІ І ЛАКОНІЧНІ**):

- 1 Шапка (назва організації, її адреса, прізвище, ініціали керівника організації\особи, до якої ми звертаємося).
- 2 Коротка невимушена інформація про вашу організацію (буквально 1 речення):
  - а) назва;
  - б) місія (ціль існування) організації;
  - в) час створення й офіційний статус (суспільна, благодійна);
  - г) хто є членами чи для кого працює ваша організація.
- 3 Коротка інформація про програму (проект того, що ви збираєтеся робити).
- 4 Вартість проекту.
- 5 Суть пропозиції (гроші, нерухомість, послуги чи щось інше, що є у вашого спонсора).
- 6 Терміновість ваших потреб (коли необхідні гроші\ресурси, до якого часу).
- 7 Ваші гарантії (наприклад, коли ви подасте звіт про використання отриманих ресурсів).
- 8 Можливий мотив фінансового партнера (чому ваш проект заслуговує саме на його увагу).
- 9 Інформація про податкові пільги (для спонсора) і механізм передачі внесків чи грошей.
- 10 Реквізити вашої організації (адреса, телефон, месенджери, електронна адреса, номер рахунка).
- 11 З ким і в який час контактувати з питань, пов'язаних з вашим листом.
- 12 Вислів побажання співробітництва зі спонсором і повагою до нього. Вказати ім'я автора листа, що завіряється підписом.




**P. S.** Намагайтеся залучити читача першими фразами. Якщо йому стало нецікаво, то ви ризикуєте нічого не одержати. Нудні листи, як правило, не читають. Використовуючи реальні приклади, покажіть, як проблема, над якою ви працюєте, може бути розв'язана і як це зробите ви. Використовуючи прості слова, уникайте банальних тверджень типу «чорнобильським дітям потрібне оздоровлення» – це і так усім зрозуміле. Якщо Ви хочете вказати щось особливе – використовуйте **«постскрипtum»**. Більшість людей, у силу природної цікавості, може звернути увагу саме на повідомлення у постскриптумі.

## ПРО ЩО СЛІД ПАМ'ЯТАТИ, ЗВЕРТАЮЧИСЬ ЗА ГРОШИМА?

- o Переконайте фінансового партнера, щоб він дав свої гроші.
- o Ваш успіх є успіхом партнера – він зацікавлений у фінансуванні добрих справ, що реалізуються відповідальними організаціями.
- o Зазвичай наш потенційний фінансовий партнер одержує десятки заявок кожен місяць, і тільки невелика їх кількість затверджується.
- o У фінансового партнера теж є свої проблеми – співпраця з вами має сприяти їхньому розв'язанню.
- o Співробітництво з вами має зацікавити фінансового партнера
- o Заявка є проектом договору – якщо партнер її схвалить, все, про що там сказано, стосуватиметься обох сторін договору.

### ФІНАНСОВИЙ ПАРТНЕР ВІДМОВИТЬ, ЯКЩО:

- o У нього немає поваги до автора чи організації, яку він представляє
- o Він не зацікавився вашою діяльністю (проектом, пропозицією)

- 
- о Лист є незрозумілим або зневажливим
  - о Очікувані результати заходу\проекту не відповідають передбаченим витратам.
  - о Захід\діяльність є занадто дорогим для фінансового партнера.
  - о Ніколи не потрібно брехати чи перебільшувати – якщо ви не зможете чого-небудь зробити, заберіть це зі своєї пропозиції про співпрацю.
  - о Організація не гарантує виконання запланованої програми.

Лист із пропозицією про гроші може не принести грошей, але це заявка про вас і нову можливість. Вам можуть відмовити декілька разів, ну і що? Це не кінець для вашої організації і не кінець Світу.

## **ДЕЯКІ ПОРАДИ, ЩО СТОСУЮТЬСЯ ПЕРЕГОВОРІВ З ФІНАНСОВИМИ ПАРТНЕРАМИ**

- о Будьте уважні
- о Будьте добродушні
- о Умійте слухати
- о Будьте компетентні
- о Говоріть коротко і зрозуміло
- о Пропонуйте виділити конкретно визначену суму (кількість ресурсів)
- о Говоріть про майбутнє
- о Наводьте приклади підтримки
- о Дякуйте
- о Пам'ятайте про мету візиту
- о Пам'ятайте, що фінансовий партнер теж людина
- о Умійте показати результати
- о Не перетворюйте розмову в монолог
- о Не «наїжджайте»
- о Не перебивайте
- о Не намагайтеся «завербувати»



- o Не відповідайте на питання, якщо не знаєте точну відповідь
- o Не «хваліться» бідами і недугами
- o Не ображайтеся
- o Не обманюйте навіть у дрібницях.
- o Не «нийте»
- o Не сперечайтесь
- o Ніколи не спізнуйтеся

Протягом переговорів ставтеся до фінансового партнера з повагою, але без самоприниження і лестоців. Спробуйте зрозуміти його справжні мотиви (благодійник, філантроп, меценат, донор, спонсор? ) і побажання, про що говорять жести, дії, слова, що він (вона) відчуває, яку позицію займає стосовно оточення.


Пробуйте проводити розмову на тому рівні, що є найбільш доступним вашому співрозмовнику. Будьте готові відповісти на всі питання, розповідайте про те, що ви вже зробили. Пам'ятайте про своє завдання. Дайте співрозмовнику зрозуміти, що саме його внесок є найважливішим для вашої організації.

Будьте твердо переконані в тому, що справа, яку хоче реалізувати ваша організація за допомогою грошей (ресурсів), що має виділити фінансовий партнер, є настільки важливою, що відмовити в проханні неможливо.

Разом з тим, будьте внутрішньо готові до відмови. Можливо, сьогодні у вашого співрозмовника немає вільних грошей (ресурсів), він виділив їх іншій організації, його не цікавить ваш проект чи ваша організація йому невідома.

Це звичайна ситуація. Не слід впадати в розпач чи ображатися, злитися. Нічого страшного не станеться, якщо Ви запитаєте про причину відмови і з'ясуєте, на які добрі справи хотів би виділити гроші (ресурси) ваш співрозмовник.

Не забудьте розповісти, на що підуть виділені гроші (ресурси), які результати будуть досягнуті. Розкажіть про під-



тримку, яку ви вже одержали від інших. Дотримуйтеся «золотого» правила: «Краще сто друзів, аніж сто гривень». Намагайтеся піти від потенційного фінансового партнера, навіть якщо без грошей (ресурсів), то хоча б з обіцянкою дати їх у майбутньому.

Запитайте, хто б ще міг допомогти в реалізації вашого проекту, до кого з бізнесменів (партнерів) варто звернутися з проханням про виділення фінансування.

Пам'ятайте, що успіх вашої організації залежить не від бажання чи небажання виділити гроші (ресурси), а від вашої роботи, ваших умінь і наполегливості.

## ЯК РОЗПОДІЛИТИ ЧАС

Успішні, фінансово життєздатні організації витрачають свій час таким чином, щоб забезпечити високий рівень професійної підготовки працівників, надавати якісні послуги суспільству й разом з тим працювати над залученням необхідних ресурсів для цього. Найчастіше динаміка використання часу і зусиль успішних, фінансово життєздатних неприбуткових організацій виглядає в такий спосіб.

Якби ми розподілили роботу членів організації, яка умовно нараховує 10 осіб, то одержали б практично ідеальну структуру, де:

- o 1 особа займається роботою в офісі (адмініструванням);
- o 3 особи – інформуванням громадськості, а також дійсних і потенційних донорів, спонсорів про задуми, проекти, поточну діяльність і їхні результати;
- o 4 особи – залученням фінансування з місцевих, національних і міжнародних джерел, а також фінансовим аудитом і звітністю;
- o 2 особи є виконавцями проектів і суспільно-корисних справ.



Проблема більшості неприбуткових організацій, особливо новостворених, полягає в тому, що найчастіше вони не мають людей, що якісно і компетентно могли б працювати в запропонованій структурі (органограмі).


Щоб дану ситуацію змінити на краще, слід розуміти, що люди приходять у неприбуткову організацію тільки в тому випадку, коли їх запрошують. І саме люди допомагають організації стати успішною у своїй ефективній і корисній суспільству діяльності. Одним з важливих ресурсів, який ви повинні залучити перед одержанням фінансування, є волонтери (добровольці).

## ПАКЕТ ДЛЯ ФАНДРЕЙЗЕРА

Варто враховувати, що чим більше добровольці (фандрейзери) знають про організацію, потенційного донора (спонсора, мецената, філантропа, благодійника), тим більше прогнозованим є одержання пожертвування. Тому потрібно заохотити добровольців до більш докладного знайомства з діяльністю організації, а також з інформацією про потенційних фінансових партнерів.

Кожен волонтер повинен одержати від нас пакет матеріалів, що СКЛАДАЄТЬСЯ З:

- о інформації про успішну діяльність (розвиток) організації (до однієї сторінки) і мети збору пожертвувань;
- о проекту (опису діяльності), на який залучається фінансування (до двох сторінок);
- о інформації про потенційного фінансового партнера (включаючи список усіх його попередніх пожертвувань, якщо такі вже були);
- о імен і телефонів співробітників (координаторів) організації, що можуть відповісти на питання волонтера чи фінансового партнера у випадку, якщо вони не будуть мати відповідь на конкретне питання;
- о списку можливих видів і форм пожертвувань (без готівковий розрахунок, акції, матеріальні внески чи



власність, безкоштовні послуги чи використання транспорту, пожертвування з відтермінуванням одержання, велике іменне пожертвування на конкретну мету і т.д.);

о презентаційних матеріалів (візиток, буклетів, інформаційних бюлетенів, річного звіту і т.д.)

Такий набір матеріалів дозволить волонтерам\фандрейзерам бути більш упевненими при проведенні переговорів і вільно, без напруги, спілкуватися.

Було б добре заохотити добровольця\фандрейзера, що буде йти до потенційного фінансового партнера, самому зробити невелике пожертвування для організації на справу, якими ви займаєтеся. Такий крок буде ще більше вселяти впевненість у тому, що одержати пожертвування реально (тому що ми самі це зробили) і що благодійна акція буде успішною, оскільки ми знайдемо інших людей, що теж її підтримають.

Варто пам'ятати, що з пропозицією про пожертвування необхідно звертатися особисто. Пропозиції по телефону чи в листах дуже рідко приносять великі пожертвування, найчастіше взагалі жодних. Тому варто навчити добровольців спочатку дзвонити потенційному фінансовому партнеру, щоб домовитися про зустріч, після цього проводити переговори, що триватимуть не більше 2,5 хвилин. Ми повинні максимально допомогти добровольцям, забезпечивши їх докладними інструкціями.

## **РОЗМОВА ПО ТЕЛЕФОНУ**


1. Привітайтеся, назвіть своє ім'я й організацію і запропонуйте партнеру спільну участь у проекті (акції).
2. Поясніть свою роль як добровольця і запропонуйте зустрітися для обговорення планів співробітництва. Дайте донору зрозуміти його важливість і цінність його порад.



3. Поруште питання про зустріч так, щоб у партнера був вибір. Наприклад: «Ви б хотіли зустрітися в середу чи в четвер?» чи «Вам буде зручніше зустрітися у Вашому офісі чи, можливо, Ви б хотіли побувати у нас?»
4. Відмовтеся обговорювати суму пожертвування чи деталі проекту (акції) по телефону.
5. Домовившись про дату, місце і час зустрічі, закінчіть розмову якомога швидше.

## **ЗУСТРІЧ З ФІНАНСОВИМ ПАРТНЕРОМ**

1. Привітайтеся, нагадайте про домовленість про зустріч.
2. Розрядіть обстановку: поговоріть на теми, що мають загальний інтерес (наприклад, про справи вашої організації).
3. Опишіть кампанію (акцію, проект), підкреслюючи переваги участі в ній і суспільне значення для майбутнього.
4. Дайте висловитися потенційному фінансовому партнеру й уважно слухайте, щоб визначити його зацікавленість у тому чи іншому аспекті програми чи кампанії організації.
5. Опишіть, якщо це необхідно, можливості стати постійним партнером, зробити іменне довгострокове пожертвування в зручній для партнера формі (гроші, акції, нерухомість, товари, послуги і т.д.)
6. Згадайте про своє власне пожертвування в контексті підтримки цілої організації і суспільної важливості її роботи.
7. Поруште питання: «чи могли б Ви зробити пожертвування до кінця тижня (місяця)?», - це змушує партнера думати і дати позитивну відповідь, навіть якщо сума пожертвування буде меншою, ніж ви очікуєте.
8. Пам'ятайте, що залучаєте не для себе особисто, а для організації та доброї справи.
9. Підкреслюйте не суму, а те, що буде досягнуто за допомогою фінансового партнера.

- 
10. Будьте упевненими в тому, що пропозиція про велике пожертвування – це комплімент (оскільки вказує на багатство і щедрість фінансового партнера)
  11. Не стомлюйте потенційного партнера і закінчіть зустріч, коли виникне логічна пауза.
  12. Якщо він\вона не прийняли рішення, домовтеся про точну дату, місце і час зустрічі, запропонуйте відвідати організацію.
  13. Перед тим, як піти, передайте потенційному фінансовому партнеру матеріали (лист-пропозиція, проект, буклет чи річний звіт). Запитай, чи потрібна яка-небудь додаткова інформація для того, щоб прийняти рішення.
  14. Якщо не можеш дати відповідь відразу чи запропонувати додаткові матеріали, пообіцяй зв'язатися протягом декількох днів.
  15. Заповніть картку відвідування і якомога швидше зв'яжіться з координатором щодо залучення фінансування в організації, щоб повідомити йому про результати візиту.

**ДОДАТКОВО** ДОБРОВОЛЬЦЯМ\ФАНДРЕЙЗЕРАМ  
ВАРТО ПАМ'ЯТАТИ:

- а) якщо наш потенційний фінансовий партнер скаржиться на своє важке матеріальне становище чи критикує організацію, вислухай уважно, ніколи не сперечайся, не перепрошуй і не виправдовуйся;
- б) якщо потенційний фінансовий партнер завзято відмовляється від пожертвування, що, на твою думку, він може зробити, – домовся про наступну зустріч. Можливо, після обговорення цієї ситуації в організації до цього партнера наступного разу піде інший волонтер;
- в) якщо ваш партнер виділяє невелике пожертвування – це не поразка, а перемога, адже йдеться про співробітництво, що буде продовжено!




Під час тренінгу з питань залучення місцевого фінансування, не раз згадується, що ми проводимо практичні справи, що стосуються переговорів з нашими потенційними донорами. Буде незайвим продумати такі справи для вашої організації.

Не менш важливими є розмови з волонтерами, які б надихали їх до активної і результативної роботи, оскільки завдяки їхнім зусиллям можна буде зробити добру справу. Обов'язково слід подякувати волонтерам за згоду співпрацювати з організацією. Не зайвим буде нагадування про готовність працівників організації підтримувати ваших добровольців, надавати їм необхідну інформацію і матеріали. Інструктаж і навчання добровольців займають у нас багато часу, але значна кількість великих і особливо дрібних пожертвувань будуть результатом їхньої роботи, що може цілком виправдати витрачений час. Адже одна людина може фізично відвідати 5-10 потенційних фінансових партнерів протягом цілого робочого дня. А 10 добровольців, наносячи два візити, відвідають їх у два рази швидше.

Крім цього, нерідко суспільні і благодійні організації залучають велику кількість добровольців для проведення масових акцій збору пожертвувань на площах міст, в інших публічних місцях, а також для кампаній «Від дверей до дверей», що дозволяють зібрати в благодійні скриньки велику кількість індивідуальних пожертвувань громадян.

## ПРОФЕСІЙНІ ЕТИЧНІ СТАНДАРТИ ФАНДРЕЙЗЕРА

1. Залучення до фандрейзингової діяльності дітей, представників соціально незахищених або обмежених в можливостях прийняття рішень груп Дітей, представників соціально незахищених або обмежених в можливостях прийняття рішень груп можна залучати до фандрейзингової діяльності на певних умовах:

- 
- 1) добровільність участі;
  - 2) повноцінність участі (передбачає роз'яснення учасникам і чітке розуміння ними цілей фандрейзингової діяльності, а не використання тільки емоційної сторони);
  - 3) інформування батьків дітей, які залучаються до фандрейзингової діяльності;
  - 4) інформування аудиторії про умови, на яких в акції беруть участь представники зазначених груп.

**НЕ МОЖНА ЗАЛУЧАТИ** до фандрейзингової діяльності осіб з психічними відхиленнями.

2. Залучення коштів від груп потенційних фінансових партнерів, що викликають сумніви з етичної точки зору. Неприйнятно залучення коштів від організацій окультного і деструктивного характеру (сект і тому подібних). Неприйнятно активне залучення коштів від організацій або приватних осіб з кримінальним іміджем (звернення до них за своєю ініціативою). Припустимо пасивне залучення коштів від таких осіб і організацій (позитивну відповідь на пропозицію).

**НЕПРИЙНЯТНО ПРИ ВІДМОВІ** від пожертвування посилається на кримінальне минуле потенційного фінансового партнера.

**НЕПРИЙНЯТНО ЗАЛУЧЕННЯ КОШТІВ** від виробництв, які усвідомлено приносять шкоду (відверто ухиляються від дотримання вимог техніки безпеки та екологічних норм).

Припустимо залучення коштів від профспілок, традиційних релігійних організацій, організацій мережевого маркетингу, політиків і політичних партій, адміністративних органів, укладених, анонімних донорів

3. Грошова винагорода праці фандрейзера.  
Оплата діяльності фандрейзера відноситься до статті «адміністративні витрати». Праця фандрейзера оплачується з коштів, виділених на цю статтю витрат, але в розмірі, не більшому ніж 20% від загальної суми залучених коштів; або оцінюється в грошовому еквіваленті та



розглядається як особистий благодійний внесок фандрейзера. Бажано інформувати фінансового партнера про існування даної статті витрат.

**ЗАРОБІТНА ПЛАТА ФАНДРЕЙЗЕРА** може нараховуватися з коштів організації-замовника. Оплата здійснюється за погодженням із замовником.

#### 4. Етичність фінансових «маневрів»

Неприйнятні «відкат», «відмивання» (підміна благодійності перерозподілом залучених фінансових коштів) («розмазування» (включення в суму залучених коштів часткою, що спрямовуються на особисті цілі фандрейзера або клієнта).

Будь-який перерозподіл ресурсів в рамках бюджету проекту, на який залучалися кошти, допускається за погодженням з донором\фінансовим партнером

#### 5. Залучення коштів в обмін на імідж, бренд фандрайзера, некомерційної організації

Репутація - інструмент фандрейзера. Імідж важливо зберігати, щоб мати можливість організувати благодійну діяльність.


**ПРИ ВІДМОВІ** від якогось варіанту співпраці через загрозу своєму іміджу фандрейзер зобов'язаний надати фінансовому партнеру шанс брати участь в добродійності іншим способом.

#### 6. Поширення фандрейзером інформації про замовника під час і після фандрейзингової активності.

Вся інформація про фінансового партнера, яка використовується фандрейзером, повинна бути максимально відкритою. Може бути обмежене: особиста конфіденційна інформація, інформація про партнерів організації - партнера. Будь-яке розповсюдження персональної інформації неприпустимо без узгодження. Передача інформації про фандрейзингової кампанії іншим клієнтам повинна узгоджуватися .

Фінансовий партнер повинен знати про витрати на організацію і проведення фандрейзингової кампанії.

Фінансовий партнер має право на анонімність

- 
7. Обмеження фандрейзером інформації про цілі збору коштів і подальшому витрачанні коштів (зокрема, про цільове або нецільовому використанні) Інформація про цілі збору і про витрачання коштів є відкритою. Слід попередити фінансових партнерів і замовників фандрейзингової кампанії про публічність інформації про використання ними залучених коштів. Рекомендується мати стійкий, постійно діючий механізм оприлюднення такої інформації. Перш ніж оприлюднити інформацію про нецільове використання коштів, слід запропонувати замовнику фандрейзингової кампанії варіант дій в цій ситуації
  8. Кампанії, які не мають першочерговою метою збір коштів для реалізації місії або вирішення проблеми (псевдо-фандрейзингової кампанії) Умисне ведення псевдофандрейзингових кампаній неетичне. Допускається PR-активність як етап або компонент фандрейзингової кампанії
  9. Використання в фандрейзинговій активності «чутливих» точок цільової групи Використання «чутливих» точок цільової групи допустимо, за винятком: такого використання, яке обмежує права і гідність цих або інших соціальних груп; такого виконання, яке загострює соціальну обстановку (налаштовує громадську думку проти групи людей, нагнітає страх перед загрозою небезпеки)
  10. Використання кон'юнктури Використання кон'юнктури допустимо за згодою носіїв кон'юнктурної «теми» - представників потребує соціальної групи і при узгодженні «теми» з уявленнями про місію організації у колективу замовника фандрейзингової кампанії. Неприйнятна підміна місії з кон'юнктурних міркувань, ведення діяльності заради залучення коштів, а не реалізацію місії
  11. Маніпулювання, гіпноз, навіювання, нав'язування замовникові фандрейзингової кампанії (представнику цільової групи) поведінки крім його свідомості і волі




Маніпулювання, гіпноз, нав'язування поведінки неприпустимі

12. Дії зі створення у фінансового партнера образу «жертви» Дії зі створення у фінансового партнера образу «жертви» неприпустимі
13. Використання церковного благословення і релігійних переконань. При використанні благословення церкви будь-якої конфесії має ґрунтуватися на загальнолюдських цінностях, а не на конфесійних і релігійних переконаннях.

Неприпустимо створювати у будь кого відчуття «неправедного» віруючого, переносити фандрейзингову ідею з проблеми на виконання релігійної норми. Неприпустимо створювати ілюзію, що діяльність, на яку збираються кошти, спрямована виключно на реалізацію якоїсь релігійної цінності.

14. Партнерство з адміністративними органами. При вступі в партнерські відносини з адміністрацією необхідне укладення письмової угоди з чітким зазначенням форми вкладу та оплати
15. Отримання ресурсів від адміністративних органів. При отриманні ресурсів від адміністративних органів необхідні чітке визначення оплати та облік економічної вигідності угоди
16. Використання підтримки у вигляді прямих директив адміністративних органів. Використання прямих директив адміністрації допускається в разі залучення коштів муніципального бюджету. Не можна вдаватися до прямого впливу адміністрації на потенційних донорів. Діяльність чиновників по залученню ресурсів не є і не вважається фандрайзингу
17. Використання в фандрейзинговій діяльності службового становища, адміністративного статусу. Можливе використання в фандрейзинговій активності довіри до чиновника, його імені.



## ІНФОРМАЦІЙНІ ПРИВОДИ ТА ПРОЗОРІСТЬ В ЕФЕКТИВНІЙ ФАНДРЕЙЗИНГОВІЙ КАМПАНІЇ

Під час тренінгів та консультацій з питань залучення місцевого фінансування благодійні фонди й інші неприбуткові інституції нерідко планують проведення кампаній, спрямованих на місцеву громаду, намагаючись спонукати та заохотити громадян і представників різних суспільних секторів (владу, бізнес, інші неприбуткові недержавні організації) до внесення своїх пожертв.

При цьому слід враховувати, що ефективні фандрейзингові кампанії мають включати в себе не лише набір заходів зі збору коштів, але й інформування громади про кожен з етапів цієї кампанії.

Нажаль, більшість благодійних\громадських організацій не враховує того, що робота відділу фандрейзингу складається на 40% із елементів (застосування інструментів і механізмів) залучення фінансування, на 20% із реалізації проектів, на які вже зібрано кошти, 10% адміністрування, що включає в себе планування діяльності, роботу з персоналом і волонтерами, бухгалтерські операції, облаштування роботи офісу, а на 30% з налагодження та розвитку зв'язків й інформування громади.

У практиці фандрейзтингу ще ніхто не провів чіткої межі між залученням фінансування та інформуванням (PR). Таким чином, не менше 70% діяльності благодійних фондів, повинні складати заходи залучення фінансування й інформаційного супроводу цього процесу.

Можливо хтось не погодиться з подібним твердженням і знаходитиме „переконливі” аргументи для цього.

Однак, маючи досвід побудови благодійного фонду з „0” в період зародження новітнього третього сектора України (1995 рік) персонал і Рада директорів Фондації імені князів-благодійників Острозьких неодноразово переконува-



лися в тому, що робота благодійного фонду є інструментом залучення ресурсів і їх подальшого розподілу серед тих хто потребує підтримки чи реінвестування у неприбуткові проекти громадських організацій або ініціативних груп громадян. Окрім цього, фандрейзингова робота найчастіше зводиться до побудови стабільних і міцних зв'язків та партнерства з фінансовими партнерами (не залежно від форми власності), котрі не лише довіряють фонду, але й бажають вирішувати місцеві проблеми чи забезпечувати місцевий розвиток.

Отже, залучення фінансування (фандрейзинг) перетворюється, за цих обставин, у залучення друзів (френдрейзинг) кінцевим результатом якого є здобуття соціального капіталу. А соціальний капітал є передумовою для створення реального фінансового капіталу фонду. Адже соціальним капіталом є ДОВІРА. Не зібравши довіри від громадян, громади та суспільства ми не зможемо отримати грошей чи інших ресурсів від громадян, громади і суспільства.


Ось чому дану публікацію ми присвячуємо створенню інформаційних приводів у процесі залучення фінансування.

Інформаційні приводи це етапи поширення інформації, що фокусує увагу громадськості на певних подіях та спонукає активних громадян до дій. Існує щонайменше 4 рівні ключових повідомлень.

1-й – це просто інформація. Завданням інформації є створення фону або повідомлення про події, які матимуть чи мають місце бути (відбулися). Як правило цей рівень інформування швидко забувається тими, хто її отримує. Таку інформацію ми щодня отримуємо у новинах.

2-й рівень = перше + задана емоція. Тобто інформація повинна викликати у її отримувача певну емоцію (позитивну чи негативну). Це може бути соціальна реклама.

3-й рівень = перше + друге + готовність до дії. (Наприклад: скринька для добродійних пожертв може містити зо-



браження бенефіціантів і заклик зробити пожертву. У цьому випадку, вимірювання дієвості такого ключового повідомлення буде дорівнювати зібраній сумі у цій скарбничці.)

4-й рівень = перше + друге + третє + заклик до бездумної дії. (Цей рівень ключових повідомлень практично не використовується громадськими організаціями чи благодійними фондами, оскільки розрахований на радикально налаштовану цільову аудиторію, як наприклад релігійні фанатично налаштовані громади, заклик лідера яких може спонукати бездумне виконання дій у відповідності до наказу).

## **З ЧОГО Ж ПОЧИНАТИ ІНФОРМАЦІЙНУ КАМПАНІЮ, МАЮЧИ НА МЕТІ ЗАЛУЧЕННЯ ФІНАНСУВАННЯ?**

1. Інформування про проблему. На цьому етапі ми можемо допомогти в організації прес-конференції (брифінгу чи засідання прес-клубу, рідше поширення прес-релізів або інтерв'ю) для тих хто безпосередньо займається вирішенням цієї проблеми. Наприклад: якщо йдеться про рівень захворюваності на туберкульоз в громаді, то слід організувати повідомлення лікарів й соціальних працівників, які можуть компетентно розповісти про цю проблему. Зокрема, йдеться про висвітлення наступних питань:

- o Що це за проблема, коли виникла, кого торкається ?
- o Якими є причини і наслідки проблеми?
- o Чи може бути вирішена на місцевому рівні?
- o Запрошуємо до співпраці усіх, кого торкається

проблема !

**ДУЖЕ ВАЖЛИВО**, щоб заклик до вирішення проблеми за участі партнерів прозвучав переконливо і відповідав 3-му рівню ключових повідомлень.




2. Прес-конференція про готовність вирішення. Цей інформаційний привід призначений для того, щоб наша організація заявила, що ми готові взятися за вирішення проблеми про яку нещодавно розповідалося. Важливо, аби ми підкреслили нашу роль як партнерів, яка передбачає підготовку проекту, за яким можливо вплинути на вирішення проблеми. (Не вирішення проблеми нашими зусиллями, а лише підготовка проекту, в якому буде описано проблему, поставлено мету, складено план дій і бюджет, передбачено результати реалізації проекту).
- o Представлено коло партнерів від яких може залежати вирішення
  - o Оголошення про можливість підготувати проект
  - o Заклик до партнерства

**ДАНИЙ ІНФОРМАЦІЙНИЙ ПРИВІД** розрахований на 1-й рівень ключових повідомлень, однак це зовсім не означає формального ставлення до нього, адже по його завершенню нам необхідно буде протягом не довше як місяця підготувати проект, до участі у якому буде залучено додаткових партнерів, в тому числі й засоби масової інформації.

3. Повідомлення, що проект написано. Презентація проекту необхідна для того, щоб потенційні партнери знали не лише про події, що призведуть до вирішення проблеми, але й довідалися про цільову аудиторію, на яку спрямовано проект і необхідні для нашої організації ресурси, котрі дозволять реалізувати проект.
- o Нагадуємо про проблему і партнерство по вирішенню
  - o Розповідаємо про план дій
  - o Закликаємо долучитися волонтерів, благодійників, спонсорів

**ОСТАННІЙ ПУНКТ ПОВИНЕН** відповідати 3-му рівню ключових повідомлень і заохотити потенційних фінансових партнерів і постачальників ресурсів до співпраці з нами.



4. Повідомлення про 25 % збору. Розпочати процес залучення фінансування завжди складно. Особливо складно відстежувати процес надходження фінансування та підтримувати активну кампанію із залучення на самому її початку. (Переважає більшість організацій, на жаль, зупиняються на першому ж етапі збору, що призводить до відміни значної кількості важливих проєктів). Цей інформаційний привід є справжнім викликом для нашої організації та місцевої громади. Тому він може бути початим навіть тоді, коли ми залучаємо лише 10% від потреби (бюджету проєкту). Зазвичай ми залучаємо фінансування шляхом розсилки листів для бізнесу, встановлення скарбничок для збору добровільних пожертв, проведення вуличних волонтерських кампаній. Кожен з цих методів сам по собі також є інформаційною кампанією (неодмінно з 3-м рівнем ключових повідомлень), що супроводжується збором фінансування і залученням додаткових ресурсів в тому числі людських. У даному випадку ми знову можемо виступити перед ЗМІ та повідомити наступне:

- о Звіт про початок кампанії залучення ресурсів
- о Подяка благодійникам, спонсорам і волонтерам, які вже зробили свій внесок
- о Заклик про дофінансування проєкту

**МАЄМО НАГОЛОСИТИ**, що нами вже отримані перші внески на конкретні статті бюджету. Справу розпочато і ми очікуємо покриття товарами, послугами чи фінансами інших статей бюджету, без чого початок реалізації проєкту неможливий.

5. Повідомлення про збір 50%. Загальний тон повідомлення має бути таким, як пересічення „екватора” . ми вже залучили половину необхідних для проєкту ресурсів, кількість наших партнерів збільшилася, а від так справа торкається не лише кількох зацікавлених осіб чи організацій але й усієї громади.



- о Подяка благодійникам, спонсорам і волонтерам
- о Нагадування про важливість вирішення проблеми
- о Оголошення плану фандрейзингу
- о Заклик дофінансувати

**ВИСВІТЛЕННЯ ЦЬОГО ЕТАПУ** не обов'язково має відбуватися через ЗМІ. Зокрема ми можемо написати про хід кампанії в повторних зверненнях до бізнесу, що поширюватимуться через кур'єрську службу доставки чи пошту (на безкоштовній основі, що також є залученим ресурсом). Або на плакатах, які будуть розміщені біля скарбничок у публічних місцях.

#### 6. Заклик про дофінансування.

- о Дякуємо благодійникам, спонсорам, партнерам
- о Звіт про залучення 75% бюджету
- о Заклик зробити фінальні пожертви, для того, щоб проект розпочався

Здавалося б для чого так часто інформувати про хід фандрейзингової кампанії? Для чого турбувати громадян і бізнес так часто?

Справа у в тому, що громада, а особливо наші партнери, мають знати як рухаються справи нашої організації. Усі повинні бути певні у нашій професійності. А починати реалізацію проекту лише після того як буде зібрано необхідне фінансування та ресурси є професійним підходом. (В іншому випадку, організація, котра починає впроваджувати проект без необхідних ресурсів неминуче призведе до провалу та втрати довіри, й наступної співпраці та фінансування.)

Коли люди розуміють, що їх внеску недостатньо вони проявляють ще більшу активність. Тож нерідко трапляється так, що ті хто зробили пожертву на першому етапі, довідуючись, про потребу легко приймають рішення про додаткове до фінансування.

З рештою, більшість людей які ще не зробили пожертви ставляться до наших прохань вибірково. Якщо ми раз звер-



нулися, наше звернення може бути проігноровано, або відкладене на потім.

Якщо ми більше не звертаємося – люди думають, що хтось інший зробив пожертву і немає потреби у їх внеску.

Коли ж наша організація звертається в третє і повідомляє, що ще потрібно небагато, то цього разу більше шансів досягнути розуміння саме нашого вкладу.

Тому в більшості фандрейзингових кампаній найбільше ресурсів залучається саме в кінці. Адже переважна більшість наших потенційних фінансових партнерів вже добре поінформовані про діяльність і наміри нашої організації.

7. Повідомлення про початок дій. За час поки триватиме інформаційно-фандрейзингова кампанія місцева громада може трохи призабути на який саме проект збиралося фінансування. Тому варто знову здійснити презентацію проекту й анонсувати через ЗМІ, а також персональні запрошення на участь у заходах проекту для фінансових партнерів.

- о Привітання усіх з наповненим бюджетом проекту

- о Подяка фінансовим партнерам

- о Презентація етапів реалізації проекту

**УЧАСНИКАМ** даної інформаційної події можуть бути партнери та благодійники і спонсори.

8. Інформаційний супровід проекту. Кожна подія проекту має супроводжуватися прес-анонсом або запрошенням для учасників, спонсорів і ЗМІ, а також коротким інформаційним звітом. Не слід забувати, що масові події завжди мають супроводжуватися фандрейзинговими діями (збір у скарбнички, благодійні лотереї чи аукціони, організаційні внески учасників, поширення благодійних талонів для отримання публікацій чи літератури).



9. Звіт про виконання проекту. Існує думка, що звіт насправді є інструментом залучення фінансування. Не лише тому, що в ньому можна розмістити пропозиції про пожертви чи благодійні талони, або розмістити бланки замовлення платних послуг чи квитанції у які слід внести лише суму, поставити підпис і перерахувати гроші із відділення банку.


Звіт, перед усім є стабілізатором партнерства, адже у ньому вказуються усі партнери та їх внески, а також ефективність використання їх інвестицій. Звіт також повинен містити інформацію (докази) того, що зібрані кошти були витрачені за цільовим призначенням. Наводимо головні питання, відповіді на які має містити якісний звіт.

- o Що зроблено, яких результатів досягнуто
- o Хто допомагав, тому велика шана
- o Кому і яку підтримку надали
- o З якими проблемами громади зустрілися і хто готові їх вирішувати

**ЗОВСІМ НЕ ОБОВ'ЯЗКОВО** видавати коштовні поліграфічні звіти. Важливо, щоб ці звіти були доказом здійснення доброї справи.

У зв'язку з цим пригадую історію однієї моєї мандрівки в купе з однією пані, котра розповіла, що під час переселення у новий будинок викинула понад 1000 фотокарток про свої численні закордонні відпочинкові подорожі. Однак, одну слабо витриману і неякісну фотокартку з слабкими обрисами лісової галявини на березі річки вона все ж таки залишила і навіть заплакала. Адже на звороті цього фото рукою дитини-сироти було написано „Дякую за подарування мені літо”.

Саме таким був звіт про одну із перших благодійних акцій „Літо дітям -1998 року” (наметовий табір), яку провела Фондація Острозьких для вихованців Рівненського інтернату, котрим не дісталася путівок в оздоровчі табори.



10. Починаємо нову кампанію. Завершення інформаційно-фандрейзингового циклу в дійсності є початком наступного. Це означає, що ми знову маємо повторити вищевикладену послідовність інформаційних приводів. Адже фандрейзинг є справою систематичною, лише за цих умов він буде ефективним.

**НЕ ІСНУЄ** мистецтва за ради мистецтва як залучення фінансування для того щоб мати гроші. Тому ми маємо завжди вдосконалювати інформаційні кампанії, що супроводжують фандрейзинг. А критикам даного підходу пропонуємо спочатку спробувати виконати вищевикладені рекомендації, щоб мати підстави бути переконливими.

## **КООРДИНАТОР З ФАНДРЕЙЗИНГУ – ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ ІДЕАЛЬНОГО ФАНДРЕЙЗЕРА**

### **ЩОДЕННІ ОБОВ'ЯЗКИ:**

Щодня складати план роботи, та робити аналіз попередньо виконаної роботи; готувати щотижневе, щомісячне, щоквартальне, що піврічне планування, враховуючи результати попередньо виконаної роботи.

- Здійснювати планування дня та аналіз результатів виконаної роботи в кінці робочого дня, поповнювати базу даних фінансових партнерів;
- зробити 5-10 дзвінків по робочих питаннях, призначенню зустрічей тощо;
- 3-5 переговорів (зустрічей) з представниками бізнесу, що є партнерами Університету;
- відправляти електронною поштою, у соціальних мережах та за допомогою месенджерів до 10 пропозицій про співпрацю;
- пошук нових ідей для проведення благодійних акцій,




долучатися до інших заходів, які проводяться в місті, щомісячно звітуватися Керівнику відділу залучення ресурсів (розвитку), відповідальному проректору, ректору;

- проводити 1-2 співбесіди з волонтерами, (залучати їх до участі у різноманітних акціях, проводити стажування для щойно задіяних та працюючих волонтерів, приймати участь у семінарах, тренінгах, майстер-класах)
- встановити щонайменше 1 скарбничку для пожертв у публічному місці;
- шукати джерела фінансування нових проектів, коригувати та поновлювати базу даних міжнародних та локальних партнерів Університету, вивчати напрямки їх діяльності, підтримувати з ними контакти електронною поштою, у соціальних мережах та месенджерах;
- вразі необхідності допомогти колегам.

**ЩОТИЖНЕВЕ ПЛАНУВАННЯ** з урахуванням попередніх результатів:

- здійснювати планування тижня та аналіз попередніх результатів;
- зробити 25-50 дзвінків по робочих питаннях, призначенню зустрічей тощо;
- 15-25 переговорів (зустрічей) з представниками бізнесу, що є партнерами Університету;
- відправляти електронною поштою, у соціальних мережах та месенджерах до 50 пропозицій про співпрацю;
- щотижня готувати щонайменше 1 публікацію про діяльність Університету, розміщувати на університетському й інших сайтах та в ЗМІ;
- залучення волонтерів - проводити 5-10 співбесід\інструктажів;
- провести щонайменше 1 вуличну волонтерську кампанію збору пожертв (по вихідних) та 1 кампанію з "Дверей у двері" (по буднях);

- 
- відправити до 50 пропозицій про співпрацю;
  - встановити щонайменше 5 скарбничок для пожертв;
  - робити переклад декількох статей для сайту;
  - поповнювати базу даних про міжнародних та локальних партнерів, визначити актуальну та реальну пропозицію до підготовки проекту;
  - делегувати завдання колегам, попередньо провести інструктаж;
  - домотати колегам вразі необхідності;
  - підтримувати порядок на робочих місцях та в офісі.

### **ЩОМІСЯЧНІ ОБОВ'ЯЗКИ:**


- здійснювати планування на місяць з врахуванням аналізу попередніх результатів;
- зробити 60-100 дзвінків по робочих питаннях, призначенню зустрічей тощо;
- зробити розсилку в межах до 100 e-mails, соціальних мережах і месенджерах;
- здійснити делегування до 20 фандрейзингових задач;
- провести до 20 співбесід, залучити до 4 волонтерів;
- ознайомитися з 4 міжнародними та 4 локальними партнерами, з 4 напрямками роботи, посилити існуючі,
- щомісячно готувати, хоча б, 1 проект, або\та 1 спонсорський-пакет чи бізнес план, щоквартально запускати в дію, хоча б, 1 проект;
- пошук та реалізація нових ідей з проведення благодійних акцій, долучатися до інших заходів, які проводяться в місті з метою популяризації діяльності Університету;
- проводити 1-3 волонтерські благодійні акції по збору коштів, спрямовані на підтримку доброї справи Університету;
- організовувати довготривалі (1-2) акції у співпраці з іншими організаціями;
- розміщувати до 4 публікацій в ЗМІ та на фундаційному й ін. Сайтах та у ЗМІ;



- встановлювати до 20 скарбничок та щомісяця вилучати кошти зі скарбничок та упорядковувати їх;
- розміщувати хоча б 1 платний банер на сайті;
- збирати матеріали для видань Університету;
- надсилати листи подяки партнерам Університету;
- запрошувати та здійснювати інструктажі для волонтерів, які допомагають у роботі координатора по фандрейзингу, у виконанні діяльності Університету, контролювати діяльність волонтерів, пов'язану із участю в акціях, роботою по збору коштів, роботою в офісі та інше;
- проводити тренінги (щонайменше 1) для заохочення та вдосконалення роботи волонтерів, або інші заходи;
- укласти договір з щонайменше 1 інформаційним партнером;
- подавати звіти про виконану роботу та план дій на наступний місяць керівнику відділу фандрейзингу, відповідальному проректору, ректору.

### **ЩОКВАРТАЛЬНІ ОБОВ'ЯЗКИ:**

- здійснювати планування на квартал з врахуванням аналізу попередніх результатів;
- зробити 1 до 600 дзвінків по робочих питаннях, зустрічей тощо;
- зробити розсилку в межах до 300 e-mails, у соціальних мережах та месенджерах;
- здійснити делегування до 60 задач з фандрейзингу;
- провести до 60 співбесід, залучити до 12 волонтерів;
- ознайомитися з 12 міжнародними та 12 локальними партнерами, з 12 напрямками роботи, посилити існуючі;
- розміщувати до 12 публікацій в ЗМІ та на університетському сайті;
- встановлювати до 60 скарбничок та щомісяця вилучати кошти зі скарбничок та упорядковувати їх;
- провести 10-12 акцій волонтерських із залучення коштів;

- 
- підготувати проектів 2-3 спонсорських-пакетів чи бізнес-планів;
  - щоквартально запускати в дію, хоча б, 1 проект або акцію, яка б тривала хоча б 3 місяці
  - співпрацювати з іншими організаціями, в заходах яких виступаємо як співорганізатори;
  - випуск наступного числа видання, бюлетеня з подяками для фінансових партнерів;
  - розглядати можливість відкриття філії в іншій області або районі;
  - перегляд та оновлення стратегічного та фандрейзингового плану;
  - відкриття нового проекту\програми спільно зі стратегічними фінансовими партнерами.

### **ОБОВ'ЯЗКОВІ ПОВСЯКДЕННІ ОБОВ'ЯЗКИ:**

- o Приймати активну участь, шляхом обговорень та виконання конкретно визначених завдань, у підготовці проектів, а також у процесі планування діяльності;
- o Приймати активну участь (промови, мультимедійні презентації тощо) у семінарах, конференціях, робочих зустрічах в Україні та закордоном, представляючи та захищаючи інтереси Університету, його команди та студентів\аспірантів;
- o Усі документи, узгоджувати з керівництвом відділу фандрейзингу та ректоратом, усі публікації (статті, брошури) узгоджуються із членами Редакційної Ради\Наукової ради, окрім прес-релізів, які публікуються через місцеві ЗМІ та мають оперативний характер, що мають бути узгоджені з прес-службою Університету;
- o Сумлінно та вчасно виконувати доручення керівництва, щоразу уточнюючи терміни та параметри виконання поставлених завдань, поетапно звітуючись про їх реалізацію;
- o У випадках публічного виступу від імені Університету



висловлювати лише ті тези, котрі були узгоджені із ректоратом, або висловлювати власну думку (якщо не існує можливості узгодити свій виступ із відповідальним проректором чи ректором) із обов'язковим посиланням, що ця думка не обов'язково відповідає позиції Ректорату Університету;

- о Приймати відвідувачів Університету гостинно та ввічливо, фіксуючи задані питання у відповідному журналі (після чого доводити до відома відповідальних осіб), або оперативно узгоджуючи їх вирішення із іншими працівниками Університету;
- о Дотримуватися усіх встановлених правил і норм етичної поведінки, а також традицій, котрі визначені Персоналом і схвалені ректоратом Університету;
- о Дотримуватися Статуту Університету, законодавства України, Європейських Конвенцій, а також норм техніки безпеки;
- о Відповідально та бережно ставитися до майна й обладнання Університету, своєчасно ліквідовувати технічні неполадки, тримати в охайному стані своє робоче місце та приміщення Університету;
- о Щомісячно готувати звіти (в кінці місяця) про виконану роботу, про що сповіщати керівника відділу фандрейзингу, відповідального проректора, ректора, узгоджуючи з ними свою діяльність у відповідності до цієї інструкції.
- о Щоквартально переглядати стратегічний і фандрейзинговий план діяльності.

### **ПРАВА ТА МОЖЛИВОСТІ:**

- о Висловлювати свою думку, коли це доречно, під час обговорень планів дій, звітних сесій, робочих нарад персоналу, засідань ректорату, зборів Університету;
- о Проходити навчання та стажування, (здійснивши адек-



ватну заміну на час своєї відсутності), в інших організаціях в тому числі іноземних;

- о Працювати штатним працівником або короткотерміновим експертом в проектах Університету, в тому числі отримуючи додаткову оплату за виконання додаткових функцій у цих проектах, але не більше як у 2-х проектах одночасно;
- о Вдосконалювати робочий простір, узгоджуючи це з іншими працівниками Університету;
- о Брати вихідні дні, як компенсацію за наднормовість, яка узгоджена робочим планом і керівником відділу фандрейзингу, відповідальним проректором чи ректором;
- о Переходити на іншу посаду Університету, за умов наявності відповідних кваліфікації та досвіду, а також належної підготовки адекватної заміни на свою посаду кандидата із числа волонтерів чи інших працівників Університету.

### **КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ:**

- о Виконання цієї інструкції та її подальше вдосконалення (досягнення кількісних результатів, які неминуче виражаться у фінансових показниках);
- о Наявність і виконання щомісячних планів та звітність, включно з поповненням бази даних фінансових партнерів;
- о Доброзичливе ставлення до відвідувачів, персоналу, викладачів і науковців, ректорату, студентів та аспірантів, Партнерів Університету;
- о Щомісячний звіт про діяльність відділу фандрейзингу;
- о Щотижнева підготовка матеріалів для публікацій про діяльність Університету, її партнерів, викладачів, студентів, аспірантів (статті, прес-релізи тощо) та розміщення їх у ЗМІ в т.ч. електронних мережах;
- о Щонайменше 2 рази на рік, - організація засідань Піклувальної Ради;
- о Кількість позитивних відгуків і публікацій про Піклу-





- вальну Раду , персонал і діяльність Університету;
- о Творчий підхід до діяльності, активність та бажання по-дальшого вдосконалення і кар'єрного росту;
- о Порядок у документації та на робочому місці.

З посадовою інструкцією ознайомлена\ий

„ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_\_ року та зобов'язуюся дотримуватися.

Фандрейзер

\_\_\_\_\_

(підпис)

(ім'я та прізвище )

**ДОДАТКОВА ЛІТЕРАТУРА** – за посиланням:

<https://pbof.org.ua/2019/05/01/books/>



Видання здійснено в рамках реалізації проекту «Освітньо-консультаційний Хаб для громадських організацій та активістів “Мераба”» створеного ГО «Інститут транскордонних ініціатив» у партнерстві з ГО «Центр розвитку соціального капіталу», Волинською обласною бібліотекою для юнацтва, Департаментом молоді та спорту Луцької міської ради в рамках проекту «Програма ЄС Міцні Регіони – Спеціальна програма підтримки України» співфінансується Європейським Союзом та Федеральним міністерством економічного співробітництва та розвитку Німеччини (BMZ) та реалізується Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

The publication was carried out as part of the implementation of the project “Educational and Consulting Hub for Meraba Public Organizations and Activists” was created by the NGO “Institute of Cross-Border Initiatives” in partnership with the NGO “Social Capital Development Center,” the Volyn Regional Library for Youth, the Department of Youth and Sports of the Lutsk City Council as part of the project project “EU4ResilientRegions – Special Assistance Programme Ukraine” is co-financed by the European Union and the German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (BMZ) and is implemented by the Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

#ПрямуємоРазом #Міцнірегіони #Meraba #NGO #ITI #GIZ