

The background features several abstract geometric shapes. In the top left, there is a light green semi-circle. To its right is an orange semi-circle with a small green circle inside it. Further right is a light green circle. On the far right, a thick orange semi-circle is visible. In the bottom left, there is a large green circle with a smaller orange circle inside it. In the bottom right, there is a light green semi-circle with an orange semi-circle overlapping it. In the center, there are two green 'X' shapes.

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК – МІСІЯ ~~не~~ЗДІЙСНЕННА

Стратегічний гайд
для неприбуткових
організацій

Автори:

Андрій Донець, Діна Волинець, Світлана
Куц, Марина Говорухіна, Олена Дуб

Редакторка:

виконавча директорка БО «Центр
освітніх ініціатив» Олена Шинаровська

Дизайнерка:

Олена Мандат

Надруковано у Kishka Druk

ICAP Єднання є однією з найдосвідченіших організацій підтримки громадянського суспільства в Україні. Уже понад 25 років ми зрощуємо та об'єднуємо провідників нації, розвиваючи громадянське суспільство, філантропію та демократію. Щороку ми надаємо грантову підтримку понад 500 організаціям, сприяючи суспільним змінам на місцевому та національному рівнях. Ми також плекаємо організаційний розвиток цих організацій через портфоліо тренінгових продуктів, екосистему «Дім громадянського суспільства», зокрема, «Маркетплейс послуг з організаційного розвитку», а також через впровадження унікальної методики оцінки організаційної спроможності – «Інструмент самооцінки».

Цей гайд створено у межах проєкту «SOLVE: Посилення організацій задля довготривалого впливу», що реалізується ICAP Єднання за підтримки Save the Children та Humanitarian Leadership Academy (HLA).



**Humanitarian
Leadership
Academy**



Відтворювати будь-яку частину цього видання у будь-якій формі і в будь-який спосіб без письмової згоди ICAP Єднання заборонено.

ЗМІСТ

1

Вступ

4

Організаційний розвиток

5

- ▶ Поняття організаційного розвитку та теорія змін 5
- ▶ Оцінка рівня організаційного розвитку 10
- ▶ Дев'ять сфер організаційного розвитку 12
- ▶ Від самооцінювання до впровадження змін 20
- ▶ Можливості платформи «Дім громадянського суспільства» 31

2

Від ідеї до дії: проєктний менеджмент в ОГС

35

- ▶ Основи проєктного мислення 35
- ▶ Життєвий цикл та управління проєктом 39
- ▶ Дизайн проєкту: створення ціннісної пропозиції 44
- ▶ Люди в проєкті і довкола нього: ролі, взаємодія, команда 46
- ▶ Артефакти проєкту: статут проєкту vs грантова заявка 48

3

Ресурси для змін: вибудовуємо фандрейзингову стратегію крок за кроком

51

- ▶ Що таке фандрейзингова стратегія 51
- ▶ Як організувати процес створення фандрейзингової стратегії 53
- ▶ Фандрейзингова стратегія – кроки планування 55
- ▶ Фіналізація фандрейзингової стратегії та її затвердження 60

4

Знати, щоб змінювати: моніторинг і оцінка для зростання

63

- ▶ Основні поняття в сфері моніторингу та оцінки 63
- ▶ МіО та життєвий цикл проєкту 67
- ▶ Логічна модель як інструмент менеджменту, орієнтованого на результат 68
- ▶ План моніторингу та оцінки 70
- ▶ Звітність 73
- ▶ Політика моніторингу та оцінки 75

5

Побачити, впізнати, довірити: про видимість та вплив ОГС

77

- ▶ Бренд організації 77
- ▶ Стратегічна комунікація 80
- ▶ Моніторинг та оцінка ефективності 84
- ▶ Зв'язки з медіа 85

6

У стрічці і у серці: соціальні мережі для змін

89

- ▶ Контекст і логіка роботи соцмереж 89
- ▶ Контент: створення і стратегія 91
- ▶ Особливості різних соцмереж та контенту для них 95
- ▶ Робота з аудиторією та кризами 99
- ▶ Оцінка ефективності та впливу 100

ВСТУП

ICAP Єднання – українська громадська організація, яка з 1999 року працює над розвитком громадянського суспільства. Ми прагнемо вдосконалювати правове середовище, в якому функціонує громадський сектор, та підтримувати ініціативи, спрямовані на розбудову демократії в Україні. Від часу заснування ми надали понад 7000 грантів через комплексну систему автоматизованого управління грантами, а також створили екосистему для організаційного розвитку та галузевого навчання.

Організаційний розвиток громадських і благодійних організацій – один із ключових напрямів нашої діяльності. До наших найбільших здобутків належать портфоліо тренінгових продуктів, унікальна методика оцінки рівня організаційної спроможності, платформа підтримки організацій громадянського суспільства. Щороку ми організуємо спеціалізовані навчальні форуми, проводимо профільні школи, вебіари, тренінгові та менторські програми, залучаючи досвідчених спеціалістів із фасилітації, проєктного менеджменту, фандрейзingu, комунікації тощо. Наша методика «Інструмент самооцінки» допомагає організаціям самостійно оцінити свої спроможності за дев'ятьма основними сферами життєдіяльності, а також розробити індивідуальний план організаційного розвитку – дорожню карту з чіткими підказками для перших кроків до позитивних змін.

У 2009 році разом з партнерами ми створили інтернет-портал «Маркетплейс послуг з організаційного розвитку», який у 2023 році трансформувався у повноцінну екосистему «Дім громадянського суспільства». Вона об'єднує ключові інструменти підтримки громадського сектору: Маркетплейс послуг з організаційного розвитку, Аналітичну бібліотеку, NGO Studio, фізичний простір для подій та Форум розвитку громадянського суспільства. Відмінною рисою нашого підходу є принцип «CSO-driven capacity building» – організаційний розвиток, напрям якого визначають самі організації. Це дозволяє кожній організації самостійно визначати свої потреби, обирати серед перевірених українських експертів і замовляти ті послуги, які найкраще відповідають їхнім запитам. На платформі «Дім» ви також знайдете статті, відео, корисні поради, ідеї для розвитку, а також навчальні курси. Обов'язково завітайте до розділу «Навчитися» та перегляньте наш безкоштовний курс «Як побудувати дієву громадську організацію», що допоможе перетворити будь-яку волонтерську ініціативу на сильну та самозарадну організацію.

У цьому гайді ми об'єднали наш багаторічний досвід зміцнення організаційної спроможності з практичними інсайтами від експертів. Ми щиро дякуємо Андрію Донцю, Діні Волинець, Світлані Куц, Марині Говорухиній та Олені Дуб за поради щодо організаційного розвитку, управління проєктами, фандрейзingu, моніторингу і оцінки, ефективних комунікацій і роботи з соціальними мережами. Дякуємо нашим партнерам Save the Children та Humanitarian Leadership Academy за підтримку та можливість створити цей матеріал.

Бажаємо вам сталості, професійності та самодостатності у роботі. Нехай цей гайд стане вашим надійним супутником на шляху до організаційних змін і нових звершень!

*З найкращими побажаннями,
команда ICAP Єднання*

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК



Автор:

Андрій Донець

З 2009 року є частиною команди, яка започаткувала та розвиває платформу «Маркетплейс послуг з організаційного розвитку». З тих пір і по сьогодні «Маркетплейс» і промоція культури організаційного розвитку залишаються невід'ємною частиною його професійного життя. Має досвід роботи тренером і фасилітатором, цікавиться тим, як люди навчаються, змінюються та впроваджують результати навчання у свою щоденну практику. Саме тому вважає «Маркетплейс» чудовим інструментом для навчання і змін. Зараз працює координатором дистанційного навчання в Європейському центрі імені Вергеланда.

Поняття організаційного розвитку та теорія змін

Можна знайти безліч визначень організаційного розвитку. Ми не будемо їх цитувати, натомість спробуємо пояснити простими словами. В ICAP Єднання під організаційним розвитком ми розуміємо будь-які дії, що допомагають організації ставати більш сталою, професійною, впливовою та ефективною у досягненні власної місії. Відповідно ми виокремлюємо **чотири великі галузі організаційного розвитку**:

1. Організаційна або інституційна спроможність – необхідна для сталої, послідовної і доказової виконання місії та завдань організації. Вона включає розвиток систем і структур врядування та управління організацією, фінансовий менеджмент, розвиток людського капіталу, мобілізацію ресурсів тощо.

Інституційна спроможність – це про стратегії для досягнення візії та місії організації, ресурси і фінанси, необхідні для реалізації стратегій, про професійний розвиток людей, які керують організаційними процесами, а також про корисну бюрократію, що регулює врядування й управління. Інакше кажучи, це про принципи і правила функціонування організації як інституції та здатність людей вправно їх реалізовувати.

2. Технічна спроможність – це спроможність, яка стосується безпосередньої сфери діяльності організації. Вона включає вдосконалення послуг, що надаються цільовим групам, запровадження стандартів роботи та розвиток компетентностей у певному напрямку діяльності.

Технічна спроможність – це про вдосконалення знань та умінь у сфері діяльності. Наприклад, якщо організація займається захистом прав людини, то її персонал має знати ці права і вміти застосовувати відповідні механізми. Якщо організація працює з молоддю, персонал повинен глибоко розуміти потреби молодих людей і вміти з ними взаємодіяти. Якщо йдеться про відновлення та розвиток громад, організація має знати якомога більше про громади й вміти працювати з людьми. Ця спроможність полягає у наданні якісних, затребуваних послуг для досягнення місії, тобто у професійному розвитку працівників організації.

3. Спроможність адаптуватися – це здатність організації реагувати на політичні, соціально-економічні та культурні зміни, що впливають на її середовище. Ключовими навичками є стратегічне та операційне планування, аналіз і оцінювання, планування на основі результатів оцінки, здатність трансформувати системи врядування та управління тощо.

Ця спроможність означає здатність організації виживати, залишатися актуальною, потрібною та досягати своєї місії у світі, що постійно змінюється. Йдеться про вміння визначати й задовольняти потреби людей, для яких вона працює.

4. Спроможність впливати – це здатність організації впливати на середовище, в якому вона працює. Це охоплює навички адвокації, ведення переговорів, комунікації, співпраці та партнерства як усередині сектора, так і з представниками інших секторів.

Спроможність впливати – це про здатність творити сталі зміни, що відповідають місії організації і сприяють її реалізації. Наприклад, ОГС, яка працює у сфері захисту прав людини, може впливати на зміну законодавства та нормативних актів, що містять дискримінаційні положення, а також на зміну ставлення суспільства до цих прав.

Названі сфери організаційного розвитку охоплюють усі аспекти існування та функціонування ОГС. Вони допомагають визначити, якою може бути організація і які зміни їй варто здійснити для того, щоб стати більш сталою, професійною, впливовою та ефективною. Усі ці сфери взаємопов'язані та взаємозалежні, тому слід приділяти увагу кожній із них.



Сталість організації забезпечують насамперед добре розвинені інституційна спроможність та спроможність адаптуватися.

Якщо організація має чітку, зрозумілу й ефективну систему врядування та управління, їй довіряють ті, чиї інтереси вона представляє і захищає. Така організація є сталою, адже не залежить від рішень, професіоналізму чи харизми окремих осіб і користується підтримкою як членів, так і стейкхолдерів.

Якщо організація має прозорі адміністративні, фінансові та кадрові політики й процедури, їй довіряє персонал, спонсори та донори. Вона є сталою, оскільки зберігає свою життєздатність навіть у разі зміни засновників, директорки, бухгалтерки тощо.

Ці дві умови є хорошим підґрунтям для мобілізації ресурсів та фінансової сталості. Організація, яка не залежить від одного джерела фінансування, є сталою.

Якщо організація має стратегію виконання місії, може демонструвати прогрес у її досягненні, аналізує свої досягнення та виклики зовнішнього середовища, вона здатна адаптуватися до змін. Така організація є сталою, оскільки не припиняє своєї діяльності і продовжує реалізовувати свою місію.

Професіоналізм організації забезпечують добре розвинені інституційна та технічна спроможності.

Будь-яка організація – це насамперед люди, які нею управляють, працюють у ній або співпрацюють із нею. Розвиток інституційної спроможності передбачає професійне зростання членів та членкинь органів врядування, менеджерів і менеджерок, які щоденно керують діяльністю. Високий рівень управлінських компетентностей забезпечує професіоналізм організації, але цього недостатньо. Організація створюється для того, щоб приносити користь певним групам людей, громадам або суспільству загалом. Хтось опікується захистом довкілля, хтось – правами людини, інші – розвитком громад. Усі вони надають послуги. Щоб робити це якісно, працівники мають постійно навчатися, а керівництво – створювати для цього умови. Так організація стає професійною, її послуги затребувані, і вона реалізує свою місію.

«Найбільший ефект від організаційного розвитку для нашої організації – це відновлення командної згуртованості та поява внутрішнього відчуття «ми знову на шляху». Також – перехід від волонтерської до більш професійної системи управління».

Ольга Веселовська,
ГО «Асоціація амбасадорок України»

Впливовість організації забезпечують добре розвинені інституційна, технічна спроможності та спроможність впливати. Коли в організації функціонує чітка структура врядування, коли вона працює задля візії та місії, має фінансову сталість – їй довіряють і прагнуть співпрацювати. Професійна організація знає потреби своїх цільових груп, вміє їх задовольняти, орієнтується в середовищі й розуміє, які зміни потрібні. Вона має партнерів, комунікує з різними стейкхолдерами та просуває системні зміни на рівні політики.

Ефективність організації забезпечують добре розвинені інституційна і технічна спроможності та спроможність впливати. Організація, яка спирається у своїй діяльності на аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища, здатна використовувати можливості та протистояти загрозам. Та, що регулярно планує стратегії, встановлює показники досягнення місії, планує діяльність і ресурси, проводить моніторинг і оцінювання, – може довести свою актуальність і вчасно вдосконалювати роботу. Вона здатна усувати зайве, покращувати ефективне та раціонально використовувати ресурси.

Ці спроможності можуть формуватися стихійно – як реакції на зовнішні обставини чи внутрішні проблеми. Але в такому разі розвиток організації буде повільним і затратним. Команда наб'є багато гуль, і це не гарантує бажаного результату. Натомість, якщо організаційний розвиток є свідомим, цілеспрямованим процесом, що передбачає інвестування часу, зусиль і коштів, то він буде значно швидшим, спокійнішим і доступнішим.

ЯКИМ ОРГАНІЗАЦІЯМ ПОТРІБНО ЗАЙМАТИСЯ ОРГРОЗВИТКОМ

Організаційний розвиток потрібен усім ОГС – незалежно від тривалості діяльності, давності реєстрації, досвіду роботи чи досягнень. Думати про нього варто ще до офіційної реєстрації, тобто вже на етапі виникнення ідеї в ініціативній групі. Більше того, елементи організаційного розвитку виникають уже в межах діяльності ініціативних груп. Коли ви домовляєтесь про те, чим хочете займатися, чого хочете досягти, для кого ви будете працювати, як будете приймати рішення, знаходити фінансування й відповіді на численні інші запитання, – ви вже займаєтесь організаційним розвитком. Можливо, це відбувається дещо хаотично, однак саме це і є організаційний розвиток.

Якщо не займатися ним усвідомлено, він усе одно відбуватиметься – незаплановано, неконтрольовано, реактивно, болісно, емоційно.

Важливо усвідомлювати, що потреба в організаційному розвитку не означає наявності проблем чи «недорозвиненість». Це – природна частина життєвого циклу будь-якої організації. Організаційний розвиток можна порівняти зі щоденною гігієною: якщо регулярно чистити зуби, вони залишатимуться здоровими, а візити до стоматолога будуть рідкісними, безболісними й менш витратними.

«Організаційний розвиток став необхідним, коли ми зрозуміли, що для ефективної діяльності та сталого зростання потрібно системно вдосконалювати процеси та підвищувати кваліфікацію команди. Це стає очевидно, коли наявні підходи перестають забезпечувати бажану ефективність».

Ганна Ілащук,
ГО «Асоціація громадських радників України»

Для новостворених ОГС займатися організаційним розвитком важливо задля налагодження системи врядування та управління, для розроблення стратегічного плану, комунікативної стратегії, політик і процедур організації, для професійного розвитку персоналу тощо. Організаційний розвиток для таких ОГС є ще й процесом навчання.

Організаціям, що вже певний час працюють та мають уявлення про функціонування сектора, оргрозвиток потрібен для оновлення стратегій, оскільки вони вже краще розуміють середовище і потреби своїх цільових груп. Він необхідний для побудови системи управління персоналом – найімовірніше, виникає потреба у нових людях для реалізації амбітних планів. Крім того, на цьому етапі часто з'являються відчуття, що щось не працює і не вдається. Наприклад, коли організація не отримує фінансування на проекти, це є чітким сигналом: настав час підвищувати кваліфікацію персоналу, зокрема в питаннях розробки й управління проектами. Організаційний розвиток для таких ОГС є чимось на кшталт доналаштування та вдосконалення.

«Ми відчуваємо потребу в організаційному розвитку, коли зростає команда або кількість проєктів і з'являється необхідність у нових внутрішніх правилах, політиках та стандартах. Часто спрацьовує й внутрішній імпульс: щось застаріло, треба оновити. Додатковою мотивацією для нас також стає досвід інших організацій – коли бачимо ефективні рішення колег, з'являється бажання впровадити подібне у себе».

Софія Молочій,
ГО «НОВА Енергія»

Досвідченим ОГС, які працюють багато років, організаційний розвиток необхідний для перегляду систем врядування та управління, збереження та передачі інституційної пам'яті, оновлення видів діяльності та способів надання послуг. Одним словом, організаційний розвиток для таких ОГС є чимось на зразок реформування, використання «моделі управління змінами»¹, коли потрібно «розморозити», «змінити» і знову «заморозити».

«Ми відчули потребу в організаційному розвитку тоді, коли стратегія вже не відповідала реальності, а команда втратила зв'язок із частиною спільноти. Протягом двох років ми переорієнтували всю діяльність на гуманітарні потреби, але з часом стало очевидно, що наша попередня стратегія, напрацьована до війни, не відображає нові виклики, запити аудиторії та умови роботи. Організаційний розвиток став потребою, а не опцією – для того, щоб рухатися далі свідомо та системно».

Ольга Веселовська,
ГО «Асоціація амбасадорів України»

¹ Див, напр., Majka, Marcin. (2024). Navigating Change with Precision: Unpacking Lewin's Change Management Model.

До речі, «модель управління змінами» або «теорія змін» є універсальним підходом для організаційного розвитку будь-якої ОГС. Зрештою, організаційний розвиток – це про зміни. Теорія проста і доступна, пояснює, як впроваджувати зміни в організації. Курт Левін описав її як триетапну модель зміни організаційної поведінки.

Перший етап – **«розморожування»**. Його мета – **«порушити статус-кво»**, усвідомити, що поточний стан справ в організації не влаштовує, побачити, що не працює або працює не так, як треба, не відповідає новим зовнішнім та/або внутрішнім умовам. На цьому етапі у команди, принаймні у її частини, формується відчуття потреби у змінах. Водночас може з'явитися й опір щодо змін в її іншій частині. Тут важливо відкрито обговорювати те, що не працює, що не подобається; залучати команду до обговорення, пояснювати необхідність змін та разом проводити самооцінювання рівня організаційного розвитку. До «розморожування» важливо ставитися не як до «ламання», а як до можливості для покращення.

«Найскладніше з точки зору організаційного розвитку було прийняти, що наші старі моделі більше не працюють. І ще – знайти баланс між щоденними завданнями та часом на глибоку трансформацію».

Ольга Веселовська,
ГО «Асоціація амбасадорок України»

Другий етап – **«зміна»**, тобто **впровадження**. Це може бути створення нової стратегії, оновлення способів ухвалення рішень, зміна структури управління, запровадження нових процесів, створення нових або трансформація старих структур, практикування нової поведінки. Зміни потребують часу: люди в організації повинні адаптуватися. Для цього важливо забезпечити навчання, комунікацію, дати можливість помилятися, а також підтримувати людей, які є рушіями впровадження змін. Важливо впроваджувати зміни поступово, тестувати, коригувати, слухати зворотний зв'язок. Команда має відчувати себе суб'єктом змін, а не їхнім об'єктом.

Третій етап – **«заморожування»**, тобто **закріплення нової норми**. З погляду організаційного розвитку закріплення відбувається шляхом документування, формалізації нових політик та процедур, стандартів діяльності, щоденних практик.

«Найбільший ефект ми побачили в результаті вдосконалення внутрішніх процесів та впровадження Програми розвитку спільноти. Це дозволило нашій великій спільноті стійкіше долати виклики і збільшити свою ефективність».

Ганна Ілащук,
ГО «Асоціація громадських радників України»

Цією моделлю можна користуватись як узагальненим баченням процесу організаційного розвитку. Вона допомагає структурувати зміни і впроваджувати їх поступово.

Оцінка рівня організаційного розвитку

ЯК ЗРОЗУМІТИ, ЩО НАСТАВ ЧАС ДЛЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

«Немає чіткої межі, перейшовши яку варто почати займатись оргрозвитком. Він має відбуватися постійно на тлі того, як працює організація, які ініціативи реалізовує, з якими проблемами зіштовхується. Так само немає межі, за якою можна буде сказати, що організація достатньо розвинена, щоб не займатись оргрозвитком далі, бо ми живемо у світі, де постійно щось змінюється і розвиватись та вдосконалюватись потрібно завжди».

Вікторія Заблоцька,
БО «Національна мережа розвитку локальної філантропії»

Організаційний розвиток – відповідальність самих ОГС. Це усвідомлені дії, які здійснюються тоді, коли організація має потребу розвиватися, ставати більш сталою, впливовою, професійною та ефективною. Рушієм організаційного розвитку є усвідомлена відповідь на нові можливості та виклики, або реакція на те, що в організації не працює або працює не так, як хотілося б. Щоб допомогти організаціям, особливо новоствореним, зорієнтуватися, що саме потрібно покращувати, ІСАР Єднання розробила Інструмент самооцінки з організаційного розвитку (далі – Інструмент), який, окрім власне самооцінки, виконує також навчальну функцію.

«Інструмент самооцінки допоміг нам зрозуміти слабкі місця в організаційній структурі, а також виявити сильні сторони, що дозволяють нам розвиватися та вдосконалювати нашу роботу. Ця оцінка не тільки навчає, але й задає чіткий план, до чого варто рухатись у розвитку ГО».

Ганна Ілащук,
ГО «Асоціація громадських радників України»

Інструмент складається з дев'яти сфер, які відповідають чотирьом ширшим галузям, про які йшлося вище: *Місія та стратегічне планування, Структура правління організації та стилі управління, Спроможність адаптуватися, Партнерство та співпраця, Роль у секторі, Надання послуг, Фінансова життєздатність та мобілізація ресурсів, Вплив та видимість / впізнаваність та Безпека ОГС*. Кожна сфера включає низку аспектів, які мають бути присутніми в організації. Розвиток кожного з аспектів описано на п'яти рівнях – від початкового до просунутого. Рівні описують, що саме має бути в організації у межах кожного аспекту і як це має функціонувати.

Працювати з Інструментом доволі просто: не потрібно нічого вигадувати – достатньо читати описи різних рівнів і порівнювати їх зі станом справ в організації. Опис, який найточніше відображає реальну ситуацію у вашій організації, і є відповідним рівнем розвитку аспекту. Система автоматично обчислить середній бал організаційного розвитку вашої ОГС. Цей бал не є оцінкою або діагнозом – це показник поточного стану, який потрібен насамперед самій організації для того, щоб у майбутньому побачити свій прогрес. Під час наступного самооцінювання середній бал може змінитися. Іноді він навіть знижується – і таке трапляється. Не часто, але буває. Проте навіть у такому випадку це – прогрес. Організації визнають, що спершу прагнули мати кращий вигляд, або не замислювалися про певні аспекти діяльності, а отже їхня оцінка стала більш інформованою та об'єктивною.

Під час самооцінки дуже важливо бути чесними з собою і не прикрашати ситуацію – на те вона й самооцінка. Іноді нам здається, що в організації все прекрасно. Щоб упевнитися в цьому, наводьте приклади. Якщо прикладів лише один-два – можливо, це не стала практика, а поодинокі історії.

Коли ви визначили рівень розвитку аспекту, завданням організаційного розвитку є здійснити дії, що дозволять організації перейти на вищий рівень.

«Інструмент дуже комплексний і дуже помічний, особливо, коли не знаєш з чого почати. Але важливо реально і критично оцінювати організацію, а не ставити завищені оцінки лише для того, щоб отримати кращий результат».

Вікторія Заблоцька,
БО «Національна мережа розвитку локальної філантропії»

Процес роботи з інструментом тривалий – здійснити самооцінку за годину не вийде. Але завершувати її не обов'язково за один підхід. Можна приділяти по годині-півтори кожній сфері протягом кількох днів. **Самооцінку варто проводити всією командою організації або принаймні за участю ключового персоналу, залучивши представників і представниць органу врядування.** Для деяких сфер доцільно залучити також волонтерів, представників цільових груп, клієнтів та ключових партнерів.

«Ми розпочали роботу з організаційного розвитку, скориставшись Інструментом самооцінки від ICAP Єднання, який дозволив нам отримати об'єктивну картину поточного стану організації, виявити сильні сторони та визначити сфери, які потребують покращення. Це стало відправною точкою для формування плану організаційного розвитку, що охоплює як управлінські процеси, так і розвиток команди».

Анна Масленникова,
БФ «BCV»

КОЛИ І ЯК ЧАСТО ЗДІЙСНЮВАТИ САМООЦІНКУ

Самооцінку не потрібно здійснювати часто, але важливо робити це регулярно. Найкращий результат організаційний розвиток дає тоді, коли стає таким же важливим і постійним процесом, як пошук фінансування або надання послуг цільовим групам. Після проведення самооцінки у вас з'являється основа, від якої можна відштовхуватись і використовувати можливості для організаційного розвитку в межах іншої діяльності ОГС.

Наприклад, під час самооцінки ви дійшли висновку, що слід краще розуміти вплив послуг або загалом діяльності організації на цільові групи (клієнтів). У такому випадку для кожної програми чи проєкту варто розробити інструменти зворотного зв'язку від цільової аудиторії. Найпростішим варіантом можуть бути форми зворотного зв'язку, головне – не забувати їх використовувати. Після реалізації кількох проєктів можна знову звернутися до Інструменту – у сферах «Спроможність адаптуватися» та «Надання послуг» – і подивитися, чи відбулися зміни, чи вдосконалилася практика організації.

«Організаційний розвиток ми плануємо через регулярне оцінювання потреб і можливостей, а також на основі зворотного зв'язку від команди. Ми проводимо зустрічі для обговорення розвитку організації раз на пів року. Користуючись кожною можливістю зустрітись офлайн, ми намагаємось обговорити потреби організаційного розвитку нашої ГО та знаходити найкращі рішення для вдосконалення наших процесів. Проте ми радимо додавати організаційний розвиток до операційного плану, щоб він точно був виконаний».

Ганна Ілащук,
ГО «Асоціація громадських радників України»

Самооцінку варто здійснювати:

- ▶ раз на рік – добре, коли самооцінювання стає звичною практикою;
- ▶ після загальних зборів і ухвалення важливих для організації рішень;
- ▶ у разі змін в організації – наприклад, коли обрано нове правління, змінилося керівництво;
- ▶ якщо в організації існують різні бачення її діяльності серед співробітників;
- ▶ коли організація розширює напрями роботи;
- ▶ якщо щось не працює так, як хотілося б;
- ▶ коли зовнішні умови суттєво змінилися.

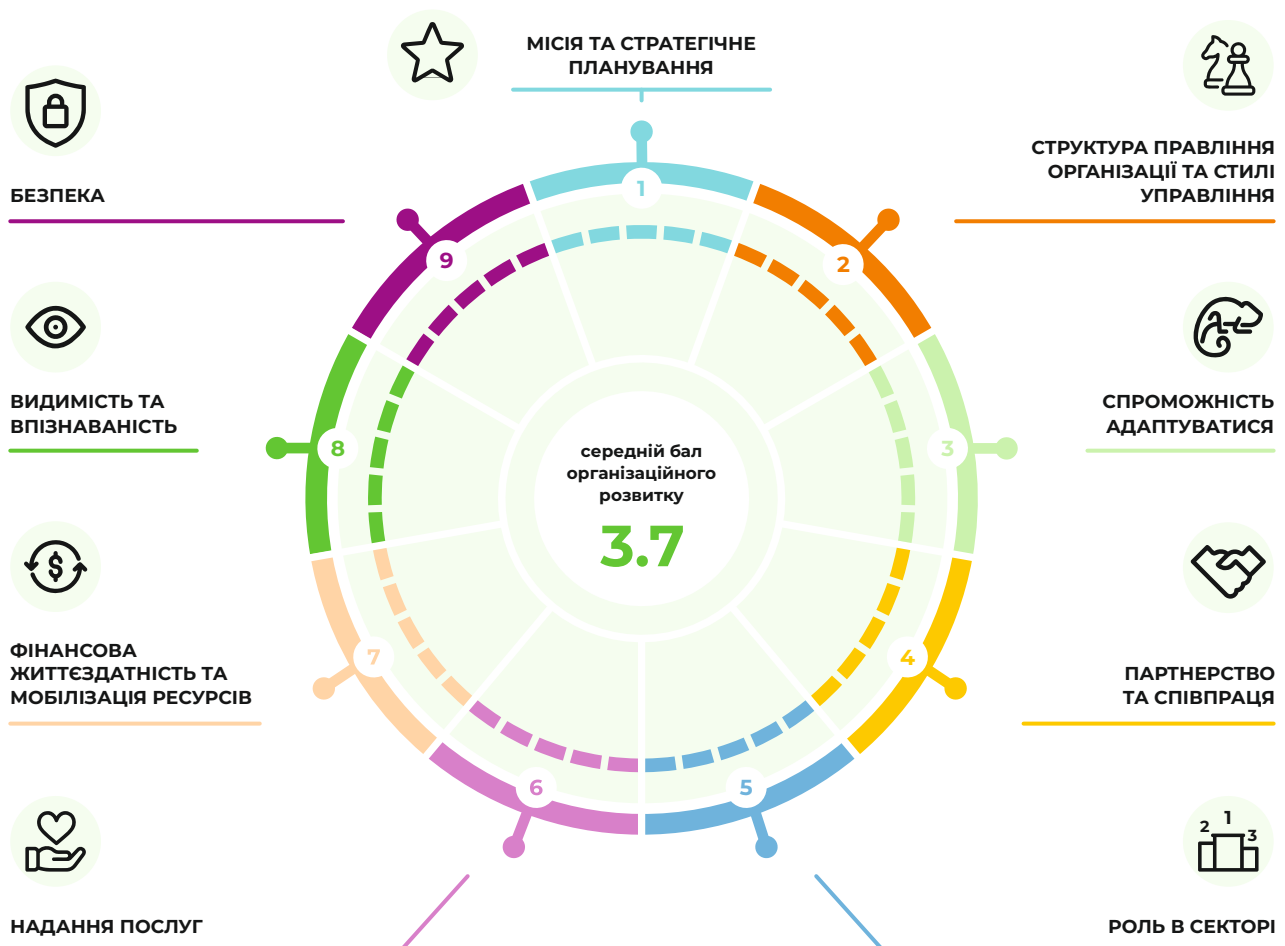
Доступ до Інструменту самооцінки можна отримати на сторінці ІСАР Єднання <https://ednannia.ua>. Для цього необхідно зареєструватися та створити профіль організації. Інструмент розміщено у меню «Інструмент самооцінки з організаційного розвитку ОГС». Реєстрація дозволяє зберігати результати самооцінки й порівнювати попередні результати з новими при повторному оцінюванні.

Що робити з результатами самооцінки – пояснимо далі. А наразі запрошуємо ознайомитися зі **сферами організаційного розвитку** та роз'ясненням різних аспектів кожної зі сфер.

Дев'ять сфер організаційного розвитку

З'ясуємо, що це за сфери організаційного розвитку, які аспекти діяльності охоплює кожна з них, а також які рівні розвитку притаманні кожному з аспектів.

Отже, виокремлюємо дев'ять сфер організаційної спроможності.



1. Місія та стратегічне планування

Ця сфера характеризує розуміння командою візії, місії, цілей та стратегії організації. Вона складається з таких аспектів:

Візія – це мрія або образ майбутнього, до якого прагне організація. Вона виражає амбіції, стратегічні цілі та спонукає до дії. Ще одне формулювання: яким буде світ, коли місія організації буде виконана? Цей аспект не даремно перший у списку – це основа, яка пояснює **чому** організацію створено і **чого** вона прагне досягти. Без чітко сформульованої візії організація є безликою, незрозумілою, тьмяною. Візія пояснює цінності, окреслює діяльність, визначає пріоритети. На її основі формулюються комунікативні повідомлення. Візія організації має бути дороговказом для членів і персоналу, її слід формулювати й узгоджувати із залученням усіх дотичних до організації осіб.

Місія – це фундаментальне призначення організації: чому вона існує і який вплив прагне здійснити. Місія деталізує, як організація досягає своєї візії, на її основі визначаються пріоритети, напрямки, цілі й завдання. Вона також впливає на організаційний розвиток: якою має бути організація, що вона має вміти, з ким має працювати. Місія, як і візія, є дороговказом та потребує формулювання й узгодження за участі усіх зацікавлених осіб.

Внутрішні політики та процедури – це письмові або усні правила взаємодії та ухвалення рішень в організації. Вони можуть стосуватися широкого спектра питань – від найму персоналу до регулярності зборів або проведення закупівель. Це те, що часто називають «корисною бюрократією». Політики й процедури пояснюють, як організація працює, що вона робить і чого не робить. Вони підтримують повсякденну роботу персоналу й роблять організацію зрозумілою та передбачуваною для партнерів і донорів.

Бренд організації – це те, як її сприймають люди. Впізнаваний бренд підвищує шанси на підтримку ініціатив, участь у проєктах, отримання пожертв. Це інструмент залучення партнерів і донорів. Простими словами, бренд – це набір унікальних характеристик, які транслюють цінності організації та вирізняють її серед інших. До них належать візуальний стиль, логотип, підходи до роботи, взаємодія з цільовими групами, поведінка співробітників і стиль комунікації. Бренд формує ставлення до організації. Згадаймо, як поведінка однієї особи вплинула на бренд Tesla...

Організаційне управління – це процес планування, організації, керівництва та контролю ресурсів задля досягнення цілей. Він охоплює розподіл обов'язків і відповідальності, наявність критеріїв оцінки результативності, зрозумілість процедур та підзвітність.

«Найбільш відчутним результатом процесу організаційного розвитку стало підвищення внутрішньої згуртованості, чіткості в розподілі ролей та стратегічному фокусі».

Анна Масленникова,
БФ «BGV»

Управління знаннями – це систематичний підхід до створення, зберігання, поширення та використання знань в організації. Воно охоплює як явні знання (документи, бази даних, інструкції), так і неявні (досвід, навички, інтуїція, експертиза). Це про доступність і впорядкованість інформації, необхідної для ефективної роботи. Спрощеним прикладом такої системи може бути добре структурована і зібрана в одному місці інформація, необхідна для діяльності організації. Яскравим прикладом є написання звіту для донора. Його можна покласти у сегрегор і забути, або ж – аналізувати, використовувати висновки для планування наступних проєктів. Це і є управління знаннями.

Стратегічне планування – це довгострокове планування, засноване на місії та цілях. Воно включає як стратегічні, так і щорічні цілі й дії. Стратегічне планування варто здійснювати кожні 3-5 років або частіше – у разі значних змін в організації чи середовищі. У процесі планування уточнюються візія й місія, проводиться аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначаються пріоритети,

показники успіху, відповідальні. План має створюватися із залученням команди та керівних органів. Це критично важливий процес, адже саме під час стратегування стають очевидними потреби в організаційному розвитку.

«Викликом було напрацювати перший стратегічний план в онлайні з понад 100 учасниками. Але з професійним провайдером це було цілком реально. Найскладніше – подолати опір змінам, адже нові підходи потребують адаптації та діалогу».

Ганна Ілащук,
ГО «Асоціація громадських радників України»

Операційне планування – це щорічне планування діяльності відповідно до стратегії та у взаємозв'язку з фінансовим плануванням. Простими словами, це річний план роботи організації. Важливо пам'ятати: мета без плану – лише мрія. І стратегічне, і операційне планування потрібні для виконання місії та досягнення візії організації.

2. Структура правління організації та стилі управління

Ця сфера характеризує розподіл влади та керівні стилі організації. Вона охоплює такі аспекти:

Структура органів правління та їхні обов'язки. Правління – це керівний орган, який здійснює нагляд за діяльністю організації, ухвалює стратегічні рішення та забезпечує реалізацію місії в межах статуту. Воно складається з осіб, які взяли на себе відповідні зобов'язання й не отримують грошову винагороду за цю роботу. Назва керівного органу може бути іншою – Наглядова рада, Опікунська рада, Рада директорів – головне, щоб функції відповідали цьому змісту. Окрім формальних повноважень, члени та членкині правління є обличчям організації, представляють її інтереси, можуть підтримати публічно, тобто є запорукою її успішної діяльності. Коли члени правління відомі та активні, організація викликає більше довіри, адже в умовах ефективного нагляду менеджменту складніше діяти непрозоро – йдеться не лише про фінанси, а й про дотримання місії, представлення інтересів, членство та загальну відкритість організації.

Ефективність органів правління. Правління має належно виконувати ключові обов'язки: визначення місії та цілей, призначення, звільнення та контроль за діяльністю виконавчого директора, забезпечення стратегічного планування, управління ресурсами та контроль бюджету, визначення та моніторинг програм і послуг, популяризація організації, дотримання законодавства й етичних стандартів, залучення та орієнтація нових членів. Бути членом правління – це і почесно, і відповідально. Тож основна порада – не створювати правління лише «на папері», уникати включення до нього осіб, які працюють в організації та отримують за це винагороду.

Взаємодія між органами правління та менеджментом. Правління і виконавче керівництво мають 1) будувати конструктивні робочі стосунки і 2) чітко розуміти свої ролі та обов'язки у загальному / стратегічному управлінні. Правління бере участь в ухваленні ключових рішень, а виконавчий директор має отримувати його підтримку для ухвалення важливих рішень. Виконавчі директорка чи директор та управлінська команда підзвітні правлінню. В ідеалі члени та членкині правління активно залучені в життя організації – не лише ознайомлюються зі звітами та досягненнями, а й роблять внесок у її сталість, ефективність, професійність і впливовість.

Управління людськими ресурсами (HRM або HR) – це здатність організації залучати та утримувати кваліфіковану команду (штатних працівників, волонтерів, інтернів тощо); створювати можливості для професійного розвитку і планування кар'єри; забезпечувати ефективне використання робочого часу та якісне надання послуг. Цей аспект особливо важливий для ОГС, адже їхня головна цінність – люди, готові працювати в умовах нестабільності, часто з нижчим рівнем оплати, ніж у приватному секторі. Якщо ваша організація невелика й не має окремого відділу персоналу – це не проблема. Важливо, щоб люди, які приходять в організацію, мали можливість навчатися, здобувати досвід, бачити перспективу

й залишатися. Посадові інструкції, функціональні обов'язки, можливості кар'єрного зростання та система винагород мають бути прозорими, зрозумілими й залежати не лише від доброї волі керівництва.

Стили лідерства та управління – це ті риси, які визначають, як керівники взаємодіють із командою, як ухвалюються рішення, як організація досягає своїх цілей. Йдеться насамперед про делегування повноважень і відповідальності в процесі ухвалення рішень. Якщо система побудована ефективно, керівництво не потребує постійного контролю за кожною дією, а працівники не змушені погоджувати з директором чи директоркою кожну дрібницю.

3. Спроможність адаптуватися

Ця сфера характеризує здатність організації бути підзвітною самій собі та зацікавленим сторонам щодо прогресу в досягненні місії, відстежувати результати своєї діяльності, визначати сфери, де відбулося або не відбулося покращення, і використовувати цю інформацію для внесення необхідних змін. Вона охоплює такі аспекти:

Моніторинг та оцінка програм – це процес, що допомагає організації вимірювати ефективність своєї діяльності і програм, а також дає змогу коригувати стратегію та досягати бажаних результатів. Йдеться про здатність визначати показники, які засвідчують і доводять, що діяльність організації справді має значення – як для цільових груп, так і для змін у сфері, в якій працює ОГС. Як ми можемо бути впевненими, що наша робота корисна? Як довести, що вона має вплив?

Моніторинг та оцінка організації – це спосіб якісного вимірювання досягнення цілей, реалізації проєктів, оцінювання їхньої ефективності, аналізу досвіду та вдосконалення підходів. Цей процес безпосередньо пов'язаний із реалізацією стратегії – саме завдяки моніторингу й оцінці організація дізнається, чи просувається у напрямку досягнення місії. У процесі стратегічного планування організація формулює стратегічні цілі та показники їх досягнення, і саме моніторинг та оцінка дозволяють перевірити динаміку змін. Цей аспект також важливий для організаційного розвитку – ОГС визначає, якою вона хоче стати, формує цілі й показники розвитку, а також способи збору необхідної інформації. До процесу моніторингу та оцінки важливо залучати команду, членів правління і, за можливості, інших стейкхолдерів.

Застосування результатів моніторингу та оцінки в процесі ухвалення рішень – це про здатність організації постійно та ефективно використовувати зібрані дані для ухвалення рішень у різних сферах: від стратегічного планування до бюджетування, розробки й впровадження програм. Цей аспект перегукується із системою управління знаннями: коли напрацьоване не осідає в архівах, а застосовується в поточній роботі. Це і є здатність вчитися, робити висновки з власного досвіду – як позитивного, так і негативного – й використовувати їх в ухваленні рішень. Коли ми кажемо «ми вже так робили, і це спрацювало (або не спрацювало)», то йдеться саме про осмислену роботу з висновками. Систематичний моніторинг дозволяє побачити закономірності: що саме спрацювало, чому і за яких умов.

Моніторинг середовища, в якому реалізуються програми, – це про здатність організації адекватно та вчасно реагувати на зовнішні зміни (як позитивні, так і негативні), постійний моніторинг ширшого політичного, правового, економічного середовища. У процесі стратегічного планування організації зазвичай аналізують зовнішні чинники, які можуть впливати на їхню діяльність. Тут ідеться про те, щоб цей аналіз не був одноразовим, а здійснювався на постійній основі. Це, так би мовити, «тримати руку на пульсі», знати, що відбувається довкола, і розуміти, як це може вплинути на організацію. Такий підхід дозволяє гнучко реагувати на зміни, прогнозувати ризики, формувати альтернативні сценарії дій.

4. Партнерство та співпраця

Ця сфера характеризує здатність організації налагоджувати продуктивне й стратегічне партнерство з іншими зацікавленими сторонами на основі спільних або таких, що доповнюють одна одну, цілей та конкретних результатів. Вона охоплює такі аспекти:

Відносини з національним урядом. Це про здатність організації встановлювати ефективні та стратегічно вмотивовані відносини з відповідними органами центральної влади й ключовими посадовими

особами, які ухвалюють рішення. Часто можна почути, що організаціям, які працюють на місцевому рівні, не потрібна взаємодія з урядом. Така позиція може бути частково виправданою, але вона не скасовує потреби бути обізнаними щодо того, яке міністерство відповідає за сферу, у якій працює організація, і хто конкретно займається цією тематикою. Представники організації можуть брати участь у заходах, долучатися до консультативно-дорадчих органів чи публічних консультацій – це допомагає налагодити контакти та знати про зміни у політиці. Навіть якщо організація не планує активну співпрацю, знання контексту та ключових фігур підвищує її інституційну зрілість. Якщо ж організація прагне впливати на зміни у своїй сфері, зв'язки з державними органами – необхідні.

Відносини з місцевим самоврядуванням. Йдеться про здатність організації будувати ефективні та стратегічно виправдані відносини з органами місцевого самоврядування. У більшості випадків для досягнення своєї місії ОГС мають взаємодіяти з місцевою владою – навіть якщо критично оцінюють її діяльність. Якщо органи місцевого самоврядування знають про роботу організації та її внесок у добробут громади, це зміцнює позиції самої організації. А якщо організація обізнана про діяльність самоврядування, розуміє, як ухвалюються рішення, які ресурси доступні, – це підвищує її ефективність.

Відносини з приватним сектором. Це про здатність організації встановлювати конструктивні, стратегічні та взаємовигідні відносини з бізнесом. Представники підприємств, підприємці, які працюють у громаді, зазвичай зацікавлені в її стабільності, комфорті й добробуті. Їм вигідно мати працівників, які задоволені життям і умовами праці, а також клієнтів із достатнім рівнем доходу. Важливо будувати відносини з приватним сектором на партнерських засадах – підприємці хочуть впливати на розвиток громади й бути почутими. Навіть якщо фінансова підтримка від бізнесу відсутня, сама взаємодія з ним корисна для організації.

Відносини з іншими ОГС. Йдеться про здатність організації налагоджувати стратегічні партнерські відносини з іншими ОГС для розв'язання спільних проблем або досягнення спільних цілей. Корисно співпрацювати з тими, хто працює на тій самій території або в тій самій сфері – навіть якщо особисто симпатії відсутні. Знання про інші організації, взаємодія з ними дозволяє не лише підвищити власну ефективність, а й впливати на умови роботи громадянського суспільства. Співпраця також відкриває можливість підтримувати інших і тим самим зміцнювати сектор загалом.

Членство в регіональних та/або національних асоціаціях – це участь організації або її представників в об'єднаннях, що діють на регіональному, національному чи міжнародному рівнях і мають на меті підтримку своїх членів, розвиток професійних стандартів, проведення адвокаційної діяльності, обмін досвідом і знаннями. Членство, формальне або неформальне, є вигідним для організації хоча б тому, що дозволяє бути в курсі подій у своїй сфері, краще адаптуватися до змін і впливати на політики.

5. Роль в секторі

Ця сфера характеризує здатність і готовність організації робити внесок у загальну силу й життєздатність громадянського суспільства в Україні – через участь в одному або кількох напрямках: надання прямих послуг чи технічної підтримки іншим організаціям, виконання ролі інформаційного каналу для забезпечення сектору знаннями та ресурсами, захист інтересів сектору в цілому, лідерство в коаліціях або інших загальносекторальних групах. Вона охоплює такі аспекти:

Лідерство в секторі. Це про здатність організації виконувати лідерську роль у коаліціях, робочих групах або секторальних ініціативах, бути проактивною та надихати інших. Лідерство – це не про керування, а про вміння бути прикладом, запалювати, брати на себе відповідальність, дотримуватися зобов'язань. Воно не з'являється випадково – визнання приходить після реальних досягнень, які стають можливими завдяки організаційному розвитку. Лідерство не завжди довготривале – воно може бути ситуативним. Наприклад, коли організація переймається певною проблемою, бере на себе відповідальність за ініціативу, веде процес, а інші долучаються. Лідерська роль може завершитися після досягнення конкретної мети.

Роль у розвитку організаційної спроможності. Це про здатність організації в межах своєї компетентності надавати підтримку іншим ОГС як елемент власної стратегії. У кожній організації настає момент, коли вона хоче і може ділитися своїм досвідом. Йдеться не лише про дописи в соцмережах – хоча і вони важливі, а й про передачу добрих практик, які стосуються функціонування, розв'язання проблем, взаємодії з громадами. Успішні організації часто відчувають природну потребу підтримувати інших.

Це може бути реакція на запит колег, а може бути частиною усвідомленої стратегії. Наприклад, якщо у громаді діє кілька ОГС, які добре працюють, але їхніх зусиль недостатньо, одна з організацій може ініціювати створення нових – підтримуючи, навчаючи, передаючи досвід. Це вигідно всім: нова організація отримує підтримку, а вже досвідчена – союзників для творення змін.

Промоція сектору – це процес підвищення обізнаності та популяризації діяльності ОГС серед цільових аудиторій. Йдеться про створення позитивного іміджу, залучення донорів, волонтерів і партнерів, поширення інформації про досягнення та вплив організації. Важливо розуміти, що промоція – це не лише про імідж окремої організації. Чим більше в країні буде професійних, сталих і впливових ОГС, які приносять користь громадам, тим сприятливішим буде середовище для всієї сфери. Чим більше організацій демонструють свою діяльність і підтримують одна одну, тим вища довіра суспільства до третього сектору. І тим частіше органи влади звертаються до ОГС як до джерела експертизи для впровадження реформ.

Поширення знань та інформації. Це про обмін знаннями, досвідом та інформацією між організаціями, волонтерами, донорами, громадськістю – з метою підвищення ефективності діяльності та досягнення місії. Тут важливо усвідомлювати значення відкритості й проактивності. Навіть коли здається, що вам «немає чим ділитися», це, найімовірніше, не так. Завжди є хтось з меншим досвідом або з іншим контекстом, для кого ваш досвід буде цінним. Поширення знань вигідне не лише для інших, а й для самих організацій – воно посилює репутацію, розширює мережі, підвищує вплив.

6. Надання послуг

Ця сфера характеризує здатність організації надавати необхідні й ефективні послуги, які відповідають її місії та задовольняють потреби цільових груп або громади. Вона охоплює такі аспекти:

Знання в секторі. Це про експертність, досвід та лідерство організації у своїй сфері діяльності. Усі ОГС надають певні послуги своїм цільовим групам. Щоб ці послуги були ефективними, потрібно добре знати своїх клієнтів, мати відповідні знання та навички, а також розуміти ринок аналогічних послуг. Сталі та ефективні організації прагнуть обмінюватися знаннями і досвідом та передавати свої знання та досвід іншим.

Орієнтація на потреби та залучення клієнтів. Це про розуміння організацією своїх клієнтів і цільових груп, аналіз та задоволення їхніх потреб, а також залучення клієнтів до всіх етапів – від розробки до оцінки програм. Будь-яка організація створена для того, щоб змінити ситуацію, розв'язати проблему, зробити щось корисне для людей. У будь-якої організації є клієнти, люди, організації, інституції, які отримують користь від того, що організація робить. Аби це було справді корисним – треба знати, що саме потрібно. Регулярне дослідження потреб, інтересів і задоволеності клієнтів – основа ефективності. Залучення клієнтів до розробки програм і проєктів – це запорука довіри й успіху.

Стандарти якості послуг – це набір вимог і критеріїв, які визначають рівень якості послуг та гарантують їхню ефективність, безпечність і відповідність очікуванням клієнтів. Йдеться про те, що саме ми робимо, як ми це робимо, чого не робимо – і за яких обставин. Стандарти можуть бути зовнішніми (галузевими, загальноновизнаними) або внутрішніми – головне, щоб вони існували. Внутрішні стандарти можуть бути усними, але краще, щоб вони були задокументовані. Тоді вони стануть орієнтиром у наданні, вдосконаленні чи розробці нових послуг.

Розробка програм. Це про здатність організації змінювати та адаптувати програмну діяльність відповідно до зовнішніх факторів і зворотного зв'язку від клієнтів. Програма – це довгострокова діяльність, яка складається з різних елементів (проєктів, заходів), що мають спільну мету та реалізуються задля досягнення стратегічних цілей. Розробка програм поєднує низку інших сфер: стратегічне планування, аналіз середовища, партнерство і співпраця тощо. Чим краще розвинені ці елементи, тим ефективнішою буде розробка і реалізація програм, їхній вплив на втілення місії та стратегії організації. Послідовність і зрозумілість програм підвищує репутацію організації та формує її бренд.

Управління проєктами. Проєкт – це конкретна діяльність, обмежена в часі, спрямована на досягнення визначених цілей. Управління проєктами передбачає використання знань, процесів, інструментів і навичок для досягнення результатів. Цей аспект тісно пов'язаний з розробкою програм, адже

проекти є їхніми складовими. На відміну від програм, проекти – це більш сфокусовані й короточасні інтервенції. Для їхньої розробки потрібні як стратегічне мислення, так і управлінські навички. Особливо для невеликих ОГС проєктна діяльність є основною, тому вміння розробляти проєкти та управляти ними – критично важливе. Ідеться не лише про написання грантових заявок, а й про створення логіки та стратегії втручання, яка реально розв'язує проблему. Більше про це читайте у наступному розділі «Від ідеї до дії: проєктний менеджмент в ОГС».

Маркетингові послуги. Маркетинг – це процес переконання потенційних споживачів у цінності продукту або послуги. Для неприбуткових організацій це про просування своїх послуг, правильне позиціонування, розуміння ніші, дослідження ринку та ефективну комунікацію з бенефіціарами. Це також про формування унікальності організації та її продуктів, здатність донести цю унікальність до аудиторії.

Вплив на середовище – це ефекти діяльності організації на природне, соціальне та економічне середовище. ОГС зазвичай прагнуть позитивних змін, проте важливо враховувати і потенційний негативний вплив. Цей аспект про зменшення шкоди довкіллю від діяльності організації. Часто ми не замислюємося про те, як наша робота впливає на нього. Чи не надто багато ми споживаємо? Чи потрібні нам усі ті ресурси, які ми закупаємо – папір, пластик, електроенергія? Чи можемо зменшити викиди вуглецю, скоротити кількість відходів? Зменшення шкоди – це теж частина відповідальної діяльності. Головне – усвідомлювати свій негативний вплив і прагнути його мінімізувати.

7. Фінансова життєздатність та мобілізація ресурсів

Ця сфера характеризує здатність організації стабільно отримувати ресурси, необхідні для виконання своєї місії. Вона складається з таких аспектів:

Стратегія залучення фінансування або фандрейзингова стратегія – це стратегія залучення ОГС грошових коштів та інших ресурсів для реалізації як окремих проєктів, так і серії ініціатив, об'єднаних спільною ідеєю або місією. Джерелами фінансування можуть бути приватні особи, бізнес, фонди, урядові установи. Цей аспект – про знання й уміння знаходити ресурси, а також про вміння планувати роботу із залучення фінансування. Пошук ресурсів – процес безперервний і часто є «головним болем» для багатьох організацій. Щоб його полегшити і зменшити залежність від випадковостей, залучення ресурсів варто зробити системною, стратегічною діяльністю, інтегрованою в загальну стратегію організації.

Внутрішня спроможність для залучення фінансування – це здатність організації ефективно використовувати власні людські, організаційні, інформаційні та інші ресурси для залучення зовнішнього фінансування. Ідеться про розвиток компетентностей команди: знання про донорів, їхні пріоритети, вимоги, способи ухвалення рішень, особливості комунікації. Це також про вміння переконувати, презентувати свою ефективність і необхідність, організовувати процеси та розподіляти відповідальність. Якщо залучення фінансування – безперервний процес, то хтось має ним опікуватися системно та професійно.

Диверсифікація джерел фінансування – це про розширення типів та джерел фінансування (гранти, членські внески, пожертви, дохід від господарської діяльності, спонсорство, волонтерська праця, натуральні ресурси). Для більшості організацій найбільш звичним джерелом є міжнародні гранти, але залежність від одного джерела – це серйозний ризик. Що буде, якщо міжнародна допомога припиниться? Якщо зміняться пріоритети донорів? Якщо зменшиться обсяг доступного фінансування? В Україні вже є приклади організацій, яким вдалося успішно диверсифікувати надходження, особливо серед тих, що тісно працюють з громадами. Щоб приватні внески стали реальною частиною бюджету ОГС, потрібно працювати над місією, прозорістю, зрозумілими процесами управління, партнерствами, якісними послугами та добрим знанням середовища, в якому організація працює.

Мобілізація місцевих ресурсів – це процес активізації та ефективного використання наявних у громаді ресурсів (економічних, людських, природних, фінансових, матеріальних та інформаційних) для досягнення спільних цілей: розвиток громади, реагування на кризи, посилення стійкості. Для успішної мобілізації потрібні всі компоненти, описані в попередньому аспекті. Але ще більш важливо мати місцевих прихильників, тих, хто вірить у вашу роботу: волонтерів, спонсорів, активістів. Людей, які готові вкладати свої ресурси – час, гроші, підтримку – у вашу діяльність, бо бачать у ній сенс і результат.

8. Вплив та видимість / впізнаваність

Ця сфера характеризує здатність організації розвивати та підтримувати позитивну репутацію, формувати довіру, впливати на ухвалення рішень і сприяти позитивним змінам. Вона охоплює такі аспекти:

Комунікативна стратегія – це всеосяжний підхід, що визначає, як організація комунікує зі своєю цільовою аудиторією для досягнення своїх цілей. Вона допомагає узгодити всі зусилля, забезпечити єдність повідомлень і підвищити ефективність комунікації. PR (public relations) – це зв'язки з громадськістю, а стратегія – це план дій, який веде до бажаного результату. Цей аспект – про «обличчя» організації, її «фасад», через які транслиуються цінності, ставлення до цільових груп, партнерів, середовища. Навіть якщо організація виконує важливу роботу, без чіткої комунікативної стратегії про це знатиме лише вузьке коло людей. Комунікативна стратегія – це про імідж у широкому сенсі, який формують ключові повідомлення організації, її зовнішній стиль, поведінка персоналу.

Зв'язки з медіа / Медійна стратегія. Організація активно і стратегічно використовує медіа для висвітлення своєї діяльності, має медіастратегію і є джерелом коментарів для журналістів. Цей аспект – про визнання експертності організації не лише у вузькому середовищі, а й широкою громадськістю. Згадка в медіа виводить організацію на інший рівень – це сигнал, що її підходи до вирішення проблем є цікавими. Проте медіа дуже рідко першими ініціюють контакт. Тому ініціатива має виходити від самої організації, і системна присутність у медіапросторі вимагає наявності стратегії.

Адвокація – це діяльність, спрямована на представництво і захист прав та інтересів певної соціальної групи. Об'єктом є державні органи та органи місцевого самоврядування, а метою – стійкі зміни в політиці. Цей аспект – про впливовість організації. Навіть якщо ОГС працює локально і не має ресурсів впливати на загальнодержавному рівні, вона все одно «дозріває» до необхідності системних змін – через місцеві рішення, бюджетні рядки, накази тощо. Адвокація – це не одноразові пікети, а системна робота, розуміння механізмів впливу і шляхи реалізації змін.

Публічна підзвітність та прозорість – це відкритість у діяльності та використанні ресурсів, що дозволяє (громадськості, донорам, партнерам і державним органам) здійснювати моніторинг та оцінку ефективності організації. Цей аспект критично важливий для зміцнення довіри, побудови партнерств, забезпечення сталого фінансування, комунікацій і реалізації адвокаційних ініціатив.

9. Безпека ОГС

Ця сфера характеризує здатність організації забезпечувати безпеку її діяльності, безпеку членів команди та бенефіціарів.

Фізична безпека ОГС та команди – це комплекс заходів, дій та організаційно-технічних рішень, що впроваджуються для гарантування фізичного захисту життєдіяльності організації, її ресурсів, а також безпеки співробітників та бенефіціарів від навмисних або випадкових загроз життю і здоров'ю. Цей аспект – турбота не лише про матеріально-технічні ресурси, а насамперед про людей: членів команди, партнерів і бенефіціарів. Особливої уваги безпека потребує в умовах війни, однак вона залишається актуальною і після перемоги.

Частину загроз можна легко ідентифікувати, інші – приховані, й передбачити їх буває непросто. У багатьох випадках йдеться про уважність і передбачливість у комунікації та організації заходів. Чи безпечно публікувати фото з події в соцмережах? Чи варто відкривати контакти учасників заходу? Чи є доступ до невідкладної медичної допомоги під час заходу? Чи визначено план евакуації з офісу у разі пожежі? Чи всі працівники знають, як діяти в разі небезпеки – в офісі або під час заходу? Чи прописано правила безпеки для відряджень? Це лише частина питань, на які варто звертати увагу, щоби гарантувати безпеку.

Цифрова безпека ОГС та команди – це сукупність технічних рішень, цифрових інструментів, дій кваліфікованих спеціалістів і стандартів, спрямованих на захист цифрових активів організації, її службової інформації, персональних даних членів команди та бенефіціарів. Цей аспект – про нашу цифрову гігієну та обізнаність. Що станеться з важливою інформацією, якщо буде втрачено або викрадено

робочий комп'ютер? Хто має доступ до облікових записів організації в різних сервісах та соціальних мережах? Хто може оновлювати сайт? Як ми діємо у випадку втрати доступу чи злому каналу зв'язку?

Сподіваємося, що ці пояснення дев'яти сфер організаційного розвитку зробили Інструмент самооцінки більш зрозумілим і доступним.

Від самооцінювання до впровадження змін

ВИЗНАЧЕННЯ ПРІОРИТЕТІВ ТА СКЛАДАННЯ ПЛАНУ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Ви здійснили самооцінку. Що далі? Дуже важливим кроком є визначення пріоритетності сфер, у яких необхідно здійснювати організаційний розвиток. З опису сфер і аспектів ви побачили, що всі вони взаємопов'язані, взаємозалежні й доповнюють одна одну. Тож при визначенні пріоритетів слід керуватися логікою й послідовністю, а не лише бажанням «швиденько заповнити пробіл».

Наприклад, якщо ви виявили потребу розвитку у сфері «Місія та стратегічне планування», а також у сферах «Надання послуг» і «Фінансова життєздатність та мобілізація ресурсів», пріоритетною має стати саме перша. Адже саме візія і місія визначають, що і як робить організація. Без стратегії важко планувати послуги, розробляти програми і проєкти. Так само неможливо вибудувати системи моніторингу та оцінювання – ви не знатимете, яку інформацію збирати і що оцінювати. Без чіткої структури органів правління складно забезпечити прозорість і підзвітність, ефективну комунікацію зі стейкхолдерами та мобілізацію ресурсів.

Після визначення пріоритетів необхідно скласти план дій. Шаблон плану є складовою Інструменту самооцінювання і містить низку запитань, що допоможуть сформувати уявлення про вашу «ідеальну» організацію.

«У нас є сформований план організаційного розвитку, який задає загальний вектор змін. Але на практиці розвиток часто відбувається ситуативно, під впливом зовнішніх можливостей: грантів, навчальних програм, менторських сесій. Ми прагнемо поєднувати планування зі здатністю швидко адаптуватися до динамічного середовища».

*Софія Молочій,
ГО «НОВА Енергія»*

Відповідь на найпростіше запитання – **«Що потрібно змінити або посилити в організації?»** – є в описах рівнів розвитку. Наприклад, у сфері «Місія та стратегічне планування» ви визначили, що у вашій організації «Наявна чітка та спільна візія організації. Керівники та персонал її знають і поділяють, брали участь у її визначенні, керуються нею при формуванні пріоритетів. Узгоджено деякі індикатори поступу організації до досягнення своєї візії. Однак візія не використовується як орієнтація для перегляду стратегії і не відображається в повсякденній діяльності організації».

У такому разі відповідь на поставлене запитання буде в описі наступного рівня: «Наявна чітка та спільна візія організації. Лідери, персонал та **волонтери** знають візію, поділяють її і відчують свою причетність до її досягнення. Існує чітке та конкретне розуміння того, якою організація прагне стати і чого прагне досягти. **Візія часто відображається в комунікативних повідомленнях організації, слугує керівництвом для визначення / перегляду стратегії, і часто відображена в діяльності організації та простежується в її пріоритетах.** У візії чітко відображаються **основні цінності організації**». Це дозволяє сформулювати завдання: **переглянути або створити стратегію відповідно до візії й навчитися формулювати комунікативні повідомлення на її основі.**

На наступне запитання «Які конкретні кроки для досягнення успіху в цій сфері ви плануєте?» часткова відповідь уже є: необхідно провести стратегічну сесію планування та навчити персонал створювати комунікативні повідомлення на основі візії. Тож вашими конкретними кроками є (1) стратегічна сесія та консультації для розробки стратегічного плану організації; (2) тренінг з комунікацій.

Частковою відповіддю на запитання «Очікуваний результат: який продукт або зміни отримає організація», напевно, буде (1) стратегічний план; (2) персонал уміє розробляти ключові комунікативні повідомлення на основі візії.

Визначаємо «Індикатор досягнення на рік». Для стратегічного плану це може бути: «Розроблений документ затверджено керівним органом», «Організація переглянула пріоритети діяльності», «Персонал та волонтери можуть назвати візію організації». Для навчання персоналу – «Троє співробітників навчилися...», «Сформульовані ключові комунікативні повідомлення на основі візії», «Створені комунікативні повідомлення використовуються в зовнішній та внутрішній комунікації». У шаблоні плану наведено приклади таких індикаторів.

Важливий елемент – визначити відповідальну особу. Йдеться не про виконання всіх завдань, а про координування процесу: нагадування, планування, організація, мотивація, знову нагадування, підштовхування. **Впровадження плану – відповідальність усієї команди або її більшої частини. Інакше це залишиться лише декларацією про наміри або списком бажань.**

«Найскладніше в організаційному розвитку – це прийняти, що значну частину роботи доведеться виконувати без додаткової оплати. У таких проєктах часто не передбачені адміністративні витрати, а впровадження змін потребує постійної координації, залучення команди та високої внутрішньої мотивації. Без цього рух уперед практично неможливий».

Софія Молочій,
ГО «НОВА Енергія»

«Серед викликів – необхідність поєднувати щоденну операційну діяльність із довгостроковими трансформаціями, однак ми переконалися, що саме інвестування в розвиток є запорукою стійкості організації у складних умовах».

Анна Масленникова,
БФ «BCV»

Наостанок – «Граничний термін виконання». Перед його визначенням слід врахувати завантаженість організації. Тривалість реалізації плану залежить від обсягу запланованих діяльностей, поточних пріоритетів, людських та фінансових ресурсів.

«Після стратегічної сесії ми створили План організаційного розвитку, який переглядаємо щомісяця – не лише для фіксації зростання, а й для того, щоб вчасно помічати сфери, яким бракує уваги. У цьому також дуже допомагає інструмент самооцінки – він дає змогу побачити загальну динаміку і водночас чітко підсвічує наші слабкі місця. Найскладніше на цьому шляху – чесно обрати пріоритети і ставити реалістичні цілі, бо завжди є спокуса охопити більше».

Юрій Безкоровайний,
ГО «Громадська Ініціатива Допоможемо разом»

ПЛАН ІНДИВІДУАЛЬНОГО ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

	Підкатегорія	Що треба змінити або посилити в організації?	Які конкретні кроки / діяльність для досягнення успіху в цій сфері ваша організація планує здійснити?	Очікуваний результат: який продукт або зміни отримає організація	Індикатор досягнення на рік	Пріоритет	Відповідальна особа	Крайній термін виконання
МІСІЯ ТА СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ	Візія				Розроблений документ затверджено керівним органом Організації	Високий		
	Місія				Розроблений документ затверджено керівним органом Організації	Високий		
	Внутрішні політики та процедури							
	Бренд				Розроблений документ затверджено керівним органом Організації	Високий		
	Організаційне управління							
	Управління знаннями							
	Стратегічне планування							
	Операційне планування							
СТРУКТУРА ПРАВЛІННЯ ТА СТИЛІ УПРАВЛІННЯ	Структура органів правління							
	Ефективність органів правління							
	Відносини між органами правління та менеджментом організації							
	Управління людськими ресурсами							
	Стилі лідерства та управління							
СПРОМОЖНІСТЬ АДАПТУВАТИСЬ	Моніторинг та оцінка програм							
	Моніторинг та оцінка організації							
	Застосування результатів моніторингу та оцінки в процесі ухвалення рішень							
	Моніторинг середовища в якому реалізуються програми							
ПАРТНЕРСТВО ТА СПІВПРАЦЯ	Відносини з національним урядом							
	Відносини з місцевим самоуправлінням							
	Відносини з приватним сектором				Укладені меморандуми про співпрацю. Розроблені спільні проекти / участь у партнерських проєктах	Низький		
	Відносини з іншими ОГС							
	Членство в регіональних/ національних асоціаціях							

	Підкатегорія	Що треба змінити або посилити в організації?	Які конкретні кроки / діяльність для досягнення успіху в цій сфері ваша організація планує здійснити?	Очікуваний результат: який продукт або зміни отримає організація	Індикатор досягнення на рік	Пріоритет	Відповідальна особа	Крайній термін виконання
РОЛЬ В СЕКТОРІ	Лідерство в секторі							
	Роль в розвитку організаційної спроможності							
	Промоція сектору							
	Поширення знань та інформації							
НАДАВАННЯ ПОСЛУГ	Знання в своєму секторі							
	Орієнтація на потреби та залучення клієнтів				Результати опитувань / анкетування	Середній		
	Стандарти якості послуг							
	Розробка програм							
	Управління проектами							
	Маркетингові послуги							
	Вплив на середовище							
ФІНАНСОВА ЖИТТЕЗДАТНІСТЬ ТА МОБІЛІЗАЦІЯ РЕСУРСІВ	Стратегія залучення фінансування							
	Внутрішня спроможність для залучення фінансування							
	Диверсифікація джерел фінансування				Кількість залучених від продажу послуг коштів	Середній		
	Мобілізація місцевих ресурсів							
ВПЛИВ ТА ВІЗІВІЛІТІ	Комунікаційна стратегія							
	Зв'язки з ЗМІ/Медійна стратегія							
	Адвокація							
	Публічна підзвітність та прозорість							
БЕЗПЕКА	Фізична безпека ОГС та команди							
	Цифрова безпека ОГС та команди							

ЯК ВИЗНАЧИТИ, ЯКА ПОСЛУГА ПОТРІБНА

Після самооцінювання і складання плану організаційного розвитку постає питання: як реалізувати цей план, хто може допомогти й які саме послуги з організаційного розвитку є доцільними. Існує кілька основних видів послуг, які можуть бути корисними.

Якщо персонал організації потребує **навчання**, варто обирати **навчальну** послугу – найчастіше це **тренінг**.

Тренінг – це метод інтерактивного групового навчання, який у стислі терміни дозволяє групі (та кожному учаснику) не лише здобути знання, уміння і навички, а й сформувати компетентності та модельний досвід, що стає дієвою основою для швидкого та ефективного застосування у практичній (реальній) діяльності.²

Його особливість – навчання через практику та досвід. Під час тренінгу учасники не лише отримують знання, а й вчать їх застосовувати. Зазвичай тренінг триває щонайменше два дні та передбачає активну участь усіх присутніх. У контексті організаційного розвитку тренінги можуть бути корисними, зокрема, коли необхідно **навчитися** розробляти проєкти, формулювати ключові комунікативні повідомлення, **опанувати** нові підходи до надання послуг тощо. Вони особливо ефективні, коли персонал вже має базові знання з теми та прагне їх удосконалити й розвинути практичні вміння.

Втім, не завжди необхідно одразу проходити тренінг. Щоб отримати базове уявлення про певну тему, можна почати з онлайн-курсів. Наприклад, команда ICAP Єднання розробила курс «Як побудувати дієву громадську організацію. Від волонтерської ініціативи до сильної організації»³ на порталі «Дія.Освіта», або курс «Соціальне підприємництво як шлях до фінансової сталості організацій громадянського суспільства»⁴ на платформі Prometheus.

Якщо організації потрібно **розробити документ або ухвалити рішення** із залученням усієї команди організації (наприклад, розробити стратегію або процедуру), то скоріш за все вам потрібна послуга з **фасилітації**.

Фасилітація – це організація групової роботи, що дозволяє ефективно інтегрувати досвід і потенціал усіх учасників до розв'язання актуальних проблем або вироблення спільного бачення. Її також описують як «допомогу групі у виконанні завдання шляхом забезпечення узгодженості учасників обговорення, ефективної синергії можливостей кожного учасника». Фасилітатор – це зазвичай зовнішній незалежний експерт, який впливає на процес взаємодії і спрямовує його, але не вносить змістовних пропозицій щодо питання, яке обговорюється. Завдання фасилітатора – створити невимушену атмосферу зацікавленої, творчої й продуктивної роботи групи.⁵

На відміну від тренінгу, фасилітація не має на меті навчання, хоча учасники можуть отримати нові знання як додатковий результат. Метою фасилітованої сесії є **організація і структурування процесу роботи** для того, щоб команда ухвалила рішення, розробила певний механізм чи підготувала документ. Фасилітовані сесії особливо корисні під час розробки стратегій – загальної стратегії організації, стратегії залучення фінансування, комунікативної стратегії тощо. Досвідчені фасилітатори і фасилітаторки організовують процес так, щоб команда організації працювала у потрібному напрямку, вони знають, як зробити так, щоб усі учасники були залучені, а напрацювання стали основою для подальших документів. Такі сесії зазвичай тривають два дні. Після них часто виникає потреба в додаткових консультаціях для доопрацювання результатів.

Якщо немає потреби залучати всю команду організації, а питання стосується вузької теми або конкретного аспекту організаційного розвитку, доречно скористатися консультацією.

Консультація – це послуга, що надається з метою пояснення ситуацій у певних сферах організаційного розвитку і формування бачення щодо вирішення відповідних проблем. Вона може відбуватися очно

² Capacity development tips & tricks 1.0: Критерії якості для послуг з організаційного розвитку. Досвід проєкту «Платформа розвитку громадянського суспільства Маркетплейс». – Київ, 2019. – С. 7.

³ <https://osvita.diiia.gov.ua/courses/how-to-build-an-efficient-civil-society-organization>

⁴ <https://prometheus.org.ua/prometheus-free/social-enterprise-path-to-financial-stability>

⁵ Capacity development tips & tricks 1.0: Критерії якості для послуг з організаційного розвитку. Досвід проєкту «Платформа розвитку громадянського суспільства Маркетплейс». – Київ, 2019. – С. 7.

або дистанційно, передбачає уточнення запиту та обговорення його складових. З методологічного погляду консультація є ефективним способом оцінки ситуації «зі сторони», завдяки незалежному аналітичному підходу консультанта. Фахівець спирається не лише на власний досвід і знання, а й, за потреби, на результати спеціалізованих досліджень.

Консультація буде доречною, наприклад, коли організація має визначитися зі структурою органів правління, обрати відповідну організаційно-правову форму соціального підприємства, сформулювати систему обліку фінансових пожертв або налагодити розподіл гуманітарної допомоги.

Якщо ж організація потребує **тривалішої взаємодії** зі спеціалістом або спеціалісткою у певній сфері, доцільною буде одна з таких послуг:

Експертний супровід – комплексна послуга, що передбачає надання консультацій та рекомендацій у процесі реалізації плану дій, спрямованого на досягнення цілей або вирішення завдань організації (в цілому чи її окремого підрозділу). Усі поточні питання, запити й рекомендації обговорюються та опрацьовуються в режимі реального часу спільно з експертом чи експертною командою.

Коучинг – метод консалтингу та інтерактивної роботи, у процесі якого коуч допомагає коучі (організації чи її представникові) досягти чітко сформульованої мети організаційного розвитку. Коучинг фокусується не на загальному розвитку, а на конкретному досягненні. Основним ресурсом у цьому процесі є потенціал самого коучі – організації, яка поступово усвідомлює власні можливості й здатність досягати мети. Форма реалізації – коуч-сесії, що можуть бути як індивідуальними, так і груповими. Їхня особливість – відсутність прямих порад і вказівок.

Менторинг – метод навчання та розвитку персоналу, заснований на передачі досвіду від більш досвідченого співробітника (ментора) до менш досвідченого (менті). Ментор ділиться знаннями та практичними підходами до дій у різних ситуаціях, супроводжуючи процес навчання зворотним зв'язком і корекцією дій. Перевагою менторингу є можливість навчання безпосередньо у процесі повсякденної роботи, а сам він може бути персональним, груповим, колективним.

Описані послуги з організаційного розвитку можуть надаватися як окремо, так і в поєднанні. Наприклад, **тренінг** часто доповнюють **менторингом**, коли персонал уже здобув знання, але ще потребує підтримки в їхньому застосуванні на практиці. Після **фасилітованих сесій**, результатом яких є створення документа (наприклад, стратегії), зазвичай плануються **консультації** або **експертний супровід**. Експертна підтримка також може бути потрібною під час упровадження системи моніторингу та оцінювання, запуску господарської діяльності тощо.

Існує й багато інших послуг з організаційного розвитку. Тут подано пояснення найбільш поширених. Спеціалістки і спеціалісти у цій сфері постійно вдосконалюють підходи, щоб зробити послуги максимально ефективними для організацій.

Водночас від самих організацій вимагається чітке формулювання **очікувань: що саме вони хочуть отримати в результаті, яким бачать процес надання послуги, які завдання мають бути вирішені**. Не менш важливо розуміти, що фахівці з організаційного розвитку можуть навчити, консультувати, структурувати процес, але **не ухвалюють рішень замість організації, не впроваджують результати навчання і не виконують завдання замість персоналу**. Організаційний розвиток – це передусім відповідальність самої організації.

Окремо варто згадати ще одну важливу послугу – організаційний аудит. Це один з інструментів оцінювання стану розвитку організації, подібний до самооцінювання, але з залученням зовнішнього експерта або експертки.

Організаційний аудит – це комплексна послуга, яка включає елементи експертизи, аналізу й дослідження, спрямованих на системну оцінку поточної ситуації організаційного розвитку ОГС та прогнозування її спроможностей. Він не обмежується констатацією фактів, а й передбачає також формулювання рекомендацій з урахуванням сильних сторін і можливих загроз.

Таку процедуру варто проводити організаціям, які вже мають певний досвід і результати діяльності та потребують об'єктивного зовнішнього погляду на свій розвиток. Зазвичай організаційний аудит відбувається поетапно й передбачає вивчення внутрішніх документів, інтерв'ю з представниками та представницями керівних органів, персоналом, партнерами тощо.

«Due Diligence⁶ – хороша можливість, щоб зовнішній експерт чи організація оцінили ваш стан розвитку. Якщо ви проходили цю процедуру для донорів чи НУО, обов'язково ознайомтеся з її результатами, цілком ймовірно, що там буде інформація про ті сфери оргрозвитку, на які вам потрібно звернути більше уваги для покращення вашої роботи».

*Вікторія Заблоцька,
БО «Національна мережа розвитку локальної філантропії»*

ЯК ОБРАТИ ЕКСПЕРТОК ТА ЕКСПЕРТІВ З ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Це надважливе питання для керівництва організацій. Кого запросити? Кому довірити внутрішню інформацію? Хто зможе правильно зрозуміти запит і справді задовольнити потреби організації?

Команда ICAP Єднання у співпраці з фахівцями з організаційного розвитку розробила **Етичний кодекс надавачів послуг та мінімальні стандарти якості** для найбільш поширених послуг.

Під час пошуку провайдерів (надавачів послуг) організації можуть вести обговорення умов співпраці на основі етичного кодексу (його положення далі подані курсивом).

Обслуговування клієнтів. Наші клієнти – це окремі особи, групи людей та організації. Кінцева мета нашої роботи – покращити роботу клієнтів. Разом із клієнтом ми з'ясовуємо запит та очікування, формулюємо технічне завдання, аби надати їм відповідний сервіс, який дасть змогу досягнути поставлених цілей. Надаючи послугу, ми несемо відповідальність за власну компетентність.

Ми вільні обирати клієнта для надання послуг відповідно до власних політик, цінностей та рівня компетентності. Ми маємо право на відмову від надання послуг / розірвання договору з клієнтом у разі порушення узгоджених правил, наявності конфлікту інтересів чи інших визначених ситуацій.

Отож, під час вибору провайдера зверніть увагу, чи намагається він глибше зрозуміти потреби організації, чи цікавиться змістом її роботи, чи пояснює, як відбуватиметься надання послуги та яких результатів очікувати.

Конфлікт інтересів. Перед початком співпраці ми обговорюємо, що вважати конфліктом інтересів та як діяти у разі його настання. Відкрито визнаємо будь-який потенційний конфлікт інтересів. Утримуємося від отримання неправомірної вигоди в результаті співпраці з клієнтами.

У контексті організаційного розвитку конфліктом інтересів може бути, наприклад, належність провайдера до організації-конкурента, участь у керівному органі вашої організації тощо. Будь-яка ситуація, яка потенційно може зашкодити організації, має бути озвучена. Наприклад, працівники ICAP Єднання часто отримують запити на надання послуг, проте у більшості випадків вони не можуть їх прийняти, оскільки ICAP Єднання виступає грантодавцем у сфері організаційного розвитку.

Конфіденційність. Ми відповідально ставимося до конфіденційності інформації клієнта. Не використовуємо отриману інформацію поза організацією клієнта чи для власної вигоди.

Це дуже важливий етичний аспект, адже організація довіряє провайдеру сокровенні речі, які не мають вийти назовні. ОГС має право наполягати на дотриманні конфіденційності та, за потреби, укласти угоду про нерозголошення.

Автономія групи. Ми поважаємо культуру, права, досвід та автономію групи. Не нав'язуємо клієнтам власне бачення шляхів, стратегій, методів. Через коректно підібрані інструменти ми даємо клієнту зробити свої висновки та ухвалити рішення.

Завжди під час співпраці з провайдером наголошуйте на потребах саме вашої організації. Ви склали план організаційного розвитку і визначили, що ви хочете мати в результаті його виконання. Надавачі

⁶ Процедура незалежної перевірки організації.

послуг порадають, запропонують рішення, але саме організація має пояснити, до якої «кращої версії себе» вона прагне.

Процеси, методи та інструменти. Ми уникаємо «шаблонного підходу», натомість застосовуємо «індивідуальний підхід» до кожного клієнта. Ми обираємо, адаптуємо і використовуємо найбільш відповідні потребам клієнта методи та інструменти.

Тому не вагайтеся ділитися з провайдером своїм баченням організаційного розвитку, окреслювати очікування та пояснювати контекст діяльності – це дозволить зробити процес більш ефективним і релевантним.

Повага, безпека, справедливість та довіра. Процес роботи будується на взаємоповазі, правді та підтримці. Разом з клієнтом ми узгоджуємо правила поведінки та створюємо середовище безпеки. Ми неупереджено ставимося до клієнтів не залежно від масштабу, місії, членів організації. Ми розділяємо цінності поваги до особистості, інклюзії, врахування різноманіття та рівності.

Саме тому у співпраці важливо домовлятися про правила взаємодії, ділитися особливостями функціонування організації – це дозволяє інтегрувати процес розвитку в повсякденну роботу без зайвого навантаження.

Професійний розвиток. Ми постійно працюємо над удосконаленням своїх компетентностей. У роботі ми усвідомлюємо специфічну різницю ролей тренера та фасилітатора. У співпрацю з клієнтом привносимо знання та досвід процесу групової взаємодії, експертні знання.

Обираючи провайдера, не соромтеся запитувати про його чи її досвід, освіту (формальну й неформальну), а також – про рекомендації чи відгуки інших організацій.

ЧОГО ОЧІКУВАТИ ВІД ПОСЛУГ З ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Спільнота практиків з організаційного розвитку сформулювала **стандарті якості базових послуг**, тож під час домовленості про надання послуги організація має повне право керуватися цими стандартами.

Професійний стандарт якісного **тренінгу** передбачає:

- **Максимальне дотримання стандартів тренінгу.** Тренінг має бути інтерактивним, базуватись на навчанні через досвід і практику (*learning by doing*), бути орієнтованим на реальні потреби учасників і учасниць та враховувати принципи неформальної освіти й освіти дорослих.

Це особливо актуально для організацій, які замовляють тренінг із метою підготувати персонал до проведення власних навчань для цільових груп або для опанування ролі фасилітатора. У таких випадках варто дізнатися, які підходи й методи застосовують тренери і тренерки, як побудовано процес навчання. Тренінги для тренерів зазвичай є тривалими програмами, що включають не лише навчання, а й практику та менторську підтримку. Ідеально, коли тренер або тренерка спостерігають за першими кроками учасників, надають зворотний зв'язок і допомагають покращити роботу з групою.

- **Мета, цілі та завдання тренінгу досягнуті.** Організація має брати активну участь у визначенні навчальних результатів. Кожен тренінг – це унікальний навчальний процес, що спирається на попередній досвід учасників. Якщо тренінг готується для персоналу організації, обов'язковим є погодження цілей і завдань із надавачами послуг.
- **Тренінгові інструменти відповідають тематичній та функціональній спрямованості тренінгу.** Навіть якщо організація не має досвіду у виборі тренінгових інструментів, варто запитувати, як саме відбуватиметься навчання, які методи будуть використані, які вправи застосовуватимуться, яким чином розвиватимуться необхідні компетентності.
- **Групова взаємодія під час тренінгу була інтерактивною, емоційно забарвленою, залучала до співпраці, виявляла потенційні можливості та інтегрувала досвід кожного учасника та учасниці.** Під час тренінгу має відбуватися активна взаємодія між учасниками та тренером або тренеркою, враховуватися індивідуальний досвід, формуватися не лише знання, а й уміння та ставлення.

- ▶ *Очікування учасників виправдалися.* Очікування учасників – важливий орієнтир для тренера. Вони можуть змінюватися в процесі навчання, що є природним. Важливо обговорювати ці зміни, і професійні тренери та тренерки знатимуть, як адаптувати програму відповідно до актуальних запитів.
- ▶ *Учасники набули відповідних знань, умінь і навичок, сформували відповідні компетентності та модельний досвід для вирішення / розв’язання актуальних задач та/або проблем.* Результатом якісного тренінгу має стати не лише розуміння теорії, а й здатність учасників застосовувати знання на практиці, змінювати або вдосконалювати професійну поведінку, ухвалювати обґрунтовані рішення в межах діяльності організації.
- ▶ *Результати тренінгу стали для учасників мотивацією до дій.* Якщо тренінг відповідає реальним потребам, він надихає учасників та учасниць на впровадження змін. Вони мають побачити практичну цінність навчання. Обговорення практичності застосування результатів навчання важливе як на етапі планування, так і під час самого тренінгу.
- ▶ *Отриманий результат тренінгу впроваджений (повністю або частково).* Замовники мають право запитувати тренера чи тренерку про приклади використання результатів навчання в роботі, про те, як ці результати можуть бути інтегровані в повсякденну діяльність. Не варто соромитися ще раз уточнити, що саме персонал має опанувати в результаті участі у тренінгу.

Професійний стандарт якісної **фасилітованої сесії** передбачає:

- ▶ *Фасилітатор(-ка) організував(-ла) якісний процес вироблення групою рішень, створив(-ла) відкриті та довірливі умови досягнення групою певного рішення.* Фасилітована сесія не має на меті навчання, тому не варто очікувати розвитку чи вдосконалення компетентностей персоналу.
- ▶ *Мета, цілі та завдання фасилітованої сесії досягнуті.* Щоб сесія була успішною, організація має чітко визначити, якого результату вона прагне. Це відповідальність організації, а не фасилітатора.
- ▶ *Фасилітатор зберіг нейтральність у взаємодії та щодо предмета обговорення, застосував інноваційні та креативні методи управління груповим процесом.* Фасилітатор(-ка) не ухвалює рішень за організацію, а організовує й підтримує процес, який допомагає учасникам дійти згоди.
- ▶ *Кожен учасник був долучений до процесу, потенціал кожного учасника знайшов відображення в отриманому груповому результаті.* Це одне з ключових завдань фасилітатора. Водночас персонал організації має бути готовим брати участь у процесі. Без цього навіть найкраща фасилітація не дасть очікуваного результату.
- ▶ *Очікування учасників виправдалися.* Очікування слід обговорювати з фасилітатором до початку сесії. Важливо пам’ятати, що реалізація рішень – не завдання фасилітатора. Частими форматами фасилітованих сесій є розробка стратегій та планів, проте написання таких документів – це окрема діяльність, яка не входить до обов’язків фасилітатора.
- ▶ *Учасники набули якісно нового досвіду щодо процесу взаємодії.*
- ▶ *Результати сесії стали для учасників мотивацією до дій.*
- ▶ *Отриманий результат сесії впроваджений (повністю або частково).*

Щодо подальших професійних стандартів не наводимо розгорнутих пояснень до кожного пункту. Основна порада – ведіть відверту розмову з надавачами послуг: чітко пояснюйте, чого потребує ваша організація, як ви бачите її розвиток, якої підтримки очікуєте. Професійні стандарти послуг допомагають не лише оцінити якість роботи, а й обрати саме ту послугу, яка відповідає реальним потребам організації.

Професійний стандарт якісного **експертного супроводу** передбачає:

- ▶ *Експерт(-ка) запропонував(-ла) дієві інструменти та організував(-ла) якісний процес впровадження напрацьованих планів / бачень у напрямі до конкретного результату.*
- ▶ *Мета, цілі та завдання взаємодії / співпраці досягнуті.*

- ▶ Експерт(-ка) створив(-ла) умови для набуття кожним учасником процесу нових компетентностей і досвіду.
- ▶ Експерт(-ка) оптимізував(-ла) процес досягнення результату та зумів(-ла) залучити ресурс кожного з учасників / підрозділів.
- ▶ Очікування замовників виправдались.
- ▶ Замовники набули якісно нового досвіду.
- ▶ Результати експертного супроводу стали для учасників мотивацією до дій.
- ▶ Професійний стандарт якісної **консультації** передбачає:
 - ▶ Консультант(-ка) запропонував(-ла) повний спектр інформаційних, демонстраційних та кейсових матеріалів або прикладів для надання і роз'яснення інформації та рекомендацій щодо запиту замовників.
 - ▶ Мета, цілі та завдання взаємодії / співпраці досягнуті.
 - ▶ Замовники отримали запитувані результати під час консультативної взаємодії.
 - ▶ Консультант(-ка) надав(-ла) вичерпну консультацію з усього спектру питань замовників.
 - ▶ Очікування замовників виправдались.
 - ▶ Замовники набули якісно нового досвіду.
 - ▶ Результати отриманої консультації стали для учасників мотивацією до дій.
 - ▶ Результати консультативної взаємодії впроваджені та сприяли швидкому та якісному руху до очікуваних результатів (повністю або частково) замовника.

Професійний стандарт якісного **організаційного аудиту** передбачає:

- ▶ Експерт або експертна інституція організовано й якісно здійснили повний спектр діагностичних, кваліфікаційних та моніторингових процедур і надали замовнику вичерпну інформацію з усього спектру питань діяльності організації.
- ▶ Мета, цілі та завдання аудиту і замовника досягнуті.
- ▶ Замовники отримали запитувані результати у ході аудиту.
- ▶ Експерт або експертна інституція надали зрозумілий та вичерпний перелік оцінок, заключень, висновків, експертиз як щодо поточного стану організації, так і щодо потенційних напрямів/рівнів її подальшого розвитку та функціонування.
- ▶ Очікування замовників виправдались.
- ▶ Замовники набули якісно нового досвіду та отримали новий спектр бачень щодо подальших етапів розвитку організації.
- ▶ Результати аудиту стали для замовників / учасників мотивацією до дій.
- ▶ Результати аудиту впроваджені і сприяли швидкому та якісному розвитку (повністю або частково) замовника / організації.
- ▶ Супровід сприяв швидкому та якісному впровадженню очікуваних результатів (повністю або частково).

Тепер, коли ви ознайомлені з етичними та професійними стандартами роботи провайдерів, а також із різноманіттям послуг з організаційного розвитку, пропонуємо кілька конкретних порад щодо вибору надавачів послуг.

Крок 1. Усвідомлення необхідності змін та готовність до них принаймні частини команди.

Роль провайдера у процесі організаційного розвитку полягає у створенні сприятливих умов, наданні підтримки, порад, модерації процесу – але не в заміні дій організації. Саме команда організації має пройти шлях змін. Провайдер не змінить організацію за вас і не виконає роботу замість вас. Не варто очікувати «диво-рішення» – натомість варто шукати допомогу, поради та напрямки руху. Обирайте того, хто стане навігатором, а не «чарівником».

Крок 2. Чітке формулювання запиту.

Скористайтеся інструментом самооцінювання та почніть формувати план організаційного розвитку. Запитайте себе: що саме ми хочемо змінити, щоби стати ефективнішими? Наприклад: чого навчитися, яке рішення ухвалити, які процеси покращити? Залежно від відповіді, вам може знадобитися тренінг, фасилітація, консультація чи експертний супровід – а компетенції провайдера мають відповідати типу запиту.

Крок 3. Перевірка кваліфікації провайдера.

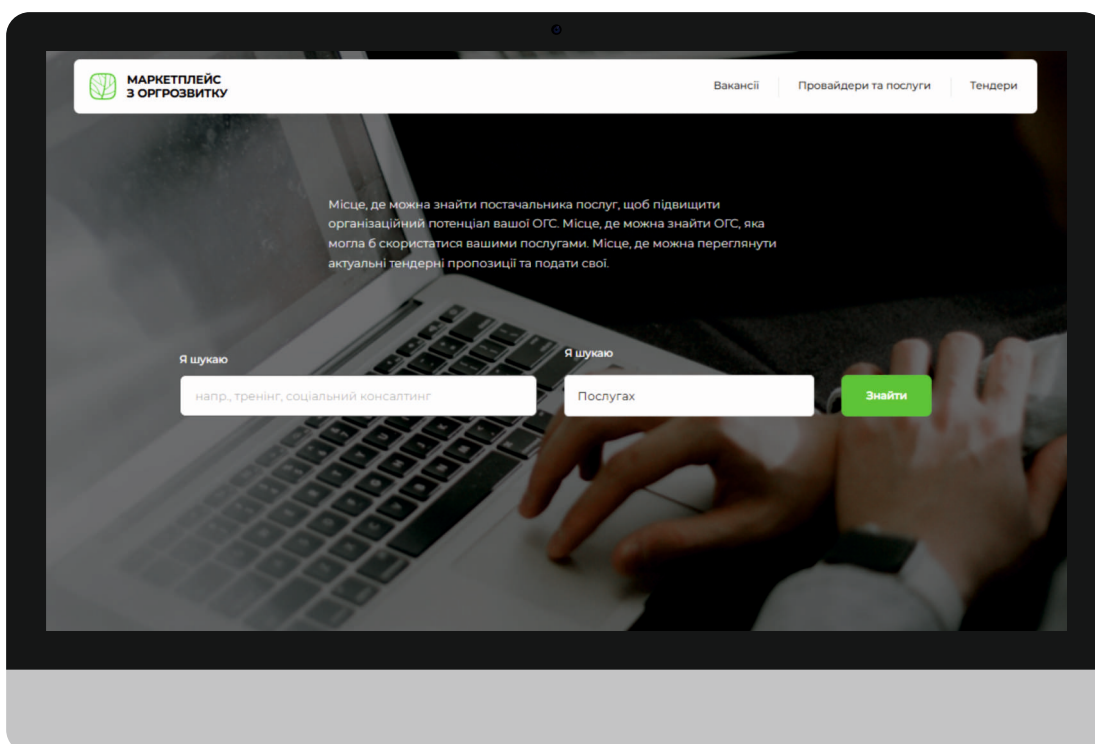
Дізнайтеся, яку кваліфікацію у сфері освіти дорослих має провайдер, які курси або програми підготовки він проходив (наприклад, тренінги для тренерів, навчання з фасилітації). Зверніть увагу, яка інституція його сертифікувала. Уточніть, який у провайдера досвід: із ким працював, які теми висвітлював, яка була цільова аудиторія. Наявність релевантного досвіду роботи з організаціями, подібними до вашої, підвищує шанси на ефективну співпрацю.

Крок 4. Аналіз відгуків.

Ознайомлюючись із відгуками, зважайте на те, яку саме послугу надавав провайдер. Той, хто є хорошим тренером, не обов'язково буде ефективним фасилітатором. Зверніть увагу не лише на емоційні оцінки, а й на досягнуті результати. Також важливо, чи має автор відгуку досвід, подібний до вашого – це допоможе зрозуміти, чи релевантна експертиза провайдера саме у вашому випадку.

Крок 5. Відповідність очікуванням організації.

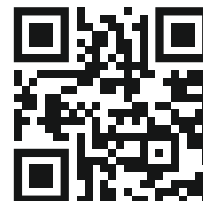
Професійний провайдер працює з індивідуальним підходом, а не за шаблоном. Він має або запропонувати програму, адаптовану до потреб вашої організації, або розробити її разом з вами. Провайдер може провести інтерв'ю з керівництвом, засновниками, представниками керівних органів, а також зі стейкхолдерами, щоб глибше зрозуміти ваш запит. Варто чітко озвучити свої очікування та скерувати процес взаємодії – відповідальність за зміст і напрямок розвитку залишається за вами.



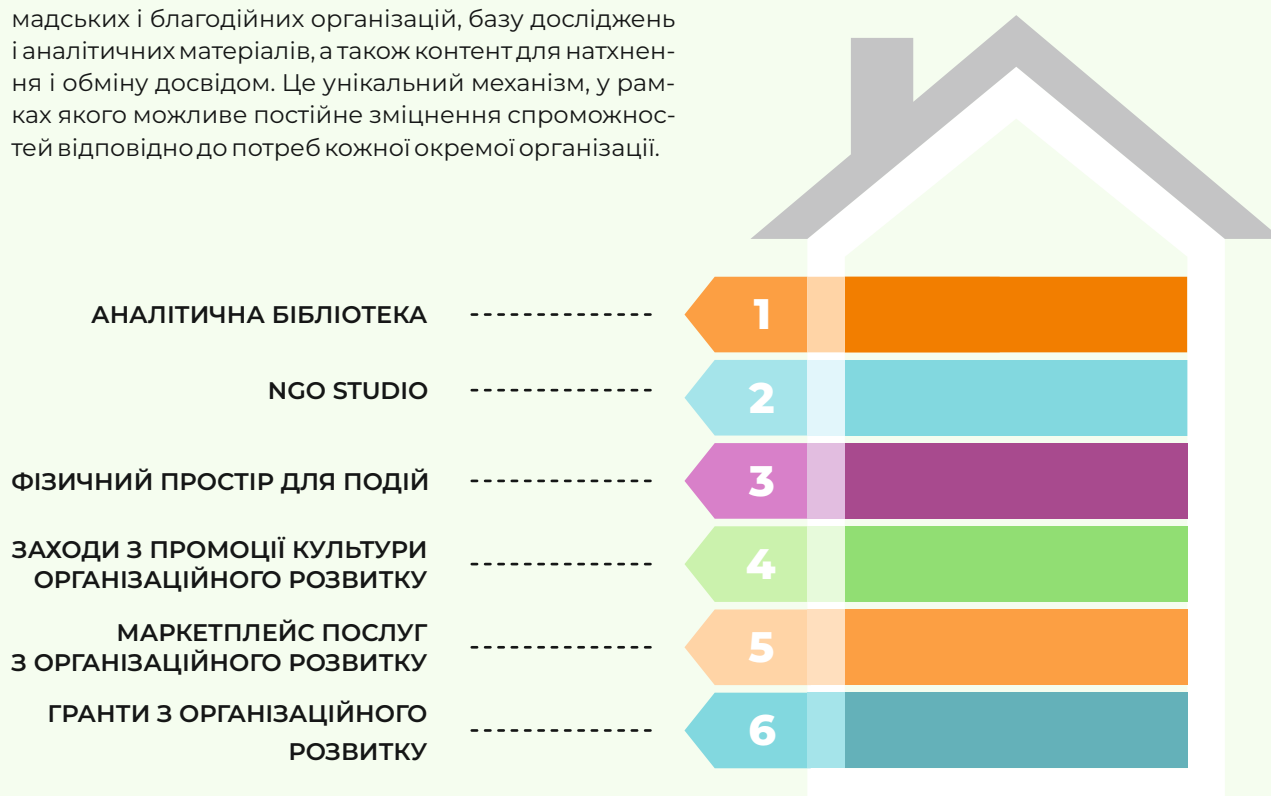
МОЖЛИВОСТІ ПЛАТФОРМИ «ДІМ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА»

Для підтримки організацій громадянського суспільства у царині організаційного розвитку ICAP Єднання разом з партнерами створили платформу «Дім громадянського суспільства».

home.ednannia.ua



«Дім громадянського суспільства» – це екосистема, що об'єднує інструменти підтримки громадського сектору у вигляді гранту на організаційний розвиток, пошуку постачальників послуг, навчання для громадських і благодійних організацій, базу досліджень і аналітичних матеріалів, а також контент для натхнення і обміну досвідом. Це унікальний механізм, у рамках якого можливе постійне зміцнення спроможностей відповідно до потреб кожної окремої організації.



Основними інструментами «Дому» є:

Аналітична бібліотека – єдина онлайн-база досліджень та матеріалів, присвячених громадянському суспільству в Україні. Вона є відкритою і містить актуальні доказові дані, які можуть використовуватися в описовій частині проєктів. Бібліотека є корисною для аналізу зовнішнього середовища, що впливає на діяльність організації, обґрунтування контексту у грантових заявках, ознайомлення з досвідом інших організацій в певній сфері. Матеріали бібліотеки можуть бути використані, наприклад, під час розробки стратегії (сфера «Місія та стратегічне планування»), для побудови системи моніторингу й оцінювання програм, проєктів або самої організації (сфера «Спроможність адаптуватися»), для планування послуг, створення програм і проєктів (сфера «Надання послуг»).

NGO Studio – це медіаплатформа для обговорення актуальних для громадянського суспільства тем, обміну ідеями, досвідом, знаннями. Тут розміщені лекції, семінари, вебінари провайдерів послуг з організаційного розвитку, інтерв'ю з лідерами громадських організацій. Матеріали платформи дозволяють вчитися на досвіді інших організацій, презентувати власний досвід та практики, долучатися до публічного обговорення розвитку сектору.

NGO Studio допоможе, наприклад, у формуванні бренду організації (сфера «Місія і стратегічне планування»), налагодженні партнерств (сфера «Партнерство та співпраця»), поширенні успішного досвіду й зміцненні сектору (сфера «Роль в секторі»), пошуку фінансування (сфера «Фінансова життєздатність та мобілізація ресурсів»). Доступ до матеріалів має будь-яка організація, а також кожна організація, яка готова поділитися власним досвідом.

Фізичний простір для подій – це простір для мережування, об'єднання зусиль, обміну досвідом між організаціями громадянського суспільства та для всіх, хто має на меті посилювати громадянське суспільство. «Дім» прагне розвивати партнерства, нові ініціативи та взаємодію громадських активістів між собою, з органами влади, з волонтерами, міжнародними партнерами. Простір розташований у Києві, тут щоденно відбувається кілька заходів, які є актуальними для громадського сектору, організованими ОГС і зазвичай відкритими для відвідування.

З точки зору організаційного розвитку простір є цінним ресурсом для налагодження партнерств як з іншими ОГС, так і з органами державної влади, місцевого самоврядування та приватним сектором (сфера «Партнерство та співпраця»). Крім того, тут є можливість для проведення навчальних заходів. Будь-яка громадська організація може забронювати простір для власної події через відповідну форму у розділі «Дім громадянського суспільства» на сайті ICAP Єднання.

Заходи з промоції культури організаційного розвитку. Найвідомішим заходом у цій сфері є Форум розвитку громадянського суспільства – найбільш масштабна щорічна подія у громадському секторі. Це майданчик для презентації власних досягнень, здобуття нових знань, знайомства з експертами й експертками з організаційного розвитку, лідерами і лідерками думок та іншими організаціями. Основна порада щодо участі у Форумі – бути відкритими до нових форматів і несподіваних рішень.

Крім Форуму, ICAP Єднання організовує школи з організаційного розвитку – навчальні програми для ОГС, присвячені окремим аспектам розвитку організацій. У партнерстві з іншими інституціями регулярно проводяться регіональні форуми, конференції та інші події, що сприяють поширенню культури оргрозвитку.

Окрему роль у просуванні культури організаційного розвитку в Україні відіграє «Маркетплейс». З 2009 року він сприяє розвитку тисяч організацій громадянського суспільства. Це онлайн-платформа, на якій попит на послуги зустрічається з пропозицією надавачів послуг. Кожна організація може скористатися можливостями «Маркетплейсу», створивши профіль на порталі «Дім». Профіль надає доступ до пошуку провайдерів, розміщення тендерів, публікації відгуків про співпрацю, а також до іншої корисної інформації. Знаходити експертів та експерток з організаційного розвитку можна за посиланням <https://home.ednannia.ua/orgdevelopment> у меню «Провайдери та послуги».

Зверніть увагу, що «Маркетплейс» – це відкрита система. На ньому можуть зареєструватися як громадські організації, так і всі, хто пропонує послуги з організаційного розвитку. Для забезпечення якості команда ICAP Єднання впровадила процедуру верифікації послуг. Щоб послуга могла бути представлена на платформі, провайдер має надати підтвердження експертизи з теми (навчання, сертифікати), рекомендації від клієнтів і чіткий опис послуги. Кожна послуга проходить верифікацію щороку, що забезпечує її актуальність і відповідність сучасним викликам.

Надавачі послуг на «Маркетплейсі» – це не лише фахівці, а й агенти розвитку сектору. Вони проводять вебінари, просвітницькі та навчальні заходи у «Домі громадянського суспільства», допомагаючи організаціям орієнтуватися в різних аспектах організаційного розвитку. Саме ці фахівці брали участь у розробці стандартів якості послуг, про які йшлося раніше.

«Уважно ставтеся до процесу тендеру при виборі провайдера. Час, витрачений на інтерв'ю, обговорення та перегляд рекомендацій, значно покращить результат і допоможе знайти найбільш відповідного партнера».

Ганна Ілашук,
ГО «Асоціація громадських радників України»

Пам'ятайте: відповідальність за якісний організаційний розвиток та вибір провайдера послуг лежить на самій організації.

Щоб бути здатною взяти відповідальність за свій розвиток, організація, її керівництво та команда мають:

- ▶ усвідомлювати потребу в організаційному розвитку;
- ▶ вміти визначити сфери, які потребують удосконалення;
- ▶ чітко пояснювати провайдеру очікувані результати співпраці та узгоджувати формат підтримки;
- ▶ знаходити фінансування для покриття витрат, пов'язаних із організаційним розвитком.

Гранти з організаційного розвитку – важлива складова системи підтримки, яку надає «Дім громадянського суспільства» українським ОГС. Грант з організаційного розвитку – це безповоротна фінансова допомога для покриття витрат на відповідні послуги. Із детальними умовами отримання фінансування можна ознайомитися на сайті ICAP Єднання (<https://ednannia.ua>).

Гранти надаються на конкурсній основі, а рішення про підтримку ухвалює незалежна група експертів та експерток, які не є частиною персоналу ICAP Єднання. Заявки на отримання гранту мають підтверджувати, що ОГС здійснила самооцінку або зовнішню оцінку стану організаційного розвитку, склала план оргрозвитку, визначила відповідні сферу та послугу, що відповідають її поточному стану і готова працювати над втіленням змін. Шанси отримати фінансування – доволі високі. Щороку 200-300 організацій отримують гранти на власний розвиток. Якщо ваша організація не має попереднього досвіду участі в грантових програмах – це не привід зупинятися. Для багатьох саме грант з організаційного розвитку став першим кроком до зміцнення спроможності.

ЩО РОБИТИ ДАЛІ

Крок 1. Визначте, яких змін потребує ваша організація. Якщо складно – скористайтесь інструментом самооцінювання.

Крок 2. Складіть план організаційного розвитку. Визначте, хто відповідатиме за реалізацію конкретних пунктів, але пам'ятайте: завдання відповідальної особи – координувати й підтримувати процес. Тут не спрацює прислів'я «за моє жито мене й бито», адже впровадження змін – спільна справа всієї команди.

«З 2020 року ми активно розвиваємо нашу організацію разом з ICAP Єднання. Один із перших отриманих нами грантів став важливим кроком у цьому процесі. За цей час ми вже п'ять разів отримували підтримку. Це дуже цінно, адже поєднання зовнішньої, проєктної діяльності та внутрішнього розвитку є для нас критично важливим. Навчання команди, розробка стратегічних документів і внутрішніх політик стали можливими завдяки цій підтримці.

Щиро вдячні ICAP Єднання за безцінну допомогу, яка дозволяє нам бути дієвими в громадах України та працювати над реалізацією нашої місії».

*Ганна Ілашук,
ГО «Асоціація громадських радників України»*

Крок 3. Подайте заявку на отримання гранту з організаційного розвитку.

Крок 4. Оберіть провайдера послуг, узгодьте обсяг і формат послуги, строки співпраці. Після завершення співпраці залиште відгук – це допоможе іншим організаціям виборі.

Крок 5. Втілюйте зміни, інтегруйте їх у щоденну практику.

Крок 6. Проведіть повторне самооцінювання та оцініть прогрес.

Крок 7. Складіть новий план організаційного розвитку й подайте заявку на черговий грант.

Нехай щастить!

ЛІТЕРАТУРА ТА КОРИСНІ ПОСИЛАННЯ

- ▶ Про організаційний розвиток простою мовою: Посібник для практиків. – Київ, 2017. – 84 с. – [Електронний ресурс].
<https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/DemystifyingUa.pdf>
- ▶ Соціальне підприємництво як шлях до фінансової сталості організацій громадянського суспільства [Електронний ресурс].
<https://prometheus.org.ua/prometheus-free/social-enterprise-path-to-financial-stability/>
- ▶ Capacity development tips & tricks 1.0: Критерії якості для послуг з організаційного розвитку. Досвід проєкту «Платформа розвитку громадянського суспільства Маркетплейс». – Київ, 2019. – [Електронний ресурс].
<https://home.ednannia.ua>
- ▶ Majka, M. Navigating Change with Precision: Unpacking Lewin's Change Management Model [Електронний ресурс] / Marcin Majka. – 2024.
https://www.researchgate.net/publication/381280925_Navigating_Change_with_Precision_Unpacking_Lewin's_Change_Management_Model
- ▶ Pact. Capacity Development Marketplace Handbook [Електронний ресурс]. – 2013.
<https://www.pactworld.org/library/pact-capacity-development-marketplace-handbook>
- ▶ Як побудувати дієву громадську організацію: Від волонтерської ініціативи до сильної організації [Електронний ресурс].
<https://osvita.diia.gov.ua/courses/how-to-build-an-efficient-civil-society-organization>

ВІД ІДЕЇ ДО ДІЇ: ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ОГС



Авторка:

Діна Волинець

Власниця Curly Management Bureau, авторка методології управління проєктами через цінності Curly Management™ та книги «Curly менеджмент. Як управляти проєктами, не зраджуючи себе». Сертифікована тренерка проєкту «Сфера: Гуманітарна хартія та мінімальні стандарти гуманітарного реагування». Активно впроваджує підходи етичного лідерства та ціннісного управління в роботі організацій.

Основи проєктного мислення

ЩО ТАКЕ ПРОЄКТ

Проєкт – це тимчасова діяльність, яка має на меті створення **унікального** продукту, послуги або результату. Він має обмежений строк реалізації, чітко визначені ресурси та конкретну мету, яку необхідно досягти. Проєкти є основою змін як в організаціях, так і в суспільстві загалом, адже дозволяють впорядкувати зусилля, спрямовані на досягнення вимірюваних результатів.

Проєкт визначається як комплекс дій, що має такі характеристики:

- ▶ **Чітку мету** – визначений, реалістичний результат, що має бути досягнутий.
- ▶ **Обмеження за часом** – визначені початок і кінець (проєкт має тимчасовий характер).
- ▶ **Обмеження за ресурсами** – чітко визначені бюджети, матеріальні та людські ресурси.
- ▶ **Унікальність** – очікуваний результат проєкту відрізняється від звичної операційної діяльності. Навіть якщо організація реалізує схожі проєкти, кожен з них матиме свої особливості.

Важливо: операційна (повторювана) діяльність організації, введена в рамки часу та ресурсів, не може вважатися проєктом, оскільки не генерує унікального продукту, послуги чи результату.

Наприклад, якщо основною діяльністю вашої організації є надання психологічної допомоги, механіка якої є відпрацьованою, то «надання психологічної допомоги 1000 представникам певної категорії населення» не буде проєктом. Проєктом в такому випадку може бути розробка та апробація нової методології надання психологічної допомоги для цільової групи, з якою ви досі не працювали.

Варто також пам'ятати, що **не кожна ініціатива, що фінансується за грантові кошти, автоматично є проєктом**. Водночас проєкт цілком може бути грантовим – якщо його зміст відповідає умовам конкурсу та передбачає створення унікального результату.

Цей розділ допоможе вам **розробити, спланувати, реалізувати та завершити повноцінний проєкт**, метою якого є створення унікального продукту, послуги або результату – незалежно від того, чи фінансується він у межах гранту, чи завдяки іншим ресурсам.

Програма – це група взаємопов'язаних проєктів, об'єднаних спільною метою, яка перевищує масштаби одного окремого проєкту. Програми зазвичай спрямовані на досягнення стратегічних цілей і можуть тривати довше, ніж окремі проєкти. Наприклад: цифрова трансформація організації, що включає розробку мобільного додатку (проєкт 1), створення CRM-системи (проєкт 2) та навчання персоналу користуванню цифровими інструментами (проєкт 3).

КЛЮЧОВІ ВІДМІННОСТІ МІЖ ПРОЄКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ:

	ПРОЄКТ	ПРОГРАМА
 МЕТА	має конкретну, короткострокову мету	орієнтована на стратегічну, довгострокову мету, якої досягають через реалізацію кількох взаємопов'язаних проєктів
 ТРИВАЛІСТЬ	реалізується в межах чітко визначених часових рамок	може мати більшу тривалість та охоплювати кілька етапів і фаз
 СКЛАДНІСТЬ	зазвичай зосереджений на досягненні конкретного результату	координує реалізацію кількох проєктів для досягнення комплексного, системного результату
 УПРАВЛІННЯ	управляється на операційному рівні	потребує стратегічного підходу до управління та координації між окремими проєктами

Проєкти є будівельними блоками програм. Успішне управління програмою включає моніторинг і координацію її елементів (проєктів) для досягнення загальної мети.

Важливість проєктного менеджменту

Проєктний менеджмент – це система методів, інструментів і практик для ефективного управління проєктами, що дозволяє організаціям досягати поставлених цілей у межах визначених ресурсів. На цьому шляху вкрай важливим аспектом є формування команди, правильне визначення ролей та відповідальностей, що забезпечує злагоджену роботу учасників проєкту. Без належного управління проєктом і чіткої організації команди легко втратити контроль над графіком, бюджетом або якістю виконання.

Основні завдання проєктного менеджменту:

- ▶ Планування всіх етапів проєкту.
- ▶ Визначення необхідних ресурсів і управління ними.
- ▶ Забезпечення комунікації між учасниками команди.
- ▶ Контроль за виконанням завдань і коригування плану за потреби.
- ▶ Моніторинг прогресу і забезпечення відповідності проєкту його цілям та результатам.

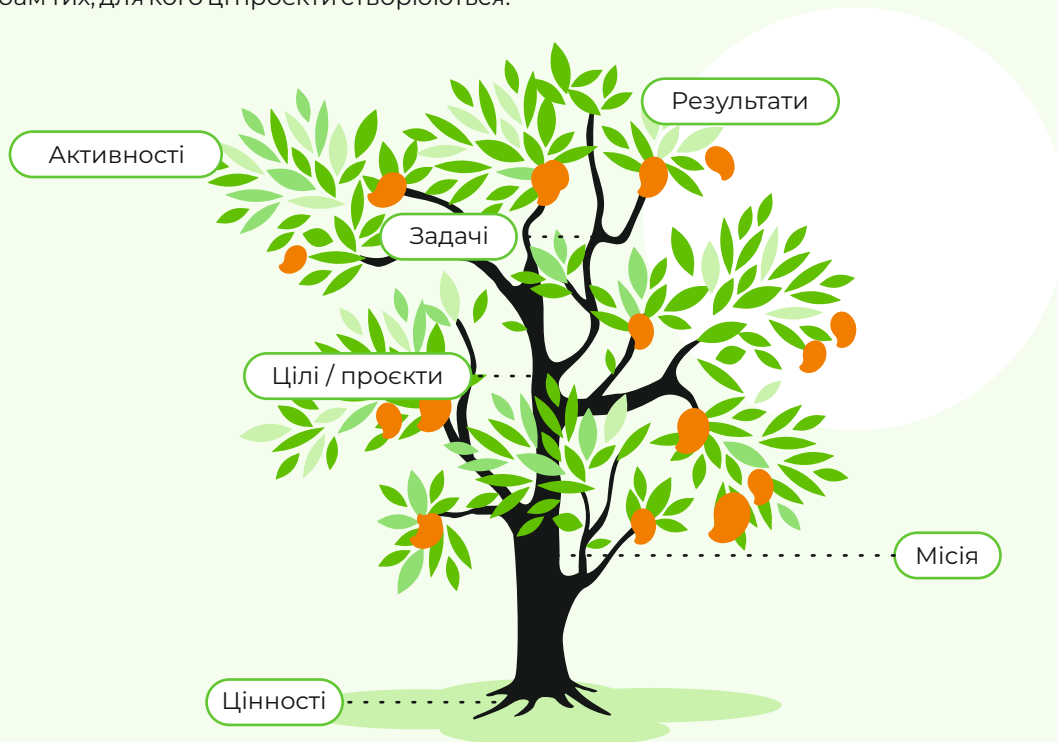
Проєкти дозволяють організаціям ініціювати зміни, впроваджувати інновації та досягати нових цілей. Проєктний менеджмент забезпечує структуру та контроль за виконанням цього процесу.

ЗВІДКИ БЕРУТЬСЯ ПРОЄКТИ

Проєкти зазвичай виникають у відповідь на конкретну потребу, можливість або виклик, з якими стикається організація. Ці чинники можуть бути як зовнішніми, так і внутрішніми. Зовнішніми причинами створення проєкту можуть слугувати проблеми в соціумі, громаді або житті окремих категорій людей. Внутрішні чинники зазвичай пов'язані з організаційним розвитком і викликані змінами всередині самої організації або в середовищі, у якому вона функціонує (наприклад, потреба в оптимізації процесів, створенні політик і процедур, запровадженні нових підходів до управління).

Щоб забезпечити сталість організації та довгостроковий результат, проєкти, які беруться до реалізації, повинні відповідати двом ключовим орієнтирам:

- а) призначенню та стратегії організації (місія, візія, цінності);
- б) потребам тих, для кого ці проєкти створюються.



Призначення та стратегія організації

Кожна організація має своє призначення – причину існування, яка зазвичай сформульована в місії та меті, зазначеній у статуті. Ці два поняття не є тотожними – перше використовується для комунікації із широкою аудиторією, друге – продиктовано нормами закону. Проте в обох випадках ідеться про відповідь на питання: «Для чого існує організація?»

Отже, **місія** – це чітке та коротке формулювання, що пояснює основну мету існування організації. Вона визначає, для чого організація була створена, які потреби або проблеми вирішує та яку користь приносить своїй аудиторії.

Візія визначає довгострокове бачення бажаного майбутнього. Вона окреслює цілі, до яких прагне організація, мотивує команду, заохочує інших людей долучитись до неї та формує стратегічні напрямки.

Приклади:

- Місія може бути сформульована як «забезпечення найвищого рівня освіти для дітей в певному регіоні», тож проєкти будуть спрямовані на впровадження інноваційних освітніх програм.
- Візія може звучати як «досягнення випускниками регіону певного рівня вступних балів та повне матеріально-технічне забезпечення освітніх закладів регіону», тож проєкти будуть спрямовані на досягнення цього бачення.

Цінності – це основоположні принципи, які слугують як внутрішнім, так і зовнішнім орієнтиром для ухвалення рішень, взаємодії з партнерами, клієнтами та суспільством. Цінності відображають етичні стандарти та культуру організації, забезпечуючи узгодженість дій команди з довгостроковими цілями.

Сформульовані та задокументовані цінності допомагають відповісти на питання:

- ▶ *Які пріоритети керують нашими діями?*
(наприклад: гідність, справедливість, розвиток)
- ▶ *Як ми працюємо?*
(наприклад: прозорість, взаємоповага, інноваційність)

Стратегія визначає шлях до реалізації цінностей, візії організації через проходження певних етапів. Ці етапи, відповідно, складаються з програм, проєктів та операційної діяльності організації.

Мета – це конкретне завдання, яке організація або проєкт мають виконати в межах визначеного часу. Вона зазвичай формулюється на коротко- або середньострокову перспективу й має відповідати критеріям SMART (конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність, обмеження в часі). Мета може реалізовуватися через програми та/або проєкти.

Мета відповідає на питання:

- ▶ *Яких результатів ми плануємо досягти?*
- ▶ *Коли ми хочемо цього досягти?*
- ▶ *Як будемо вимірювати наш успіх?*

Приклад:

«Протягом двох наступних років залучити 500 нових учасників до програм із розвитку лідерських навичок для молоді».

Як ці елементи працюють разом

Цінності, місія, візія та мета формують єдину систему, якою керується організація на всіх етапах її діяльності:

- ▶ **Місія** пояснює основну мету існування організації в повсякденній діяльності.
- ▶ **Візія** орієнтує на майбутнє та визначає стратегічний напрямок розвитку.
- ▶ **Мета** конкретизує бажані результати у вимірюваних показниках.
- ▶ **Цінності** визначають підхід до роботи, стандарти поведінки та взаємодії.

Кожен з цих елементів допомагає організації залишатися на шляху до успіху, мотивуючи команду та партнерів працювати задля спільної мети.

Місія – Для чого?

Візія – Куди?

Мета – Очікуваний результат

Цінності – Як?

ДЛЯ КОГО СТВОРЮЮТЬСЯ ПРОЄКТИ

Усі програми та проєкти ми робимо для когось. Зовнішні проєкти ми робимо для змін в соціумі та/або в житті певної категорії людей. Внутрішні проєкти – для оптимізації процесів усередині організації, зокрема, для покращення роботи своїх команд, співробітників і волонтерів.

Зовнішні проєкти потребують взаємодії з кількома категоріями суб'єктів:

- ▶ **Тими, хто безпосередньо користується продуктом, послугою або результатом проєкту.** У бізнесі ця категорія часто називається «споживачами», у неприбутковому секторі – «бенефіціарами».
- ▶ **Тими, хто зацікавлений у тому, щоб перша категорія отримала продукт, послугу або результат проєкту.** У бізнесі це «клієнт» (особи чи організації, які платять за продукт), у неприбутковому секторі – «донори».
- ▶ **Тими, хто не завжди зацікавлений у реалізації проєкту (або навіть може чинити опір), але має вплив на його успіх.** У проєктному менеджменті таких осіб чи структури називають «стейкхолдерами».
- ▶ **Тими, хто залучений до реалізації проєкту поза межами команди.** Це можуть бути *партнери, експерти, підрядники* та інші.

Аналіз користувача / бенефіціара

Без глибокого розуміння потреб користувачів або бенефіціарів неможливо створити рішення, яке буде ефективно розв'язувати їхні проблеми. Саме тому важливо провести всебічний аналіз цільової аудиторії. Зокрема, варто звернути увагу на:

- ▶ **Демографічний аналіз:** дає уявлення про вік, стать, освіту, професію, місце проживання тощо. Ці дані допомагають визначити базові характеристики цільової групи.
- ▶ **Психографічний аналіз:** фокусується на цінностях, інтересах, стилі життя. Для прикладу, важливо знати, наскільки бенефіціари залучені в онлайн-спільноти або зацікавлені в соціальних змінах.
- ▶ **Поведінковий аналіз:** дає змогу зрозуміти, як аудиторія реагує на продукти або послуги: які має звички, які очікування від взаємодії з організацією, як оцінює попередній досвід.

Життєвий цикл та управління проєктом

ФАЗИ ПРОЄКТУ

Успішне управління проєктом потребує чіткого розуміння його основних етапів. Вони допомагають структурувати реалізацію завдань і забезпечують логічну послідовність дій – від ініціації до завершення. Кожна фаза відіграє важливу роль у досягненні запланованого результату. У цьому розділі описано **шість ключових фаз проєкту**, необхідних для ефективного управління проєктним циклом.

Ініціація (Доцільність)¹: На цьому етапі визначається потреба у проєкті, оцінюється його доцільність, потенційні ризики, витрати й очікувані вигоди. У разі позитивної оцінки формується базова проєктна документація, яка слугує підґрунтям для подальших дій.

Дизайн (Проектування): Це фаза формування бачення майбутнього продукту, послуги або результату. Визначаються завдання, ролі, відповідальні особи, розробляється попередній план-графік, оцінюється бюджет і потреба в ресурсах. Також формується структура команди й узгоджуються підходи до реалізації.

Планування (Побудова): Після підтвердження старту проєкту (у неприбутковому секторі це може бути підписання угоди з донором чи партнером) створюється фіналізований план-графік, розподіляються обов'язки, узгоджуються посадові інструкції та навантаження команди. На цьому етапі також затверджується картка проєкту та інша проєктна документація.

Тестування: Ця фаза дозволяє перевірити, чи все працює відповідно до плану. Продукт або послуга проходять перевірку на помилки чи недоліки – за потреби, їх усувають. У неприбутковій сфері цей етап іноді пропускають, однак якщо йдеться про інноваційний продукт чи нову методику, важливо передбачити період пілотування або апробації навіть на етапі грантової заявки.

¹ У цьому розділі деякі фази проєкту мають подвійну назву: в дужках подано назви фаз відповідно до сьомого видання «Настанови до зводу знань з управління проєктами» та Стандарту з управління проєктами РМВОК.

Реалізація (Розгортання): На цьому етапі виконується план: реалізуються завдання, створюється та запускається продукт або послуга, відбувається безпосереднє надання цінності бенефіціарам. Це фаза, коли проєкт починає діяти у зовнішньому середовищі.

Закриття: Фінальна фаза проєкту. Підбиваються підсумки, оцінюються досягнення цілей, збирається зворотний зв'язок від залучених сторін. Важливим завданням цієї фази є **аналіз та документування уроків**, які можуть бути використані в майбутніх ініціативах. Після цього проєкт офіційно закривається.

Кожна фаза проєкту має вирішальне значення для його успішного завершення. Етап ініціації дозволяє чітко визначити цілі та потреби, планування формує детальний маршрут для їхнього досягнення, а реалізація зосереджується на виконанні запланованих завдань. Тестування забезпечує належну якість продукту або послуги, розгортання гарантує, що користувачі отримають необхідну підтримку, а завершення підбиває підсумки та створює можливість використати здобутий досвід для вдосконалення майбутніх ініціатив. Такий структурований підхід до управління проєктом забезпечує ефективність і результативність на всіх етапах його реалізації.

ПРОЄКТНИЙ ЦИКЛ ЗА РМІ (Project Management Institute)



РОЗРОБКА, ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ТА ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ

У межах проєктного менеджменту важливо розуміти різні підходи до управління проєктами та їхній вплив на життєвий цикл. Залежно від специфіки проєкту, його мети, масштабу та рівня невизначеності, підхід до розробки може суттєво відрізнятися. У класичній літературі та відкритих джерелах можна знайти згадки про низку підходів до управління проєктами.

Каскадний (Waterfall) – це традиційна модель, яка передбачає послідовне виконання етапів у фіксованому порядку. Кожен наступний етап розпочинається лише після завершення попереднього, що створює ефект «каскаду».

Управління, орієнтоване на результат (Results-Based Management) – це підхід, який фокусується не лише на виконанні завдань, а насамперед на досягненні конкретних змін і результатів. Основна мета – створення відчутного впливу та забезпечення стійких змін.

Гнучке управління (Agile) – це підхід, побудований на принципах гнучкості, ітеративного виконання завдань, постійного зворотного зв'язку та тісної взаємодії між командою та клієнтом.

Ось три основні підходи, які часто використовуються:

Гібридний підхід поєднує елементи класичного (каскадного) та гнучкого підходів, дозволяє гнучко адаптувати структуру та процеси до реалій проєкту, потреб замовника й особливостей команди. Це дає можливість адаптувати структуру управління проєктами відповідно до змінних умов, вимог замовника та специфіки робіт.

Життєвий цикл проєкту:

- ▶ **початкове планування:** визначення загальної стратегії, чіткого плану, ключових етапів проєкту та ключових контрольних точок;
- ▶ **гнучке виконання:** виконання завдань із можливістю адаптації в процесі, з короткими ітераціями для виконання пріоритетних задач;
- ▶ **моніторинг і коригування:** аналіз змін на кожному етапі завдяки зворотному зв'язку, адаптація процесів і стратегій.

Адаптивний підхід базується на здатності швидко реагувати на зміни та нові вимоги під час виконання проєкту. Він актуальний в умовах високої невизначеності, коли точне планування на старті проєкту є складним.

Життєвий цикл проєкту:

- ▶ **ініціація:** окреслення загального напрямку та очікуваних результатів;
- ▶ **ітераційне виконання:** реалізація проєкту через серію коротких циклів (спринтів), де кожен етап розвивається залежно від зворотного зв'язку та змін, що виникають;
- ▶ **моніторинг і оптимізація:** регулярний перегляд результатів, коригування напрямку відповідно до нових потреб і даних.

Ітеративний та інкрементний підходи акцентують на виконанні частини роботи, яку можна тестувати і перевіряти в реальному часі, що дозволяє постійно вдосконалювати продукт на основі отриманого досвіду.

Життєвий цикл проєкту:

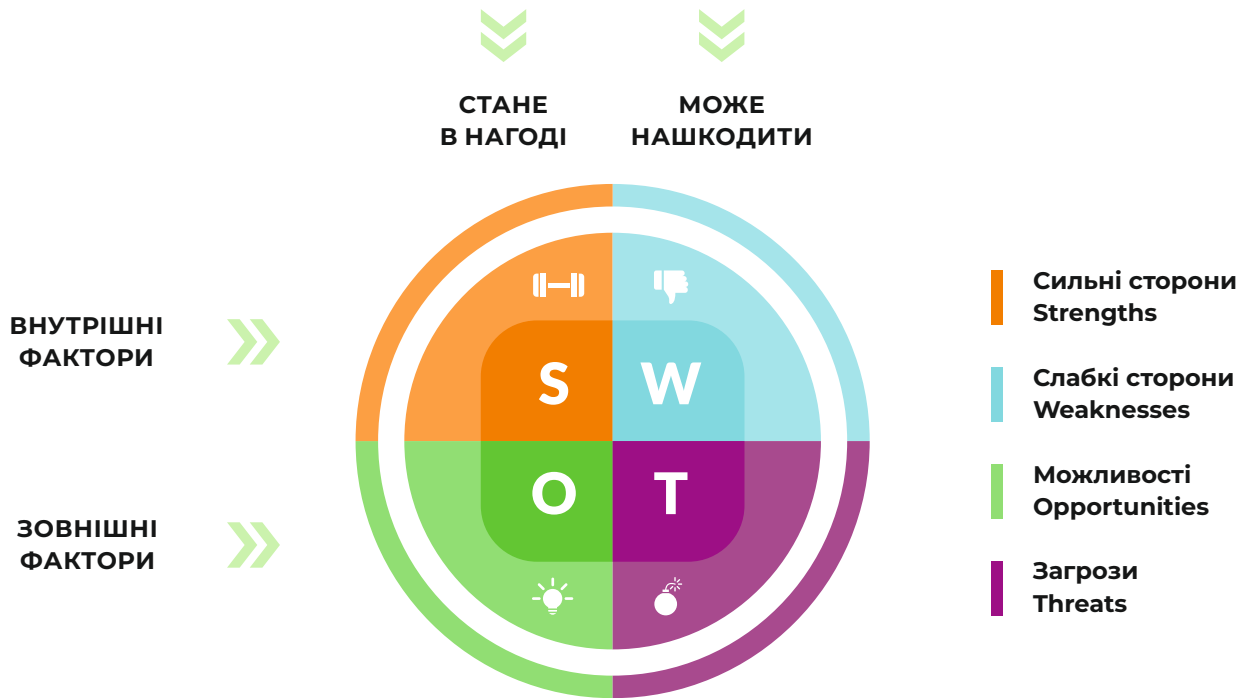
- ▶ **ініціація та планування:** загальний огляд і визначення цілей проєкту;
- ▶ **ітерації:** проєкт розбивається на невеликі частини (інкременти), що розвиваються та перевіряються в кінці кожного циклу;
- ▶ **ревізія та коригування:** аналіз досягнутих результатів після кожної ітерації з подальшим налаштуванням наступних дій відповідно до нових вимог.

Ці підходи можуть поєднуватися та використовуватися разом – залежно від потреб проєкту та умов його реалізації.

НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ

Управління проєктами завжди пов'язане з певним рівнем невизначеності, особливо на етапі реалізації. Така невизначеність може виникати з різних джерел і мати суттєвий вплив на результати проєкту. Важливо виявити фактори, які можуть її спричинити (як-от економічна ситуація, політична стабільність або внутрішні обмеження організації), і враховувати їх під час планування.

SWOT-аналіз – це дієвий інструмент, який допомагає оцінити внутрішнє й зовнішнє середовище проєкту, виокремити сильні та слабкі сторони, а також виявити можливості й загрози. Він дає змогу краще керувати невизначеністю, пов'язаною з реалізацією проєкту. Розглянемо детальніше кожен компонент SWOT-аналізу.



1. Сильні сторони (Strengths).

Це позитивні характеристики, ресурси та переваги організації на внутрішньому рівні:

- ▶ **висококваліфікована команда:** досвідчені та компетентні спеціалісти, здатні виконувати завдання на високому рівні;
- ▶ **стабільна фінансова база:** достатнє фінансування для реалізації проєкту без ризику дефіциту;
- ▶ **сильний бренд:** визнання на ринку, що дозволяє залучати нових клієнтів і підрядників;
- ▶ **наявність технологій:** використання сучасних технологій та інструментів, які підвищують ефективність виконання завдань.

2. Слабкі сторони (Weaknesses).

Це внутрішні обмеження, які можуть завадити успішному виконанню проєкту:

- ▶ **обмежені ресурси:** нестача фінансових або людських ресурсів, що може уповільнити процес;
- ▶ **відсутність досвіду:** недостатня кваліфікація або обмежений досвід команди в окремих сферах, що може призводити до помилок і ускладнювати виконання завдань;
- ▶ **низька ефективність процесів:** використання неактуальних, застарілих або слабо структурованих процедур, які знижують загальну продуктивність;
- ▶ **недостатня комунікація:** слабка або неефективна взаємодія всередині команди чи з партнерами, що ускладнює координацію та прийняття рішень.

3. Можливості (Opportunities).

Це зовнішні фактори, які можуть покращити ситуацію та сприяти успіху проєкту:

- ▶ **нові ринки:** вихід на нові ринки або сегменти, що можуть забезпечити додаткові можливості для розвитку або залучення ресурсів;
- ▶ **технологічні нововведення:** впровадження сучасних технологій, які сприяють підвищенню продуктивності, ефективності та оптимізації витрат;
- ▶ **партнерство та співпраця:** укладання нових партнерських угод, що дозволяють розширити ресурсну базу, експертизу та доступ до цільових аудиторій;
- ▶ **зміни в законодавстві:** лібералізація нормативної бази або впровадження державних програм підтримки, що можуть створити сприятливі умови для реалізації проєкту.

4. Загрози (Threats).

Це зовнішні фактори, які можуть негативно вплинути на реалізацію проєкту:

- ▶ **конкуренція:** зростання кількості конкурентів або їхнього впливу на ринку, що може зменшити частку аудиторії, доходи або ефективність реалізації проєкту;
- ▶ **економічна нестабільність:** фінансові кризи, коливання валютного курсу чи інші економічні зміни, які можуть негативно вплинути на бюджет проєкту та його стійкість;
- ▶ **зміни в законодавстві:** ухвалення нових нормативних актів або посилення регуляторних вимог, що можуть ускладнити реалізацію проєкту або збільшити витрати;
- ▶ **соціально-політичні ризики:** політична нестабільність, конфлікти, суспільна напруга чи протести, які можуть створити перешкоди для впровадження проєкту.

Проведення SWOT-аналізу дає змогу організації чітко усвідомити власні позиції на ринку, наявні ресурси та можливості, а також потенційні ризики, що можуть виникнути під час реалізації проєкту. Це дозволяє адаптувати план дій, сформувані ефективні стратегії управління невизначеністю й своєчасно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. Таким чином, SWOT-аналіз є невіддільною частиною управління ризиками в межах проєкту.

Ризик – це невизначеність, яка може безпосередньо вплинути на досягнення цілей проєкту. Його визначають через ймовірність виникнення та потенційний вплив. Чим вища ймовірність і **вагоміший** вплив, тим більше уваги слід приділити такому ризику.

Ризики поділяють на такі типи:

- ▶ **фінансові:** непередбачувані зміни в бюджеті чи витратах;
- ▶ **технічні:** технічні збої або труднощі з інструментами чи продуктами;
- ▶ **часові:** затримки у графіку реалізації;
- ▶ **соціальні:** проблеми всередині команди, конфлікти, кадрові ризики;
- ▶ **зовнішні:** зміни в законодавстві, економічні або політичні чинники.

Аналіз ризиків – це процес ідентифікації, оцінювання та управління ризиками, які можуть вплинути на досягнення цілей проєкту, організації або іншого виду діяльності. Він дає змогу заздалегідь визначити потенційні небезпеки та негативні події, що можуть виникнути, а також вжити заходів для зменшення їхнього впливу або уникнення.

Розуміння принципів протидії ризикам дозволяє командам проєкту діяти проактивно щодо потенційних загроз. Протидія ризикам передбачає розробку стратегій і практичних дій, спрямованих на зниження ймовірності виникнення ризику або пом'якшення його наслідків.

Управління ризиками має критичне значення для успішного виконання проєкту, оскільки допомагає бути готовими до непередбачуваних ситуацій, мінімізувати можливі втрати та підвищити шанси на досягнення запланованих результатів.

З огляду на це моніторинг і оцінка є важливою частиною процесу управління проєктом, що допомагає оцінити успішність та вплив проєкту на різних етапах. Чітко визначені індикатори та результати дозволяють команді проєкту приймати обґрунтовані рішення та покращувати якість виконання. Детальніше про це йтиметься у **гайді** далі.

Дизайн проєкту: створення ціннісної пропозиції

Після детального вивчення проблем та потреб користувача або бенефіціара можна переходити до формування ціннісної пропозиції.

Ціннісна пропозиція – це чітке формулювання того, яку користь принесе проєкт або організація своїм користувачам чи бенефіціарам, чим саме вона вирізняється серед інших варіантів. Це допомагає зрозуміти, що робить продукт чи послугу унікальними та важливими.

Основні аспекти ціннісної пропозиції

1 Яку цінність створює організація?

Варто чітко визначити, що саме пропонується цільовій аудиторії. Це може бути розв'язання конкретної проблеми, задоволення певної потреби або покращення якості життя.

Приклад: Наша організація надає доступ до якісної освіти для малозабезпечених громадян, сприяючи їх професійному зростанню та підвищенню рівня життя.

2 Хто є отримувачем цінності?

Слід описати цільову аудиторію, яка виграє від вашої пропозиції. Це можуть бути конкретні групи, як-от молоді професіонали, малий бізнес, вразливі верстви населення тощо.

3 Як доставляється цінність?

Необхідно визначити формат, у якому аудиторія отримає запропоновану користь: навчальні курси, консультації, інформаційна підтримка чи інші сервіси – залежно від її реальних потреб.

Ціннісна пропозиція є орієнтиром для всієї команди, допомагає зосередитися на потребах цільової аудиторії та покращує сприйняття проєкту чи організації. Вона також підвищує ймовірність залучення клієнтів, оскільки їм зрозуміло, що ваша пропозиція розв'язує їхні конкретні проблеми. Важливо пам'ятати, щоб спосіб донесення цінності відповідав потребам клієнта і меті проєкту, а не визначався зручністю виконавця.

Для глибшого розуміння процесу розроблення ціннісної пропозиції варто ознайомитися з методологіями створення продукту на кшталт **дизайн-мислення** (design thinking), **канви ціннісної пропозиції** (value proposition canvas), **дизайну, орієнтованого на людину** (human-centered design). Саме ці методології разом з інструментами залучення можуть допомогти вам розробити проєкти та рішення, які з самого початку враховуватимуть потреби користувачів, специфіку громади та усіх стейкхолдерів.

ЦІННІСНА ПРОПОЗИЦІЯ



БЕНЕФІЦІАРИ



ПОСТАЧАННЯ ЦІННІСНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ

Для бізнесу основною метою є отримання прибутку, тоді як громадський сектор зосереджений на допомозі, соціальних змінах та позитивному впливі на суспільство. Неприбуткова організація не має формувати навколо ціннісної пропозиції екосистему, яка дозволяє забезпечити її фінансову життєздатність.

Канва бізнес-моделі – це інструмент стратегічного управління, що дозволяє структурувати ключові елементи проєкту та його ціннісної пропозиції. Ця модель дає змогу чітко уявити, як організація створює, постачає цінність та забезпечує її сталість. Канва складається з 9 блоків, які дозволяють комплексно проаналізувати основні аспекти проєкту.

Основні блоки Канви бізнес-моделі:

(за матеріалами книги «Розробляємо ціннісні пропозиції. Як створити продукти та послуги, яких хочуть клієнти» Олександра Остервальдера)

- Сегменти користувачів.** Для кого створюється цінність? Хто є нашими основними користувачами або бенефіціарами?
- Ціннісна пропозиція.** У чому полягає цінність продукту чи послуги для користувача / бенефіціара? Яку проблему ми допомагаємо вирішити? Які продукти або сервіси надаємо кожному сегменту? Які потреби задовольняємо?
- Взаємини з користувачами / бенефіціарами.** Яких взаємин очікує кожен сегмент аудиторії? Які вже встановлено? Як ці взаємини поєднуються з іншими елементами моделі? Наскільки вони витратні?
- Канали.** Через які канали користувачі хочуть отримувати інформацію чи послугу? Які канали ми використовуємо зараз? Які з них найефективніші або найбільш економні? Як користувачі взаємодіють з цими каналами?
- Ключова діяльність.** Які дії необхідні для донесення ціннісної пропозиції, підтримки взаємодії з аудиторією чи забезпечення фінансової стабільності?
- Ключові ресурси.** Які ресурси потрібні для реалізації ціннісної пропозиції, роботи каналів, взаємодії з користувачами?
- Ключові партнери.** Хто є нашими основними партнерами та постачальниками? Які ресурси ми отримуємо від них? Які види діяльності вони виконують?
- Структура витрат.** Які витрати є найбільш значимими? Які ресурси чи дії є найдорожчими для реалізації нашої моделі?
- Джерела доходів.** За яку цінність готові платити користувачі або донори? За що вони вже платять? Яким чином? Який внесок кожного джерела у загальний обсяг доходу?



Люди в проєкті і довкола нього: ролі, взаємодія, команда

СТЕЙКХОЛДЕРИ

Стейкхолдери – це всі особи, групи або інституції, які мають інтерес у питаннях, що стосуються проєкту, або впливають на нього. Визначення й аналіз стейкхолдерів є ключовими етапами проєктного менеджменту, адже вони впливають на успішність реалізації проєкту на всіх його етапах.

Перший крок у роботі зі стейкхолдерами – їх ідентифікація. Важливо розуміти, що замовники, клієнти, партнери, співробітники, волонтери, підрядники чи постачальники – це лише ролі. Умовно кажучи, представник або представниця місцевої громади може мати будь-яку з цих ролей. Саме тому необхідно ідентифікувати конкретних осіб, групи або інституції, а не лише ролі.

З кого складатиметься список стейкхолдерів, яких слід проаналізувати? З тих, хто:

- ▶ може своїми діями сприяти досягненню цілей організації чи проєкту або, навпаки, завадити цьому;
- ▶ має найбільшу зацікавленість у результатах діяльності організації / проєкту чи сприймає її як загрозу;
- ▶ потенційно може бути або вже є залученим до реалізації проєкту як партнер;
- ▶ має глибоке розуміння сфери діяльності організації / проєкту, чия підтримка критично необхідна;
- ▶ робить реалізацію проєкту неможливою, без взаємодії з ними.

Вплив стейкхолдерів може бути як позитивним, так і негативним: вони здатні підтримувати проєкт ресурсами, експертизою, сприяти поширенню інформації або, навпаки, створювати бар'єри, змінювати пріоритети, затримувати процеси, що впливає на строки, бюджет і якість реалізації.

Аналіз стейкхолдерів

Аналіз стейкхолдерів допомагає краще розуміти їхні інтереси, очікування та рівень впливу на проєкт. Він включає класифікацію ідентифікованих учасників за такими критеріями:

- ▶ **Вплив:** хто має найбільший вплив на хід проєкту?
- ▶ **Інтерес:** які потреби й очікування стосовно проєкту має кожен стейкхолдер?
- ▶ **Важливість:** хто є найбільш пріоритетним для досягнення цілей проєкту?

Для аналізу стейкхолдерів можна використовувати ті ж інструменти, що й для аналізу користувачів чи бенефіціарів, оскільки вони дають змогу глибше зрозуміти мотивацію та поведінку кожного суб'єкта. Саме детальний аналіз дозволяє сформулювати ефективну стратегію комунікації й залучення, що сприятиме врахуванню інтересів усіх учасників.

Формування партнерства

Успішна реалізація проєкту часто потребує співпраці з різними партнерами, які поділяють цілі проєкту або мають ресурси, що сприятимуть досягненню результатів. Надійне партнерство допомагає ефективніше досягати поставлених завдань, знижувати ризики та підвищувати довіру до проєкту.

Для найбільш ефективної взаємодії з партнерами, крім формального підписання договору про співпрацю, варто укласти окремий додаток, де будуть чітко зафіксовані:

- ▶ мета співпраці;
- ▶ план взаємодії;
- ▶ механізм ухвалення рішень;
- ▶ розподіл ролей;
- ▶ розподіл відповідальності (включно з фінансовою);
- ▶ зобов'язання щодо використання ресурсів (людських, матеріальних і нематеріальних);
- ▶ вимоги до публічної комунікації;
- ▶ інші узгоджені положення.

КОМАНДА

Управління командою є критично важливим елементом у процесі реалізації проєкту. Воно включає розуміння динаміки команди, стилів керівництва та чіткого розподілу обов'язків. Певні теорії та інструменти управління людьми можуть допомогти краще зрозуміти природу мотивації членів команди.

Інтегральна спіральна динаміка

Інтегральна спіральна динаміка – це концепція, що описує еволюцію свідомості та розвитку особистості в контексті соціальних груп і організацій. У межах проєктної команди можна виділити кілька ключових аспектів:

- **Парадигми мислення:** Кожен член команди може мати різну парадигму мислення (колір), яка впливає на його поведінку, рішення та взаємодію з іншими. Розуміння цих парадигм допомагає адаптувати стилі управління та комунікації до потреб і особливостей кожного члена команди.
- **Цінності та мотивації:** Різні парадигми мислення відрізняються своїми цінностями та мотиваціями. Важливо визначити, в якій парадигмі перебуває команда в цілому, щоб ефективно управляти її динамікою та мотивацією.
- **Командна культура:** Спіральна динаміка допомагає виявити культурні особливості команди, що можуть впливати на продуктивність і стосунки. Успішні команди враховують ці фактори при розробці стратегії роботи.

Бірюзовий: Глобалізм, Інтегральність, Еволюція, Рівновага

Жовтий: Функціональність, Призначення, Потік, Розвиток

Зелений: Пліуралізм, Співчуття, Духовність

Помаранчевий: Раціоналізм, Система, Ефективність, Успіх

Синій: Гідність, Порядок, Закон

Червоний: Перемога, Свобода, Влада

Фіолетовий: Розуміння, Рід, Традиції

Бежевий: Виживання, Інстинкти, Здоров'я



Типи керівників за Адізесом

Іцхак Адізес описує чотири типи керівників, кожен із яких виконує певну роль у команді:

- **Виробник:** відповідає за досягнення результатів і забезпечує результативність організації в короткостроковому періоді. Саме виробник відповідає на запитання: чому люди звертаються до нашої організації? Для чого ми їм потрібні? Які послуги чи продукти ми надаємо? Основне завдання виробника – задовольнити ці потреби.
- **Адміністратор:** стежить за порядком в організаційних процесах. Організація має здійснювати правильні дії у правильній послідовності, з відповідною інтенсивністю та своєчасністю. Завдання адміністратора – забезпечити ефективність функціонування організації в короткостроковій перспективі.
- **Підприємець:** визначає стратегічний напрямок, якого повинна дотримуватись організація, планує випереджувальні дії в середовищі постійних змін. Підприємець поєднує в собі інноваційність, далекоглядність і готовність ризикувати. Якщо ця функція реалізується успішно, організація розвиває послуги чи продукти, які залишатимуться актуальними й популярними в майбутньому.
- **Інтегратор:** відповідає за створення атмосфери взаємної довіри, командної співпраці та спільних цінностей, які об'єднують людей і забезпечують сталість функціонування організації незалежно від змін у її складі. Завдяки його роботі ніхто не стає незамінним, а система здатна самостійно функціонувати, підтримуючи життєздатність та ефективність у довгостроковій перспективі.

Успішна команда поєднує всі ці типи керівництва, оскільки жоден з них не є самодостатнім. Розуміння ролей кожного з керівників дозволяє краще координувати командну роботу, уникати дублювання функцій, зменшувати ризик конфліктів та підвищувати загальну ефективність реалізації проєктів.

Розподіл обов'язків: RACI-матриця

RACI-матриця – це інструмент, який допомагає чітко визначити ролі та обов'язки членів команди в рамках проєкту. Абревіатура RACI означає:

- **R (Responsible) – відповідальний:** це особа, яка ухвалює рішення та має остаточну відповідальність.
- **A (Accountable) – виконавець:** особа або група, яка несе загальну відповідальність за успішне завершення завдання.
- **C (Consulted) – консультант:** фахівці або зацікавлені особи, яких потрібно залучити до обговорення, дізнатися їхню думку чи отримати експертний висновок.
- **I (Informed) – поінформований:** ті, кого слід інформувати про перебіг виконання завдання, але які безпосередньо не залучені до його реалізації.

Застосування RACI-матриці підвищує ясність у розподілі ролей, допомагає уникнути непорозумінь та покращує командну взаємодію.



Артефакти проєкту: статут проєкту vs грантова заявка

У проєктному менеджменті як статут проєкту, так і грантова заявка є важливими артефактами, які визначають основні цілі, рамки та очікувані результати проєкту. Однак ці документи мають різні акценти, структуру та призначення в контексті управління проєктом.

Статут проєкту є базовим документом, що формалізує запуск проєкту та визначає його ключові параметри. Він складається для внутрішнього використання в команді та є офіційним підтвердженням, що проєкт схвалений керівництвом або зацікавленими сторонами.

Ключові елементи статуту проєкту:

- **мета проєкту:** опис загальної цілі та стратегічного значення ініціативи;
- **обсяг і рамки:** визначення меж проєкту, його обсягу та основних завдань;
- **ключові стейкхолдери:** перелік команд, виконавців, спонсорів та інших учасників проєкту;
- **основні ресурси та бюджет:** попередня оцінка ресурсів, бюджету та часових рамок;
- **критерії успіху:** ключові показники, за якими вимірюється досягнення результатів.

Призначення статуту полягає в забезпеченні узгодженості очікувань команди та зацікавлених сторін, формалізації рішення про реалізацію проєкту, а також визначенні параметрів, які регулюватимуть його виконання.

Грантова заявка – це документ, який створюється для отримання фінансування або підтримки від зовнішнього донора чи грантодавача. Її мета – переконати донора, що проєкт вартий інвестування, і чітко аргументувати важливість та соціальну значущість ініціативи.

Ключові елементи грантової заявки:

- ▶ **опис проблеми:** аргументоване обґрунтування актуальності соціальної, економічної або екологічної проблеми, яку проєкт покликаний розв'язати;
- ▶ **цілі та завдання проєкту:** детальне формулювання конкретних цілей та завдань, які будуть досягнуті;
- ▶ **цільова аудиторія та вплив:** опис кінцевих бенефіціарів і вплив позитивних змін;
- ▶ **план реалізації:** детальний опис етапів, методології та строків виконання проєкту;
- ▶ **бюджет і ресурси:** розгорнутий фінансовий план використання коштів донора;
- ▶ **очікуваний результат та сталість:** впливу проєкту, який планується досягти, та способи забезпечення його довготривалої сталості.

Призначення грантової заявки полягає в обґрунтуванні важливості проєкту перед донорами, формуванні чіткого плану реалізації відповідно до вимог грантодавця та забезпеченні основи для подальшої звітності.

ОСНОВНІ ВІДМІННОСТІ МІЖ СТАТУТОМ ПРОЄКТУ ТА ГРАНТОВОЮ ЗАЯВКОЮ:

	СТАТУТ ПРОЄКТУ	ГРАНТОВА ЗАЯВКА
ПРИЗНАЧЕННЯ >>>	Формалізація затвердження проєкту	Отримання фінансування
ФОКУС >>>	Внутрішня організація та управління проєктом	Соціальний вплив і користь для бенефіціарів
ЦІЛЬОВА АУДИТОРІЯ >>>	Команда проєкту, керівництво організації	Донори, грантодавачі
ОРІЄНТАЦІЯ НА РЕЗУЛЬТАТ >>>	Інструмент управління реалізацією проєкту	Опис очікуваних змін для бенефіціарів та обґрунтування ефективності

Таким чином, хоча обидва документи можуть містити деякі схожі елементи, кожен з них відіграє унікальну роль у життєвому циклі проєкту та має різні цілі в управлінні проєктною діяльністю. Найкращою практикою для неприбуткової організації є інтеграція грантової заявки до структури статуту проєкту або оформлення її як окремого додатка.

ЛІТЕРАТУРА ТА КОРИСНІ ПОСИЛАННЯ

- ▶ Остервальдер А., Піньє І., Сміт А., Пападакос Т., Бернарда Г. Розробляємо ціннісні пропозиції. Як створити продукти та послуги, яких хочуть клієнти. – Київ: Наш формат, 2018.
- ▶ Просніцький О. Як не профакапити проєкт. – Київ: Наш формат, 2024.
- ▶ Хігні Дж. Основи управління проєктами. – Харків: Фабула, 2020.
- ▶ Волинець Д. Curly менеджмент. Як управляти проєктами, не зраджуючи собі. – Київ: Yakaboo Publishing, 2023.
- ▶ Настанова до зводу Знань з управління проєктами PMBOK 7-е видання та стандарт з управління проєктами. <https://pmiukraine.org/pmbok7>
- ▶ Гуманітарна хартія та Мінімальні стандарти гуманітарної допомоги: посібник «Сфери». <https://spherestandards.org/wp-content/uploads/Sphere-Handbook-2018-Ukrainian.pdf>
- ▶ Дизайн мислення [Електронний ресурс]. <https://prometheus.org.ua/prometheus-free/design-thinking-for-innovation/>
- ▶ Основний гуманітарний стандарт з якості та підзвітності. https://www.corehumanitarianstandard.org/files/ugd/74bf17_660d6982b097419fbcee02de4457c957.pdf
- ▶ Як попередити 90% проблем в гуманітарному реагуванні [Електронний ресурс]. <https://courses.zrozumilo.in.ua/courses/course-v1:EEF+EEF-043+Oct2023/about>
- ▶ Як поладити світ навколо себе / А. Леухіна, А. Фінберг [Електронний ресурс]. <https://vumonline.ua/course/change-the-world/>
- ▶ Моніторинг і оцінювання для ГО [Електронний ресурс]. <https://courses.zrozumilo.in.ua/courses/course-v1:eef+EEF-038+June23/about>
- ▶ Управління проєктами в публічному секторі [Електронний ресурс]. <https://courses.zrozumilo.in.ua/courses/course-v1:eef+EEF-049+March2024/about>

РЕСУРСИ ДЛЯ ЗМІН: ВИБУДОВУЄМО ФАНДРЕЙЗИНГОВУ СТРАТЕГІЮ КРОК ЗА КРОКОМ



Авторка:
Світлана Куц

Експертка з фандрейзингу та розвитку філантропії з досвідом роботи з 1994 року. Голова Правління МБО «Інститут професійного фандрейзингу» та Національної мережі розвитку локальної філантропії. Має спеціалізовану освіту з філантропії (США) та сертифікат Європейської фандрейзингової асоціації. Авторка курсів і понад 1000 навчальних заходів з фандрейзингу, моніторингу й оцінки, комунікації, стратегічного планування. Консультантка міжнародних організацій (UNDP, World Bank, Канадський фонд, DVV International). Засновниця конкурсу «Благодійник року» та Асоціації благодійників України.

Що таке фандрейзингова стратегія

Кожна ОГС чи ініціативна група прагне зробити світ кращим, спрямовуючи зусилля на допомогу тим, хто не зможе обійтися без її участі та підтримки – матеріальної, інтелектуальної, правозахисної, психологічної. У цьому – висока місія громадянського суспільства, проте її здійснення прямо залежить від наявності ресурсів для надання допомоги.

Регулярна розробка стратегічного плану дає розуміння, що конкретно, як і в яких термінах можна зробити для досягнення якісних змін у житті людей – бенефіціарів організації. Стратегічний план також показує, які ресурси необхідні для здійснення задуманого. Натомість **фандрейзингова стратегія допоможе визначити, як саме отримати ці ресурси.**

Можна вирішувати найважливіші у світі проблеми, але ви ніколи не досягнете успіху в залученні ресурсів, якщо не зможете чітко продемонструвати, що у вас вже є, чого саме вам бракує, як ви плануєте розв'язати проблему, як ви відзвітуєте після отримання підтримки. Крім отримання ресурсів для розв'язання проблем, потрібно також передбачити витрати на утримання сервісів, персоналу та загальну роботу організації.

Беручись за створення фандрейзингової стратегії, варто пам'ятати, що результат залежатиме від двох чинників:

1. правильної організації самого процесу стратегування;
2. якісного опрацювання змісту стратегії на найближчі кілька років.

Перше – процес стратегування, що включає побудову плану проведення стратегічних сесій, залучення необхідних людей, урахування часових рамок і необхідних ресурсів для кожного етапу роботи, а також реалізацію цього плану з метою отримання результату – документа «Стратегічний план фандрейзингу та операційний план на найближчий рік».

Організація процесу для створення фандрейзингової стратегії – не унікальна. Ви користуєтеся тим самим алгоритмом, що і для розробки загальної стратегії організації чи будь-яких інших стратегічних документів. Простіше кажучи – стратегічним плануванням.

Це завдання спеціально призначеної команди, що відповідає за організацію процесу створення стратегії та її впровадження. Склад команди може бути різним, але до неї обов'язково мають увійти особи, які ухвалюють фінансові рішення в організації (зазвичай – директор, бухгалтер), ті, хто практично беруть участь у фандрейзингу (зазвичай – члени правління, фандрейзери, волонтери та співробітники), а також представники лінійного менеджменту (особливо керівники проєктів), якщо фандрейзинг стосується наповнення бюджету проєктів або сервісних центрів.

Насамперед план стратегування передбачає постановку мети й завдань. Слід чітко відповісти на запитання: **Навіщо організації потрібна стратегія фандрейзингу?** Можливі відповіді: «знайти найменш витратний шлях залучення коштів на реалізацію стратегічного плану організації або наповнення бюджету 202_ року», «знайти нових донорів для розширення діяльності», «організувати процес фандрейзингу всередині організації». Важливо пам'ятати, що відповідь на це запитання – це не мета самої стратегії фандрейзингу, а мета процесу її планування. Вона зможе краще пояснити членам команди, навіщо ми розпочинаємо цю роботу та до якого результату прагнемо.

Друге – зміст стратегії. Для успіху у фандрейзингу потрібно:

- ▶ визначити власну спроможність залучати ресурси (фандрейзинговий аудит);
- ▶ проаналізувати унікальне місце організації на ринку мобілізації ресурсів;
- ▶ оцінити відповідність досвіду, інструментів і систем заявленим цілям;
- ▶ провести аналіз ринку, що відповідає поточним потребам організації;
- ▶ напрацювати конкретні кроки для «завоювання» цього ринку.

ВАША РИНКОВА УНІКАЛЬНІСТЬ

Унікальність з'являється, коли організація працює з тими, з ким ніхто не працює; працює там, де інші не присутні; використовує нові підходи чи технології, які ще не впроваджені іншими. Важливо не лише усвідомлювати це всередині команди, а й уміти переконливо і просто пояснити партнерам та потенційним донорам.

Донорам та іншим, хто може підтримати вашу діяльність, важливо знати, хто ви, що ви вмієте, чому ви цим займаєтеся. Один зі способів розповісти про себе – поділитися баченням майбутнього: яким воно буде, якщо ваші плани втіляться бодай частково. Це дає змогу швидко та зрозуміло пояснити, навіщо ви працюєте, й допомогти донору вирішити, чи хоче він долучитися.

Зосередьте увагу на формулюванні основної ідеї вашої діяльності, яка відображає унікальність організації, на описі бачення змін – міста, країни або життя конкретної групи людей – у разі вашого успіху. Продумайте також, як ваша організація розвиватиметься, щоб бути спроможною реалізувати це бачення.

СВІТ ДОНОРІВ

Світ тих, хто надає ресурси на добрі справи, живе за своїми правилами. Якщо ваше бачення майбутнього збігається з тим, чого прагне донор, ви можете починати діалог. Його результатом стане довіра і, можливо, співпраця та фінансова підтримка для реалізації ваших ідей.

Є донори (фонди, програми, приватні особи), які надають гранти на роботу безпосередньо з бенефіціарами – ключовою точкою перетину інтересів організацій та донорів. Інші ж підтримують не конкретні групи, а певні теми: охорону здоров'я, права людини, боротьбу з насильством, бідністю, дискримінацією за віком тощо. Вони теж можуть бути зацікавлені у ваших цілях – варто це врахувати на етапі планування.

У стратегуванні цей етап – праця і зусилля. Почати ви можете згадавши людей, які живуть і працюють навколо вас: там ви знайдете тих, хто вже поділяє ваше бачення. Це можуть бути активісти, ваші друзі, інші організації та їхні співробітники, експерти в темі вашої роботи, зокрема з урядових, міжнародних і комерційних організацій. Списки – найпростіший, але дієвий інструмент. Складіть перелік людей, яким може бути цікава ваша ідея, і припустіть, як саме вони можуть бути вам корисними. З цими людьми вже можна починати комунікацію – знайомитися, обговорювати ідеї та шукати можливості для залучення ресурсів.

ЗАЛУЧЕННЯ КОШТІВ

Інструментарій для збору коштів різноманітний. Наприклад, бувають благодійні акції з широким інформуванням громадськості. Часто вони реалізуються через краудфандингові платформи. Водночас деякі способи залучення коштів є непублічними – як-от переговори з донорами чи подання грантових заявок.

У будь-якому разі ключем до успіху є здатність організації створити чітке й переконливе **звернення за підтримкою**, яке лаконічно сформулює вашу потребу та стане закликом до дії. Важливо також обрати правильну форму звернення до кожної цільової групи – у нашому випадку, до донора. Варто заздалегідь продумати комунікацію так, щоб вона **максимально мотивувала донора здійснити акт дарування** вашій організації.

Наступним кроком є безпосереднє подання запиту. Наприклад, до фонду ви звернетесь із грантовою заявкою у встановлений час і через відповідні канали комунікації, до приватних осіб – через соціальні мережі чи краудфандингові сторінки в інтернеті.

Процес звернення за підтримкою також потребує зусиль і часу. Життєвий досвід підказує: отримати кошти, особливо авансом, – непросте завдання. Чим краще ви вивчите донора, тим вищими будуть шанси на підтримку. Навіть якщо результат буде негативним, ви отримаєте: цінний досвід, що допоможе вдосконалити подальші фандрейзингові дії; контакт, який з часом може стати союзником; розуміння того, як покращити комунікацію з донорами.

Викладена вище схема створення ефективної стратегії мобілізації ресурсів підказує: 90% роботи із залучення коштів виконується всередині організації.

*Аксіома успішного фандрейзингу:
відповідний прохач має відповідним чином
звернутися до відповідного донора
з конкретним і аргументованим запитом.*

Тільки ґрунтовне опрацювання всіх зазначених вище аспектів дасть вам чіткий орієнтир на кілька найближчих років. Це дозволить уникнути помилок, зайвих зусиль і розчарувань, а також зосередити роботу на тому, що справді можливо реалізувати. Водночас ви зможете зібрати ваші мрії й прагнення в єдину систему, заклавши фундамент для довготривалого планування, де кожна стратегія – це лише крок на шляху до великої мети.

Як організувати процес створення фандрейзингової стратегії

Цей процес допомагає усвідомити логіку та послідовність створення в організації документа фандрейзингової стратегії та операційного плану її реалізації. Він складається з практичних дій і фактично є **планом планування** стратегії (так, тавтологія, але зміст точний). Наведені нижче етапи можуть слугувати основою такого плану. Головне – не пропустити жодного з них.

Етап 1. Підготовка та попередній аудит (1-2 тижні)

1. Постановка мети, завдань і очікуваних результатів, складання календаря заходів.
2. Формування команди планування та визначення / залучення фасилітатора.
3. Ознайомча зустріч команди та представлення плану.
4. Аналіз внутрішніх документів організації.
5. Опитування команди організації.

Результати:

- ▶ створено план розробки фандрейзингової стратегії;
- ▶ зібрано базову інформацію: потреби, що впливають зі стратегічного плану, наявна система мобілізації ресурсів;
- ▶ сформовано команду фандрейзингу, розподілено обов'язки;
- ▶ визначено терміни й ресурси, необхідні для планування.

Методи: робочі зустрічі, анкетування, інтерв'ю, аналіз документів.

Етап 2. Аналітична частина (2-3 тижні)

1. Збір достовірної інформації про ринок донорів, потреб бенефіціарів, конкурентів і опонентів.
2. Аналіз попереднього досвіду фандрейзингу, його переваг і недоліків.

Результати:

- ▶ якісна аналітична база для подальшого планування;
- ▶ команда планування чітко розуміє ключові аспекти фандрейзингу.

Методи: використання шаблонів / форм, заповнених командою фандрейзингу за участі інших представників організації.

Етап 3. Стратегічне планування (1 місяць)

- ▶ Аналіз зібраних даних і формування стратегічних висновків щодо потреб організації, ринку донорів та інструментів мобілізації ресурсів.
- ▶ Визначення стратегічних цілей і завдань фандрейзингу.
- ▶ Розроблення операційного плану: дії, терміни, індикатори успіху, відповідальні, ресурси.
- ▶ План моніторингу й оцінки стратегії.

Результат:

- ▶ чорновий варіант документа фандрейзингової стратегії та операційного плану на 1 рік.

Методи: фасилітовані сесії для команди фандрейзингу (дві-три, кожна з них – із чітким планом роботи).

Етап 4. Фіналізація документів (1 тиждень)

1. Опрацювання чернеток та підготовка фінальної версії стратегії.

Результат:

- ▶ готовий документ фандрейзингової стратегії та операційного плану – для подальшого затвердження.

Методи: робочі зустрічі всіх команд організації (онлайн/офлайн), фасилітоване обговорення, редагування (зокрема літературне).

Етап 5. Затвердження стратегії та її реалізація

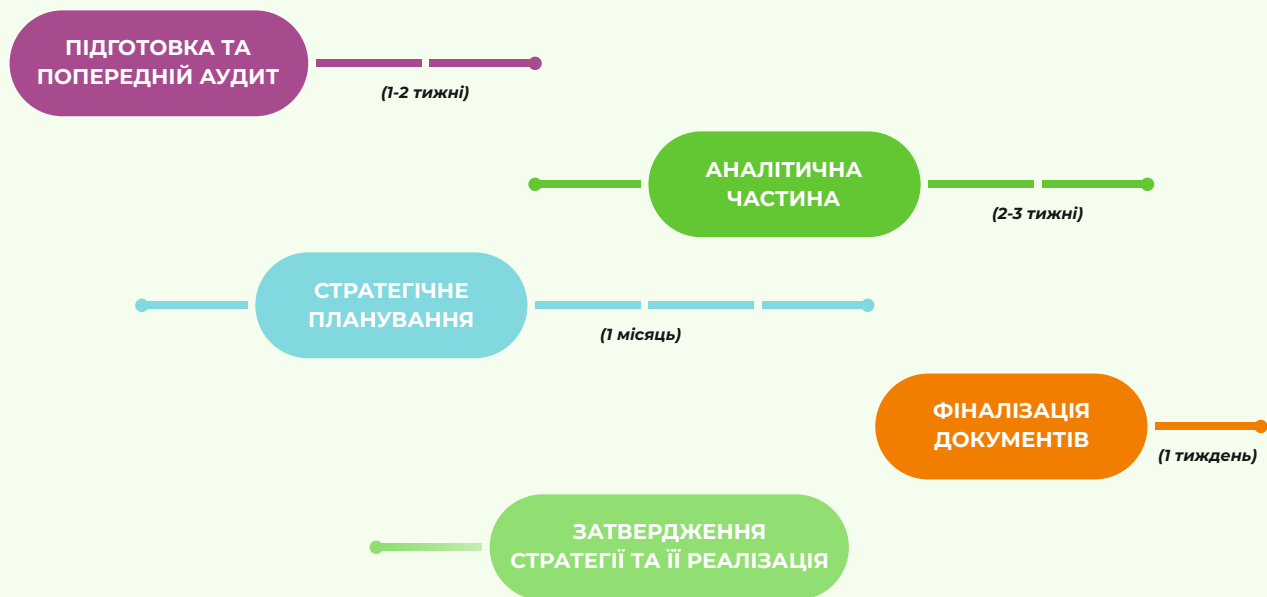
1. Засідання керівництва організації та офіційне ухвалення стратегії;
2. Ознайомлення всієї організації з документом і планом реалізації;
3. Впровадження стратегії.

Результати:

- ▶ організація офіційно затвердила фандрейзингову стратегію та працює над її втіленням згідно з операційним планом;
- ▶ періодично проводяться моніторингові заходи та зустрічі для оцінки прогресу.

Методи: зустрічі, фасилітоване обговорення, аналіз документів.

ПРОЦЕС СТВОРЕННЯ ФАНДРЕЙЗИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ



Фандрейзингова стратегія – кроки планування

Після складання плану створення фандрейзингової стратегії потрібно перейти до аналітичного етапу, що приведе до логічних висновків та спільного ухвалення стратегічних і тактичних рішень. У результаті перелічених нижче кроків буде сформовано документ – «Стратегія фандрейзингу організації на 3-5 років».

Крок 1. Визначення сильних і слабких сторін організації

На цьому етапі потрібно з'ясувати, що саме ви можете «покласти на стіл» перед донором – що ви пропонуєте в обмін на його ресурси. По суті, фандрейзинг – це співпраця між структурами задля розв'язання проблем певної цільової групи. Важливо, щоб організація чітко усвідомила власну цінність для потенційного донора.

Проведіть **аудит фандрейзингової діяльності**. Для цього зберіть і проаналізуйте:

- ▶ список донорів або прихильників організації;
- ▶ інформацію про те, як і коли вони вас підтримували;
- ▶ фандрейзингові стратегії, які ви використовували раніше, та їхню ефективність;
- ▶ комунікативні або маркетингові інструменти, використані для привернення уваги донорів чи цільових груп;
- ▶ наявні комунікативні матеріали, які відображають ваші потреби;
- ▶ список потенційних донорів;
- ▶ перелік волонтерів та/або членів команди, які брали участь у фандрейзингових заходах.

Розуміння причин попередніх перемог і невдач допоможе полегшити ухвалення рішень щодо наступних кроків та сприятиме народженню нових ідей. Також важливо оцінити свою **відмінність від інших організацій**, тобто – ваші конкурентні переваги. Чому донори мають обрати саме вас? Відповідь на це запитання ви можете отримати від своїх наявних донорів або прихильників; а також завдяки аналізу конкурентів: у чому вони сильніші за вас, а в чому – слабші?

Цей крок дає змогу сформулювати вашу **унікальну точку продажу**, якою ви зможете скористатися у своїй **бренд-сторі**. Вона стане основою для привернення уваги нових донорів і створення інформаційно-комунікативних матеріалів, зокрема **звернення за підтримкою** (див. Крок 6).

Крок 2. Вибір партнерів для залучення ресурсів

На цьому етапі ви переконаєтесь, що існує чимало людей і організацій, яким цікава ваша діяльність. Знання про них і навички взаємодії, здобуті раніше, допоможуть вам визначити тих, хто може надати фінансування **швидко та з мінімальними витратами**; виокремити потенційних партнерів, з якими слід будувати стосунки для **майбутньої підтримки**.

Перш за все складіть перелік усіх наявних донорів – тих, хто вже надавав вам фінансування, свій час, технічну або експертну допомогу. З'ясуйте, чому вони вас підтримали, та визначте, **що ви можете їм запропонувати**, щоб зберегти або навіть посилити цю підтримку. З фандрейзингової практики відомо: **найкращі донори – це ті, хто вже має досвід співпраці з вами**. Їм не потрібно доводити вашу ефективність і цінність для спільноти – довіра вже є.

Водночас варто звернути увагу на тих, хто **потенційно може стати донором**. Це, зокрема, люди, які отримували від вас допомогу чи мали позитивний досвід взаємодії – ваші клієнти, їхнє близьке оточення.

Є й категорія донорів, які **ще не знайомі з вашою діяльністю**, але можуть підтримати вас у майбутньому. Для цього слід провести окремий аналіз їхніх інтересів і пріоритетів; продумати способи привернення їхньої уваги; визначити, як залучити їх до роботи організації, і, врешті, підготувати звернення з проханням про підтримку. Це складніше завдання, і саме тому вам слід ретельно зважити свої можливості та зовнішні загрози (Крок 3).

Крок 3. Визначення цілей фандрейзингу

На цьому етапі ви визначаєте, **як саме презентуватимете свої фінансові потреби** потенційним донорам і **яку суму** запитуватимете від кожного з них. Розуміння процесів планування організаційної діяльності та бюджетування суттєво підвищить шанси отримати **позитивну відповідь**.

Стратегічні цілі фандрейзингу базуються на результатах **SWOT-аналізу**, під час якого ви здійснюєте крос-аналіз зовнішніх можливостей і загроз кризь призму власних сильних сторін і вразливостей. Більшість інформації для такого аналізу вже зібрана у попередніх кроках: **зовнішні чинники** – це ринок донорів, партнерів (Крок 2) і конкурентів (Крок 1), **внутрішній потенціал** – це ваше місце на ринку, виявлене під час фандрейзингового аудиту (Крок 1).

Більшість стратегічних цілей стосується таких аспектів:

- ▶ **джерела ресурсів:** напр., розвиток ринку донорів (диверсифікація, залучення нових груп, збільшення фінансування від нинішніх донорів);
- ▶ **інструменти фандрейзингу:** напр., впровадження нових способів мобілізації ресурсів (спонсорські пакети для бізнесу, гранти від уряду, програми face-to-face, краудфандинг тощо);
- ▶ **фінансування програм:** напр., збільшення фінансової бази організації (збільшення бюджету чи активів, створення резервного фонду, запуск нових проєктів);
- ▶ **управління фандрейзингом:** напр., покращення фахових навичок команди, залучення правління або волонтерів до фандрейзингу, покращення комунікації або створення комунікативної стратегії.

Поради щодо постановки стратегічних цілей фандрейзингу

- ▶ *Залучайте до процесу постановки цілей усіх, хто бере участь у фандрейзингу, навіть якщо це зовнішні консультанти чи волонтери.*
- ▶ *Формулюйте цілі на основі реальних фінансових потреб, а не за принципом «чим більше – тим краще».*
- ▶ *Для кожного етапу визначайте конкретні орієнтири – наприклад, скільки коштів плануєте залучити до певної дати або яку кількість нових донорів хочете отримати впродовж певного часу. Це допоможе зберігати реалістичність.*

Розуміння фінансових завдань – важливий компонент, що безпосередньо впливає на формулювання стратегічних цілей. Плануйте їх, орієнтуючись на:

- ▶ **актуальні потреби**, як-от фінансування літнього табору, придбання обладнання, залучення вузькопрофільного експерта;
- ▶ **короткострокові потреби**, пов'язані з найближчим кварталом, роком або завершенням поточного проєкту;
- ▶ **довгострокові потреби**, які охоплюють п'ять років і включають, наприклад, формування резервного фонду чи придбання офісного приміщення.

Крок 4. Залучення приватних осіб до підтримки організації.

Зазвичай саме це джерело забезпечує найбільшу стабільність, регулярність і тривалість підтримки. Важливо, що невеликі пожертви від приватних осіб завжди можуть слугувати резервом для покриття витрат, які важко профінансувати через гранти чи бізнес-партнерства: інвестиційні витрати (наприклад, поїздка на донорську конференцію), розробка нових програм, сам фандрейзинг (що, до речі, є досить витратним), а також підтримка персоналу, його навчання і внутрішній розвиток організації. Пам'ятайте: підтримка від приватних осіб нерідко стає кроком до великої інституційної підтримки – у формі грантів, спонсорства чи фінансування з державних фондів.

Рекомендується будувати стратегію залучення ресурсів від приватних осіб на основі знання специфіки роботи з цією категорією донорів і аналізу тих, хто найімовірніше стане вашими довготривалими прихильниками.

Приватних осіб можна умовно сегментувати, наприклад: люди, які постраждали від війни; їхні родичі; роботодавці; журналісти; представники правозахисних організацій. Можна також розглядати окремих осіб – якщо вони мають потенціал до індивідуальних пожертв або соціальний капітал, що може бути корисним вашій справі.

Головне у формуванні стратегії роботи з приватними особами – це чітке розуміння кількох ключових аспектів, щоб у майбутньому не витрачати час і ресурси на неефективну взаємодію:

- ▶ Наскільки **конкретна особа або сегмент поділяють ваші ідеї та бачення** позитивних змін у житті бенефіціарів, які ви плануєте реалізувати найближчим часом. Індикатором цього є рівень знайомства особи чи сегмента з вашою організацією – через попередні пожертви, отримання послуг чи допомоги, участь у заходах або волонтерство.

Важливим фактором успіху фандрейзингу є ухвалення рішення донором на основі довіри до вас, і попередній досвід є основою цього.

- ▶ Ваші **можливості щодо залучення ресурсів від приватних осіб**. Як зазначалося, робота з приватними донорами потребує чималих витрат на охоплення, комунікацію, організацію заходів зі збору коштів і підтримку взаємин. Прогалини на будь-якому з цих етапів можуть критично вплинути на результат. Тому дуже важливо усвідомлено оцінити власну спроможність вести послідовну, довгострокову та професійну роботу з цими групами.
- ▶ **Комунікативні можливості організації та вміння проводити заходи для приватних осіб**. Інструментарій фандрейзингу широкий, однак упровадження нових підходів зазвичай вимагає значних ресурсів і має низький коефіцієнт корисної дії. Слід зважити, чи є сенс організовувати масштабні проєкти, або ж – навпаки – чи будуть корисними менші, доступніші для реалізації, але потенційно менш ефективні ініціативи.

Зваживши ці три аспекти, ви зможете обрати найбільш перспективні підходи до залучення підтримки від приватних осіб. Важливо використовувати вже наявні механізми взаємодії (наприклад, інтеграція фандрейзингового запиту в наявні інформаційні продукти, збір коштів на щорічному великому заході, проведення закритих вечірок для великих донорів із залученням творчого потенціалу членів організації).

- ▶ Також варто розглянути можливість залучення бенефіціарів до фандрейзингової діяльності. Наприклад, запросити найбільш вдячних клієнтів до команди фандрейзингу, де вони зможуть продемонструвати свою підтримку та лояльність до організації, яка їм допомогла.
- ▶ У цьому кроці, спираючись на аналітичні висновки, ви формулюєте конкретні завдання для роботи з приватними особами. Наприклад: Завдання 1. Впровадити компонент запиту пожертв під час масових заходів, орієнтованих на клієнтів або адвокаційну діяльність. Завдання 2. Провести аналіз рівня задоволеності бенефіціарів, волонтерів або членів організації (як підґрунтя для формування довіри).

Крок 5. Залучення ресурсів від організацій

Світ інституційної підтримки широкий і багатогранний. Донорські організації, ухвалюючи рішення про фінансування, керуються корпоративними інтересами своїх керівних органів, членів та зацікавлених сторін. Ці інтереси формують специфічну корпоративну культуру, яка є унікальною для кожного з них. Ваше завдання – визначити ті інституції, які можуть підтримати вашу діяльність, і зрозуміти, **як поєднати цілі вашої організації з їхніми пріоритетами**, а також – які методи залучення ресурсів від них є найбільш доцільними.

На цьому етапі важливо зробити аналітичні висновки щодо кожного донора, з яким ви вже мали досвід співпраці, – саме такі партнери є вашими найбільш перспективними союзниками. Вони не тільки можуть підтримати вас повторно, а й допомогти знайти нових донорів. Варто також проаналізувати коло потенційних донорів. Однак шлях до них зазвичай складніший, тому визначте чіткі напрями роботи, ґрунтуючись на ваших можливостях комунікації, наявних контактах і способах звернення. У результаті ви зможете **вибудувати індивідуальну стратегію співпраці** з кожною організацією, орієнтовану на довготривалі партнерські відносини.

Крок 6. Розробка звернення за підтримкою

Звернення за підтримкою – це структурований, цілісний запит про надання фінансування, який стане основою для створення відповідних комунікативних матеріалів. Воно може використовуватися як у письмовій формі (грантова заявка, лист-запит), так і в усному спілкуванні з потенційними донорами. На попередніх етапах ви вже визначили потреби організації, вивчили потенційних донорів, обрали комунікативні підходи до кожного з них.

Сам проєкт звернення за підтримкою не є остаточним документом, який ви надаєте донору. У ньому скоріше закладена **змістовна основа**, яка містить ключові меседжі й аргументи. Вона буде адаптована відповідно до конкретного профілю донора та каналу комунікації.

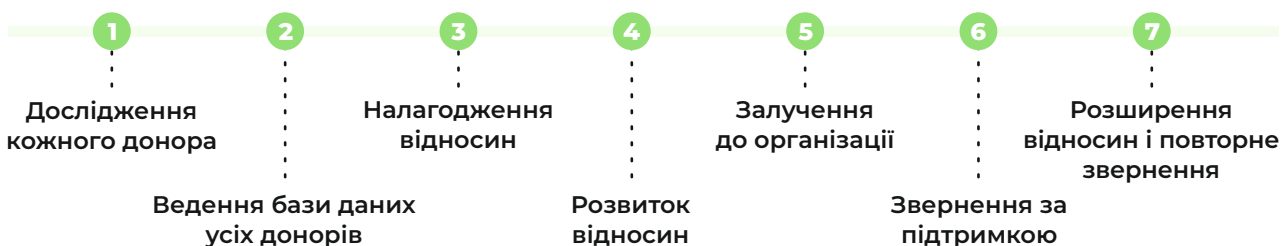
Розробка звернення за підтримкою передбачає створення профілів донорів, формулювання ключового змісту, підбір каналів і методів комунікації, адаптацію повідомлень до кожного типу донора. Наприклад, для грантодавця – це повноцінна проєктна пропозиція; для перехожого – банер; для користувача соцмереж – коротке, емоційне повідомлення з чітким заклик до дії.

Крок 7. Підготовка остаточного плану фандрейзингу та складання календаря

Дослідницькі та підготовчі етапи нарешті привели вас до формування конкретного плану фандрейзингу. Цей план базується на визначених потенційних джерелах фінансування та підготовлених матеріалах для звернення до них.

Корисним інструментом на цьому етапі стане заповнення таблиці, орієнтованої на **цикл роботи з донорами**.

ЦИКЛ РОБОТИ З ДОНОРАМИ



ТАБЛИЦЯ 1.

Робота з приватними донорами

ДОНОРИ	ДІЇ ДЛЯ РОЗВИТКУ ВІДНОСИН	ДІЇ ІЗ ЗАЛУЧЕННЯ КОШТІВ

Настав час організувати завдання із залучення донорів і ресурсів та спланувати діяльність з їх реалізації. Оптимальним буде оформлення цього процесу у вигляді **діаграми Ганта** або з використанням цифрових інструментів управління проєктами.

Схема складання плану включає:

1. Завдання, визначені під час Кроків 4 і 5.
2. Очікуваний результат після реалізації кожного завдання, включаючи висновки щодо звернення за підтримкою (Крок 6).
3. Поточний стан виконання завдання і показники для оцінки покращення.
4. Перелік конкретних заходів, що мають змінити поточний стан, із зазначенням термінів виконання та відповідальних осіб.
5. Орієнтовна вартість заходу, необхідні та доступні ресурси.

У плані мають бути чітко прописані кроки та заходи зі збору коштів щодо кожного з визначених донорів. Ця частина демонструє вашу здатність до ефективної комунікації та організації конкретних дій: грантових заявок, запитів на спонсорство, індивідуальних пожертв тощо.

Окрім запиту коштів, важливо запланувати заходи для розвитку довгострокових стосунків з вашими донорами. На цьому етапі ваше завдання – це продумати заходи, які допомогли б закріпити та розширити ваші добрі взаємини. Також на цьому етапі потрібно передбачити заходи із залучення нових донорів, зокрема приватних осіб. Такі дії є важливими для забезпечення сталого фінансування діяльності вашої організації.

Крок 8. Моніторинг та оцінка

Моніторинг та оцінка зусиль з мобілізації ресурсів створюють фундамент для подальшого фандрейзингу. Вони є важливим інструментом навчання: жоден інший метод не покращує якість роботи так, як аналіз власного досвіду. На цьому етапі визначаються: **показники успішності** фандрейзингу відповідно до запланованих заходів і стратегічних завдань; **методи збору інформації** (що саме, якими засобами і коли фіксується); **календар оцінювання**, у який вносяться відповідні заходи з моніторингу та оцінки. Це постійний, циклічний процес. Якщо на якомусь етапі відбувається «збій», завжди є можливість переглянути підхід і виправити ситуацію.

План моніторингу та оцінки фандрейзингової стратегії є обов'язковою частиною стратегічного документа. Він базується на показниках результативності та продуктивності (визначених у Кроці 7) і має відповідати плану реалізації стратегії.

Фіналізація фандрейзингової стратегії та її затвердження

Документ фандрейзингової стратегії може бути оформлений у вигляді повноцінного стратегічного плану або як окремі презентації, що відображають логіку планування та висвітлюють ключові операційні складові стратегії.

Окрім основного документа, рекомендується підготувати ілюстровані презентаційні матеріали, які використовуються для комунікації з різними аудиторіями, наприклад:

- ▶ Конкурентні переваги організації (для комунікації та мобілізації ресурсів).
- ▶ База даних донорів із визначенням кроків для ухвалення оперативних рішень.
- ▶ Стисла презентація цілей і завдань стратегії.
- ▶ Ролі та обов'язки в рамках організаційної структури.
- ▶ Операційний план реалізації стратегії (бажано річний).
- ▶ План моніторингу та оцінки реалізації стратегії.

Усі стратегічні документи, включно з фандрейзинговою стратегією, затверджуються головним органом управління організації, який відповідно до статуту має повноваження ухвалювати стратегічні рішення. Перед затвердженням стратегія обов'язково обговорюється зі співробітниками, членами, прихильниками організації. Для кожної цільової групи доцільно підготувати окрему презентацію відповідної частини стратегії. Наприклад, Конкурентні переваги організації презентуються загальним зборам, правлінню, команді співробітників і донорам; База даних донорів – відділу фандрейзингу та правлінню.

І насамкінець: жодна, навіть найкраще розроблена стратегія не буде ефективною без активних зусиль для її реалізації. Саме тому план моніторингу та оцінки реалізації стратегії є дуже важливим і має бути інтегрований у загальний організаційний план моніторингу та оцінки. Водночас план реалізації фандрейзингової стратегії повинен бути чітко відображений у щорічних операційних планах організації.

Пам'ятайте основні правила успіху у фандрейзингу:

- ▶ **Вірте!** Віра у власну справу породжує довіру. Знайте свою місію, розумійте її глибоко та вмійте чітко формулювати.
- ▶ **Фандрейзинг** – це не про гроші. Це про побудову довіри з донором, заснованої на розумінні вашої ефективності та значущості.
- ▶ **Люди дають людям для людей.** Донори підтримують не організації як структури, а людей і цінності, які вони представляють. Думайте про людей, яким ви служите, з якими працюєте і до яких звертаєтесь за підтримкою.
- ▶ **Фандрейзинг вимагає ресурсів.** Це запит на інвестицію, яку потрібно грамотно обґрунтувати та оформити.

ШАБЛОН ДОКУМЕНТА

«Стратегія фандрейзингу організації на 3-5 років»

Загальна інформація

- 1.1. Заголовок і дата затвердження.
- 1.2. Короткий опис потреби створення стратегії, процесу її розробки та учасників.

Опис стратегії

- 2.1. Історія фандрейзингу організації.
- 2.2. Бренд-сторі: бачення, місія, цінності, результати, конкурентні переваги, організаційні висновки.
- 2.3. Донори: аналіз загального контексту фандрейзингу, висновки щодо роботи з донорами.
- 2.4. Цілі та завдання фандрейзингової стратегії:
 - 2.4.1. SWOT-аналіз і стратегічні виклики.
 - 2.4.2. Цілі та індикатори успішності.
 - 2.4.3. Завдання та очікувані результати.

План реалізації стратегії

- 3.1. План моніторингу та оцінки.
- 3.2. Організаційна структура для реалізації стратегії.

Додатки

(матеріали аналізу, база даних донорів, робочі завдання з фандрейзингу для персоналу).

ЛІТЕРАТУРА ТА КОРИСНІ ПОСИЛАННЯ

- ▶ Красовська А. Фандрейзингова стратегія для РО «ВСЦ ЄХБ УБТС» [Електронний ресурс].
<https://er.ucu.edu.ua/items/155ad554-33f4-409b-a4b3-2887450cd6b2>
- ▶ Куц С. Навігатор для фандрайзера: посібник. – Краматорськ: Точка доступу, 2020.
<https://dostupoint.org.ua/posibnyk-navigator-dlya-fandrajzera/>
- ▶ Фандрейзингова стратегія: від старту до успіху [Електронний ресурс] // Philanthropy in Ukraine.
<https://philanthropyinukraine.org/knowledgeHub/text/fandreizyngova-strategiya-vid-startu-do-uspihu>
- ▶ Fundraising Strategy Guide [Електронний ресурс] // Donorly.
<https://donorly.com/thedonorlyblog/fundraising-strategy-guide#steps> (англ.).
- ▶ How to Develop a Fundraising Strategy [Електронний ресурс] / Chartered Institute of Fundraising (UK). <https://ciof.org.uk/events-and-training/resources/how-to-develop-a-fundraising-strategy> (англ.).

ЗНАТИ, ЩОБ ЗМІНЮВАТИ: МОНІТОРИНГ І ОЦІНКА ДЛЯ ЗРОСТАННЯ

Авторка:
Світлана Куц

Основні поняття в сфері моніторингу та оцінки

Моніторинг і оцінка (МіО) – це не просто формальна вимога донорів, а потужний інструмент управління, який допомагає організаціям ухвалювати обґрунтовані рішення, підвищувати ефективність роботи та посилювати вплив своєї діяльності. У світі, що постійно змінюється, ОГС мають бути гнучкими та адаптивними – і саме МіО дозволяє їм не лише реагувати на виклики, а й працювати стратегічно.

Завдяки МіО організація може чітко бачити, що працює добре, а що потребує вдосконалення. Це інструмент, який дає відповіді на важливі питання: чи справді ми досягаємо бажаних змін? Як ми можемо покращити свої підходи? Який реальний вплив має наша робота?

Один із ключових аспектів МіО – це навчання. Аналізуючи результати своєї роботи, організація розуміє, які підходи працюють ефективно, а які варто переглянути. Це дозволяє не лише звітувати про свою діяльність, а й будувати стійкі стратегії, що базуються на реальних даних.

Моніторинг і оцінка – це не тільки про контроль, а й про можливості. Вони допомагають організаціям:

- ▶ підвищити якість своєї роботи та вплив на громади;
- ▶ виправляти помилки та впроваджувати нові підходи;
- ▶ будувати довіру серед партнерів, донорів і суспільства.

Вживаючи поняття «моніторинг та оцінка» (МіО), ми часто сприймаємо його як єдиний процес. Однак насправді моніторинг та оцінка – це дві окремі, але взаємопов'язані функції, які допомагають організаціям вимірювати результати своєї діяльності, оцінювати прогрес та ухвалювати обґрунтовані рішення.

Моніторинг – це систематичний та безперервний процес збору, аналізу та використання даних про хід реалізації проєкту чи програми. Він дозволяє відстежувати, чи виконується діяльність відповідно до плану, і вчасно виявляти необхідність змін.

Ключові характеристики моніторингу:

- ▶ Поточний процес – здійснюється протягом усього періоду реалізації проєкту.
- ▶ Спрямований на процес виконання – допомагає відстежувати, чи реалізуються заплановані заходи.
- ▶ Оперативний інструмент управління – дозволяє коригувати діяльність у режимі реального часу.
- ▶ Базується на кількісних і якісних даних – таких як кількість учасників, проведені заходи, використані ресурси тощо.
- ▶ Сприяє підзвітності – перед стейкхолдерами, командою та донорами.

Приклади моніторингу:

- ▶ Відстеження відвідуваності тренінгів.
- ▶ Оцінка виконання бюджету проєкту.
- ▶ Контроль за дотриманням графіка реалізації активностей.

Оцінка – це систематичний аналіз результатів і впливу діяльності, який дозволяє визначити, наскільки ефективно були досягнуті цілі, та зробити висновки для майбутніх ініціатив.

Ключові характеристики оцінки:

- ▶ Зосереджена на результатах – допомагає оцінити зміни, що відбулися завдяки реалізації проєкту.
- ▶ Буває формувальною або підсумковою – проводиться як у процесі реалізації (формувальна), так і після завершення проєкту (підсумкова).
- ▶ Оцінює як кількісні, так і якісні аспекти – зокрема, рівень задоволеності учасників, зміни у знаннях або поведінці.
- ▶ Сприяє ухваленню стратегічних рішень – що спрацювало, що слід змінити, які висновки застосувати в майбутньому.

Приклади оцінки:

- ▶ Чи підвищився рівень знань учасників після тренінгу?
- ▶ Як змінилася ситуація у громаді після реалізації програми?
- ▶ Чи був проєкт ефективним з погляду витрат і досягнутих результатів?

Моніторинг та оцінка (МіО) разом утворюють систему управління на основі доказів, яка дозволяє організаціям підвищувати ефективність, забезпечувати прозорість і постійно вдосконалювати свою діяльність.

ПОКАЗНИКИ ОЦІНЮВАННЯ УСПІХУ

Одним із ключових інструментів моніторингу та оцінки є показники – вимірювані характеристики, що дозволяють оцінити прогрес, ефективність та вплив діяльності. Вони допомагають відповісти на важливі запитання: чи рухається проєкт у правильному напрямку, чи досягнуто запланованих результатів і який вплив має діяльність організації.

У системі МіО показники часто називають індикаторами, а для порівняння та оцінки успішності також використовують орієнтири (benchmarks) і стандарти (standards).

ЯК РОЗРІЗНЯТИ РІЗНІ ТИПИ ПОКАЗНИКІВ?

	ЩО ЦЕ ОЗНАЧАЄ?	ПРИКЛАД
ІНДИКАТОРИ (Indicators)	Ключові показники, що допомагають виміряти успіх у досягненні запланованих цілей. Визначаються під час планування діяльності та є основою для оцінки прогресу.	▶ кількість учасників, які пройшли тренінг; ▶ відсоток громад, що отримали гуманітарну допомогу.
ОРІЄНТИРИ (Benchmarks)	Точка відліку або порівняльний рівень, з яким зіставляються результати. Дає змогу аналізувати прогрес або порівнювати з найкращими практиками.	▶ рівень знань учасників до і після тренінгу; ▶ середній показник ефективності в подібних проєктах.
СТАНДАРТИ (Standards)	Встановлені нормативні показники, яких потрібно дотримуватись. Визначають очікуваний рівень якості чи ефективності.	▶ мінімальний рекомендований рівень вакцинації – 95%; ▶ вимоги до якості надання соціальних послуг.

ІНДИКАТОРИ ТА ЗБІР ДАНИХ: ЯК ЗАБЕЗПЕЧИТИ ЕФЕКТИВНІСТЬ ОЦІНЮВАННЯ

Індикатори – це вимірювані показники, які дають змогу підтвердити, що певна діяльність була виконана або певного результату досягнуто. Вони є основою системи моніторингу та оцінки, оскільки саме через них можна кількісно й якісно відстежувати прогрес і вплив проєкту.

Індикатори допомагають відповісти на запитання:

- ▶ **Хто?** – яка цільова група охоплена?
- ▶ **Коли?** – у який період відбуваються зміни?
- ▶ **Де?** – у яких громадах або регіонах реалізується діяльність?
- ▶ **Як часто?** – з якою періодичністю проводяться заходи або вимірюються зміни?
- ▶ **Скільки?** – який обсяг або масштаб досягнутих результатів?

Щоб індикатори були дійсно корисними, їх потрібно **заздалегідь чітко сформулювати**. Важливо визначити: що саме потрібно вимірювати, як це вимірювати, які дані необхідні для цього і як їх буде зібрано.

Методи та інструменти збору даних

Для оцінювання індикаторів використовують **методи збору даних** – підходи, які дають змогу отримати достовірну інформацію про хід реалізації заходів, їхні результати та вплив. Залежно від завдань моніторингу або оцінки методи можуть бути різними: від простих адміністративних форм до складних соціологічних досліджень.

У межах кожного методу застосовуються **інструменти збору даних** – конкретні форми, опитувальники, електронні системи тощо.

Методи можуть відрізнятися за рівнем технологічності:

- ▶ **Базові** (реєстраційні форми, анкетування та ін.).
- ▶ **Аналітичні** (як-от фокус-групи, інтерв'ю, спостереження).
- ▶ **Технологічні** (наприклад, використання CRM-систем або онлайн-опитувань).

Обираючи методи і засоби збору даних, важливо враховувати:

- ▶ **Конкретність:** що саме ми вимірюємо?
- ▶ **Реалістичність:** чи зможемо ми зібрати необхідні дані?
- ▶ **Актуальність:** чи справді показник відображає суттєві аспекти діяльності?

Щоб якісно провести моніторинг і оцінку, необхідно **заздалегідь визначити показники**, які ви плануєте вимірювати. Це дасть змогу **відразу почати збір даних** і мати базову інформацію для порівняння у майбутньому.

Наприклад, не можна використовувати кількість інтеграційних центрів у громаді як ознаку покращення рівня життя, якщо ви не знаєте, скільки таких центрів існувало до проєкту. Відсутність початкової точки відліку (базового значення) робить оцінювання змін неможливим або недостовірним.

Іноді складність у вимірюванні показників полягає в тому, що на них можуть впливати **інші змінні або зовнішні чинники**, не пов'язані безпосередньо з проєктом.

Наприклад, члени громади можуть почати частіше відвідувати збори не через активності проєкту, а тому, що в район переїхало багато нових мешканців з активістським досвідом. Кількість жінок на зустрічах може зрости, тому що більшість чоловіків наразі перебуває на військовій службі. Ці чинники **потрібно враховувати під час аналізу** результатів, щоб уникнути хибних висновків.

Важливо! Якщо з часом не спостерігається змін або покращень за ключовими показниками, це сигналізує, що стратегія не працює і її потрібно переглянути.

Якісні та кількісні індикатори

Для ефективного моніторингу та оцінки важливо правильно обирати індикатори, які відображають прогрес і досягнення цілей проєкту. Усі індикатори поділяються на **кількісні** та **якісні**, і кожен із них виконує свою функцію.

Кількісне вимірювання відповідає на запитання **«скільки»**. Скільки людей відвідало семінар? Скільки склали тести? Скільки коштувала публікація? Скільки людей було евакуйовано? Скільки домогосподарств не мають транспорту, щоб доставити воду чи дрова?

Кількісні показники можуть бути виражені в абсолютних числах (3 241 жінка у вибірці інфікована), у відсотках (50% домогосподарств у цьому районі мають опалення) або як співвідношення (один лікар на кожні 30 000 осіб). У будь-якому випадку кількісну (числову) інформацію отримують шляхом **підрахунку** або **вимірювання**.

Якісне вимірювання показує, **«як»** люди ставляться до ситуації, як щось робиться або як поведуться люди. Наприклад, навіть якщо ви виявили, що 50% учителів у школі доброзичливо ставляться до дітей з інвалідністю, це все одно буде **якісна**, а не кількісна інформація, бо вона описує ставлення, а не лише цифри. Якісну інформацію отримують за допомогою **запитань, спостереження та інтерпретації**.

Дехто вважає кількісну інформацію більш достовірною, надійною та «об'єктивною», а якісну інформацію – менш переконливою та «суб'єктивною». Проте це – хибне уявлення. Помилково вважати, що *«кількісні дані говорять самі за себе»*. Щоб кількісні показники набули значущості, їх потрібно інтерпретувати – і ця інтерпретація вимагає не менших зусиль, ніж аналіз якісних даних.

Наприклад, факт, що в деяких громадах знижується кількість внутрішньо переміщених осіб (ВПО), які знайшли роботу, – це лише статистичне спостереження. Підрахунок може зафіксувати тенденцію, але не пояснює її причин. Щоб зрозуміти, чому відбувається це зниження, потрібно звернутись до людей, зібрати думки, історії, пояснення – тобто отримати якісну інформацію.

Ба більше, вибір самих індикаторів – кількісних чи якісних – завжди має елемент суб'єктивності. Те, що організація вирішує вимірювати, і те, як вона це робить, залежить від її пріоритетів, цінностей, контексту й доступних ресурсів.

Щоб бути ґрунтовним та вичерпним, процес МІО вимагає поєднання кількісної та якісної інформації. Наприклад, нам важливо знати рівень працевлаштування жінок із числа ВПО, а також чому роботодавці віддають перевагу чоловікам. Можливо, вищі показники працевлаштування чоловіків пояснюються тим, що через війну виник дефіцит кадрів саме на традиційно «чоловічих» посадах. У такому разі більший відсоток зайнятих чоловіків не обов'язково свідчить про гендерну упередженість з боку роботодавців.

Однією з найбільших складностей під час розроблення плану оцінювання є визначення того, яка інформація найкраще відповідає на поставлені запитання. Також важливо досягти спільного бачення успіху серед усіх залучених сторін або стейкхолдерів. У цьому процесі індикатори відіграють ключову роль – вони часто стають відправною точкою для розробки стратегій збору даних і підготовки звітності.

Типові проблеми та пастки в роботі з індикаторами

Занадто велика кількість індикаторів



Надмірна деталізація ускладнює збір даних і аналіз. Достатньо двох-трьох добре підібраних індикаторів на кожне завдання або очікуваний результат.

«Винахід велосипеда»



Не завжди потрібно створювати індикатори з нуля. Варто звертатися до наявних міжнародних стандартів і перевірених практик у відповідній галузі.



Індикатори, які потребують надмірних ресурсів

Якщо індикатор вимагає складного або дорогого збору даних, подумайте, чи можна використати вже наявні джерела інформації або замінити його на більш доступний і репрезентативний варіант.



Неактуальні або нерелевантні індикатори

Поставте собі запитання: Чи допомагає цей індикатор реально виміряти прогрес? Якщо відповідь «ні» – його варто переглянути або замінити.



Неконкретні або нечітко сформульовані індикатори

Індикатор має бути вимірюваним. Якщо ви не можете пояснити, як саме його виміряти, він потребує доопрацювання.



Індикатори лише низького (вхідного) рівня

Зосередження виключно на продуктах (як-от кількість проведених заходів) не дає повної картини. Важливо також вимірювати результати (зміни у знаннях, поведінці, стані громади) та вплив.

МіО та життєвий цикл проєкту

Оцінка ефективності реалізації проєкту – це не лише процес збору, аналізу та подання даних. Вона дає змогу вам – зацікавленим сторонам, які працюють у проєктах або їх фінансують – систематично збирати й використовувати інформацію, постійно відстежувати прогрес і вдосконалювати роботу на всіх рівнях.

Кожен проєкт розгортається як циклічний ланцюг взаємопов'язаних етапів: від ініціації до планування, реалізації та завершення. Плавний перехід між етапами забезпечується збором і оцінкою даних, необхідних для ухвалення відповідних рішень.

Як організувати **безперервний процес звітності, рефлексії та навчання** впродовж життєвого циклу проєкту:

аналіз отриманого досвіду, підготовка підсумкових звітів, визначення наступних кроків для подальшого задоволення виявлених потреб

середньострокова оцінка (моніторинг даних від початку до середини проєкту), фінальна оцінка (дослідження завершальної ситуації)



первинна оцінка потреб

розроблення логічної матриці, визначення індикаторів, дослідження початкової ситуації (baseline), планування системи МіО

Для оцінювання проєкту та його окремих етапів доцільно використовувати **логіко-структурний підхід** – потужний інструмент для управління і навчання. Логічна модель допомагає структурувати програмну діяльність, покращити документування результатів та краще зрозуміти, які підходи працюють і чому.

Логічна модель як інструмент менеджменту, орієнтованого на результат

Логічна матриця (*logical framework matrix*, або *logframe*) – це ключовий інструмент програмного менеджменту та оцінювання, який дозволяє ефективно планувати, реалізовувати, моніторити та аналізувати проєктну діяльність. Вона широко використовується в системі **управління, орієнтованого на результат** (*Results-Based Management, RBM*), яка ґрунтується на чіткому визначенні очікуваних результатів і використанні індикаторів для їх вимірювання та досягнення.

Логічна матриця – це таблиця, яка узагальнено представляє логіку реалізації проєкту або програми. Вона базується на попередньому аналізі ситуації та проблем і дозволяє чітко сформулювати мету проєкту, завдання, необхідні заходи, індикатори досягнення результатів, джерела верифікації (перевірки), а також припущення та ризики, що можуть вплинути на реалізацію. Вона є ефективним інструментом управління, оскільки дозволяє структурувати інформацію, забезпечувати прозорість та узгодженість дій у межах проєкту.

Логічна матриця є структурованим відображенням **логічної моделі**, яке деталізує взаємозв'язки між ресурсами, діяльністю, результатами та впливом, роблячи їх вимірюваними та підзвітними. По суті, логічна модель дозволяє системно представити зв'язок між ресурсами, які використовує організація, діяльністю, що здійснюється в межах проєкту, та змінами, яких очікується досягти. Вона допомагає чітко показати, як вкладені ресурси трансформуються у виконані заходи, а ті, своєю чергою, призводять до конкретних результатів і впливу.

СКЛАДОВІ БАЗОВОЇ ЛОГІЧНОЇ МАТРИЦІ



Логічна модель складається з двох основних блоків: **запланована робота** та **очікувані результати**.

Запланована робота:

- ▶ **Вклад (Inputs)** – ресурси, необхідні для реалізації програми (фінансові, людські, матеріальні).
- ▶ **Діяльність (Activities)** – конкретні заходи та процеси, що використовуються для досягнення цілей (як-от тренінги, консультації, виготовлення матеріалів).

Очікувані результати:

- ▶ **Продукти (Outputs)** – безпосередні результати виконаної діяльності (проведені заходи, створені матеріали, надані послуги).
- ▶ **Результати (Outcomes)** – зміни в поведінці, знаннях, навичках або стані цільової групи. Вони можуть бути короткостроковими (відразу після активності) або довгостроковими (через певний період після завершення проєкту).
- ▶ **Вплив (Impact)** – ширші соціальні зміни, що відбуваються в суспільстві або серед бенефіціарів унаслідок реалізації програми.

Як вимірювати ефективність логічної моделі?

Для кожного компонента логічної моделі необхідно визначити відповідні **індикатори**, які допомагають вимірювати прогрес і досягнуті результати:

- Для **запланованої роботи** зазвичай використовують **процесні показники** (наприклад, кількість тренінгів, кількість учасників(-ць)).
- Для **результатів і впливу** потрібні більш складні **оціночні індикатори**, що враховують характер змін, їхню тривалість і сталість.

Часто донори вимагають заповнення логічної матриці на етапі підготовки грантових заявок. У таких випадках у матриці зазначають мету, завдання, заходи, очікувані результати та індикатори для кожного рівня логічної структури.

Формування індикаторів прогресу у виконанні проєкту відбувається в логічній послідовності, як показано в наведеному нижче прикладі.

Вклад/Ресурси	Діяльність	Продукти	Результати	Вплив
Щоб провести заплановані активності проєкту, нам потрібно	Щоб відбувся проєкт, потрібні такі дії	Ми очікуємо, що завдяки діям ми надаємо наступні товари чи послуги	Ми очікуємо, що наша цільова група так зміниться завдяки товарам чи послугам (продуктам)	Ми очікуємо, що вся наша діяльність дасть такі зміни бенефіціарам
..... >>	 >>	 >>	 >>	
Залучення цільової групи	Аналіз цільової аудиторії	% охоплення цільової групи заходами промоції	Зміна в потребах # представників цільової групи після заходу	# бенефіціарів, що завдяки участі в проєкті покращать свою ситуацію
Команда реалізації проєкту з описом посад	Формування команди (набір)	# представників цільової групи відвідають наші заходи	% покращення стану, знань/навичок цільової групи	% бенефіціарів змінить своє становище
Дозвіл ОМС	Оформлення приміщення (місця контакту з цільовою групою)	# встановлених контактів з цільовою групою	# партнерств проєкту	% зростання спроможності нашої організації
Приміщення	Спільне планування і навчання команди	# наданих послуг	% професійного зростання команди	% зростання визнання нашої організації стейкхолдерами
Складений бюджет	Переговори з ОМС	# переговорів з ОМС	% оптимального використання коштів на результат	
Фінансування	Фандрейзингова кампанія	# заходів для команди	% виконання планів від очікуваного	
Навчання команди	Планування комунікації	% цільової аудиторії позитивно оцінить наші заходи/роботу команди		
	План МіО	% покращення навичок та знань працівників		
		# залучених коштів		
		# робочих планів, що відповідають завданням проєкту		

Позначення:

– кількість

% – відсоток

Під час реалізації проєкту показники результатів сприяють його успішності, дозволяючи оцінювати прогрес від самого початку й упродовж усього процесу. Вони дають змогу своєчасно виявляти потенційні проблеми та реагувати на них. Елементи, які формують картину змін (продукти, результати та вплив), створюють основу для того, що саме слід моніторити та як вимірювати ефективність програми. Саме ці компоненти допомагають зосередитись на найважливішому. У процесі впровадження проєкту ви можете коригувати свої дії на основі аналізу та інтерпретації зібраних даних, що підвищує адаптивність і результативність вашої роботи.

План моніторингу та оцінки

План моніторингу та оцінки є **невід'ємною частиною процесу планування проєкту**. Впровадження системи МіО на ранніх етапах дозволяє **збирати необхідні дані з самого початку** та забезпечує можливість оцінювати прогрес упродовж реалізації. Якщо система моніторингу та оцінки не налаштована заздалегідь, повернутися назад і зібрати необхідну інформацію буде складно або навіть неможливо.

Перший збір даних має відбуватися **ще на етапі оцінки потреб**. Це так звана **початкова інформація (baseline)**, яка визначає вихідний стан проєкту перед початком діяльності. Вона створює основу для подальших порівнянь і дозволяє оцінити, які зміни відбулися завдяки втручанню. Під час планування також встановлюються **ключові показники**, що слугують основою для моніторингу та оцінки. Вони допомагають чітко визначити, які дані потрібно збирати та як їх використовувати для аналізу ефективності проєкту.

Є різні підходи до розробки плану моніторингу та оцінки, і не існує єдиного універсального методу. Якщо ви вже працюєте з **логічною структурою проєкту** (наприклад, використовуєте логічну матрицю), цей підхід може стати хорошою основою для планування системи МіО.

Після визначення основних аспектів діяльності та заповнення логічної матриці ви отримуєте набір **ключових показників (індикаторів)**. При розробці плану МіО важливо деталізувати ці показники, включивши **методи збору даних, частоту моніторингу та відповідальних осіб**. Такий підхід дозволяє створити **структуровану систему оцінювання**, яка дає змогу відстежувати хід реалізації проєкту, аналізувати отримані результати та приймати обґрунтовані рішення.

ТИПОВА СХЕМА РОЗБОРУ ІНДИКАТОРА

	ПОЯСНЕННЯ	ПРИКЛАД (індикатор результативності)
Індикатор	Чітке формулювання явища, яке підлягає оцінюванню	Вміння читати в учнів 6-го класу
Визначення	Що саме вимірює цей індикатор	Середній бал іспиту з читання серед учнів 6-го класу (сума балів, поділена на загальну кількість учнів у класі)
Мета індикатора	Який компонент програми вимірюється (вплив, результат, продукт)	Оцінити, чи покращується рівень читання в школах, що беруть участь у програмі. Це дозволяє визначити ефективність компонента, пов'язаного з розвитком навичок читання

		ПОЯСНЕННЯ	ПРИКЛАД (індикатор результативності)
Стан на початку (<i>baseline</i>)	»	Поточний стан показника на старті проєкту. Якщо невідомий – варто це зазначити	Середній бал: 47
Очікуване значення наприкінці проєкту	»	Планований або фактичний рівень індикатора після завершення проєкту	Середній бал: 57
Збір даних	»	Який компонент програми вимірюється (вплив, результат, продукт)	Класний керівник проводить індивідуальне оцінювання читання. Учень читає вголос список слів, речень і абзаців. Вчитель фіксує труднощі з кожним елементом. Учні, відсутні в день оцінювання, не включаються у вибірку
Інструмент збору даних	»	Назва інструменту, який буде використано	Анкета національного оцінювання навичок читання
Частота	»	Як часто здійснюється збір даних	Раз на 6 місяців
Відповідальна особа	»	Хто відповідає за збір даних	Вчителі
Звітування	»	Як передаються та використовуються зібрані дані	Індивідуальні результати включаються до піврічних звітів, які вчителі подають керівнику програми. Дані з усіх класів об'єднуються для розрахунку середнього балу. Інформація включається до піврічного звіту донору.
Контроль якості	»	Як перевіряється достовірність даних	Усі вчителі проходять одноденне навчання з проведення оцінювання. Кожні 6 місяців керівник програми обирає випадковий клас для аудиту: учнів повторно тестують і порівнюють результати з тими, що подав учитель.

Після опису індикаторів ви можете сформувати **план моніторингу та оцінки**, який допоможе організувати процес моніторингу, забезпечити послідовність дій і чітко розподілити обов'язки між відповідальними членами команди. Нижче наведено приклад такого **операційного плану** моніторингу та оцінки.

	Індикатор	Визначення	Сучасний стан	Показник досягнення	Джерела даних	Частота	Відповідальна особа	Звітування
		Як обчислюється індикатор?	Яке значення має індикатор на сьогодні?	Яким має бути індикатор наприкінці проєкту?	Звідки ви отримуєте інформацію?	Як часто відбуватиметься збір інформації?	Хто відповідальний за збір даних?	Коли та як дані будуть передані?
ЦІЛЬ								
РЕЗУЛЬТАТИ								
ПРОДУКТИ								
ВПЛИВ								

Можна також створити повноцінний документ Плану моніторингу та оцінки, який надає змістовну інформацію щодо цілей, принципів, процедур, ролей та відповідальностей у процесі МіО. Такий документ є робочим інструментом для всієї команди, що допомагає:

- ▶ забезпечити узгоджене розуміння підходів до моніторингу та оцінки;
- ▶ формалізувати процеси збору, аналізу й використання даних;
- ▶ розподілити обов'язки між учасниками команди;
- ▶ інтегрувати МіО в управління проєктом;
- ▶ гарантувати прозорість, підзвітність і безперервне вдосконалення діяльності.

ШАБЛОН ПЛАНУ МОНІТОРИНГУ І ОЦІНКИ ПРОЄКТУ

1. Вступ

- ▶ Мета плану.
- ▶ Опис проєкту.

2. Логічна матриця проєкту

(включає цілі, результати, продукти, індикатори, джерела перевірки, припущення).

3. Індикатори

(опис обраних кількісних і якісних індикаторів, способів їх вимірювання).

4. Ролі і обов'язки

(розподіл відповідальності між членами команди проєкту та залученими підрозділами).

5. Розподіл даних і організації

(хто і як використовує дані МіО: для ухвалення рішень, звітування, планування).

6. Управління даними

- ▶ Зберігання (формат, місце, відповідальні).
- ▶ Аналіз (методи, періодичність, відповідальні особи).
- ▶ Захист персональних даних (відповідність нормативним вимогам, внутрішні протоколи).

7. Матриця реалізації плану МіО

(перелік заходів, строки, відповідальні, ресурси).

8. Додатки

- ▶ Інструменти збору даних
(анкети, гіді для інтерв'ю, чеклисти тощо).

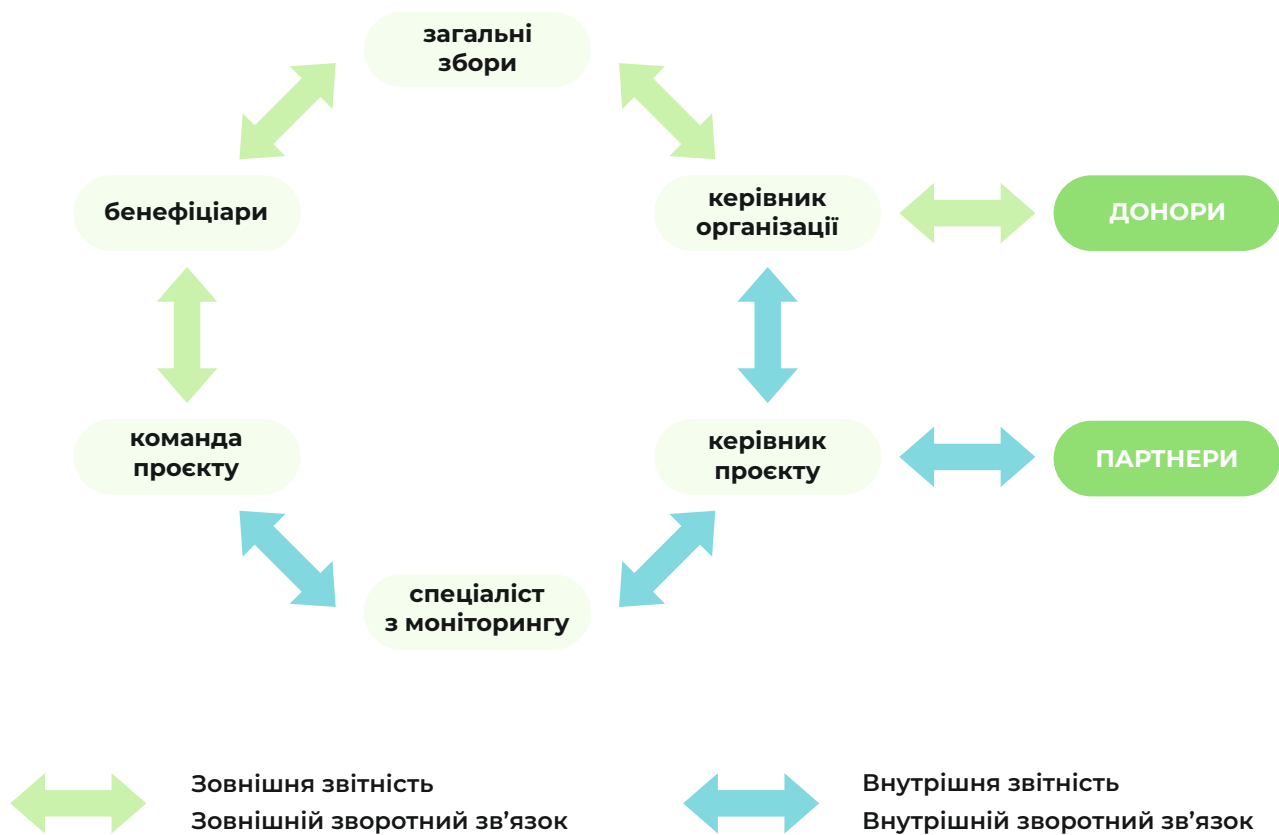
Звітність

Завершальним етапом моніторингу та оцінки є підготовка й подання звітності, яка може бути внутрішньою або зовнішньою.

Внутрішня звітність використовується для інформування керівництва та команди про хід реалізації проєкту й ухвалення подальших управлінських рішень. Вона є інструментом управління, що дозволяє коригувати процеси, оцінювати ефективність діяльності та визначати наступні кроки. Цільовою аудиторією внутрішньої звітності можуть бути команда підрозділу, проєкту або члени організації (зокрема, якщо збори членів є найвищим керівним органом). Її періодичність визначається внутрішніми політиками та процедурами організації, а формат залежить від потреб кожного підрозділу. Ефективна внутрішня звітність сприяє розвитку організаційної культури, що ґрунтується на підзвітності та постійному вдосконаленні роботи команди.

Зовнішня звітність є інструментом прозорості, який допомагає налагоджувати довірливі стосунки з донорами, партнерами, громадськістю, органами влади та бенефіціарами. Її можна використовувати для фандрейзингу, адвокації, презентації досягнень або поширення інформації про вплив проєкту. Важливо враховувати потреби кожної цільової аудиторії та мати чітко визначену політику, яка регулює структуру звіту, відповідальних осіб і процедури його підготовки.

ІНФОРМАЦІЙНІ ПОТОКИ В СИСТЕМІ ЗВІТНОСТІ ПРОЄКТУ



РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО СКЛАДАННЯ ЗВІТІВ

- ▶ Заплануйте дати звітування в операційному плані (організації, проєкту, підрозділу тощо) й заздалегідь передбачте достатньо часу та ресурсів на цей процес.
- ▶ Залучайте до підготовки звітів інших членів команди, проте відповідальною за підсумковий документ має бути одна особа.
- ▶ У звіті подайте короткий огляд (резюме проєкту, опис організації або кампанії), а також виділіть ключові питання, яких він стосується.
- ▶ Один із розділів звіту присвятить визначенню конкретних дій, що мають бути вжиті за результатами оцінки, із зазначенням відповідальних осіб і термінів виконання.
- ▶ Викладайте думки чітко та лаконічно. Уникайте довгих речень, надмірної професійної термінології (якщо вона незрозуміла цільовій аудиторії), а також зайвої статистики.
- ▶ Не використовуйте метафори, стилістичні звороти та ідіоми – навіть якщо вони можуть зацікавити аудиторію.
- ▶ Застосовуйте форматування для акцентування ключових моментів.
- ▶ Використовуйте графіки, фотографії, цитати та приклади (історії) для ілюстрації або пояснення своїх тверджень, але завжди супроводжуйте їх коментарем.
- ▶ Будьте точними, збалансованими та об'єктивними. Уникайте непотрібної інформації та надмірного обсягу тексту.
- ▶ Структуруйте зміст звіту за логічними розділами.
- ▶ Якщо донор або інший споживач звіту надає вимоги до формату – дотримуйтеся їх.
- ▶ Обов'язково перевіряйте текст на наявність орфографічних і пунктуаційних помилок.

Політика моніторингу та оцінки

Політика моніторингу та оцінки – це набір правил, процедур та операційних стандартів, розроблених організацією для забезпечення ефективного процесу оцінювання результатів своєї діяльності. Вона охоплює не лише моніторинг та оцінку (МіО), а й підзвітність, дослідження та навчання, що сприяє постійному вдосконаленню роботи організації.

Політика моніторингу та оцінки виконує кілька важливих функцій:

- ▶ Визначення мети, підходів і процесів МіО – щоб команда розуміла, як використовувати моніторинг та оцінку для оцінювання ефективності діяльності.
- ▶ Запровадження інструментів для проведення МіО – розроблення шаблонів звітів, індикаторів оцінки та інших практичних засобів, що сприяють впровадженню оцінки на всіх рівнях.
- ▶ Інтеграція МіО в управлінську діяльність – забезпечення системності процесу моніторингу та оцінки з охопленням усіх рівнів організації, включно з розподілом обов'язків між працівниками.
- ▶ Формування загальноорганізаційного розуміння системи МіО – забезпечення усвідомлення всіма підрозділами й командами важливості моніторингу та оцінки і використання їхніх результатів у роботі.

Політика моніторингу та оцінки є важливою складовою управління, що допомагає організації не лише вимірювати ефективність своєї роботи, а й адаптувати стратегії, вдосконалювати процеси та забезпечувати сталий розвиток. Використання чітких принципів і стандартів сприяє прозорості діяльності організації, підвищує її підзвітність перед стейкхолдерами та допомагає ухвалювати обґрунтовані рішення на основі даних.

ШАБЛОН ДОКУМЕНТА «ПОЛІТИКА МОНІТОРИНГУ ТА ОЦІНКИ»

- 1. Вступ і засади**
Основні принципи, поняття та визначення.
Розподіл повноважень: ключові відповідальні особи та допоміжні ролі.
- 2. Моніторинг**
Вимоги до логічної моделі. Критерії моніторингу.
- 3. Оцінка**
Мета, принципи, норми та стандарти оцінювання. Критерії оцінки.
Категорії та типи оцінки. Вимоги до планування та впровадження.
- 4. Звітування в межах МіО**
Вимоги до структури, періодичності та каналів звітування.
Принципи прозорості та підзвітності.
- 5. Розповсюдження інформації та конфіденційність**
Порядок доступу до результатів МіО. Правила захисту персональних даних і чутливої інформації.
- 6. Управління даними та навчання на основі результатів МіО**
Збір, зберігання, аналіз і використання даних.
Підвищення компетентності персоналу через аналітику.
- 7. Ролі та обов'язки в системі МіО**
Повноваження старшого керівництва, відділу МіО та програмного персоналу.
- 8. Охоплення та обсяг робіт із МіО**
Визначення меж застосування політики, охоплення програм, проєктів і підрозділів.
- 9. Впровадження, зміни та перегляд політики**
Процедура затвердження, оновлення й актуалізації політики. Порядок внесення змін.

ЛІТЕРАТУРА ТА КОРИСНІ ПОСИЛАННЯ

- ▶ Лекція №3 «Робочий план проєкту. Моніторинг та оцінка. Сталість». – Український культурний фонд. – [Електронний ресурс].
<https://www.youtube.com/watch?v=YU9qD-CIADU>
- ▶ Морозова О., Варецька О., Джонс Д., Чікуква П., Салюк Т. Моніторинг та оцінка програм і проєктів. Практичний посібник. – Київ: Оранта, 2008. – [Електронний ресурс].
<https://ednn.link/JjZr5I>
- ▶ Моніторинг та оцінка в діяльності ОГС. – Платформа «Дім громадянського суспільства». – [Електронний ресурс].
<https://www.youtube.com/live/I56MhZv1ctU>
- ▶ Моніторинг та оцінка в гуманітарних проєктах з урахуванням збереження та оперування даними. – [Електронний ресурс].
<https://www.youtube.com/watch?v=qJ5-cteKtZ0>
- ▶ Моніторинг і оцінка у соціальній роботі: навчальний посібник / Шинкарук В. Д., Пеша І. В., Сопівник І. В., Галайдюк В. В., Кошук О. Б. – Київ, 2022. – [Електронний ресурс].
https://hubip.edu.ua/sites/default/files/u188/posibnik_monitoring_1673873800.pdf
- ▶ Моніторинг і оцінювання для ГО. Онлайн-курс на платформі «Зрозуміло». – [Електронний ресурс].
<https://courses.zrozumilo.in.ua/courses/course-v1:eef+EEF-038+June23/about>
- ▶ Оцінка та моніторинг ефективності навчальних заходів (тренінгів, семінарів, вебінарів тощо). Практичний посібник. – Київ: Інститут молоді. – [Електронний ресурс].
<https://ednn.link/UbgKiD>
- ▶ Рибальченко Д. Аналітична стаття про моніторинг та оцінку на основі закордонного досвіду. – 2024. – [Електронний ресурс].
<https://ednn.link/ZJRJFX>
- ▶ Щербань С., Шейко Р., Левкіна Г. Посібник з моніторингу та оцінювання надання соціальних послуг в Україні. – Харків: ХІСД, 2017. – [Електронний ресурс].
<https://ednn.link/8weLHD>

ПОБАЧИТИ, ВПІЗНАТИ, ДОВІРИТИ: ПРО ВИДИМІСТЬ ТА ВПЛИВ ОГС



Авторка:

Марина Говорухіна

Експертка
зі стратегічних
комунікацій, тренерка
й авторка двох книг
для громадських
організацій. Має
понад 15 років досвіду
у правозахисному
секторі та сфері
адвокації. Працює
з громадськими
і міжнародними
організаціями в Україні
та ЄС, допомагаючи
формувати
комунікаційні стратегії,
будувати бренди
й протидіяти
дезінформації. Очолює
напрямок стратегічних
комунікацій у Common
Sense Communications.

У сучасному світі громадські організації мають не лише ефективно працювати, а й бути помітними, впізнаваними й авторитетними. Те, як суспільство, партнери та донори сприймають організацію – її цінності, досягнення й цілі – значною мірою визначає, чи отримають її ініціативи підтримку.

Чому важливо бути впливовими та видимими?

- ▶ **Вплив** – це здатність сприяти реальним змінам, впливати на рішення влади та формувати суспільну думку.
- ▶ **Видимість** – це не лише про популярність. Йдеться про те, наскільки чутно ваш голос, чи є до вас довіра та як ви позиціонуєте свою організацію.

Коли організація вміло поєднує ці два аспекти, вона стає потужним агентом змін, здатним об'єднувати людей навколо спільної мети й впливати на ключові процеси.

Бренд організації

Бренд – це образ, який формується у свідомості людей. Зрозуміла місія, чіткі цінності та впізнавана візуальна айдентика формують довіру та допомагають залучати прихильників. Сильний бренд дає аудиторії відповіді на запитання: чому варто довіряти саме вам? Він підвищує шанси на підтримку ваших ініціатив, участь у проєктах або надання фінансової допомоги. Окрім того, бренд – це ключовий інструмент у роботі з партнерами та донорами. Організації з виразною, послідовною ідентичністю мають більше шансів на успішні переговори та розвиток партнерств.

ЯК СФОРМУВАТИ СИЛЬНИЙ БРЕНД

1. Дослідіть свою аудиторію. З'ясуйте, як вас сприймають зараз: проведіть інтерв'ю, опитування, фокус-групи або аналіз соцмереж.

Чітко визначте, що саме хочете дізнатися: рівень обізнаності, запити аудиторії чи оцінку вашої діяльності. Опитуючи цільову аудиторію, охопіть як наявних, так і потенційних бенефіціарів, а до проведення фокус-груп залучіть представників різних сегментів аудиторії для глибшого розуміння. Опитування можна провести через онлайн-платформи (Google Forms, Typeform) або ж через паперові анкети під час подій. Для фокус-груп організуйте зустрічі тривалістю 60-90 хвилин з модератором, який спрямовує дискусію.

Приклади запитань:

- ▶ Як ви дізналися про нашу організацію?
- ▶ Які проблеми є для вас найбільш актуальними?
- ▶ Як ми можемо покращити комунікацію з вами?

2. Чітко визначте своє позиціонування: що робить вашу організацію унікальною? Це може бути ваш підхід, сфера діяльності або конкретні досягнення.

3. Розробіть візуальну айдентику. Залучіть дизайнера або агентство, щоб створити професійний вигляд бренду – логотип, кольорову палітру, шрифти, шаблони тощо.

4. Дотримуйтеся цілісності. Всі складові комунікації – від постів у соцмережах до листів партнерам – мають відповідати вашому бренду й підсилювати його образ.



Благодійний фонд
«Повернись живим»

Сильні сторони бренду: лаконічний, легко впізнаваний логотип і стиль комунікації, що підкреслює прозорість у наданні допомоги військовим.

Чому це працює: зосередженість на чіткій, дуже важливій місії, постійна детальна звітність та регулярні оновлення про діяльність.



Благодійний фонд
«Таблеточки»

Сильні сторони бренду: один із найвідоміших благодійних фондів в Україні, що допомагає дітям з онкологічними захворюваннями. Його бренд асоціюється з людяністю, прозорістю та ефективною допомогою. Простий та впізнаваний логотип, яскраві кольори, інтерактивна комунікація з аудиторією роблять фонд емоційно близьким для людей.

Чому це працює: регулярна звітність про використання коштів посилює довіру з боку донорів і партнерів. Розповіді про дітей, які отримали допомогу, викликають емпатію й спонукають до дій. Фонд активно залучає до співпраці відомих осіб, бізнес і спільноти, що значно посилює видимість бренду.



Громадська організація
«КиївПрайд»

Сильні сторони бренду: активне використання яскравих кольорів веселки як символу різноманіття, відкритості та прав людини. Організація послідовно акцентує увагу на безпеці та рівності для всіх.

Чому це працює: події на кшталт КиївПрайду стають майданчиками для об'єднання спільнот, привертають увагу до проблем ЛГБТК+ і формують образ відкритої, інклюзивної організації.

ZMІNA

Центр прав
людини ZMINA

Сильні сторони бренду: чітке позиціонування як експертного голосу у сфері прав людини. Організація ефективно комунікує свою діяльність через соціальні мережі та масмедіа, зокрема, через власний сайт.

Чому це працює: фокус кампаній та подій на актуальних соціальних темах, таких як захист громадянських прав, забезпечує впізнаваність і вагомий вплив як на національному, так і на міжнародному рівнях.

ТИПОВІ ПОМИЛКИ У ПОБУДОВІ БРЕНДУ

Розмитість: аудиторія не розуміє, чим займається ваша організація.

Одна з найпоширеніших проблем – коли складно пояснити, чим саме займається організація, яку проблему вирішує і для кого працює. Якщо ваша цільова аудиторія не може чітко сформулювати, що ви робите, – це ознака слабого бренду.

Що зазвичай іде не так:

- ▶ Немає чіткого позиціонування та ключових повідомлень.
- ▶ Організація намагається охопити забагато напрямів, створюючи хаос у сприйнятті.
- ▶ Комунікація насичена складною, спеціалізованою мовою, незрозумілою для більшості.

Що можна зробити:

- ▶ Проведіть аудит бренду: запитайте у своєї аудиторії, як вона вас бачить і що про вас знає.
- ▶ Сформулюйте місію, цінності та ключові меседжі так, щоби їх легко було зрозуміти й повторити.
- ▶ Зосередьте комунікацію на кількох ключових напрямках, не розпорошуйте увагу.

Відсутність візуальної ідентичності: невиразний або непослідовний візуальний стиль.

Перше, що бачить ваша аудиторія, – це візуальний образ. Якщо у вас немає логотипа, єдиного стилю чи чіткої колірної палітри, це може створити враження непрофесійності й заважати впізнаваності.

Поширені проблеми:

- ▶ Логотип відсутній або виглядає неякісно.
- ▶ Візуальні матеріали виконані в різних стилях, що не створює цілісного образу.
- ▶ Корпоративні кольори, шрифти та графічні складові не використовуються системно у всіх каналах комунікації.

Як виправити:

- ▶ Розробіть візуальну айдентичку: логотип, палітру кольорів, шрифти, шаблони для презентацій і документів.
- ▶ Дотримуйтеся єдиного стилю у усьому – від публікацій у соцмережах до звітів та презентацій.
- ▶ Створіть брендбук і подбайте, щоби з ним працювали всі, хто створює комунікативні матеріали.

Незнання аудиторії: бренд не відповідає очікуванням людей, до яких ви звертаєтесь.

Навіть сильний бренд не буде ефективним, якщо не відповідає очікуванням цільової аудиторії. Наприклад, якщо ви працюєте з молоддю, а комунікуєте застарілою мовою та візуальним стилем – вас просто не почують.

Типові помилки:

- ▶ Всі отримують однакові повідомлення – незалежно від віку, інтересів чи цінностей.
- ▶ Організація не провела дослідження і не розуміє, що справді важливо для її аудиторії.
- ▶ Використовуються канали комунікації, які не відповідають звичкам цільової групи (як-от друковані буклети для підлітків).

Що варто зробити:

- ▶ Чітко визначте, хто ваша аудиторія, з яких сегментів вона складається, що для кожного важливо.
- ▶ Адаптуйте ключові повідомлення під кожен сегмент – використовуйте мову, приклади й канали, які їм близькі.
- ▶ Обирайте канали, якими ваша аудиторія реально користується: TikTok чи Instagram для молоді, LinkedIn або професійні події – для експертного середовища.

Сильний бренд – це не лише про логотип і стиль. Це про те, як вас сприймають, чи розуміють вашу місію та чи хочуть бути поруч. Інвестуйте час і ресурси в побудову бренду, який буде працювати на вашу репутацію, залучатиме партнерів, прихильників і посилюватиме ваш вплив. Почніть із простого: з'ясуйте, чим ваш бренд уже зараз вирізняється – і будьте готові вдосконалюватися далі.

Стратегічна комунікація

КОМУНІКАТИВНА СТРАТЕГІЯ

Комунікативна стратегія – це узгоджений план дій, який визначає, як організація взаємодіє зі своєю аудиторією задля досягнення цілей. Вона допомагає скоординувати всі комунікативні зусилля, сформувати єдині меседжі, вибудувати зв'язки з ключовими стейкхолдерами та ефективно використовувати ресурси.

Основні складові стратегії

1. Мета

Визначення того, чого організація прагне досягти через комунікацію: підвищити впізнаваність, зміцнити довіру, залучити партнерів або підтримку для конкретної ініціативи.

Приклад: Підвищити обізнаність громадськості про проблему викрадених цивільних і залучити міжнародну підтримку.

2. Цільова аудиторія

Чітке визначення того, до кого спрямована комунікація: хто ці люди (вік, стать, місце проживання, професія); які їхні інтереси, потреби, проблеми; які канали комунікації вони використовують?

Приклад: Цільова аудиторія кампанії зі збору коштів на лікування дітей з онкологією може включати:

- ▶ **Молодь (18-30 років)** – активна в Instagram, TikTok, реагує на емоційні історії конкретних дітей або короткі відео з простим закликом до дії (як-от донат через QR-код). Достукатись можливо через серію відеороликів про те, як їхній внесок допомагає дітям, та залучення амбасадорів – популярних блогерів або інфлюенсерів.
- ▶ **Бізнес-середовище**, яке зацікавлене в корпоративній соціальній відповідальності та покращенні репутації. Йому можна пропонувати партнерство в акціях із розміщенням логотипів на промоційних матеріалах.
- ▶ **Батьки дітей до 12 років**, які переважно використовують Facebook та краще розуміють проблему, бо самі виховують дітей та можуть співпереживати. Ефективним буде використання історій родин, що отримали допомогу, звернення до цінностей.

Цей приклад показує, що у кожного сегмента – свої потреби та способи комунікації. Знання цього дозволяє зробити вашу кампанію справді ефективною та досягти максимального впливу.

3. Ключові повідомлення

Ключові повідомлення – це короткі, зрозумілі фрази, які доносять суть вашої діяльності, викликають емоційний відгук і спонукають до дії. Вони мають пояснювати, чим займається ваша організація, чому це важливо, і чітко показувати, чого саме ви очікуєте від аудиторії: підтримки, участі, поширення інформації чи донату.

Правила створення ключових повідомлень

- ▶ **Чіткість і простота.** Уникайте складних конструкцій і спеціалізованих термінів. Повідомлення має бути зрозумілим із першого прочитання.
- ▶ **Емоційність.** Викликайте співчуття або натхнення через свої меседжі – саме емоції спонукають людей до дії.
- ▶ **Зрозумілий заклик.** Повідомлення має чітко вказувати, що саме потрібно зробити: пожертвувати, підписати петицію, поширити інформацію.
- ▶ **Актуальність і конкретність.** Покажіть, як ваша діяльність пов'язана з реальними подіями чи проблемами.
- ▶ **Залучення аудиторії.** Апелюйте до почуттів відповідальності, причетності або гордості – люди прагнуть бути частиною змін.

Приклади:

«Захисти себе від торгівлі людьми – дізнайся більше на нашому сайті й поділися з близькими».

«Насильство не має виправдань. Дискримінація – це злочин, а не позиція. Долучайся до кампанії проти дискримінації».

«Подаруй свято дитині, яка бореться з раком. Зроби благодійний внесок і стань її святим Миколаєм».

Рекомендації щодо створення ключових повідомлень

Щоб сформулювати власні ключові повідомлення, почніть з простої вправи: **визначте кілька ключових слів**, які найточніше описують місію вашої організації. Спробуйте **скласти по два-три повідомлення** для кожного напрямку вашої роботи. Потім **перевірте їх у команді** або серед волонтерів – чи легко вони запам'ятовуються, чи звучать природно. Важливо, щоб ці фрази з'являлися у всіх ваших каналах – на сайті, в соцмережах, у публічних виступах.

Не менш важливо – **протестувати, як меседжі працюють на практиці**. Для цього можна запитати у підписників, які з повідомлень їм ближчі, запустити А/В тест у соцмережах або провести невелику фокус-групу. Реакція аудиторії підкаже, що працює найкраще.

Пам'ятайте: ключове повідомлення – це не просто фраза. Це ваш місток до тих, хто може вас підтримати. Якщо воно просте, емоційне і конкретне – воно працюватиме на вашу місію щодня.

4. Канали комунікації

Канали комунікації – це засоби та платформи, через які організація поширює свої ключові повідомлення. Їхній вдалий вибір допомагає ефективно доносити інформацію до цільової аудиторії, підвищувати обізнаність про діяльність, залучати нових прихильників і забезпечувати широке охоплення.

Правильно підібрані канали дозволяють точно потрапити в інтереси аудиторії, забезпечуючи:

- ▶ **Таргетованість:** кожна цільова аудиторія має свої уподобання щодо каналів отримання інформації. Наприклад, молодь активніше реагує на контент у соціальних мережах, тоді як старші покоління більше довіряють традиційним медіа чи локальним джерелам.
- ▶ **Ефективність:** завдяки релевантним каналам можна оптимально використовувати ресурси, спрямовуючи зусилля на платформи, які забезпечують максимальний результат.
- ▶ **Побудова довіри:** добре адаптовані до потреб аудиторії канали допомагають формувати позитивну репутацію – організація сприймається як професійна, сучасна й доступна.

Основні види каналів комунікації

- ▶ **Традиційні:** друковані матеріали (брошури, плакати), телебачення, радіо (особливо ефективні там, де інтернет-покриття обмежене), а також особисті зустрічі в громадах (налагодження безпосереднього контакту з аудиторією).
- ▶ **Цифрові:** соціальні мережі (Facebook, Instagram, Telegram, Twitter), офіційний вебсайт організації, а також електронна пошта – усе це дозволяє бути в постійному контакті з аудиторією, донорами та партнерами.
- ▶ **Партнерські:** публікації в масмедіа, співпраця з іншими організаціями у межах інформаційних кампаній чи спільних подій допомагають посилити повідомлення і вийти на нову аудиторію.
- ▶ **Особистісні:** амбасадори, волонтери, представники організації можуть поширювати інформацію через свої мережі та під час участі у форумах, конференціях або презентаціях.

Як обрати відповідні канали?

Почніть з аналізу: з'ясуйте, якими платформами користується ваша аудиторія, які формати контенту їй цікаві – відео, статті, інфографіка. Наприклад, молоді краще заходять короткі емоційні відео для TikTok або Instagram Stories, професіоналам – аналітика в LinkedIn чи блозі, а широку аудиторію можна залучити через Facebook або місцеві ЗМІ.

Спробуйте кілька варіантів – **протестуйте різні канали**, стилі й формати. Порівняйте результати й **робіть висновки**, які інструменти працюють найкраще саме для вашої організації.

Приклад БФ «Повернись живим»

Благодійний фонд «Повернись живим» реалізував масштабну інформаційну кампанію із закликом спрямувати отриману від держави одноразову виплату в 1000 гривень на підтримку Збройних Сил України. Для максимального охоплення аудиторії було задіяно широкий спектр комунікаційних каналів:

Соціальні мережі:

- ▶ Активне інформування через офіційні сторінки фонду у Facebook, Instagram та Twitter.
- ▶ Залучення відомих особистостей, зокрема, режисера Ахтема Сеїтаблаєва та співачки Саші Кольцової, які поширювали повідомлення кампанії серед власних підписників.

Масмедіа:

- ▶ Публікації в національних і регіональних ЗМІ, які висвітлювали ініціативу фонду та надавали чіткі інструкції для переказу коштів.
- ▶ Інтерв'ю представників фонду на телебаченні та радіо з роз'ясненням цілей кампанії.

Зовнішня реклама:

- ▶ Розміщення постерів і банерів у метрополітені та на вулицях міст із гаслом «Гей, малий, скажи малому...», що заохочувало передавати інформацію далі.

Електронна пошта і месенджери:

- ▶ Розсилки листів до партнерських організацій та підписників із закликом долучитися до ініціативи.
- ▶ Поширення повідомлень через популярні месенджери – Viber і Telegram – для швидкого інформування.

Співпраця з бізнесом:

- ▶ Залучення банків, які інтегрували можливість переказу коштів у свої мобільні застосунки, спрощуючи підтримку ЗСУ для клієнтів.

Завдяки багатоканальному підходу фонд «Повернись живим» ефективно доніс своє повідомлення до різних аудиторій, мотивуючи українців спрямувати державну допомогу на підтримку армії.

КРИЗОВА КОМУНІКАЦІЯ

Кризова комунікація – це підготовка та реалізація дій, що допомагають організації ефективно реагувати на ситуації, які загрожують її репутації: скандали, негативні публікації, внутрішні конфлікти чи інші несподівані події.

Ключові складові кризової комунікації

План дій на випадок кризи. Розробіть чіткий алгоритм реагування, щоб ваша команда знала, як діяти в критичній ситуації.

- ▶ Визначте можливі сценарії кризи (негативні відгуки, витік інформації, внутрішні конфлікти).
- ▶ Призначте відповідальних осіб за моніторинг та реагування.

Приклад: у разі появи критичних відгуків у соцмережах команда має підготувати офіційне пояснення протягом 2 годин.

Речники для коментарів

- ▶ Призначте одну чи кілька осіб, які мають повноваження давати коментарі від імені організації. Проводьте для них тренінги, щоб вони знали, як поводитися у випадку кризи.
- ▶ Забезпечте їх усією необхідною інформацією, щоб уникнути суперечливих заяв.

Приклад: виконавча директорка організації дає інтерв'ю під час кризи, щоб уникнути дезінформації.

Чіткі повідомлення для швидкої відповіді

- ▶ Реагуйте без зволікань, адже затримка з відповіддю лише загострює ситуацію.
- ▶ Підготуйте короткі, зрозумілі повідомлення, які пояснюють позицію організації та демонструють готовність вирішити проблему.
- ▶ Використовуйте спокійний, нейтральний тон без звинувачень.

Приклад: «Ми усвідомлюємо серйозність ситуації і вже працюємо над її вирішенням. Наша команда докладає всіх зусиль, щоб забезпечити прозорість і уникнути подібних проблем у майбутньому».

Стратегія відновлення довіри. Після завершення кризи важливо зміцнити довіру аудиторії.

- ▶ Визнавайте помилки та демонструйте готовність їх виправити.
- ▶ Публікуйте звіти про заходи, які ви вжили для запобігання подібних ситуацій.
- ▶ Організуйте відкриті зустрічі або інші форми комунікації, щоб залучити аудиторію до діалогу.

Приклад: Після кризи, пов'язаної з фінансуванням, організація запроваджує щоквартальні звіти про витрати.

Приклад Amnesty International (2022 рік)

У 2022 році Amnesty International оприлюднила звіт, у якому звинуватила українських військових у «розміщенні військових об'єктів поблизу цивільної інфраструктури». Ця публікація викликала хвилю обурення з боку громадськості, правозахисників та міжнародної спільноти. У середині самої організації виник конфлікт: багато співробітників, зокрема, український офіс, відкрито виступили проти звіту. Керівниця українського підрозділу Оксана Покальчук подала у відставку, заявивши, що її зауваження та попередження не були враховані.

Реакція:

- ▶ Офіційна комунікація: Amnesty International опублікувала заяву, в якій захищала свій звіт, наголошуючи на дотриманні стандартів правозахисного аналізу.
- ▶ Відставка співробітників: Оксана Покальчук та інші представники організації публічно висловили незгоду з офіційною позицією, що ще більше загостило кризу.
- ▶ Репутаційні втрати: Заява не зняла напругу, навпаки – викликала нову хвилю критики за ігнорування контексту війни в Україні та відсутність чутливості до ситуації.

Уроки та можливі дії:

- ▶ Запобігання конфліктам: Під час підготовки заяв на чутливі теми важливо враховувати позицію локальних офісів і специфіку культурного та політичного контексту.
- ▶ Прозорість: Пояснення процедур, які передували оприлюдненню звіту, могло б зменшити суспільне обурення.
- ▶ Кризовий менеджмент: Організація могла б залучити незалежних експертів для оцінки документа, а також провести внутрішні консультації з усіма національними представництвами.

Моніторинг та оцінка ефективності

Моніторинг дозволяє оцінити, наскільки ефективно працює ваша комунікаційна стратегія: що вдається, що потребує покращення і де потрібно змінювати підхід. Регулярне відстеження результатів допомагає вчасно реагувати, адаптовувати дії й досягати кращих результатів.

Що варто оцінювати?

Ефективність каналів

Аналізуйте, які платформи дають найбільше охоплення й взаємодії:

- ▶ у соцмережах – що краще працює: Instagram Stories, Facebook-дописи чи відео в TikTok?
- ▶ у традиційних каналах – чи приносять результат друковані матеріали або публікації у масмедіа?

Приклад: Якщо Instagram Stories забезпечують більше переходів на сайт, ніж дописи у Facebook, зосередьте зусилля на цьому форматі.

Досягнення цілей

Порівнюйте результати з поставленими цілями:

- ▶ якщо ви прагнули зібрати 100 тисяч гривень, а зібрали 60 – подумайте, чи ефективним був ваш заклик;
- ▶ якщо мета – підвищити впізнаваність, оцінюйте кількість згадок у медіа чи нових підписників.

Залученість аудиторії

Оцініть, який контент викликає найбільше реакцій (лайки, коментарі, поширення).

Приклад: Якщо відео стабільно отримують більше коментарів і поширень, ніж текстові публікації, – збільшіть частку відеоконтенту.

Потреба у змінах

Регулярний аналіз дозволяє уточнити:

- ▶ чи слід сфокусуватися на інших каналах,
- ▶ чи актуальні ваші меседжі,
- ▶ чи графік публікацій відповідає активності вашої аудиторії.

Приклад: Якщо ваша аудиторія активніша ввечері – змініть час публікацій.

ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ МОНІТОРИНГУ

Google Analytics

- ▶ Аналізуйте трафік на вашому вебсайті: кількість відвідувань, джерела переходів, поведінку користувачів.
- ▶ Відстежуйте, наскільки комунікативні зусилля сприяють досягненню конкретних цілей, наприклад, переходам на сторінку донатів.

Опитування аудиторії

- ▶ Запитуйте у підписників, партнерів або клієнтів, наскільки вони задоволені вашою комунікацією.
- ▶ Дізнавайтесь, що їм подобається, а що, на їхню думку, варто покращити.

Приклад: проведіть опитування в Instagram Stories, щоб з'ясувати, який контент цікавий саме вашій аудиторії.

Фокус-групи

- ▶ Залучайте невеликі групи представників цільової аудиторії для обговорення ваших матеріалів, кампаній або ідей.
- ▶ Отримуйте глибший зворотний зв'язок, який не завжди дають цифрові аналітичні інструменти.

Приклад: організуйте фокус-групу для оцінки нового відеоконтенту та перевірте, наскільки він відповідає очікуванням аудиторії.

Аналітика в соціальних мережах

- ▶ Використовуйте вбудовані інструменти (Meta Insights, Twitter Analytics, TikTok Analytics) для аналізу охоплення, залученості та демографічного профілю аудиторії.
- ▶ Оцінюйте, які саме публікації мають найбільший вплив.

Згадки у масмедіа

- ▶ Скористайтеся сервісами на кшталт Google Alerts або спеціалізованими платформами моніторингу медіа (Meltwater, Mention), щоб відстежувати, як часто та в якому контексті згадують вашу організацію.

Щоб моніторинг був ефективним:

- ▶ **Встановіть чіткі показники:** як кількісні (кількість переглядів, донатів), так і якісні (сприйняття бренду).
- ▶ **Регулярно аналізуйте:** щотижня або щомісяця переглядайте дані, щоб швидко реагувати на зміни.
- ▶ **Діліться результатами:** обговорюйте дані в команді, ухвалюйте рішення про зміни разом.
- ▶ **Інвестуйте у вдосконалення:** адаптуйте контент, канали й формат відповідно до результатів.

Зв'язки з медіа

Масмедіа – один із найпотужніших інструментів для донесення інформації до широкої аудиторії. Добре вибудовані стосунки з журналістами допомагають організації привертати увагу до важливих тем, підвищувати впізнаваність, формувати громадську думку та адвокатувати зміни на різних рівнях. Завдяки співпраці з медіа ви можете охопити не лише прихильників, а й потенційних партнерів, донорів та впливових осіб.

ЯК БУДУВАТИ ЕФЕКТИВНІ ДОВГОТРИВАЛІ ЗВ'ЯЗКИ З МАСМЕДІА

Створіть базу журналістів.

Зберіть контакти місцевих, національних і міжнародних журналістів, які пишуть про теми, дотичні до вашої роботи. Внесіть до бази їхні електронні адреси, соцмережі та належність до редакцій. Регулярно оновлюйте цю інформацію. Наприклад, якщо ви працюєте в сфері прав людини – знайдіть журналістів, які пишуть на ці теми.

Підтримуйте регулярний контакт.

Надсилайте новини, пресрелізи, запрошення на події або пропозиції ексклюзивних матеріалів. Уникайте надмірної комунікації, щоб не створити враження спаму. Важливо не лише інформувати, а й пропонувати журналістам матеріали, які їм справді цікаві.

Розповідайте сильні історії.

Медіа шукають емоційні й суспільно значущі сюжети. Демонструйте вплив вашої роботи через історії реальних людей. Наприклад, публікація про родину, яка отримала допомогу, може привернути більше уваги, ніж загальні звіти.

Співпрацюйте з авторитетними виданнями.

Розміщення аналітики чи новин у відомих медіа підсилює довіру до вас. Пропонуйте теми, що відповідають редакційній політиці видання, готуйте матеріали, які журналістам буде легко використати.

Будьте надійним джерелом.

Подавайте перевірену й чітко сформульовану інформацію. Медіа працюють у швидкому темпі. Вчасно надсилайте матеріали, відповідайте на запити журналістів і надавайте необхідну інформацію. Це допоможе сформувати у журналістів довіру до вас.

Демонструйте вдячність.

Дякуйте журналістам за матеріали про вашу організацію. Навіть коротка згадка в соцмережах зміцнює партнерські стосунки.

Пропонуйте ексклюзиви.

Запропонуйте журналістам унікальні теми або доступ до подій. Наприклад, інтерв'ю з волонтером у зоні конфлікту.

ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ РОБОТИ З МАСМЕДІА

- **Моніторинг згадок:** використовуйте Google Alerts, Mention або Meltwater, щоб відстежувати згадки про вашу організацію.
- **Соціальні мережі:** підтримуйте зв'язок із журналістами через Twitter, LinkedIn чи Facebook.
- **PR-агентства:** у разі масштабних кампаній залучайте професіоналів із відповідною базою контактів у масмедіа.

Шаблон комунікативної стратегії для ОГС

1. Вступ

- Мета: чітко формулювання, навіщо створюється стратегія (наприклад: «покращити впізнаність організації та посилити вплив її діяльності»).
- Коротка інформація про організацію: місія, цінності, ключові напрямки діяльності, поточні виклики у сфері комунікації.
- Тривалість стратегії: зазначення часових меж (напр., 1-3 роки).

2. Аналіз ситуації

- Поточна комунікативна практика: які інструменти використовуються, що працює, а що ні.
- Цільові аудиторії: демографічні та поведінкові характеристики основних сегментів; їхні потреби й очікування.
- Аналіз комунікативного середовища: як комунікують подібні організації, які практики можна перейняти або покращити.
- SWOT-аналіз: сильні й слабкі сторони, можливості та загрози в контексті комунікації.

3. Мета комунікативної стратегії

- Формулювання мети за критеріями SMART (конкретна, вимірювана, досяжна, релевантна, обмежена в часі).

Приклад: «Збільшити кількість підписників у соцмережах на 50% протягом року, залучивши молодь віком 18-25 років».

4. Цільова аудиторія

- ▶ Основна аудиторія: на кого спрямована комунікація (молодь, активісти, донори тощо).
- ▶ Вторинна аудиторія: ті, хто впливає на основну аудиторію (медіа, партнери, лідери думок).
- ▶ Потреби та очікування аудиторії: які їхні проблеми ви вирішуєте, які канали використовує аудиторія.

5. Ключові повідомлення

- ▶ Основні меседжі, які організація хоче донести до аудиторії, з такою структурою повідомлення:
 - ▶ проблема;
 - ▶ рішення;
 - ▶ заклик до дії.

Приклад: «Щодня тисячі дітей залишаються без доступу до освіти через війну. Ми допомагаємо їм повернутися до навчання. Підтримайте нашу місію зараз».

6. Канали комунікації

- ▶ Традиційні канали: пресрелізи, публічні події, друковані матеріали.
- ▶ Цифрові канали: соцмережі (Facebook, Instagram, TikTok), email-розсилки, вебінари, блоги.
- ▶ Медіапартнерства: співпраця з журналістами, редакціями, блогерами.

7. Інструменти і тактики

- ▶ Конкретні дії для реалізації стратегії:
 - ▶ План-графік публікацій у соцмережах.
 - ▶ Кампанії з фандрейзингу, залучення аудиторії.
 - ▶ Організація подій: круглі столи, тренінги, пресконференції.
 - ▶ Створення візуального контенту: відео, фотоісторії, інфографіка.

8. План реалізації

- ▶ Графік з чітким розподілом завдань за часом: щомісячні, квартальні активності.
- ▶ Відповідальні за виконання кожного завдання.
- ▶ Ресурси: оцінка необхідних людських, фінансових і технічних ресурсів.

9. Моніторинг та оцінка ефективності стратегії

- ▶ Показники успішності:
 - ▶ кількісні: охоплення, підписники, згадки у масмедіа;
 - ▶ якісні: зміна сприйняття аудиторії, рівень довіри.
- ▶ Інструменти моніторингу: Google Analytics, соцмережеві інсайти, опитування.
- ▶ Частота оцінки: наприклад, щомісячний аналіз із підготовкою звітів.

10. Ризики та способи їх мінімізації

- ▶ Потенційні ризики для комунікативної діяльності (як-от негатив у коментарях, репутаційна криза).
- ▶ Кризова комунікація: чіткий план дій у разі непередбачених ситуацій.

11. Висновки та рекомендації

- ▶ Узагальнення ключових аспектів стратегії.
- ▶ Рекомендації щодо вдосконалення стратегії.

ЛІТЕРАТУРА ТА КОРИСНІ ПОСИЛАННЯ

- ▶ Animoto – створення відео для соцмереж [Електронний ресурс].
<https://animoto.com>
- ▶ Fink A. The Survey Handbook. – SAGE Publications, 2002.
- ▶ Grammarly – інструмент для перевірки граматики та стилю текстів англійською мовою [Електронний ресурс]. <https://www.grammarly.com>
- ▶ Krueger R., Casey M. Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research. – SAGE Publications, 2014.
- ▶ Lumen5 – простий редактор для створення відеоконтенту [Електронний ресурс].
<https://www.lumen5.com>
- ▶ Pexels – фото і відео для використання у ваших матеріалах [Електронний ресурс].
<https://www.pexels.com>
- ▶ Social impact analysis best practices [Електронний ресурс] // Sopact.
<https://www.sopact.com/guides/social-impact-analysis>
- ▶ Unsplash – безкоштовні високоякісні фотографії для ваших проєктів [Електронний ресурс].
<https://unsplash.com>
- ▶ Стратегічна комунікація у громадських організаціях [Електронний ресурс] // ПРООН в Україні.
<https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/strategichna-komunikatsiya-u-hromadskykh-orhanizatsiyakh>
- ▶ Що таке комунікації, спрямовані на надію і як з ними працювати (англійською мовою) [Електронний ресурс] // Hope-Based Communications.
<https://www.hope-based.com/>
- ▶ Як потрапити в міжнародні ЗМІ [Електронний ресурс] // Go-to-Media.
<https://go-to-media.webflow.io/>

У СТРИЧЦІ І У СЕРЦІ: СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ДЛЯ ЗМІН



Авторка:

Олена Дуб

Незалежна медіаконсультантка та менторка з соціальних мереж для медіа й громадських організацій. Співзасновниця спільноти SMM Talks for NGO & Media, яка об'єднує понад 100 digital-фахівців з українських медіа та громадських організацій. Має понад 15 років журналістського досвіду та близько 10 років досвіду у сфері комунікацій і SMM. Працювала з Internews Network, Thomson Reuters Foundation та іншими міжнародними структурами. Проводить тренінги й менторські програми для редакцій і ОГС з України, Білорусі (в екзилі), Молдови, Латвії.

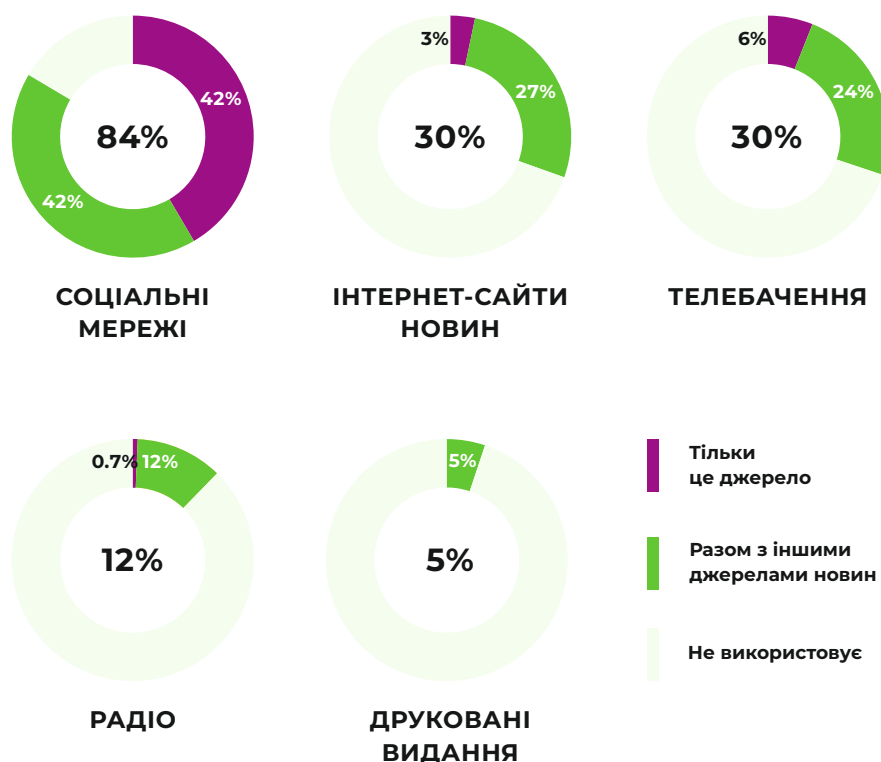
Контекст і логіка роботи соцмереж

Після повномасштабного вторгнення росії в лютому 2022 року соцмережі в Україні стали простором для мережування, волонтерства та самоорганізації. Вони забезпечують можливість прямого контакту з аудиторією й сприяють фандрейзингу та залученню додаткових ресурсів. Соціальні мережі загалом стали важливим джерелом новин і суспільно значущої інформації для українців, поступово замінюючи традиційні інформаційні сайти. Про це свідчать результати дослідження USAID та Internews «Українські медіа, ставлення та довіра у 2024 році».

Сьогодні люди частіше звертаються до сторінок організацій у соцмережах чи месенджерах, аніж відвідують їхні вебсайти. Це робить соцмережі ключовим комунікативним інструментом для ОГС. Організації громадянського суспільства працюють із різними групами населення, які активно користуються різними платформами, тому важливо бути там, де перебуває аудиторія.

Комунікативна стратегія, про яку йшлося вище, допомагає ОГС врахувати усю специфіку цільової аудиторії. У цьому розділі гайду акцент зроблено саме на особливості комунікації через соціальні мережі.

ВИКОРИСТАННЯ МЕДІА ДЛЯ ОТРИМАННЯ НОВИН ПРОТЯГОМ МІСЯЦЯ



SMM-ТРЕНДИ НА 2025 РІК

Для початку подивімося на прогноз: які соціальні мережі та формати є популярними й залишатимуться такими у цьому році.

ФОРМАТИ КОНТЕНТУ:

- ▶ короткі відео (Shorts, Reels, TikTok);
- ▶ довгий відеоконтент залишатиметься актуальним, але переважно на YouTube;
- ▶ ситуативний маркетинг: гумор, меми або ж серйозний контент, створений у відповідь на поточні події чи тренди.

ДЖЕРЕЛА КОНТЕНТУ:

- ▶ користувацький контент – на вашу тематику, з вашими меседжами, створений і опублікований самими користувачами (User Generated Content);
- ▶ контент від працівників – дописи, які створюють і поширюють працівники організації на своїх приватних сторінках (Employee Generated Content).

АУДИТОРІЯ Й ПЛАТФОРМИ:

- ▶ спільноти – тематичні, професійні, локальні у форматі Facebook-груп, чатів у Telegram, Viber, WhatsApp;
- ▶ зростання популярності LinkedIn, а також нових соцмереж – таких як Threads чи BlueSky;
- ▶ співпраця неурядових проєктів з інфлюенсерами (великими та нішевими) в Instagram, TikTok.

ТЕХНІЧНІ АСПЕКТИ:

- ▶ пошукова оптимізація всередині соцмереж і адаптація текстів для пошуку за ключовими словами;
- ▶ погане ранжування дописів із зовнішніми посиланнями – органічні переходи з соцмереж на сайти стають дедалі рідшими, тому більш цінними будуть пости без посилань;
- ▶ інклюзивність і вебдоступність контенту.

ПЕРСОНАЛІЗАЦІЯ ТА ВПЛИВ:

- ▶ роль персональних брендів керівників(-ків), експертів(-тів) ОГС – використання особистих сторінок і комунікації від першої особи для досягнення комунікативних цілей.

ТЕХНОЛОГІЇ:

- ▶ використання штучного інтелекту (ШІ) у роботі – для створення контенту, організації процесів, аналізу даних.

ЯК ВЛАШТОВАНІ СУЧАСНІ СОЦМЕРЕЖІ

Усі соціальні платформи можна поділити на ті, що базуються на алгоритмах та рекомендаціях контенту користувачам, і ті, які алгоритмів не мають. Це важливо пам'ятати, коли ми поширюємо свої публікації.

З АЛГОРИТМАМИ



БЕЗ АЛГОРИТМІВ

Водночас варто розуміти, як саме люди споживають інформацію з соцмереж і як поведуться у цифровому середовищі. Наприклад, більшість українців користується соцмережами зі смартфонів. І це прямо впливає на те, які дописи чи відео ми створюємо.

Просте спостереження – візьміть до рук свій смартфон, відкрийте Facebook чи Instagram і почніть користуватися як зазвичай. Що ви робите найперше, автоматично? Правильно: досить швидко гортаєте стрічку й не надто задумуєтесь над кожним побаченим дописом. У стрічці – сотні одиниць різного контенту від друзів, колег, блогерів, родичів, сторінок медіа, компаній чи громадських організацій. Контенту надзвичайно багато. Тож завдання – **виділитися, зупинити користувача** саме на нашому дописі й **донести** наші меседжі.

ЦІ ВПЕРТІ АЛГОРИТМИ

Мабуть, ви не раз чули про алгоритми соцмереж – особливо Facebook чи Instagram – через які аудиторія може побачити або не побачити опубліковані нами дописи. Чому так? Що потрібно знати про ці алгоритми?

Якщо спрощено, то алгоритми соцмереж – це набір факторів чи критеріїв, за допомогою яких платформи визначають, який контент показати кожному конкретному користувачеві й у якому порядку. Це система рекомендацій, яка базується на вподобаннях і поведінці кожного й кожної з нас у самій соцмережі.

НА ЧОМУ БАЗУЮТЬСЯ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДОПИСІВ У FACEBOOK ТА INSTAGRAM

Пріоритетний контент. Алгоритми аналізують, що ви зазвичай переглядаєте, лайкаєте, коментуєте, пересилаєте, поширюєте чи зберігаєте. Що більше взаємодій ви маєте з певним типом контенту або від певних людей чи сторінок, то більше саме такого контенту бачитимете в майбутньому.

Актуальність. Соцмережі зазвичай надають перевагу новому контенту, щоб показувати вам свіжі публікації. Тому новіші дописи мають більше шансів з'явитися у стрічці, ніж старі.

Залученість. Дописи з великою кількістю коментарів, уподобань, поширень чи збережень вважаються цікавими для ширшої аудиторії й частіше з'являються в стрічках інших користувачів.

Ваші зацікавлення. Алгоритми враховують, що саме ви шукаєте або переглядаєте, щоб пропонувати більше контенту на схожі теми. Наприклад, якщо ви дивитесь багато відео про права дітей, платформа може почати показувати більше дописів на цю тему від експертів чи сторінок організацій. Має значення й те, скільки часу ви проводите на конкретних темах і видах контенту: соцмережа врахує це й надалі пропонуватиме подібні матеріали.

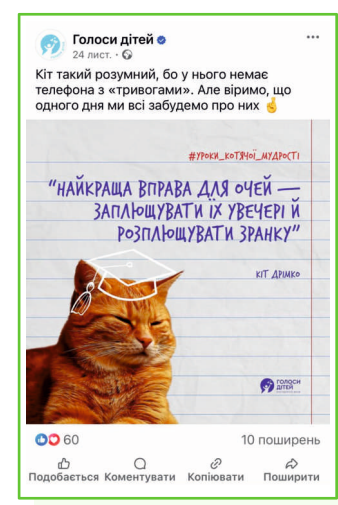
Взаємодії. Контент, із яким взаємодіють ваші друзі, також може з'явитися у вашій стрічці. Наприклад, якщо ваш друг коментує або вподобає допис, ви можете його побачити, навіть якщо самі не підписані на цю сторінку.

Компанії-власники платформ можуть із часом змінювати алгоритми, але наша основна мета в SMM залишається незмінною – утримати увагу користувача, пропонуючи контент, який буде для неї / нього справді цікавим.

Контент: створення і стратегія

КОНТЕНТ ДЛЯ НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

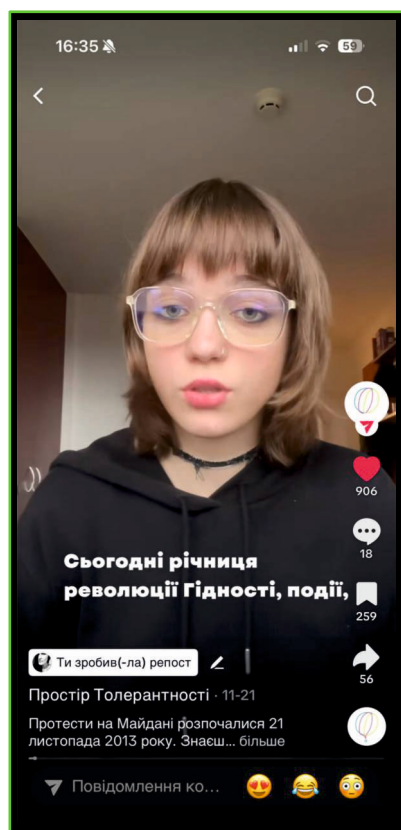
Контент для соцмереж – це будь-яка інформація, якою ви ділитесь онлайн: тексти, зображення, фотографії, відеоролики, історії, посилання на сайт. Тобто все, що ви бачите у своїх стрічках у тій чи іншій соцмережі. Контент створюють і публікують, щоб зацікавити людей, донести важливі ідеї, викликати емоції або спонукати до дії.



Для кожної соцмережі контент може трохи відрізнятись (як-от, розмірами чи додатковими функціями), але в цілому його формати можна поділити на такі:

- **текстові дописи** (статичні публікації з ілюстраціями або без);
- **контент, який зникає** (так звані «розповіді», які існують тільки 24 години);
- **відео** (Reels, TikTok, YouTube-shorts, довгі відео).

Наприклад:



Кожен із цих форматів має свої набори інструментів і функцій, принципи поширення та потрапляння в рекомендації, свої жанри й навіть окремі аудиторії в межах кожної соцмережі.

Наприклад, створюючи розповіді (stories) в Instagram чи Facebook, важливо пам'ятати, що вони мають бути вертикальними, зручними для перегляду на смартфоні; що в них можна вставляти посилання та інтерактивні елементи («наліпки»); що їх перегортають доторком пальця, і що вони зникають за 24 години.

Або ж статичні дописи у Facebook, Instagram чи LinkedIn: вони залишаються на сторінці назавжди й не зникають. Ілюстрації до них можуть бути квадратними, прямокутними, горизонтальними або вертикальними. Дописи у Facebook, LinkedIn можуть бути й без ілюстрацій, а в Instagram опублікувати допис без зображення чи відео технічно неможливо. Водночас тексти під постами мають велике значення – це органічна частина допису.

Усі ці деталі потрібно враховувати при створенні контенту – щоб краще охоплювати цільові аудиторії. Про особливості контенту для Facebook, Instagram, X (Twitter), LinkedIn, TikTok ми детальніше розповімо далі.

Типи контенту

Умовно можна поділити контент на кілька типів. Кожен із них «працює» на свою аудиторію й свою мету:

- ▶ **Інформаційний:** новини організації або галузі, новини проєктів, анонси подій чи звіти про них, зміни в законодавстві, результати роботи, інші офіційні оновлення.
- ▶ **Емоційний або розважальний:** історії людей, пов'язаних із роботою організації; фото- або відео-цитати відомих особистостей; дописи «до і після»; зворушливі історії про колег чи представників цільових груп; залаштунки роботи; емоційні фото або відео; цитати й нарізки з ефірів або подкастів; меми, жарти; запитання до аудиторії, що викликають емоційний відгук.
- ▶ **Аналітичний:** розгорнуті дописи про звіти, тези з аналітичних статей, інфографіки, огляди проблем галузі, прогнози й тренди. Це можуть бути як пости від імені сторінки організації, так і від імені експертів, керівництва чи зовнішніх лідерів думок.
- ▶ **Ситуативний:** реакції на актуальні новини чи події, привітання з професійними або галузевими святами, дописи до річниць, використання актуальних мемів, участь у флешмобах, челенджах, оперативні заяви.
- ▶ **Пізнавальний, пояснювальний:** пояснення складних тем простою мовою; корисні поради (підбірки можливостей, вакансій, грантів, книжок, фільмів, інструментів тощо); інструкції у форматі «карусель»; відповіді на часті запитання («ви запитували – ми відповідаємо»); «міфи й факти»; короткі відео, які пояснюють явища, процеси, правила.
- ▶ **Іміджевий:** відгуки про вашу роботу; історії успіху; відео про внутрішнє життя організації з акцентом на цінностях; публікації про співпрацю з партнерами та донорами; звіти й інші публікації; участь у конференціях, робочих групах, адвокаційних поїздках; уривки зі значущих інтерв'ю в медіа.
- ▶ **«Контент, який «продає»:** заклики до участі в акціях чи заходах; прохання про донати або поширення інформації; історії людей, які отримали допомогу завдяки вам (соціальне підтвердження, що підсилює репутацію); подяки підписникам і волонтерам; запрошення підтримати проєкт, підписатися або залишити коментар.

ЯК ОБРАТИ ТЕМИ

Головне правило: обирайте теми, що відповідають потребам вашої цільової аудиторії. Тому спершу перегляньте портрет цільової аудиторії (який ви розробили в межах SMM-стратегії). Темі дописів мають бути для неї цікавими, корисними і такими, якими б вона поділилася у своїх соцмережах.

Цільова аудиторія (ЦА) – коротка, «кодова» назва	Опис ЦА	Болі / потреби ЦА	Як ми можемо «закрити» ці болі / потреби за допомогою наших соцмереж?
--	---------	-------------------	---

Приклади:

- ▶ Якщо ви опікуєтеся внутрішньо переміщеними особами – можна ділитися порадами, як знайти тимчасове житло, розповідати історії адаптації на новому місці чи публікувати інформацію про зміни в законах.
- ▶ Якщо займаєтесь екологічною просвітою – пишіть про сортування сміття вдома, історії громад, які впровадили роздільний збір відходів, або новини про екоініціативи у вашому регіоні.

Після аналізу потреб вашої цільової аудиторії та складання списку можливих тем придумайте 3-4 постійні рубрики для ваших сторінок. Це будуть типи дописів, які ви будете публікувати регулярно – щотижня або щомісяця – на додачу до інформаційного контенту.

Придумайте назви рубрик, а якщо є можливість – розробіть візуальні шаблони для кожної. Постійні рубрики і шаблони допоможуть вам краще планувати контент, готувати дописи заздалегідь та економити ресурси.

СТОРИТЕЛІНГ

У будь-якій соцмережі люди звертають увагу й активніше реагують на контент, поданий у комфортній для сприйняття формі. Саме тому розповідання історій (сторителінг) – один із найкоротших шляхів до сердець аудиторії і мистецтво викликати емоції, створювати зв'язок з аудиторією та доносити ідею. У комунікаціях ОГС сторителінг є потужним інструментом для привернення уваги, співпереживання та стимулювання дій.

Що робить сторителінг ефективним

Герой у центрі. Історія має бути про реальну людину.

Емоції. Використовуйте деталі, що викликають співчуття, радість, обурення, натхнення.

Простота. Зробіть історію короткою, зрозумілою, із чітким початком, кульмінацією та завершенням.

Чесність. Уникайте перебільшень або вигаданих фактів. Дотримуйтесь етичних засад.

Заклик до дії. Завжди завершуйте історію чітким меседжем – про те, як аудиторія може допомогти чи приєднатися до вашої ініціативи.

Приклад:

«Світлана – з невеликого села під Києвом. Через війну вона втратила дім, але завдяки нашій програмі отримала житло та змогла відкрити свою маленьку майстерню. Тепер вона не лише підтримує себе, а й допомагає іншим переселенцям. Ви можете допомогти ще більшій кількості таких людей, підтримавши нашу ініціативу».

Як побудувати класичну історію для допису чи відео

Сторителінг у соцмережах працює за принципом класичної драматичної структури, яка складається з кількох ключових етапів. Ця схема підходить як для тексту, так і для коротких відео:

Зав'язка (початок).

Почніть із контексту та героя. Коротко поясніть, хто ця людина або яка ситуація привертає увагу. Зав'язка має викликати інтерес і залучити глядача чи читача.

«Олена, вчителька з невеликого села, завжди мріяла створити мистецький клуб для дітей. Але війна зруйнувала її школу...»

Розвиток подій (проблема).

Опишіть проблему, яка змінила звичне життя героя. Ця частина повинна викликати співчуття та емоційний відгук.

«Без школи і ресурсів вона залишилася з ідеєю, але без можливостей її реалізувати. Здавалося, жінка втратила мрію...»

Кульмінація (вирішальний момент).

Підведіть історію до ключового моменту, коли стає зрозуміло, як проблему вирішити. Тут важливо показати участь вашої організації чи спільноти.

«Олена звернулася до нашої ініціативи. Завдяки гранту та підтримці волонтерів її мрія ожила: мистецький клуб для дітей відкрився у сусідньому селі».

Розв'язка (результат).

Покажіть, як змінилося життя героя чи ситуація. Ця частина дарує надію та натхнення.

«Сьогодні мистецький клуб відвідують понад 30 дітей. Вони малюють, співають і навіть беруть участь у виставках».

Висновок із закликом до дії.

Завершіть чітким меседжем: чому це важливо і як можна долучитися.

«Допоможіть нам створити більше таких історій! Зробіть внесок – і разом ми подаруємо дітям шанс на краще майбутнє».

Також ви можете орієнтуватися на **22 правила Pixar** – це принципи, які студія Pixar використовує для створення сценаріїв. Одне з цих правил пропонує таку схему: «Колись і десь жив (жила)_____. Кожен день_____. Одного разу_____. Через це_____. Після чого_____. Допоки / нарешті_____».

ЯК СТВОРЮВАТИ КОНТЕНТ САМОТУЖКИ?

Сьогодні існують сотні програм і застосунків для створення та редагування фото й відео. Якщо ви не маєте професійних дизайнерських навичок, але впевнено знімаєте та фотографуєте на смартфон, вам придасться подана нижче добірка корисних інструментів.

Тим, хто не користується Adobe Photoshop чи іншими професійними програмами, для роботи з зображеннями та відео на ноутбучі підійдуть **Figma** і **Canva**.

Canva – платформа для створення графіки, постерів, відео та зображень для соціальних мереж. У ній є вбудований банк зображень, шрифтів, шаблонів, а також навчальні матеріали та інструкції. Платформа доступна і у вебверсії, і як мобільний застосунок.

Важливо! Зареєстровані громадські організації можуть отримати безплатний доступ до професійної версії Canva. Для цього потрібно подати заявку на сайті: <https://www.canva.com/canva-for-nonprofits/>.

А ось список безкоштовних, ефективних і зручних сайтів та мобільних застосунків (для iOS та Android):

Для відеомонтажу й роботи із зображеннями	Для автоматичного накладання титрів	Для генерування і обробки зображень та голосу в ШІ
Canva	Captions.ai	Adobe Firefly
InShot	Kawping	Canva
Veed	Veed Captions	Chat GPT
VideoLeap	Verba	Dall-e
Vita	VN	ElevenLabs
VN		Krea
		Microsoft Designer
		Midjourney

Особливості різних соцмереж та контенту для них

Facebook

Це одна з найпопулярніших платформ у світі, з широкою аудиторією, переважно у віці 25-55 років. Основний контент тут подають у форматі дописів, які можуть містити текст, фото, відео або посилання. Організації, проекти, компанії та публічні особи користуються у Facebook так званими «бізнес-сторінками».

Платформа надає змогу створювати події, групи, а також використовувати функції таргетованої реклами. Користувачі часто заходять на Facebook для обговорень, публікації власних дописів, пошуку новин, відстеження подій і взаємодії з локальними спільнотами (групами). Серед форматів контенту найефективнішими у Facebook є текстові **публікації з візуальним супроводом** (зображення чи відео), а також **емоційно насичені текстові дописи-історії**. Дуже бажано титрувати всі відео, особливо розмовні, щоб забезпечити доступність для різних категорій користувачів

Рекомендовані формати:

- ▶ для фото – квадратний (1:1), вертикальний (4:5, 3:4), рідше – горизонтальний (16:9);
- ▶ для розповідей (stories) і відео – вертикальний формат 9:16.

ОГС можуть залучати аудиторію у Facebook через текстові історії з візуальним супроводом, опитування, спільні дописи, короткі відео або трансляції.

Приклад: організація може використати текстовий допис із фото та посиланням для інформування про нову ініціативу підтримки внутрішньо переміщених осіб (як-от запуск вебплатформи чи бота для пошуку житла, реєстрації на безплатні юридичні консультації або участі в програмі працевлаштування).

У Facebook також доступний **кроспостинг**. Для тих, хто часто публікує відео або проводить прямі ефіри, це можливість ділитися одним і тим самим контентом на різних сторінках (без повторного завантаження). Відео спершу завантажують на одну сторінку, а інші – повторно публікують його через спеціальні внутрішні налаштування. Це економить час і дозволяє збирати перегляди в одному місці.

Приклад: ваші партнери опублікували важливе соціальне відео на своїй сторінці у Facebook та не заперечують, щоб воно з'явилося і на вашій. Ви просите адміністратора їхньої сторінки «відкрити це відео для кроспосту». Далі адмін «відкриває кроспост», після чого ролик з'являється у «кабінеті» вашої сторінки. І ви можете керувати відео на свій розсуд, зокрема, запланувати його публікацію на зручний для вас час.

Покрокову інструкцію від Meta можна переглянути тут:

<http://www.facebook.com/business/help/1306792669361145>



Instagram

Ця платформа, орієнтована на **візуальний контент**: фото, відео, розповіді і дописи, що зникають. Основна аудиторія – користувачі віком 18-34 роки. Вони проводять тут час, шукаючи натхнення, розваги або навіть новини.

Рекомендовані формати:

- ▶ для фото – вертикальний формат (4:5);
- ▶ для розповідей і рилз (reels) – вертикальний формат (9:16).

Горизонтальні, а з січня 2025 року й квадратні формати в Instagram краще не використовувати – вони автоматично обрізаються й виглядають неприємно на сторінці. Дуже бажано для доступності титрувати відео (особливо розмовні) у рилз та в розповідях.

Instagram добре підходить для просування через візуальний контент: дописи з кількома фото чи відео (так звані «каруселі»), відео рилз, розповіді, взаємодію в коментарях і спільні публікації з іншими організаціями чи лідерами думок.

Приклади форматів:

- ▶ **Розповіді:** організація може створити серію інтерактивних розповідей про важливість регулярних медичних обстежень, додавши посилання на корисні ресурси.
- ▶ **Карусель:** візуальний гід про етапи участі в грантовій програмі – один крок на одну картку, до 20 карток на допис.
- ▶ **Рилз:** коротке відео про успішний кейс підтримки громади, як-от історія переселенців, які завдяки допомозі організації облаштували нове житло.

У рилз можна завантажувати відео тривалістю від 0,1 до 90 секунд або до 3 хвилин – така можливість з'явилась у січні 2025 року й поступово стає доступною для всіх. Якщо проводите **прямий ефір**, трансляція в Instagram може тривати до 4 годин поспіль.

Instagram дозволяє створювати **спільні дописи** з іншими обліковими записами. Наприклад, кілька організацій можуть опублікувати одну заяву одночасно на всіх сторінках.

Як це зробити:

1. SMM-команди погоджують спільний текст і візуальне оформлення, яке пасуватиме до стилю кожної сторінки.
1. Сторінка-автор публікує допис, під час або після публікації натискає «Позначити людей», обирає «Позначити співавторів» і додає максимум п'ять сторінок.
1. Коли позначені сторінки приймають запрошення, допис з'являється на всіх сторінках одночасно. Усі облікові записи бачать спільні вподобання та коментарі.

Детальніше про спільні дописи тут: <https://help.instagram.com/5861247717337470>.

До речі, подібна функція вже доступна і у Facebook.



YouTube

Провідна платформа для перегляду відео, основна аудиторія якої – люди віком 25-34 роки. Контент тут охоплює відео різної тривалості – від коротких роликів (shorts) (від 15 секунд до 3 хвилин) до довгих сюжетів, інтерв'ю та документальних фільмів.

Рекомендовані формати:

- ▶ для звичайного відео – горизонтальний формат (16:9);
- ▶ для коротких роликів (до 3 хвилин) – вертикальний формат (9:16);
- ▶ для фото у стрічці – квадратний формат (1:1).

Титрування є дуже бажаним, особливо для розмовних форматів (як-от інтерв'ю чи подкасти).

Велику роль на платформі відіграють **заголовки й описи** – вони мають не лише бути цікавими та інформативними, а й містити ключові слова для кращого ранжування відео алгоритмами платформи.

YouTube допомагає організаціям залучати аудиторію через навчальний контент, історії та досвід, розслідування, вебінари, подкасти, документальні фільми.

Приклад: організація може створити серію довгих відео з історіями ветеранів, які відкрили власний бізнес завдяки її грантовій підтримці.



X (Twitter)

Це платформа для **коротких текстових дописів** із фото, відео або без них. Основна аудиторія – люди віком 25-45 років. X вважається соцмережею для комунікації публічних осіб – дипломатів, політиків, представників великого бізнесу та медіаспільноти.

Ключова особливість платформи – миттєвість і лаконічність. Максимальна довжина тексту – 280 символів (для преміумакаунтів – більше). Окрім стандартних дописів (твітів), користувачі можуть створювати гілки (треди) – серії пов'язаних постів для висвітлення довших і складніших тем. Також X має вбудований власний інструмент штучного інтелекту Grok.

Більшість корисних функцій у X (навіть базових) останнім часом стали платними. Існує три рівні підписки: Basic, Premium, Premium+. Порівняти функції у кожному тарифі можна тут: https://x.com/i/premium_sign_up

Рекомендовані формати:

- ▶ для фото й відео – квадратний (1:1) або горизонтальний (16:9).

Приклади використання для ОГС:

- ▶ **Короткі новини:** організація може інформувати про поточну діяльність у форматі лаконічних оновлень.
- ▶ **Гілка (тред):** організація, що бореться з корупцією, може опублікувати гілку, присвячену конкретному кейсу.

Перший твіт – короткий заголовок, що заціпає увагу: «Мільйони гривень бюджетних коштів пішли в тінь! Як це стало можливим?» Наступні дописи – деталізація: хто причетний, як діяла схема, з інфографікою чи фото. Завершення – заклик до дії: «Підтримайте нашу ініціативу щодо прозорого контролю – підпишіть петицію за покликанням!»

LinkedIn

Це соціальна **мережа для ділового спілкування**, пошуку партнерів і працівників, просування особистого бренду або бренду компанії чи організації, а також обговорення професійних тем. Основна аудиторія – користувачі віком 25-54 роки.

Рекомендовані формати:

- ▶ для фото – вертикальний (4:5) або квадратний (1:1); допускаються також горизонтальні ілюстрації;
- ▶ для відео – вертикальний, квадратний або горизонтальний формат (залежно від цілей і типу допису).

У LinkedIn, як і в Instagram, можна постити дописи-«каруселі». Зверніть увагу, що саме для такого типу дописів у цю соцмережу потрібно вантажити зображення у форматі PDF. Титрування відео є дуже бажаним, особливо у розмовному форматі.

Приклади використання:

- ▶ **Звіт про події:** організація може опублікувати допис-звіт про адвокаційну поїздку або участь у міжнародному заході, додавши фото, відео або посилання на матеріали.
- ▶ **Думка експертів:** організація може опублікувати колонку чи аналітичний допис від імені керівника(-ці) або менеджера(-ки) про актуальні проблеми галузі, доповнивши його інфографікою, цифрами, фото автора/авторки або тематичним зображенням.

TikTok

Популярна серед молоді віком 18-34 роки платформа, що спеціалізується на **коротких вертикальних відео**. Як і в Instagram, тут часто використовують аудіо – пісні або звуки, які можна поєднувати з відео чи серіями фото.

Аудиторія TikTok цінує гумористичну подачу, іронію та танцювальний контент, які багато організацій і блогерів ефективно використовують для висвітлення серйозних тем у легкому форматі. Популярними також є пояснювальні відео, сторителінг та освітній контент.

Окрім відеороликів, TikTok підтримує фотодописи (найчастіше – «каруселі»), розповіді, прямі ефіри.

Рекомендовані формати:

- ▶ для відео, фото й розповідей – вертикальний формат (9:16).

Титрування відео є дуже бажаним, особливо якщо йдеться про діалоги, роз'яснення або відео з музикою.

Приклади використання:

- ▶ **Коротка серія відео:** організація може створити ролики про екологічні ініціативи – наприклад, як волонтери прибирають території чи проводять навчання з сортування відходів.
- ▶ **Гумористичний формат:** працівники організації або адміністратори сторінки можуть зняти відео під популярну музику з текстом у титрах – наприклад: «5 фраз, які постійно чують волонтери». Такий підхід допомагає розвінчувати стереотипи про активістську діяльність і водночас залучати ширшу аудиторію.

Робота з аудиторією та кризами

ВЗАЄМОДІЯ З АУДИТОРІЄЮ

Комунікація у сучасному світі – це діалог. А в соцмережах – тим паче. Це давно не про «опублікували допис і чекаємо, поки він набере перегляди й коментарі». Це про двосторонній зв'язок між авторами й користувачами.

Спілкування з аудиторією допомагає організації формувати довіру та емоційний зв'язок, здатний перетворювати підписників на активних прихильників чи навіть спільноту. Коли ви відповідаєте на коментарі або ведете діалог із користувачами, починаєте краще розуміти їхні потреби й можете адаптовувати контент. До того ж активні обговорення під дописами збільшують охоплення.

Але як зробити так, щоб люди не просто лайкали ваш контент, а й обговорювали його та поширювали? Ось кілька лайфхаків для активізації коментарів у соцмережах:

- ▶ **Ставте відкриті запитання, які провокують діалог:**
«А як ви вирішуєте подібну проблему?» або «Що ви думаєте про цю ідею?»
- ▶ **Закликайте ділитися досвідом:** «А яка була ваша перша думка, коли ви дізналися про це?»
- ▶ **Просіть обрати з кількох варіантів:** «Який із цих варіантів подобається вам більше – А чи Б?»
- ▶ **Публікуйте мінівікторини або тести:** «Спробуйте вгадати: скільки % людей використовують цей метод?»
- ▶ **Діліться невирішеними дилемами або ситуаціями, які потребують рішення:**
«Як би ви вчинили на нашому місці?»
- ▶ **Дякуйте й відповідайте на коментарі:** реагуйте на кожне повідомлення, додавайте уточнення або ставте зустрічні запитання.
- ▶ **Запускайте флешмоби, челенджі чи марафони:** «Напишіть одним словом, що для вас означає [тема допису]», «З якою стравою у вас асоціюється ваше рідне місто?» або «Напишіть листа політв'язню».
- ▶ **Публікуйте суперечливі, але етичні твердження:** «Дехто вважає, що волонтери зобов'язані допомагати всім і завжди. Чи погоджуєтесь?»
- ▶ **Використовуйте гумор або мему:** додайте підпис на кшталт «Напишіть у коментарях, якщо ви впізнали себе».
- ▶ **Закликайте позначати друзів:** «Позначте друга, який точно розуміє цю ситуацію».
- ▶ **Показуйте залаштунки або процес:** «Ми щойно завершили підготовку до заходу. Що, на вашу думку, найважливіше не забути?» або «Що носить у рюкзаку правозахисник?»
- ▶ **Розповідайте незавершені історії або повертайтеся до знайомих героїв:** «Пам'ятаєте пана Миколу? Його історію ми розповідали раніше і збирали донати на допомогу йому. Так ось, пан Микола передає вам вітання і подяку. Після нашого допису до нас звернулася організація ... і допомогла пану Миколі з його потребами»
- ▶ **Просіть про підтримку або ідеї у читачів:** «Ми шукаємо найкращі ідеї для цього проекту. Поділіться своїми в коментарях!»

Ці прийоми особливо ефективні у поєднанні з візуальними елементами – якісним портретом, репортажним фото чи зображенням із текстом, заголовком або цитатою. Текст на зображенні та у дописі мають доповнювати одне одного і в цілому «зупиняти на собі» увагу користувача.

Застосування таких інструментів допоможе оживити сторінки організацій у соцмережах і залучити більше людей до діалогу.

КРИЗИ ТА РОБОТА З НЕГАТИВОМ

Реакція організації на негатив в її бік у соцмережах – критично важливий складник репутації. Поради щодо антикризової комунікації були детально описані вище. Тут зосередимося лише на специфіці соціальних мереж та поширених помилках:

- ▶ **Не видаляйте коментарі**, якщо вони не є явним спамом чи образами. Краще використати функцію «приховати», а не «видалити». Не обмежуйте коментування під дописом.
- ▶ **Відповідайте на коментарі відкрито**. Не мовчіть довго та відповідайте публічно.
- ▶ **Надавайте конкретну інформацію**. Якщо негатив викликаний нерозумінням або браком даних про вашу діяльність, забезпечте громадськості чіткі роз'яснення. Не поспішайте писати нікому у приватні повідомлення чи в коментарі неузгоджену відповідь.
- ▶ **Пам'ятайте – «скриншоти не горять»**, і будь-яке помилкове висловлювання чи ілюстрація можуть бути збережені та використані проти вас навіть після того, як ви це видалили. Тому:
 - ▶ будьте дипломатичними у коментарях (це стосується і особистих сторінок керівників та працівників організації, а також електронних листів), уникайте токсичних чи пасивно-агресивних, саркастичних висловлювань;
 - ▶ не редагуйте кардинально дописи, що стали предметом суперечок – це може погіршити ситуацію, бо історія редагування дописів і приватних повідомлень є видимою для всіх (зокрема, у Facebook, Facebook Messenger, Instagram Direct).

Оцінка ефективності та впливу

Тепер варто подумати: наскільки результативно є робота вашої організації у соціальних мережах? Як це виміряти? І в яких показниках це може відобразитися? Наприклад, ми публікуємо популярні дописи з сотнями чи тисячами «лайків» – але чи це те, що працює на наші цілі, закладені в SMM-стратегії?

Метрики соцмереж – це кількісні показники, які допомагають виміряти активність у соцмережах і проаналізувати, як користувачі взаємодіють з контентом. Ось основні з них:



Перегляди (Views) – кількість показів контенту. У 2024 році Meta об'єднала у Facebook, Instagram і Threads метрики «Охоплення» та «Перегляди» в одну – тепер це основний спосіб вимірювання результатів на цих платформах.



Глибина перегляду відео – скільки відсотків відео подивилися глядачі. Наприклад, якщо 3-хвилинне відео в середньому додивляються до 15-ї секунди, то воно, ймовірно, не досягнуло цілі – хоча технічно перегляд відбувся.



Кількість підписників (Followers) – число людей, які стежать за вашим профілем.



Показник залученості (Engagement Rate) – співвідношення між взаємодіями та охопленням контенту.



Взаємодії (Engagements) – кількість реакцій, вподобань, коментарів, поширень, збережень тощо.



Показник кліків (CTR) – частка людей, які перейшли за посиланням у дописі.



Відеоперегляди – кількість разів, коли ваше відео було відтворено.

Регулярно фіксуйте ключові для вас показники в окремому документі. Це можна робити щомісяця, щокварталу, щороку або на старті, під час і після завершення певного проєкту. Відстежуйте лише ті показники, які відповідають вашим задачам. Наприклад, якщо переходи на сайт не є вашим пріоритетом, показник CTR навряд чи вам потрібен.

Кожна соцмережа має власну систему аналітики. У більшості платформ вона безплатна (виняток – X). Для збору даних можна також використовувати зовнішні інструменти, проте вони платні і не завжди пропонують більше, ніж надають самі соцмережі.

Наприклад, у Facebook та Instagram статистика доступна адміністраторам сторінок як під самими публікаціями, так і в Business Suite (так званий «адмінці» сторінки), де можна планувати та публікувати контент, запускати рекламу, переглядати статистику за обраний період, завантажувати дані у файлах. Подібні «кабінети» є і в LinkedIn, YouTube, TikTok. Звертайте увагу: платформи можуть змінювати вигляд цих розділів і навіть назви метрик – як це зробила Meta у 2024 році.

Втім, не все можна виміряти цифрами. Як зрозуміти, що SMM-комунікації справді мають **вплив** на цільову аудиторію і наближають вас до стратегічних цілей?

Для цього варто відстежувати додаткові **якісні показники**. Наприклад, зміна ставлення аудиторії до вашої організації або теми, про яку ви говорите. Це можна виміряти через опитування, інтерв'ю, зворотний зв'язок у коментарях або приватні повідомлення, які надходять на сторінку.

Важливо звертати увагу на **тональність дискусій** – чи стають вони більш позитивними, чи з'являється підтримка. Вплив можна також оцінити через зміни поведінки: чи частіше люди підтримують ініціативи, беруть участь у заходах, роблять пожертви. Корисно спостерігати, чи зростає **впізнаваність бренду** організації, навіть якщо це не одразу відображається в цифрах.

Наприклад, можна щомісяця відстежувати 5 найпопулярніших відео у вашому Instagram і аналізувати, чому саме вони спрацювали – щоб у майбутньому повторити цей успіх.

Також можна фіксувати і аналізувати зворотний зв'язок від користувачів: дзвінки, листи, звернення у приватні повідомлення сторінки, команди або чатботи. Не забувайте перевіряти, чи цитують ваші дописи інші сторінки, канали чи медіа. Зберігайте скриншоти з позитивними відгуками – вони можуть стати хорошим підкріпленням у внутрішніх звітах.

Пам'ятайте, що успішна комунікація ОГС у соціальних мережах починається з чіткого розуміння своєї місії, стратегії та аудиторії. Якісний і різноманітний контент, адаптований до кожної платформи, допомагає донести цінності організації, розвінчувати стереотипи й надихати на дії. Також важливо поєднувати планування з гнучкістю, бути відкритими до діалогу, активними в онлайн-спільнотах і не боятися експериментів. Регулярний аналіз результатів і готовність адаптуватися до змін дозволять вам будувати довіру, посилювати вплив і досягати своїх стратегічних цілей.

ЛІТЕРАТУРА ТА КОРИСНІ ПОСИЛАННЯ

- ▶ 22 правила доброї історії від студії Pixar
<https://www.toaststudio.com/en/articles/pixars-22-rules-of-storytelling/>
- ▶ Canva для ОГО
<https://www.canva.com/canva-for-nonprofits/>
- ▶ LinkedIn для ОГО
<https://nonprofit.linkedin.com/>
- ▶ Безкоштовний курс із штучного інтелекту (від початківця до експерта)
<https://www.coursera.org/specializations/deep-learning>
- ▶ Вебінар «Онлайн на максимум: рецепти успішної комунікації від сайту до соцмереж»
<https://www.youtube.com/watch?v=fun2aTqiEf8>
- ▶ Вебінар «Проблеми в SMM, з якими стикається кожна неприбуткова організація»
<https://www.youtube.com/live/BPaahfMctM0>
- ▶ Вебінар «СММ для НГО. З чого почати, якщо бюджет обмежений»
<https://www.youtube.com/watch?v=UtbP4f-bXaY>
- ▶ Вебінар із цифрової доступності контенту
https://www.facebook.com/watch/live/?ref=watch_permalink&v=833568295216921
- ▶ Відеокурс «Основи SMM для ГО» від Zrozumilo
<https://courses.zrozumilo.in.ua/courses/course-v1:eef+EEF-041+July2023/about>
- ▶ Гайд для некомерційних організацій від Meta (англійською)
<https://www.facebook.com/government-nonprofits/best-practices/nonprofits>
- ▶ Гайд для організацій громадянського суспільства про інструменти штучного інтелекту
<https://cedem.org.ua/library/ogs-shtuchnyi-intelekt/>
- ▶ Гайд зі створення Reels для ОГО від компанії Meta
<https://www.facebook.com/government-nonprofits/on-demand-video-library/reels>
- ▶ Курс «SMM: фундамент» від Prometheus
https://prometheus.org.ua/course/course-v1:Prometheus+SMM_F101+2023_T1
- ▶ Поради з бренд-айдентики для громадських організацій
<https://www.nonprofitmarketingguide.com/brand-identity-tips-for-nonprofits/>
- ▶ Що таке Zero-Click Content і чому на це варто звернути увагу (англійською)
<https://buffer.com/resources/zero-click-content/>
- ▶ Як зробити кроспостинг відео іншої сторінки Facebook?
<https://www.facebook.com/business/help/1306792669361145>
- ▶ Як НУО створювати Reels для Instagram та Facebook
<https://www.facebook.com/business/help/987654321>
- ▶ Як працює стрічка рекомендацій Instagram
<https://about.instagram.com/blog/announcements/shedding-more-light-on-how-instagram-works>
- ▶ Як працює стрічка рекомендацій у Facebook
<https://transparency.meta.com/features/explaining-ranking/fb-feed/?referrer=1>
- ▶ Як робити кроспостинг на сторінку Facebook з Instagram
<https://www.facebook.com/business/help/192857082456744>



Електронна версія гайду доступна у Аналітичній бібліотеці ICAP Єднання



<https://home.ednannia.ua/analytics/data-catalog/464>



ICAP Єднання
ednannia.ua
home.ednannia.ua
office@ednannia.ua
+38 044 201 01 60