


ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ДІЯЛЬНОСТІ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Управління
змінами у
громадських
об'єднаннях




Над виданням працювали експерти та експертки ПОВФ «Ініціатива» Гончар Юлія, Жукова Ольга, Кінаш Андрій, Кірсанова Юлія, Малько Юлія, Остапчук Олена, Чермошенцева Наталія. За загальною редакцією Наталії Дмитрук

Посібник створено для навчання представників громадських організацій, ініціативних груп, активістів громад. Інформація посібника допоможе організаціям громадянського суспільства в плануванні діяльності, реалізації проєктних ідей, а також буде корисною для забезпечення сталості ГО. У виданні розглянуто найважливіші теми для забезпечення ефективної діяльності ГО – від стратегічного планування та проєктної діяльності, до комунікаційної складової, фінансової сталості та налагодження системи моніторингу і оцінки.

Посібник підготовлено у межах проєкту «Через підвищення потенціалу місцевих громадських організацій – до розвитку громад», що реалізується ПОВФ «Фонд розвитку громад «Ініціатива» у межах Програми ООН із відновлення та розбудови миру за фінансової підтримки Європейського Союзу. Думки, зауваження, висновки або рекомендації, викладені в цьому документі, належать авторам і не обов'язково відображають погляди Програми та ЄС.

Програму ООН із відновлення та розбудови миру реалізують чотири агентства ООН: Програма розвитку ООН (ПРООН), Структура ООН з питань гендерної рівності та розширення прав і можливостей жінок (ООН Жінки), Фонд ООН у галузі народонаселення (UNFPA) і Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (ФАО).

Програму підтримують тринадцять міжнародних партнерів: Європейський Союз (ЄС), Європейський інвестиційний банк (ЄІБ), Посольство США в Україні, а також уряди Великої Британії, Данії, Канади, Нідерландів, Німеччини, Норвегії, Польщі, Швейцарії, Швеції та Японії.



ЗМІСТ

ЗМІСТ	3
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. МЕНЕДЖМЕНТ ГРОМАДСЬКИХ ОБ'ЄДНАНЬ	7
СТРАТЕГІЧНЕ ТА ОПЕРАТИВНЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ	9
Принципи планування	12
Етапи стратегічного планування	12
Компоненти Стратегічного плану неурядової організації	14
УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ ТА ЗВ'ЯЗКИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ	18
ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ДІЯЛЬНОСТІ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ	29
Що таке проект	29
Життєвий цикл проекту	33
МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНКА ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ	38
МИСТЕЦТВО ФАНДРАЙЗИНГУ	48
Що таке фандрайзинг	48
Принципи та правила фандрайзингу	50
Розділ 2. ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ОГС	63
2.1. УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА БЛАГОДІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ	63
2.2. Фінансове планування: складання бюджету та кошторису	63
Доходи благодійної організації:	64
Витрати громадського об'єднання	66
Відображення доходів та витрат в бухгалтерському обліку	67
Правила визнання цільового фінансування доходами:	69
Проводки бухгалтерського обліку	69
2.3. Особливості оподаткування здійснення підприємницької діяльності громадськими об'єднаннями та благодійними організаціями	72
Статус неприбутковості та податок на прибуток внаслідок здійснення підприємницької діяльності	72
Витрати в бухгалтерському обліку	72
Облікова політика	73
Звітність неприбуткових організацій	74

2.4. Особливості складання фінансової звітності неприбутковими організаціями	76
Вимоги до складання фінансової звітності	76
Особливості складання Звіту про використання коштів неприбуткової організації	81
2.5. Оподаткування діяльності БО та ГО	81
Податок на доходи фізичних осіб(далі – ПДФО)	81
Оподаткування нецільової благодійної допомоги	84
Звітність благодійних організацій та отримувачів благодійної допомоги з податку на доходи фізичних осіб:	85
Особливості волонтерської діяльності: оподаткування витрат волонтерів..	85
Податок на додану вартість (далі – ПДВ)	87
ДОДАТКИ	89
Додаток 1 Шаблон Стратегічного плану розвитку громадської організації	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	94

ВСТУП

Розвиток держави та територіальних громад в демократичних умовах неможливий без розвитку громадських об'єднань (громадських організацій чи громадських спілок) – добровільних об'єднань фізичних осіб та/або юридичних осіб приватного права для здійснення та захисту прав і свобод, задоволення суспільних, зокрема економічних, соціальних, культурних, екологічних, та інших інтересів.

Кількість громадських організацій, як об'єднань громадян за інтересами, активно збільшується, і на 1 листопада 2020 року їх налічувалося 91 833. Діяльність громадських організацій охоплює практично всі сфери суспільного життя України, найбільше вони опікуються проблемами дітей і молоді, громадянською освітою, правами людини та вирішенням соціальних питань

За результатами загальнонаціонального дослідження громадської думки населення України, яке проведене Фондом «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва спільно з Київським міжнародним інститутом соціології у серпня 2019 року¹:

- більшість громадян оцінює нинішній рівень розвитку громадянського суспільства як середній (40,5%), вважають його високим і дуже високим 12%, а загалом низьким і дуже низьким – 34%.
- більшість громадян (50%) визнають, що громадські організації потрібні в їхніх містах чи селах, 20% вважають, що вони не потрібні.
- найбільше долучених до активної громадської діяльності виявилось у Західному регіоні (13%), у Центральному – 8%, у Східному – 7%, а найменше – у Південному (2%).

Крім того, дослідження підтвердило, що спонукати громадян приєднатися до діяльності ГО можуть різні мотиви: якщо організація має репутацію ефективної і такої, що допомагає багатьом людям (15%), якщо діяльність організації відповідає переконанням людини (13%), якщо організацію очолює людина, яка викликає довіру та повагу (13%), якщо така організація працює на благо України (11%) та ін.

Дані дослідження свідчать про те, що населення в різних областях України готове більш долучатися до громадської діяльності, якщо громадські організації будуть вдосконалювати свою діяльність для захисту прав та свобод та задоволення суспільних інтересів різних груп жінок та чоловіків.

2020 рік став особливим і для громадських організацій та вплинув на їх діяльність. Відповідно до даних опитування, проведеного Фондом «Демократичні ініціативи»² з 15 квітня по 1 травня 2020 року серед представників громадських організацій, половина опитаних (50%) погодилася з тим, що пандемія примножила у суспільстві те, що визначається як «соціальний капітал» – людські зв'язки, солідарність, взаємодовіру та допомогла виробити навички та технології самоорганізації. У більшості громадських організацій змінилася діяльність із розгортанням пандемії

¹<https://dif.org.ua/article/gromadyanske-suspilstvo-v-ukraini-poglyad-gromadyan>

²<https://dif.org.ua/article/gromadska-aktivnist-gromadyan-ukraini>

COVID-19 в Україні. Основним напрямом їхньої діяльності стало проведення інформаційного роз'яснення стосовно пандемії.

У таких умовах ПОбФ «Фонд розвитку громади «Ініціатива» розпочав у червні 2020 року реалізацію проєкту «Через підвищення потенціалу місцевих громадських організацій – до розвитку громад. Онлайн Школа проєктного менеджменту» в межах Програми ООН із відновлення та розбудови миру за фінансової підтримки Європейського Союзу.

ПОбФ «Фонд розвитку громади «Ініціатива»³ – благодійна організація, що діє з 2008 року за такими основними напрямками – підтримка громадських ініціатив, спрямованих на розвиток громади, покращення становища її членів, задоволення їх інтересів та потреб, розвиток громадянського суспільства. Фонд реалізує свою діяльність через власні благодійні програми та участь у партнерських проєктах.

Особливістю проєкту стало його впровадження в умовах карантинних обмежень, відповідно вся діяльність відбувалася в онлайн режимі з використанням платформи ZOOM, що створювало як додаткові можливості (проводити додаткові зустрічі, консультації, обговорення; залучати фахівців з різних куточків України тощо), так і перешкоди (технічні проблеми – наприклад, нестабільність інтернет-зв'язку; значне навантаження на учасників та учасниць Школи в онлайн режимі; збільшення переліку навчань та курсів, доступних для опрацювання; зміна пріоритетів щодо навчання тощо).

Проєкт передбачав проведення онлайн навчання представників громадських організації (далі – ГО) та ініціативних груп відібраних громад 5 областей (Житомирська, Запорізька, Дніпропетровська, Донецька Луганська) з метою підвищення організаційної спроможності ГО, сталості їх діяльності, підвищення фінансової стабільності та налагодження комунікації з місцевою владою задля розвитку громад.

В рамках діяльності розроблені та апробовані 6 модулів, що дають можливість представникам ГО та ініціативних груп досягнути спектр найважливіших питань, необхідних для сталого розвитку організацій:

- 1) Стратегічне планування для громадських організацій
- 2) Проєктний менеджмент у діяльності громадських організацій
- 3) Управління комунікаціями та зв'язки з громадськістю
- 4) Управління фінансами громадських та благодійних організацій
- 5) Мистецтво фандрайзингу
- 6) Моніторинг та оцінка проєктної діяльності організації

У цьому посібнику вашій увазі пропонуються матеріали для представників ГО та ініціативних груп, підготовлені в рамках навчання в Школі, які допоможуть забезпечити організаційний розвиток організацій, тобто сприяти зростанню загальної ефективності організації та підвищенню почуття задоволеності від їх діяльності.

³<https://initiative.org.ua/>

РОЗДІЛ 1.

МЕНЕДЖМЕНТ ГРОМАДСЬКИХ ОБ'ЄДНАНЬ

Належне врядування та дотримання встановлених стандартів якості для організацій громадянського суспільства є сталою практикою в європейських країнах і є ефективним інструментом сприяння організаційного розвитку.

Якщо організація громадянського суспільства (ОГС) за своєю природою є об'єднанням громадян заради спільного блага, то саме ця мета має бути основоположною в її діяльності. З іншого боку, наданням прямої або непрямой фінансової підтримки таким організаціям громадяни можуть підтверджувати те, що вони розділяють з організацією бачення спільного блага⁴.

І оскільки неурядова організація отримує підтримку та фінансування від громадян, то саме їм (або ширше – суспільству) належить право стежити за дотриманням організацією її частини зобов'язань у цьому «договорі».

Організації, які свідомі цієї ролі, самостійно прагнуть надати усім охочим можливість побачити, що вони провадять діяльність та витрачають ресурси відповідально. І це відповідає поняттю «*підзвітності*».

Для організацій громадянського суспільства підзвітність означає «регулярне демонстрування, що вона використовує ресурси мудро і не використовує привілеї, які суперечить місії та неприбутковому статусу».

Підзвітна організація є також прозорою. Такими діями організація громадянського суспільства засвідчує свою відданість демократичним цінностям і робить свій внесок у розбудову громадянського суспільства України.

Головним механізмом, який забезпечує підзвітність організації громадянського суспільства, є функціонуюча система врядування. Отже, *належне врядування* – це такий спосіб врядування, при якому влада й ресурси не акумулюються в руках однієї людини чи групи.

Є три ключові принципи належного врядування організації громадянського суспільства

ПРИНЦИПИ НАЛЕЖНОГО ВРЯДУВАННЯ ОГС



ПРИНЦИП 1

Формальна структура, яка визначається Статутом



ПРИНЦИП 2

Розмежування врядування та менеджменту



ПРИНЦИП 3

Підпорядкованість місії

⁴Рекомендації щодо стандартів якості та належного врядування для організацій громадянського суспільства як механізму зміцнення довіри// Режим доступу: <https://www.osce.org/uk/project-coordinator-in-ukraine/433301>

Перший принцип: формальна структура, яка визначається Статутом Вищим органом управління в будь-якій організації громадянського суспільства мусять бути загальні збори членів організації. Вищий орган управління, керівні органи/органи управління, розподіл влади між ними, їхні повноваження та процедури їхньої діяльності мусять бути зафіксованими й прописаними у Статуті.

Крім Статуту організації громадянського суспільства можуть мати ще кілька документів, які описують повноваження та регулюють систему влади в організації. Це так звані політики і процедури.

Другий принцип належного врядування – розмежування врядування та менеджменту.

Найважливіше, що потрібно розуміти про орган управління неурядової організації – це те, що до його складу не можуть входити ті самі люди, які працюють у Виконавчій дирекції. Правління та персонал організації – це дві різні структури, при об'єднанні функцій яких виникає прямий конфлікт інтересів!

Третій принцип належного врядування – це підпорядкованість місії.

Як уже згадувалося, головною метою існування громадської чи благодійної організації є досягнення спільного блага, важливої для її членів/усього суспільства мети. Цю мету ще прийнято називати місією. Уся діяльність організації громадянського суспільства має підпорядковуватись цій місії. Сфокусованість на меті є головною передумовою її досягнення.

Місія базується на цінностях, які поділяють члени та прихильники організації (наприклад, захист довкілля або допомога нужденним).

Місія також є своєрідною «угодою» між організацією та тими, хто її підтримує та фінансує. Адже вони надають фінансову або іншу підтримку організації саме в надії, що ці кошти будуть нею витрачені на досягнення тієї мети, яку ці люди чи організації поділяють.

Наскільки важливо керуватися місією у діяльності неурядової організації легко пересвідчитися, якщо уявити зворотну ситуацію. Припустимо, організація не має задекларованої місії або ж просто її не дотримується, надаючи послуги різним цільовим аудиторіям (щораз іншим), реалізуючи різні проєкти (щораз іншої спрямованості). Така організація існує тільки заради свого ж існування – щоб чим довше отримувати заробітну платню персоналом.

У такій ситуації немає жодної причини, чому донори або громадяни мають підтримувати таку організацію. Зазвичай, так воно й трапляється – навіть якщо такій організації вдається отримати підтримку раз чи двічі, то згодом, внаслідок розпорошеності, розфокусованості від неї відходять прихильники, та навіть її наймані працівники.

Отже, сформульована та оприлюднена місія організації допомагає їй знаходити нових членів і донорів, формувати коло зацікавлених сторін, мобілізувати прихильників і волонтерів. Місія коротко та чітко пояснює суспільству заради чого існує організація.

То як же сформулювати місію організації, як визначитись, куди буде рухатись наша команда? Саме на ці питання відповідає стратегічне планування.

СТРАТЕГІЧНЕ ТА ОПЕРАТИВНЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

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

Більшість організацій погоджуються з тим, що планування є важливим процесом для ефективної роботи та управління. Незважаючи на те, чи це НУО, урядова організація, або закрите приватне підприємство, стратегічне планування **необхідне усім установам.**

Стратегічний план має форму документа, в якому чітко прописані цілі та задачі організації, основні етапи та дії, необхідні для досягнення цих цілей та інші важливі елементи.

Стратегічне планування важливе, але в той же час є непростим завданням, особливо для нових чи малих організацій. Говорячи про громадський сектор, багато організацій не мають добре розробленого стратегічного плану, а плани деяких з них написані дуже складно. Вони або занадто довгі, або занадто складні, і тому не реалізуються.

У реальності стратегічний план — це динамічний документ, який визначає, як функціонує організація.

ЩО ТАКЕ СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ?

Насамперед, слід розглянути поняття «стратегічне планування» та «стратегічний план»⁵.

Стратегічне планування — це організаційно-управлінська діяльність, яка визначає пріоритети, фокусує енергію та ресурси, посилює функціональність, забезпечує те, щоб працівники та інші зацікавлені сторони працювали над досягненням спільних цілей, встановлює згоду щодо запланованих цілей/результатів, та оцінки і коригування напряму діяльності організації відповідно до зміни середовища.

Стратегічний план це документ, в якому чітко прописані цілі та задачі організації, основні етапи та дії, необхідні для досягнення цих цілей.

У реальності стратегічний план — це динамічний документ, який визначає, як функціонує організація.

Стратегічний план в основному фокусується на майбутньому та пропонує заходи, які організація повинна вжити, щоб досягти цього майбутнього. Стратегічне планування допомагає узгоджувати бажані результати з визначеними цілями.

Більше того, процес стратегічного планування допомагає фільтрувати проблеми, які перешкоджають зростанню та прогресу організації.

Без стратегії громадська організація, власне, як і в будь-яка інша, втрачає орієнтири і конкурентоспроможність. Результати погіршуються, виникає застій, менеджмент не може сформулювати ефективну модель управління. Тож Стратегічний план має дати відповідь на три ключових питання:

⁵Стратегічне планування для НУО: керівництво з основ// Режим доступу: <https://www.prostir.ua/?kb=stratehichne-planuvannya-dlya-nuo-kerivnytstvo-z-osnov>

СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН МАЄ ДАТИ ВІДПОВІДЬ НА ТРИ КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ:



ДЕ МИ Є?



**КУДИ ХОЧЕМО
ДІЙТИ?**



**ЯК МИ ЗБИРАЄМОСЬ
ЦЬОГО ДОСЯГТИ?**

• **Де ми є?** (оцінка сильних та слабких сторін організації, її перспектив на найближчі 3-5 років);

• **Куди хочемо дійти?** (оцінка зовнішнього середовища – можливостей та загроз: конкуренти, користувачі, законодавство, економічні та політичні умови, соціальні та культурні зміни. Такий аналіз допомагає мінімізувати ризики та вибрати перспективні напрямки);

• **Як ми збираємось цього досягти?** (конкретні кроки, які мають зробити члени організації та менеджмент для досягнення цілей)⁶.

Отже, ефективне стратегічне планування є результатом консолідованих зусиль команди організації, які в підсумку визначають, формують та направляють її діяльність.

Навіщо стратегічне планування?

Стратегічний план важливий не тільки для зросту, але й для організаційного розвитку НУО. Перш за все, стратегічне планування важливе з наступних **причин**⁷:

- В ньому **чітко визначені місія і концепція організації**, а також представлений загальний напрямок її подальшого розвитку.
- **Кращі рішення** приймаються тоді, коли організація має сформований стратегічний план. Щоб не сталося, члени команди можуть **посилатися на концепцію та визначати подальший хід подій**.
- За допомогою стратегічного плану НУО має **краще розуміння своїх сильних сторін та можливостей, слабких сторін та проблем**, а також ресурсів. SWOT-аналіз (сильних і слабких сторін, можливостей, загроз) дає змогу організації аналізувати свої сильні сторони та спиратися на можливості.
- За допомогою стратегічного планування організація визначає, **що потрібно зробити для досягнення поставлених цілей**.

⁶Софій Олександр Основні етапи стратегічного планування// Режим доступу: <http://dialog.lviv.ua/osnovni-etapi-strategichnogo-planuvannya/>

⁷Стратегічне планування для НУО: керівництво з основ// Режим доступу: <https://www.prostir.ua/?kb=stratehichne-planuvannya-dlya-nuo-kerivnytstvo-z-osnov>

- Громадські організації можуть **ефективніше керувати своїми інвестиціями та ресурсами, визначати бюджет** на певний відрізок часу та розподіляти кошти.
- Стратегічне планування також допомагає **оновлювати функціонування для пристосування до змін у середовищі**.
- Стратегічний план допомагає людям **зосередитися на важливих справах та питаннях організації** і приділяти менше уваги незначним проектам та ініціативам. Він також інформує їх про конкретні сфери, які потребують уваги в певний період часу. Іноді, він підказує, що потрібно перенести фокус з одного проекту на інший для того, щоб отримати ширше бачення. Таким чином збільшується продуктивність та ефективність.
- Організація може мати великі **конкурентні переваги**, дотримуючись своїх стратегій. Це створює хороший імідж та репутацію.
- Врешті-решт, спрямування своєї діяльності дає змогу організації посилити свої успіхи та розглядати **подальші довгострокові перспективи**.

Є три підходи до побудови стратегії: управлінський, експертний та партнерський. Кожен має свої переваги та недоліки.

Управлінський – це підхід, коли до написання стратегії залучені лише керівники організації. У такому випадку документ буде надбанням лише тих, хто його розробляв, а не всієї організації.

Експертний – це підхід, коли керівники організації запрошують експертів і замовляють їм стратегію «під ключ». У такому підході залучається потенціал лише зовнішніх експертів, але не залучаються члени організації та команда. Чи будуть вони тоді розділяти місію, яку їм хтось ззовні написав? Звичайно, ні.

Тож, на нашу думку, найбільш ефективним є партнерський підхід. У цьому підході до стратегічного планування залучаються члени організації, **персонал та представники органу управління організації**.

Представники органу управління несуть основну відповідальність за весь процес планування, і від них повністю залежить, чи багато додаткових зацікавлених сторін долучиться до процесу.

Щоб зробити план практичним та реалістичним, важливо, щоб у процесі стратегування брали участь всі зацікавлені сторони. Такі як цільові групи, донори, тощо.

Гарною ідеєю буде залучити партнерів організації. Ви можете запросити їх на сесію стратегічного планування, або надіслати електронною поштою лист із запитаннями. Провести глибинне інтерв'ю з ними.

Ще однією важливою групою людей, які мають брати участь у плануванні, є ваш персонал. Є імовірність того, що керуючі лідери та правління не досить добре обізнані щодо поточної реальної картини, тому важливо залучити співробітників, які можуть надати інформацію про проблеми на місцях.

Стратегічне планування неурядова організація може здійснювати самостійно або із залученням зовнішніх консультантів.

Інструменти для аналізу ситуації

В ідеалі хороша стратегія повинна супроводжуватися ефективними інструментами планування.

Існує кілька інструментів, якими можливо користуватися при формуванні стратегічного планування. Найпопулярнішими інструментами є: **візуалізація, метрики або графіки, SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, діаграми подібності, портфельний аналіз та діаграма взаємодій**⁸.

Принципи планування

Експерти в галузі управління та керування НУО пропонують декілька базових принципів для стратегічного планування, які не допоможуть вам у самому процесі планування, але **забезпечать, щоб планування призвело до успіху у майбутньому**:

- **Лідери повинні керувати.** Стратегічне планування є визначальним для керівників. Це відповідальність і обов'язок вищого керівництва бути повноцінним учасником й підзвітним у процесі. Оскільки остаточне рішення приймається ними, необхідно, щоб вони повністю були залучені до процесу планування.
- **Персонал повинен володіти планом.** Стратегічний план буде успішним, якщо він буде прийнятий персоналом, тому максимально залучайте персонал до процесу. Ваші співробітники повинні поважати план та всіма силами допомагати у його реалізації. Поки ваш персонал не знайомий зі стратегічним планом і не дотримується його, ваша організація не досягне бажаної мети. Пам'ятайте, що керівник та старші члени команди несуть відповідальність не тільки за організацію, але й за персонал, і тому персонал потрібно залучати до процесу планування.
- **Аналіз зацікавлених сторін.** Важливо розуміти очікування зацікавлених сторін від вас, тому потрібно залучати їх до процесу. Під час бесіди з такими зацікавленими сторонами можна зрозуміти, яку саме організацію потрібно створити. Відповідно, за допомогою таких бесід можна визначити майбутній напрямок роботи організації.
- **План має бути простим.** Процес планування має бути простим, не треба його надмірно ускладнювати за допомогою технічних засобів, жаргонів, тощо. Функцією плану є направляти вас.


Етапи стратегічного планування

Важливо окреслити етапи стратегічного планування.

Упродовж останніх років Україна застосовує стандарт Європейського Союзу при стратегічному плануванні⁹.

⁸Стратегічне планування для НУО: керівництво з основ// Режим доступу: <https://www.prostir.ua/?kb=stratehichne-planuvannya-dlya-nuo-kerivnytstvo-z-osnov>

⁹Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навч. посіб./[О. В. Берданова, В. М. Вакуленко, І. В. Валентюк, А. Ф. Ткачук] – К. : – 2017. –121 с.// http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2018/11/04_Strateg_Plan-PRN-5.pdf



Цей стандарт передбачає, що процес стратегування можна розділити на три основні етапи: аналітичний, планувальний та етап реалізації і моніторингу.

Перший етап – аналітичний. Він полягає у визначенні поточного стану, внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Команда аналізує свої послуги, конкурентне середовище у сфері та основні компетенції організації. При цьому використовують різні інструменти аналізу ситуації.

Другий етап – планувальний. Починається після утворення Робочої групи.

Цей етап представляє собою серію зустрічей Робочої групи. Таких зустрічей може бути до п'яти, а головною вимогою – є постійність складу учасників, і представництво всіх «шарів» організації. Це – члени організації, персонал, представники органу управління (наприклад, Правління чи Наглядової ради), волонтери, представники партнерських організацій.

За змістом роботи цей етап складається з різних елементів, зокрема, починається із визначення **місії та бачення організації**. При цьому місія вказує на те, яким є наше призначення, а бачення – це наші мрії.

Наступний крок – розробка «Дерева цілей». Після того, як ми сформулювали бачення, тобто вирішили куди ми йдемо, треба визначити, що потрібно зробити, щоб туди дійти. Дерево цілей, якраз і відповідає на питання, що ми будемо робити.

Місія, бачення і дерево цілей – це основний кістяк планувального етапу стратегічного планування.


Крім них, також здійснюється аналіз можливих **джерел фінансування завдань**.

А також розробляється **система показників**, які покажуть, чи досягнуті цілі, які закладалися у стратегію.

Третій етап – етап реалізації і моніторингу. Він починається з моменту офіційного затвердження стратегії органом управління громадської організації і триває до кінця терміну дії стратегії. Як правило від 3-х до 5-ти років.

Цей етап також передбачає проведення моніторингу та оцінки виконання Стратегії, а також періодичне внесення змін у документ.

Таким чином, можна говорити про те, що стратегічне планування, в ідеалі, є неперервним процесом, який, забезпечує сталий розвиток громадської організації.



СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

СХЕМА ЗВ'ЯЗКІВ



Хоча не існує єдиного стандартного формату стратегічного плану і вимог до його обсягу, типовий документ складається з наступних розділів:

1. Вступ. Це розділ документу, який узагальнює весь звіт про стратегічний план. Основною функцією вступу є передача інформації звіту у найкоротший та простий спосіб.

2. Інформація про діяльність організації. Тут ми коротко описуємо інформацію про вашу організацію, вид її діяльності, процеси, які вона виконує, та область, в якій функціонує. Також ви можете згадати історичну еволюцію організації. Ваші ключові перемоги, найбільші успіхи, етапи становлення.

3. Структура управління. Тут опишіть, як працює ваша організація, який механізм управління (зокрема, кількість членів правління) та персонал організації, механізм взаємодії та прийняття рішень в організації. Яка організаційна структура, та політики і процедури організації.

4. Формулювання Бачення, місії та цінностей організації.

На чому базується система цінностей? Система цінностей організації відображає етичні й світоглядні засади роботи організації і дає відповіді на питання:

- Що вас об'єднує?
- Чому ви займаєтеся своєю справою, що вами рухає?
- Ваші принципи – чим ви ніколи не поступитеся?
- Що цінуєте в партнерах?

Система цінностей згуртовує команду, мотивує її рухатися до мети, пояснює партнерам та зацікавленим особам, чого від вас чекати. Фактично – це система координат для роботи організації громадянського суспільства.

Цінності необхідно визначати перед тим, як формулювати місію.

Нагадуємо, що бачення – це ідеал, якого прагне досягти ваша організація. А місія – це шлях до ідеалу¹⁰.

Бачення – це картина майбутнього, основна мета, до якої прагне організація. Це формулювання вбирає в себе прагнення засновників і працівників організації, членів організації. Якщо місія передає сенс існування і принципи, то бачення описує стан, у якому повинна вона опинитися.

Зазвичай бачення формулюється у стверджувальній формі і має відповідати питанням:

- якою буде організація в майбутньому?
- коли саме вона буде такою?
- яким шляхом вона йшла, щоб стати такою?

Разом бачення та місія є вершиною організації (її найвище суспільне призначення). Стратегія не може бути складена без місії та бачення.

Місія та бачення мають надихати, легко запам'ятовуватися (у тому числі співробітниками) і відображати діяльність організації. Рекомендована довжина кожного з формулювань – до 15 слів. Звісно, це правило не залізне, але бажано його дотримуватись. Головне не ускладнювати і не використовувати загальних фраз та штампів (таких як – сприяти, поглибити, поширити).

Для прикладу, місія компанії Google – навести лад в інформації з усього світу та зробити її доступною та корисною.

А бачення цієї компанії – надати доступ до всієї інформації світу за один клік.

У цих простих словах передається глибинний сенс і призначення цієї організації.

5. Стратегічний аналіз. Він полягає у визначенні поточного стану, внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Команда аналізує свої послуги, конкурентне середовище у сфері та основні компетенції організації.

Здійснюючи стратегічний аналіз, ваша команда зможе подивитися на організацію з різних ракурсів, провести комплексний аналіз і підготувати висновки, які будуть унаочнені та зрозумілі для тих, хто приймає рішення.

Для аналізу ситуації використовують різні інструменти. Один з найпопулярніших – це SWOT-аналіз. Скорочення «SWOT» означає чотири складові: сильні, слабкі сторони, можливості та загрози. Сильні та слабкі сторони – це фактори, що є внутрішніми для вашої команди, тоді як на можливості та загрози впливають як зовнішні сили та сторони.

Але SWOT аналіз не єдиний інструмент, який ми використовуємо. Це можуть бути візуалізація, А-В-С аналіз, PESTEL-аналіз, матриця впливу та інші інструменти.

Разом з консультантом ви визначаєте ті інструменти, які будете застосовувати. Але пам'ятайте, що застосовувати їх слід комплексно і виважено.

6. Цілі та стратегії. Виходячи з результатів зовнішніх та внутрішніх факторів, ваша команда сформує певні цілі на майбутнє. Для кожної цілі, яку організація пла-

¹⁰ Девід Камачо Колон, Сергій Аверков, Стратегія в твоїй кишені // Режим доступу: https://www.ua-undp.org/content/ukraine/uk/home/library/democratic_governance/strategy-in-your-pocket.html

нує досягти у наступні 3-5 років, слід чітко деталізувати стратегію реалізації. Цей розділ також повинен деталізувати процеси, які ви будете використовувати для виконання плану.

Стратегічні цілі мають узгоджуватись з баченням та місією. Також вони мають спиратись на вихідні дані та реалістичні показники. Всі програми і тактичні кроки відповідно мають сприяти досягненню стратегічних цілей.

7. Моніторинг і оцінка. На етапі розробки документу важливо сформулювати вимірювані цілі та розробити систему показників. Якщо цілі не вимірювані – ефективного моніторингу та оцінки бути не може. Кожна з цілей може мати 2-3 показники, за допомогою яких можна виміряти її досягнення¹¹.

Суть моніторингу полягає в тому, що в організації має бути налагоджений постійний збір фактичних даних за кожним показником. А суть оцінки – в тому, що команда раз на місяць аналізує фактичні дані, порівнює їх з плановими і визначає, чи можна досягти стратегічних цілей, якщо працювати в такому ж темпі.

Розроблений стратегічний план має розглянути та затвердити орган управління організації громадянського суспільства. На цьому етапі план дій з реалізації стратегії має бути інтегровано до операційного плану та іншої програмної діяльності організації.

План розроблено і затверджено. Але якщо його не втілять у життя – успіху не досягнути. Важливе бажання і дисципліна, щоб досягти успіху на шляху виконання стратегії. Команді необхідно розробити дієву методологію управління і моніторингу проектів.

Зокрема, проводьте щотижневі, щомісячні операційні зустрічі. Під час цих заходів необхідно оцінювати виконання завдань з річного операційного плану та прогрес у досягненні стратегічних цілей та за необхідності вносити зміни.

Пам'ятайте, стратегічне планування є найважливішим компонентом ефективного управління та керування організацією. Простими словами, стратегічне планування є систематичним процесом прийняття ключових рішень для організації, яка успішно процвітає та розвивається.

Хоча він потребує багато часу, однак, якщо розроблений добре, дає кращі результати.

Пропонуємо ознайомитися з шаблоном /прикладом Стратегічного плану розвитку ГО (додаток 1).

ОПЕРАТИВНЕ ПЛАНУВАННЯ

ГО є інституціями, які не тільки надають послуги, а й здійснюють управління всіма своїми ресурсами та процесами в організації.

Законодавством чітко визначено та врегульовано такі аспекти діяльності ГО¹²:

- організаційно-правова форма та вимоги до структури органів врядування залежно від форми реєстрації;

¹¹ Девід Камачо Колон, Сергій Аверков, Стратегія в твоїй кишені // Режим доступу: https://www.ua-undp.org/content/ukraine/uk/home/library/democratic_governance/strategy-in-your-pocket.html

¹² Управління в неурядовій організації: практичні рекомендації та зразки документів (адміністративні політики, процедури, інструкції). Режим доступу: <https://network.org.ua/wp-content/uploads/2017/03/9672f4cfcee99d8174d74f5006377a56.pdf>

- трудові відносини мають відповідати вимогам Кодексу Законів про працю України;
- бухгалтерський облік здійснюється відповідно до Закону України «Про оподаткування прибутку підприємств», а також відповідно до стандартів ведення бухгалтерського обліку тощо;
- діяльність, яка підлягає ліцензуванню, провадиться відповідно до Закону України «Про ліцензування».

Це основний, але не вичерпний перелік аспектів діяльності ГО, що мають відповідати вимогам, встановленим законодавством України. Решту аспектів своєї діяльності ГО має право визначати та регулювати на власний розсуд.

Розроблені організацією політики, процедури та інструкції детально та послідовно конкретизують загальні положення, викладені в статуті і визначають діяльність організації відповідно до її місії, стратегій та цінностей.

Політика – правила, або стандарти (опис загальних принципів), що використовується у певній сфері¹³.

Процедура – детальний опис послідовності дій у певному процесі, що забезпечує досягнення мети.

Інструкція – настанова про порядок та спосіб виконання роботи; інформація про те, як виконавці повинні діяти в тих чи інших випадках, у тому числі й «позаштатних» ситуаціях.

Розроблені та затверджені політики та процедури необхідно для¹⁴:

- демонстрації рівня організаційного розвитку
- ілюстрації системності роботи та сталості
- конкретизації цілей діяльності організації та методів їх досягнення
- запобігання кризовим ситуаціям
- забезпечення стандартизації робочих процесів.

Для великої організації, яка надає багато послуг, здійснює велику кількість процесів і має складну організаційну структуру, варто розробити регламент роботи. Регламент – це інституційна пам'ять, яка зберігається та передається новим співробітникам для ознайомлення та використання.

Регламент – це збірка правил, які визначають стандарти роботи ГО. У Регламенті зведено основні принципи та правила, які регулюють професійну поведінку членів та співробітників ГО та інших людей, що діють від імені організації. Його розроблено для сприяння втіленню в життя бачення, місії та цінностей ГО, підвищення ефективності та результативності її роботи, а також з метою захисту і підтримки репутації та цінностей організації.

¹³Управління в неурядовій організації: практичні рекомендації та зразки документів (адміністративні політики, процедури, інструкції). Режим доступу: <https://network-org.ua/wp-content/uploads/2017/03/9672f4cfcee99d8174d74f5006377a56.pdf>

¹⁴Там же

У Регламенті організації висвітлюються, зокрема такі питання:

- система підпорядкування та взаємодії між різними структурними підрозділами;
- системи комунікацій в організації;
- порядок розробки та узгодження внутрішніх документів, програм, проектів;
- порядок взаємодії з партнерськими організаціями.

Регламент може мати наступний зміст:

- Структура та керівні органи ГО
- Члени та волонтери ГО
- Етичний кодекс ГО
- Принципи залучення та використання ресурсів
- Політика щодо відрядження
- Політика запобігання конфлікту інтересів
- Політика внутрішньої та зовнішньої комунікації
- Дотримання політики гендерної рівності
- Фінансова та облікова політика
- Політика щодо закупівель товарів, робіт та послуг
- Положення про діяльність керівних органів ГО
- Положення про членський облік та членські внески
- Положення про волонтерську діяльність ГО
- Інструкція щодо організації роботи ведення документації з захисту персональних даних
- Інструкція з касової дисципліни та ін.

Ознайомитися з прикладом Регламенту діяльності можна на сайті Фонду¹⁵

УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ ТА ЗВ'ЯЗКИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ

Чи може громадська організація чи ініціативна група з територіальної громади:

- Віднайти власну унікальність та ефективно заявити про себе;
- Стати відомою і впізнаваною у громаді, області, в Україні та за її межами;
- Успішно комунікувати з партнерами, місцевою владою, донорами;
- Отримувати розуміння та підтримку своєї діяльності?

Завдяки Інтернету складається враження вседоступності і всеможливості в інформаційному просторі. Однак без власного компасу: без розуміння своєї аудиторії, власної місії та комунікативних цілей, у цій безмежності можна лише загубитися.

¹⁵https://issuu.com/initiative2/docs/administration_guide_2015

На думку, PR-консультантки Марини Говорухіної, стратегічна комунікація – це найбільша інвестиція у розвиток організації, шанс здобути незалежність та підтримку людей, з якими бажаєте працювати¹⁶.

Ефективна комунікація: необхідні складові.

Як розповісти про себе та організацію

Варто пам'ятати, що в основі ефективної комунікації лежать не гарні слова та картинки, а Ваші цілі та сенс, яким Ви наповнюєте свою діяльність. Організаційні цілі та цілі комунікації узгоджуються з цілями організації в цілому.

З іншого боку, комунікаційні цілі – це важливі кроки, які допоможуть вам досягти стратегічних цілей організації. Ваші цілі – це загальна картина, амбіції вашої команди результат ефективних комунікаційних зусиль¹⁷.

При формулюванні комунікаційних цілей можна використати метод SMART.

Тобто цілі повинні бути повинні бути РОЗУМНИМИ: конкретними, вимірюваними, досяжними, орієнтованими на результати та обмеженими часом.

ЦІЛЕПОКЛАДАННЯ ЗА СИСТЕМОЮ SMART.

ФОРМУЛЮВАННЯ SMART ЦІЛЕЙ У КОМУНІКАЦІЇ




S (Specific) – **КОНКРЕТИКА**. Зрозуміле формулювання та обґрунтування цілі
M (Measurable) – **ВИМІРЮВАНІСТЬ**. В кількісних або якісних показниках
A (Achievable) – **ДОСЯЖНІСТЬ**. Ціль має бути напруженою, але здатною до досягнення

R (Realistic) – **РЕАЛІСТИЧНІСТЬ** Зважати на наявність необхідних ресурсів, часу, грошей, компетенцій.

T (Time-bound) – **ЧАС ТРИВАЛОСТІ**. Обмеженість в часі, графік реалізації

¹⁶Стратегічна комунікація у громадських організаціях (Марина Говорухіна): https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/democratic_governance/strategic-communication-handbook.html

¹⁷How to Create a Communications Plan for Your NGO: <https://www2.fundsforngos.org/featured/a-free-guide-on-how-to-create-a-communications-plan-for-your-ngo>



1. **КОНКРЕТНА.** Наприклад, комунікаційна ціль повинна бути конкретно – чітко визначеною. Наприклад, видати брошуру – це неконкретна мета. А от видати брошуру на тему «Шкільного волонтерства» – конкретна. Якщо ви не будете розуміти, що саме хочете зробити, як ви цього досягнете?

2. **ВИМІРЮВАНА.** Ціль повинна бути вимірюваною, тобто мати кінцевий результат, який можна виміряти кількісно і якісно. Наприклад, видати повнокольорову брошуру формату А5, обсягом 20 сторінок – це вимірنا ціль, яка надає кількісні і якісні показники результату, який задовільнить.

Зрозуміло, що далеко не всі цілі можна виміряти сторінками іншими величинами. У такому випадку для простоти можна створити власну шкалу, визначивши найбільший показник як ідеал, якого хочете досягти.

3. **ДОСЯЖНА.** Для того, щоб досягти певної цілі, крім бажання, необхідно мати певні ресурси або можливість ці ресурси за певний час знайти. Подумайте, на що ви здатні в даний момент часу? Що ще треба зробити? Чи впораєтеся ви з цим?

4. **РЕЛЕВАНТНА.** Комунікаційна ціль, яку ви ставите, не повинна суперечити іншим вашим цілям та завданням, як комунікаційним, так і організаційним та відповідати місії і цінностям організації. Такого протиріччя виникати не повинно, тому варто стратегічно планувати свою діяльність.


5. **ОБМЕЖЕНА ТЕРМІНОМ.** Чітко визначаєте терміни досягнення поставленої цілі. Цей пункт – чи не найважливіший. Якщо терміни будуть невизначеними, то ви не будете докладати належних зусиль, легше відмовитесь від досягнення цілі, або не дотримаєтесь належних графіків. Саме тому потрібно визначати терміни. Це дисциплінує і допомагає організувати досягнення комунікаційних у відповідні строки.

Отже, ціль «видати брошуру» у SMART формулюванні формулюванням цілі буде може виглядати, як «Видати брошуру на тему «Кращі практики шкільного волонтерства» обсягом не менше 20 сторінок до грудня 2020 року у рамках фінансування проєкту...»

Досягнення певної стратегічної комунікаційної цілі, може включати кілька комунікаційних цілей. Наприклад, якщо ваша мета стати провідною організацією з захисту прав, то вашими комунікаційними цілями може бути: «підвищити популярність вашої НУО у місцевій правозахисній спільноті, створити листівки для майбутньої правозахисної акції, а також проінформувати кількох посадовців про роботу вашої організації». Кожен із цих трьох кроків може допомогти досягненню більшої мети.

У чому ваша унікальність?

Важливо розуміти, що робить Вашу ініціативну групу чи організацію унікальною, відрізняє її від інших, наближує до цільової аудиторії? Важливо, знати список своїх унікальних якостей, який можна доповнювати і оновлювати.



Які ваші організаційні цінності?

Організаційні цінності є основними переконаннями, які лежать в основі діяльності вашої групи чи організації.

Усі комунікаційні та організаційні рішення повинні враховувати основні цінності організації, тож варто чітко сформулювати їх і звертатися до них у плануванні комунікаційної діяльності та її реалізації.

SWOT-діаграма: місток між аналізом та плануванням

Скорочення «SWOT» означає чотири складові: сильні, слабкі сторони, можливості та загрози. Якщо Ви працювали над створенням стратегії своєї організації, то ці пункти Вам знайомі. Ці пункти важливо врахувати, оскільки вони можуть вплинути на комунікаційні зусилля організації. Сильні та слабкі сторони – це фактори, що є внутрішніми для вашої команди, тоді як на можливості та загрози впливають як зовнішні сили та сторони¹⁸.

Визначення пунктів, які потрапляють під кожен з рубрик SWOT, – це лише початок. Наступним кроком є визначення того, як мінімізувати слабкі сторони та загрози та найкраще скористатися перевагами та можливостями.

По-перше, придумайте рішення, щоб пройти повз кожен з визначених вами слабких сторін та загроз. Наприклад, якщо слабку сторону визначити як «у нас недостатньо реклами в громадах, де ми працюємо», рішенням може бути «робота над розширенням наших мереж контактів зі ЗМІ для підвищення рівня впізнаваності нашої громадської організації в громаді».

Важливо також визначити, як ви можете скористатися сильними сторонами та можливостями. Наприклад, якщо одна з ваших можливостей полягає у тому, що у вашій команді є мотивований і талановитий фотограф, перевага полягає в тому, що ви можете використовувати його талант для створення мультимедійних матеріалів для просування вашої команди.

У результаті аналізу організації, можна підготувати власний «зразковий текст»

Зразковий текст – це окремий абзац, який описує вашу організацію. Такий абзац можна знайти в кінці прес-релізів, листів-партнерів та інших документів, які публікуються для широкого загалу¹⁹.

Нагадаємо, що Прес-релізи – це документ, в якому організація подає інформацію про певну подію або захід для засобів масової інформації. Метою написання прес-релізу є ознайомлення з подією, актуальним способом вирішення суспільної проблеми, новинкою і подальше висвітлення її у найвигіднішому або важливому для організації аспекті. Якщо прес-реліз написаний правильно, то журналісти можуть використовувати з нього дані у своїх статтях практично без змін.

Ось декілька запропонованих елементів, які варто включити до зразкового тексту вашої команди:

¹⁸ How to Create a Communications Plan for Your NGO: <https://www2.fundsforngos.org/featured/a-free-guide-on-how-to-create-a-communications-plan-for-your-ngo>

¹⁹ How to Create a Communications Plan for Your NGO: <https://www2.fundsforngos.org/featured/a-free-guide-on-how-to-create-a-communications-plan-for-your-ngo>

- Опис одного-двох речень головної місії вашої команди;
- Мета вашої команди: який вплив ви сподіваєтесь вчинити своєю роботою;
- Де базується ваша команда та скільки триває проєкт;
- Партнерські організації;
- Коли організація була створена.

Цільова аудиторія: чи знаєте ви одне одного

ХАРАКТЕРИСТИКИ ЦІЛЬОВОЇ АУДИТОРІЇ:



ВІК



**ДОСТУП
ДО ТЕХНОЛОГІЙ**



МІСЦЕЗНАХОДЖЕННЯ



**РІВЕНЬ
ОСВІТИ**



**СТАВЛЕННЯ
ТА ПЕРЕКОНАННЯ**


Якщо ви розумієте, хто ваша цільова аудиторія і що її цікавить, то ви можете краще адаптувати свої повідомлення для досягнення цілей та завдань²⁰. Щоб зрозуміти свою цільову аудиторію, можна зосередитися на кількох загальних характеристиках.

Вік: Який середній вік людини в цій групі? Наприклад, якщо ви спілкуєтесь з молоддю, ваша відповідь, швидше за все, буде «18 до 35 років». Якщо цільова аудиторія є донорами, можливо, середній вік – це люди у віці від 40 до 50 років. Вік вашої аудиторії вплине на вибір ключових повідомлень, які матимуть найбільший вплив, і на канали комунікації.

Наприклад: Підлітки не спілкуються, використовуючи ту саму мову, що і старші люди. Слова, які вони вибирають для опису своїх думок, швидше за все, будуть різними. Визначивши середній вік своєї аудиторії, ви можете визначити, який тон використовувати. Існують дуже конкретні культурні посилання, пов'язані з різними віковими групами. Вік також може допомогти визначити, чи варто вам використовувати більш офіційний або розмовний тон із групою.

Доступ до технологій: до якої технології реально має доступ цільова аудиторія? Це простий мобільний телефон? Смартфон? Персональний комп'ютер чи робочий комп'ютер? Розуміння рівня доступності технологій та цифрової грамотності кожної цільової групи допоможе вашій команді звузити інформацію про те, які комунікаційні канали можуть найкраще спрацювати для цієї аудиторії.

²⁰ Заборонена книга: комунікації в громадських організаціях (Марина Говорухіна): <https://zmina.ua/publication/zaboronena-knyga-komunikacziyi-v-gromadskyh-organizacziyah>



Наприклад: Ви намагаєтеся спілкуватися з учнями, які закінчують школу. Спілкування у мережі Facebook може виявитися малоефективним, ймовірноше вони використовують Інстаграм. Так само мало ефективним буде використання для молоді друкованих газет, на відміну від мешканців сіл, які більшою мірою читають друковану пресу.

Місцезнаходження: Де живе ваша цільова аудиторія та куди в громаді вона звертаються, щоб отримати доступ до ресурсів та інформації?

Наприклад: Якщо це літні люди, які звертаються за соціальними послугами та підтримкою, то Ви ймовірно зможете достукатися до них у центрах надання соціальної допомоги, територіальних центрах.

Рівень освіти: Який рівень їх грамотності, включаючи вміння читати та писати?

Наприклад: Ваша організація розпочинає проект, спрямований на підтримку ромської молоді, яка закінчила лише початкову школу. У цьому випадку ви можете скористатися дуже простою мовою, або, можливо, використати ілюстрації чи інформування з вуст в уста, щоб повідомити їм про свій проект.


Ставлення та переконання: Це припущення є більш абстрактним та важким для ідентифікації. Ставлення та переконання – це фактори, які можуть вплинути на спосіб спілкування з будь-якою групою.

Наприклад: Уявіть, що ви організація, яка намагається отримати допомогу від місцевої влади на програму підтримки жінок. Важливо знати, чи мають представники влади, з якими ви спілкуєтеся, заздалегідь сформовані стереотипи щодо жінок та їх ролей. У такому разі Вам доведеться додатково попрацювати, щоб розвіяти ці хибні уявлення. Як мінімум, врахувати таку можливість та підготувати інформацію, яка може допомогти у спілкуванні з певною групою

Ключові повідомлення, які використовує організація – це ключ до успіху і взаєморозуміння з вашими цільовими аудиторіями.

Ваше повідомлення – це заклик до дії. Якщо ви визначили кожен зі своїх аудиторій, то потрібно відповісти на запитання, що ви хочете, щоб вони зробили?

Повідомлення будуть найбільш ефективними, коли вони містять не більше трьох основних моментів. Ось три компоненти, якими слід керуватися у створенні вашого повідомлення:

- **Проблема:** до якої проблеми звертається ваша команда, програма чи проект? Чому це важливо?
 - **Пропозиція:** Яким чином ваша команда, програма чи проект вирішують цю проблему?
 - **Заклик до дії:** тепер, коли ви визначили необхідність і спосіб вирішення проблеми у вашій організації, попросіть свою аудиторію щось зробити. Ви
- 

хочете, щоб вони пожертвували кошти? Зареєструвалися для участі у вашій програмі? Прийшли на захід? Чітко поставтеся до свого заклику до дії та чітко сформулюйте це у своєму повідомленні²¹.

Наприклад, Центр прав людини ЗМІНА (<https://zmina.ua/>) звертається до своєї аудиторії з таким повідомленням: «Чекаєте на зміни? Ми вважаємо, що зміни потрібно починати з себе. Саме тому запрошуємо вас об'єднуватися і працювати над змінами разом!»

У формулюванні ключових повідомлень важливо пам'ятати про мету нашої діяльності та ту підтримку діяльності, яку ми хочемо отримати від цільової аудиторії.

Коли у ключові повідомлення сформовані для кожної цільової групи, важливо розуміти, як їх передати. Важливо подумати окремо про кожну цільову групу і підготувати список матеріалів та каналів комунікації, які, на вашу думку, можуть знадобитися.

- **Інформаційні матеріали** – це такі елементи, як брошури, листівки, прес-релізи та інші документи, які вам можуть знадобитися для комунікації.

Наприклад, буклет, зазвичай, містить невелику за обсягом інформацію з певної тематики, опис проблеми та послуг, з фотографіями чи малюнками.

Флаєр – це маленька інформаційна листівка, яка використовується у якості роздаткового матеріалу, щоб проінформувати про час і умови майбутнього проєкту, заходу.

Плакати – це великоформатні вироби з одностороннім друком (у більшості випадків). На них розміщуються фотографії, малюнки або ілюстрації, ключові повідомлення, слогани.

При виготовленні інформаційних матеріалів, варто одразу планувати канали їх розповсюдження. **Канали комунікації** – це технологічні та нетехнологічні інструменти, які використовуються для обміну цими матеріалами. Прикладами технологічних засобів є соцмережі, електронна пошта та SMS-розсилки. Нетехнологічні засоби масової інформації включатимуть газети, бюлетені та дошки оголошень громадських центрів.

Сучасні можливості використання мережі Інтернет для комунікації дозволяють комбінувати різні форми представлення інформації: зображення, відео, звук, текст, створюючи мультимедійні повідомлення. Додатковою можливістю мультимедіа є інтерактивність, коли користувач може впливати на зміст отриманого повідомлення.

Плануючи комунікацію в Інтернеті, і обираючи між створенням сайту чи сторінкою організації у соціальних мережах, дайте відповідь на запитання, що потрібно саме Вам?

²¹ How to Create a Communications Plan for Your NGO: <https://www2.fundsforngos.org/featured/a-free-guide-on-how-to-create-a-communications-plan-for-your-ngo/>

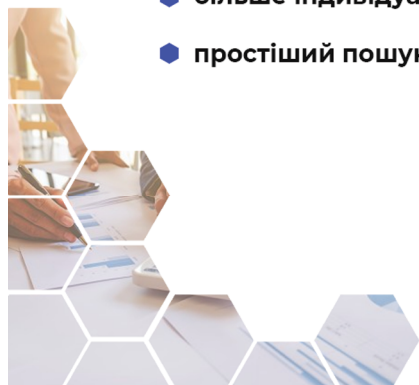
САЙТ

- самопрезентація
- більше можливостей для створення матеріалів
- більше індивідуальності
- простіший пошук



СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ

- комунікація
- більше можливостей для поширення матеріалів
- більше соціальності
- простіше користування



- **Сайт** дає більше можливостей для самопрезентації, для створення контенту, більше індивідуальності і є легшим у пошуку.
- **Соціальні мережі** ефективніші для комунікації, мають більше можливостей для поширення контенту, більше соціальності і є легшими у використанні.

Формуючи свою інтернет стратегію, визначте власну Інтернет-ціль та визначте дату її досягнення. Зважайте на потреби своєї цільової аудиторії, а також на можливості і наявні ресурси самої організації та дайте відповіді на запитання:

- чому саме ця ціль є для вас важливою;
- які позитивні зміни відбудуться, коли ви досягнете цієї цілі?

Комунікаційна стратегія та комунікаційний план

Чому організації потрібна комунікаційна стратегія та комунікаційний план?

Не складно зрозуміти, чому організації потрібна комунікаційна стратегія та комунікаційний план. Організація, яка не планує свої комунікації стратегічно – це організація, що взаємодіє зі своєю аудиторією наосліп. Однак, у процесі планування комунікації дуже важливо оцінити можливості та звернути увагу на наявні ресурси організації. За словами відомої PR-консультантки Марини Говорухіної, «комунікаційна стратегія – це компас, який допомагає вашій організації обрати правильний напрям та підпорядкувати згідно з ним свою діяльність»²².

Важливо зрозуміти чи має ваша команда **кадровий потенціал** для створення, підтримки та використання комунікаційної стратегії? Хоча комунікаційна стратегія є важливою частиною будь-якої організації, незалежно від її розміру, ви повинні мати лідера у своїй команді, щоб керувати цим процесом у довгостроковій перспективі.

Незважаючи на те, що існує безліч безкоштовних каналів комунікації, часто необхідні кошти, щоб ефективно спілкуватися з великою аудиторією. Від видатків на друк до спонсорованих оголошень у соціальних мережах, дуже важливо розуміти свій **комунікаційний бюджет**.

Важливим елементом є також управлінська воля. Важливо, щоб комунікаційного плану та стратегії дотримувались усі члени команди, особливо, керівники, які часто широко спілкуються з пресою, партнерами, цільовими аудиторіями та представляють організацію.

Комунікаційна стратегія — це довгострокова модель розвитку комунікації організації на певний відрізок часу (відповідно до терміну стратегії організації, наприклад, 5 років), яким керується організація для комунікації із різними цільовими аудиторіями. Вона завжди націлена на формування бажаного сприйняття, створення певного іміджу, формування підтримки з боку цільової аудиторії та партнерів.

Комунікаційний план, створюється переважно на рік, може бути частиною реалізації комунікаційної стратегії або використовуватись незалежно, якщо організація чи ініціативна група ще немає сформованих стратегічних документів.

Комунікаційний план – це документ, який скеровує зусилля організації щодо зовнішніх зв'язків, допомагає команді зосередити свої комунікаційні зусилля навколо місії та завдань організації. План комунікації необхідний, щоб допомогти організації чи ініціативній групі ефективно просувати свою роботу та досягти своїх цілей.

План допомагає організації адаптувати свої повідомлення до конкретної аудиторії та визначати, які інформаційно-просвітницькі матеріали та канали комунікації найкраще використовувати для спілкування з цими групами.

Комунікаційні стратегії можуть відрізнятися за структурою, однак будь-яка ефективна комунікаційна стратегія охоплює наступні аспекти.

²² Заборонена книга: комунікації в громадських організаціях (Марина Говорухіна): <https://zmina.ua/publication/zaboronena-knyga-komunikaciyi-v-gromadskiyh-organizaciyah/>

КОМУНІКАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ОХОПЛЮЄ НАСТУПНІ АСПЕКТИ:

- цілі та завдання комунікаційної стратегії;
- аналіз репутації організації та позиціонування в ЗМІ;
- аналіз конкурентного середовища;
- аналіз існуючих комунікативних проблем;
- визначення цільових аудиторій;
- бачення місця організації у майбутньому;
- ключові повідомлення для різних цільових аудиторій;
- канали комунікації;
- ризики;
- оцінку ефективності;
- бюджет і терміни.



Комунікаційна стратегія, зазвичай, представлена в якості внутрішнього документа, яким керуються для будь-якої діяльності в галузі засобів масової інформації та зв'язків з громадськістю. Цей документ є відкритим до змін, тобто його можна доповнювати, змінювати, адаптовувати відповідно до актуальних потреб організації.

З метою врахування можливостей та ризиків у комунікації при стратегічному плануванні, використовується SWOT-аналіз.

Також комунікаційна стратегія і план містить рубрику оцінки – матрицю, що використовується для оцінки того, що працює, а що ні, тому дозволяє постійно вдосконалювати комунікаційні зусилля організації.

Хороша комунікаційна стратегія, крім зовнішніх аспектів, завжди передбачає кроки щодо вдосконалення внутрішніх комунікаційних процесів у команді, бо зовнішні і внутрішні комунікації мають завжди доповнювати і зміцнювати одна одну.

Це може бути створення єдиного інформаційного простору із метою інформування співробітників про діяльність та зміни у організації, забезпечення зворотного зв'язку із командою, підтримка і розвиток вертикальних та горизонтальних комунікацій.

Безпосередня реалізація комунікаційної стратегії передбачає поєднання всього, що ви дізналися про свою цільову аудиторію, ключових повідомлень, які є найбільш ефективними, та матеріалів, які ви розробили. Хороший спосіб керувати реалізацією плану комунікацій – **створити контент-календар**. Це документ, який відстежує кожну майбутню комунікаційну потребу, час виконання та відповідального виконавця.

Для створення контенту-календаря можна використовувати ряд Інтернет-інструментів. Наприклад, Google Календар дозволяє створити календар, яким можна ділитися серед вашої команди. Існують різноманітні платформи для управління проектами, які дозволяють створювати дошки завдань, де можна перерахувати різні комунікаційні матеріали, додавати терміни завершення та призначити їх для виконання членами команди.

Щорічно слід проводити **основну оцінку та перегляд плану комунікацій**. В іншому випадку, незначні оновлення слід робити, коли команда змінюється або запускається нова програма чи проект²³.

Ось кілька запитань, які можна використати для оцінки:

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ



**ЧИ БУЛИ КОМУНІКАЦІЙНІ ЗАХОДИ
НАЛЕЖНО СПЛАНОВАНІ?**



**ЧИ ПІДТРИМАЛА ЦІЛЬОВА АУДИТОРІЯ
ЗАКЛИК ДО ДІЇ?**



**ЧИ МОГЛА КОМУНІКАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ
БУТИ ЕФЕКТИВНІШОЮ?**



ЧИ ДОСЯГНУТІ БАЖАНІ ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЦІЛІ?



ЧИ БУЛИ ДОТРИМАНІ ТЕРМІНИ ТА БЮДЖЕТИ?

Замість висновків

Після того, як ви дізналися про необхідність планування комунікації, обговоріть у команді важливість цих питань, обговоріть необхідні складові стратегічної комунікації з членами вашої організації, узагальніть напрацьовані матеріали та створіть комунікаційний план або всеосяжну комунікаційну стратегію вашої організації.

Пам'ятайте, що успішна комунікація впливає на всі аспекти діяльності вашої організації, від реалізації програм та проектів до залучення ресурсів і прихильників.

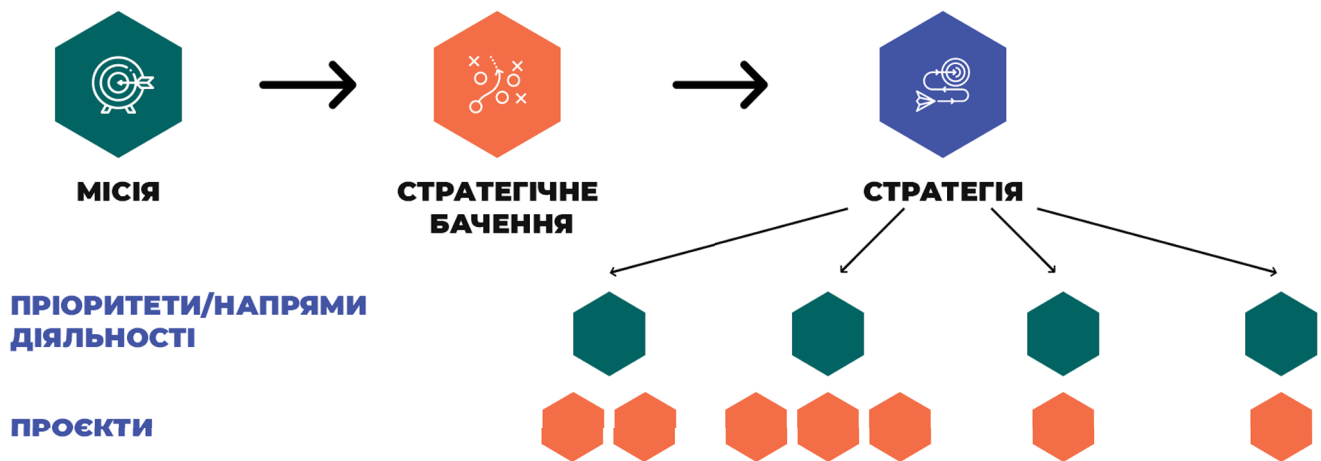
²³ How to Create a Communications Plan for Your NGO: <https://www2.fundsforngos.org/featured/a-free-guide-on-how-to-create-a-communications-plan-for-your-ngo>

ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ДІЯЛЬНОСТІ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Що таке проєкт

Реалізація проєктів не є самоціллю, а спрямована на втілення місії громадської організації. Тобто кожен проєкт має розглядатися з позиції загальної стратегії як інструмент її реалізації, а стратегія – втілюватися на засадах проєктного підходу до реалізації пріоритетів.

ІНТЕГРАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО І ПРОЄКТНОГО ПІДХОДІВ



Проєкт – це ефективний спосіб створення послуги, продукту, розв’язання певної проблеми чи втілення в життя цікавої ініціативи.

Саме для цих цілей різні організації (державні, приватні та громадські) послуговуються проєктним підходом.

До ознак проєкту можна віднести такі:

- 1) унікальність діяльності команди;
- 2) реалізацію комплексу взаємозалежних і обмежених у часі видів робіт;
- 3) узгодженість діяльності з місією організації;
- 4) спрямованість на отримання суспільно-корисного результату, що має цінність для всіх зацікавлених сторін.

Не існує ідеальної системи управління проєктами, що підходить для кожного з видів проєктів, бо всі проєкти різні, як зрештою і людський потенціал та ресурсні можливості (чи обмеження).

Виділяють *класичний підхід* до управління та *гнучкі підходи*.

Класичний підхід полягає в тому, що процес розділяється на послідовні етапи такі, як:

КЛАСИЧНИЙ ПІДХІД ДО ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ



Можуть бути й додаткові етапи, однак загальна логіка залишається такою ж. При цьому перехід до наступної фази проєкту здійснюється лише після виконання попередньої, тому цей підхід ще називають каскадним чи водоспадним управлінням проєктами. Означений підхід може бути доцільним, коли в проєкті є вимоги щодо жорсткого дотримання послідовності виконання завдань. Серед переваг є прогнозованість діяльності, чітке планування (в тому числі й з використанням різного роду таблиць, типу діаграми Ганта), та моніторинг результатів. Суттєвим недоліком класичного проєктного менеджменту є неготовність до змін.

Разом із тим сьогодні науковці називають VUCA-світом – це аббревіатура, що означає нестабільність, невизначеність, складність, неоднозначність. А це значить, що стабільна і послідовна діяльність, в тому числі й проєктна, далеко не завжди можлива. Тому серед VUCA-рішень є бачення, розуміння, ясність і спритність. Тобто світ-VUCA вимагає гнучкості у прийнятті рішень, зважених та оперативних реакцій на щоденні виклики. Згадаємо ситуацію карантинних обмежень у зв'язку з коронавірусною інфекцією COVID-19 і множинні виклики для громадських організацій.

Саме з огляду на неможливість впоратися з різного роду викликами вже на початку 90-х років минулого століття розроблялися гнучкі підходи до управління. Одним із них є Agile, причому його характеризують не як метод, а радше як концептуальний набір ідей щодо реалізації проєктів, де головними є інноваційність, спосіб пошуку рішення, визрівання слухних ідей, комфортна командна робота. Час також є гнучким.

Відповідно до даного підходу, проєкт ділиться не на послідовні фази, а на підпроєкти, які потім «збираються» в цілісний продукт чи послугу.

ГНУЧКІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ



AGILE



SCRUM



LEAN



KANBAN



SIX SIGMA



PRINCE2

*Джерело: "Старченко Г. В. Управління проектами: теорія та практика : навч. посіб. / Г. В. Старченко. – Чернівці : видавець Брагинець О. В., 2018. – 306 с. "

На основі цих принципів і кращих практик були розроблені окремі гнучкі методи: Scrum, Kanban та інші.

Scrum – це «підхід структури». Над кожним проектом працює універсальна команда фахівців, до якої доєднується ще дві людини: *власник (замовник) продукту* (чи послуги) та *scrum-майстер*. Перший скоординує команду із замовником та слідкує за розвитком проєкту (це не формальний керівник команди, а швидше куратор). Інший допомагає організувати процес: проводити спільні зібрання, вирішувати поточні проблеми, мотивувати команду та слідкувати за дотриманням scrum-підходу.²⁴

Scrum-підхід ділить робочий процес на рівні **спринти** – наприклад від тижня до місяця, в залежності від проєкту та команди. Перед *спринтом* формулюються завдання для даного спринта, в кінці – обговорюються результати і команда розпочинає новий спринт. Зазвичай, завдання, які розподіляються під час спринту, не змінюються: що було на старті/початку спринту — повинно бути обов'язково виконано до завершення спринту.

Kanban – це «підхід балансу». Його завдання – збалансувати різних фахівців всередині команди та уникнути ситуації, коли хтось із команди може працювати понаднормово, а інша частина команди жаліється на відсутність нових завдань²⁵.

Вся команда єдина – в kanban відсутні ролі керівника продукту та scrum-майстра. Процес ділиться не на універсальні спринти, а на стадії виконання конкретних завдань: «Планування», «Розробка», «Тестування», «Завершення» та ін.

Головний показник ефективності в kanban – це середній час *проходження завдання по дошці*. Завдання виконано швидко – команда працювала продуктивно та злагоджено. Завдання затягнулось – важливо поміркувати, на якому етапі та чому виникли затримки та чию роботу варто оптимізувати. Kanban дає більше гнучкості у контексті можливості зміни пріоритетів.

²⁴ Старченко Г.В. Управління проектами: теорія та практика: навч. посіб. / Г.В. Старченко. – Чернівці: видавець Брагинець О.В., 2018. – 306 с

²⁵ Підвищуємо продуктивність: навіщо потрібні Scrum і Kanban – Режим доступу <https://www.work.ua/articles/employer/2035/>

У Scrum наша ціль — завершити спринт, в Kanban — завдання.

Для візуалізації agile-підходів використовують дошки: фізичні та електронні. Вони дозволяють зробити робочий процес відкритим та зрозумілим для всієї команди, що важливо, коли у команді відсутній один формальний керівник.

Детальніше про сучасні методи управління проектами дивіться на ресурсі²⁶.

Володіння репертуаром методів, як класичного управління, так і гнучких підходів, допоможе громадській організації бути життєстійкою.

Проектний менеджмент у громадській організації передбачає управління:

- проектом;
- змістом проекту;
- термінами;
- бюджетом;
- людськими ресурсами;
- комунікаціями;
- ризиками.

Кожна із названих складових потребує окремого занурення в тему і вдосконалення компетенцій як керівника, так і членів команди, потребує розвитку корпоративної культури в організації. Загалом застосування проектного підходу зможе підвищити організаційну спроможність громадського сектору.

МОДЕЛЬ ТРЬОХ КІЛ

ВНУТРІШНЯ ОРГАНІЗАЦІЯ



За матеріалами "Пілотна методологія оцінки рівня організаційного розвитку ОГС" Розроблено ПРООН в Україні, 2013

Модель трьох кіл, розроблена ПРООН, звертає увагу на те, що сталий розвиток громадської організації забезпечує взаємозв'язок трьох компонентів²⁷:

²⁶ Сучасні методи управління проектами. Режим доступу - https://sgv.in.ua/off-lifaq/25-suchasni-metodi-upravlinnya-proektami?fbclid=IwAR1YG1_5BY7pamUuihYT_UFF0g2g6V0py-mz0vkCOzLlexq9NGLa-DAK40Y

²⁷ Про організаційний розвиток простою мовою - <https://www.undp.org/content/dam/ukraine/docs/DG/socinnov/DemystifyingUa.pdf>

1) внутрішня організація, що передбачає наявність мети, бачення, цінностей, стратегії; розуміння цільових аудиторій; наявність та управління різними видами ресурсів;

2) діяльність, мається на увазі її ефективність та вплив на рівні громад та на політику;

3) зовнішні зв'язки, що передбачають розбудову відносин із донорами, лідерами громадської думки, органами влади, громадськими організаціями, приватним сектором.

Зрозумілою для всіх суб'єктів різних кіл, які ми щойно розглянули, діяльність громадської організації є за наявності політик і процедур. Часто їх схильні сприймати як формальність. Разом із тим політики і процедури для громадських організацій важливі з міркувань збереження ділових стосунків, сталості її розвитку та прозорості діяльності.

Процедури і політики можуть бути різними, одні виглядають як базові, а інші можуть бути спеціально розробленими з урахуванням специфіки роботи організації, або як відповідь на виклики часу:

- Стратегія розвитку організації (стратегічний план);
- Комунікаційна стратегія;
- Фандрайзингова стратегія;
- Політики роботи з волонтерами;
- Політика дотримання етичних принципів;
- Антикорупційна стратегія;
- Політика роботи з дітьми;
- Політика гендерної рівності;
- Кадрова політика;
- Політика діяльності організації в період COVID-19.
- Інші

Життєвий цикл проєкту

Життєвий цикл проєкту починається, власне, з потреби в ньому. Тобто, існує якась проблема, або немає якихось необхідних умов для комфортного існування групи людей. Тобто існують перепони в розвитку, або відсутні певні умови для розвитку. Якщо людина (чи група людей) вирішує позбутися цих перешкод (чи створити ці такі умови), то вона, перш за все, визначає що саме вона хоче досягти (поліпшити), тобто ставить перед собою певну ціль.

Визначення цілі по суті є формулюванням кінцевих, позитивних, стабільних та тривалих змін, або результатів. Після визначення цілі людина чи організація визначає набір позитивних змін нижчого рівня – тобто завдань. Після визначення завдань людина (чи організація) має визначити, яким чином ці завдання можна виконати, тобто з'ясувати набір методів, необхідних для виконання завдань та досягнення цілі. Потім настає черга визначити, які ресурси необхідно для безперешкодного застосування цих методів, які процеси переробки (трансформації)

цих ресурсів потрібно задіяти, де саме ці ресурси взяти (або дістати), і коли саме їх переробляти. Починається тривалий процес виконання проєкту, до якого належить і створення плану імплементації, і, безпосередньо його виконання. А після того, коли ресурси вже перероблені настає час оцінювання, тобто, чи виконані завдання проєкту (в повній мірі, здебільшого, частково і т.д.) та чи досягнута ціль проєкту (в повній мірі, здебільшого, частково і т.д.). І в першому, і в другому випадку мова йде про рівень досягнення очікуваних результатів, який, фактично, є рівнем вирішення проблемного питання. Тобто в житті проєкту ми повертаємося туди, звідки почали. Якщо застосувати англійські терміни, то вимальовується NAOMIE – схема життєвого циклу проєкту. Це аббревіатура, що складається з наступних компонентів:

ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПРОЄКТУ NAOMIE



N (needs) – потреба – існуючі проблеми або перешкоди розвитку.

A (aim) – ціль – це кінцеві позитивні довготривалі зміни, що є вирішують проблему чи усувають перешкоди.

O (objectives) – завдання – це позитивні зміни в умовах існування та розвитку, які є обов'язковими передумовами досягнення цілі.

M (methods) – методи – це засоби виконання завдань та досягнення цілей.

I (implementation) – виконання – виконання є комплексом дій, що складається з визначення, пошуку ресурсів та впровадження методів.

E (evaluation) – оцінювання – оцінювання дає нам змогу визначити, якою мірою ми виконали завдання, досягли цілей, та, відповідно, задовольнили потреби цільових груп.

Співставимо компоненти схеми NAOMIE із типовими (стандартними) складовими заявок на отримання цільового фінансування – вони суголосні.

ТИПОВІ (СТАНДАРТНІ) СКЛАДОВІ ЗАЯВОК НА ОТРИМАННЯ ЦІЛЬОВОГО ФІНАНСУВАННЯ

ПРОЄКТНИЙ ЦИКЛ NAOMIE



◆ Назва проєкту	
◆ Інформація про організацію	
◆ Опис проблеми чи актуальності проєкту	N (needs) – потреба
◆ Мета	A (aim) – ціль
◆ Завдання	O (objectives) – завдання
◆ Діяльність за проєктом, заходи	M (methods) – методи
◆ Робочий план	I (implementation) – виконання
◆ Якісні та кількісні показники	E (evaluation) – оцінювання
◆ Бюджет	

Розглянемо кожну складову циклу окремо.

Відправна точка – **потреба**, незадоволення якої створює проблеми для певної цільової групи. Під час опису проблеми важливо зазначити, кого вона стосується, навести статистику та факти, що підтверджують її актуальність. Проблема може мати глобальний характер, тому громадська організація має сконцентруватися на тій частині проблеми, на яку може реально вплинути, вирішити чи мінімізувати негатив. Тут йдеться про спроможність організації. Також дуже важливо відобразити, насамперед, потреби цільових груп, тобто розглядати проблему з погляду цільових аудиторій, а не самої організації. Пам'ятайте, ми – це не наша цільова аудиторія, тобто той спосіб, у який про вирішення проблеми думаємо ми як громадські діячі, не завжди є виправданий та ефективний. Тому без вивчення потреб цільової групи неможливо знайти коректні шляхи розв'язання проблем. Діяльність громадських організацій із вивчення потреб цільових аудиторій має бути за «нічого для нас без нас». Тому ми маємо ставити собі кілька ключових питань щодо цільових аудиторій:

- Що ми знаємо про нашу цільову аудиторію?
- Яке у них ставлення до проблеми?
- Яка характерна поведінка?
- Які соціальні норми діють?
- І який загалом політичний контекст щодо питання, на яке Ви хочете вплинути Ваша організація?

Отже, цільова аудиторія, її потреби і проблеми у фокусі уваги.

Під час визначення ключової (центральної) проблеми та встановлення причинно-наслідкових зв'язків, доцільно використовувати «дерево проблем». Тобто, це спосіб аналізу, де стовбур дерева – це проблема, коріння дерева – це причини проблеми, а крона дерева – це наслідки. Зверніть увагу, чи не сплутані причини і наслідки. Поміркуйте: однакові чи різні наслідки для жінок і чоловіків? Відповідно результати проведеної роботи відобразіть в описі актуальності проєктної заявки.

Друга складова – **мета** – ДЛЯ ЧОГО? Що ми хочемо досягти в кінці проєкту?

Мета проєкту – це планований позитивний кінцевий результат, який отримає громада чи суспільство в результаті здійснення цього проєкту.

Як технічно сконструювати формулювання мети?

1) Мета має бути сформульована в одному реченні.
2) Мета формулюється через ІМЕННИК (наприклад: підвищення, зниження, розширення, зменшення, формування, надання...).

3) Мета має містити очікуваний результат (підвищення, зниження, посилення, запобігання...) + проблему + цільову групу + та головний засіб отримання очікуваного результату (тобто шлях).

Наступна складова – це **завдання**. Завдання – це маленькі частинки мети, тобто кроки, які необхідно здійснити для досягнення поставленої цілі.

Як технічно сформулювати завдання?

Вони формулюються починаючи з дієслова і мають відповідати критеріям SMART. Тобто відображати важливі конкретні зміни у житті цільової групи, спільноти чи суспільства загалом, бути вимірюваними, реалістичними та обмеженими у часі.

Після цього розробляємо **заходи**. При цьому основна увага на зорієнтованість на результат та врахування потреб цільової групи, її можливостей долучення до проєктних заходів. Заходи мають бути оптимальні по тривалості.


Далі всі ці активності знаходять відображення у робочому плані. Це короткий та детальний опис змісту діяльності із зазначенням термінів та відповідальних.

Наступний компонент як у схемі NAOMIE, так і в грантовій заявці – це розробка показників. **Показники** – це бажані результати, тому формулюються у завершеній формі (протреновано, зроблено, охоплено, підвищено, складено, надано...). Показники дають змогу оцінити наскільки виконано/не виконано проєкт у цілому. Розрізняють кількісні та якісні показники. Якщо кількісні показники – це про те, що було зроблено, то якісні показники – про те, що змінилося? Кількісні показники відображають, кількість проведених заходів чи наданих послуг, кількість учасниць та учасників, кількість створеної та поширеної друкованої продукції, кількість публікацій у медіа про перебіг проєкту тощо.

Якісні показники відображають позитивні зміни в результаті проєкту (наприклад, інноваційні моделі, методики або технології, впроваджені в рамках проєкту, розробка нових процедур, що полегшують або поліпшують діяльність одержувачів послуг, удосконалення законодавства, зміна моделі поведінки населення тощо).

У межах проєктного підходу виділяють різні типи отриманих **результатів**: короткострокові, довгострокові та вплив.

До короткострокових належать конкретні результати вашого проєкту, набуті безпосередньо за час його реалізації.



Довгострокові – це результати, які отримає суспільство та зможе далі використовувати після реалізації вашого проєкту.

Вплив — зміни в суспільстві, які викликав ваш проєкт. Із категорією впливу також тісно пов'язана категорія стійкості проєкту.


Проєкт має «жити» після завершення вашої діяльності, цільова аудиторія має відчувати його вплив у короткостроковій та довгостроковій перспективі.

Можливі недоліки розробки проєктів:

- слабкий зв'язок із стратегічними цілями організації;
- поверхневий аналіз ситуації без встановлення причинно-наслідкових зв'язків;
- планування, орієнтоване на процес і заходи, а не на цілі і результати;
- ефект від проєкту неможливо перевірити чи виміряти;
- короткострокове бачення;
- слабо опрацьована проєктна заявка.

Перед розробкою бюджету проєкту детально ознайомтеся із вимоги донора до його складання, зверніть увагу на заборонені статті.

Критерії якісного бюджету:

- Відповідність меті та завданням та робочому плану;
 - Правильність арифметичних розрахунків;
 - Економічно обґрунтований (відповідає реаліям ринку);
 - Ефективність витрат (тобто запропоновані витрати найкращим чином ведуть до виконання мети проєкту)
 - Продуманий власний внесок організації. Оскільки це переконує потенційного надавача коштів, що ідея хороша, бо інвестує не тільки він.
- 

МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНКА ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Моніторинг та оцінка (MiO), як частина життєвого циклу проекту.

Як ми дізнаємось, що досягли успіху? Як ми взагалі зможемо відрізнити успіх від невдачі?

Що допоможе зрозуміти наші результати та отримати підтримку? І як це все порахувати?

На всі ці та інші питання відповідає хороша система моніторингу та оцінки. І вона є невід'ємною частиною проєктної діяльності.

Адже нам важливо постійно вимірювати наші дії та в результаті дати відповідь на головне питання: чи було виконано обіцянки, задоволено потреби цільових груп та досягнуто довгострокових результатів?

Але моніторинг та оцінка це не тільки про розрахунки та цифри, це також про комунікацію, довіру та прозорість. Адже, повідомляючи про результати наших проєктів, ми сприяємо підвищенню довіри суспільства до нашої роботи та відповідно отримуємо підтримку.

Маючи чітку систему моніторингу ми демонструємо наскільки ми підготовлені, наскільки ефективною та результативною є наша діяльність

Ефективна система MiO також є надважливим джерелом інформації для оптимізації та вдосконалення заходів, покликаних максимально збільшити ймовірність **успіху**. Вона допомагає вже на ранніх етапах розпізнати перспективні заходи, щоб мати можливість запровадити їх і в інших місцях.

З іншого боку система моніторингу є «системою раннього сповіщення» про **проблеми, що допомагає їх швидко виявити та дати певну реакцію.**

Також це дозволяє ефективно **формулювати та обґрунтовувати бюджетні запити** та розподіляти обмежені ресурси саме серед тих заходів та проєктів, що приносять найбільші користі.

Ми можемо виокремити об'єкти, що працюють особливо добре або особливо погано. Після цього можна проводити оцінювання для встановлення виявлених відхилень.

Іншими словами:

Якщо неможливо помітити успіх, неможливо скористатися позитивним досвідом.

Якщо неможливо помітити невдачу, неможливо їй запобігти²⁸.

Моніторинг та оцінка: визначення понять

Моніторинг – систематичний збір і обробка інформації, яка може бути використана для поліпшення процесу прийняття рішень, оновлення планів роботи, а також для інформування громадськості

Оцінка – періодичне оцінювання актуальності, ефективності, дієвості,

²⁸ Презентація Л.Паливода «Моніторинг та оцінка» Тренінг для аналітичних центрів. Режим доступу: https://issuu.com/irf_ua/docs/lpalyvoda_3_ngo-m_e_26-11-14

впливу та соціальної сталості інтервенції (Нейтан Сміт). Це своєрідне підведення результатів²⁹.

В чому різниця?

Моніторинг є **рутинною, постійною, внутрішньою діяльністю**. Його використовують для збору інформації щодо діяльності в рамках програми, її результатів і наслідків з метою оцінки ефективності такої програми.

Оцінювання зазвичай проводиться з метою дати відповідь на запитання, яке **стоїть за моніторингом даних**.

Моніторинг відповідає на запитання **«Як йдуть справи?» «Чим ми займаємось?»** (повсякденне відслідковування ситуації).

Оцінка відповідає на запитання **«До чого це призвело?» «Чого ми досягли?» та «Чому?», «Наскільки?» «Який ми здійснили вплив?»**.

Чи ми робимо **правильні речі?** Та чи ми робимо **речі правильно?**

- Моніторинг проводиться протягом реалізації програми або проєкту.
- Оцінювання є періодичною оцінкою показників виконання програми або проєкту.

Відмінності між моніторингом та оцінкою наступні³⁰:



ВІДМІННОСТІ МОНІТОРИНГУ ТА ОЦІНКИ

МОНІТОРИНГ	ОЦІНКА
Дає відповіді на запитання, які починаються словом «ЩО?» (що робиться, що зроблено..)	Дає відповіді на запитання, які починаються словом «НАСКІЛЬКИ?» (наскільки добре зроблено..)
Проводиться постійно в ході реалізації проєкту	Проводиться на ключових етапах реалізації проєкту
Фіксується те, що відбувається в процесі реалізації проєкту, для порівняння існуючого стану справ з планом	Аналізуються причини досягнення/не досягнення запланованих результатів
Отримана інформація використовується для поліпшення роботи за проєктом	Дає можливість оцінити ефективність проєкту та сформулювати рекомендації для подальших проєктів

²⁹ Шлях до результатів: планування та проведення ефективних оцінювань розвитку. – Морра Імас Л.Дж., Піт Р.К. – К.: МБФ «Міжнародний Альянс з ВІЛ/СНІД в Україні», 2015. – 580 с. Режим доступу: https://www.nmapo.edu.ua/zagruzka2/Shlyh_do_rezultativ.pdf

³⁰ Моніторинг та оцінка соціальних проєктів. Лекція. Режим доступу: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php?file=/259093/mod_resource/content/1/%d0%9b%d0%b5%d0%ba%d1%86%d1%96%d1%8f%203.pdf

І моніторинг, і оцінювання спрямовані на вимірювання та оцінювання ефективності, але вони використовують **різні підходи та проводяться в різний час.**

1. Моніторинг. Визначення, основні етапи, складові плану моніторингу.

Моніторинг

- надає інформацію про досягнутий прогрес або його відсутність,
- допомагає вчасно приймати необхідні рішення,
- створює базу для проведення оцінки і перегляду діяльності.

Для організації ефективної системи моніторингу **НАД**важливо добре підготуватись, спланувати та продумати. Моніторинг – це СИСТЕМНА діяльність, яка вимагає чіткого планування та опису його складових елементів.

Зауважимо, що спроба «вбудовувати» систему моніторингу та оцінки на стадії реалізації процесу – одна з найбільш типових помилок у впровадженні проєктів.

Основні етапи організації системи моніторингу³¹

Етап	Кроки
Підготовка	<p>Для початку необхідно визначитися з предметом моніторингу. Це на 100% залежить від мети та очікуваних результатів проєкту. Фактично ми визначаємо, що саме досліджувати, наскільки ефективно реалізується проєкт, наскільки наші цільові групи отримують користь від проєкту тощо.</p> <p>Наступним кроком є узгодження завдань моніторингу, часових рамок його проведення, географічне охоплення.</p> <p>Визначення потреб в інформації (індикатори виконання заходів, досягнення цілей тощо) та хто її потребує.</p> <p>Визначення того, як часто слід збирати інформацію. <i>(Наприклад, один раз в місяць, квартал, тиждень. Залежить від часових рамок проєкту. Утім, важливо тримати баланс. З одного боку не «загратись» в моніторинг, з іншого – не випустити)</i></p> <p>Визначення джерел і способів отримання інформації <i>(Наприклад, реєстраційні списки, результати оцінювання тренінгу, результати опитування, візитів тощо).</i></p> <p>Визначення відповідального за збір інформації <i>(Наприклад, менеджер проєкту, директорка проєкту, спеціаліст з МіО. Частіше за все – це менеджер проєкту).</i></p> <p>Визначення витрат, пов'язаних із запровадженням моніторингу та збором інформації. <i>(Наприклад, дуже важливо забюджетувати моніторинг, адже він потребує зусиль та часу. Ресурси можуть бути необхідними для поїздок з моніторинговими візитами, на друк анкет, на друк спеціальних бланків тощо, але варто пам'ятати, що сам моніторинг не є ціллю нашого проєкту, тому важливий баланс).</i></p>

³¹Посібник з моніторингу та оцінювання програм регіонального розвитку / Лендвел М., Винницький Б., Ратейчак Ю., Санжаровський І. За ред. Санжаровського І., Полянського Ю. – К.: К.І.С., 2007. – 80 с. Режим доступу: <https://www.ipas.org.ua/index.php/library/educational-materials/183-posibnik-z-monitoringu-ta-otsinjuvannja-program-regionalnogo-rozvitku>

Планування	<p>Розроблення й апробація документів для збору та фіксації даних (<i>Це важливо зробити ПЕРЕД початком проекту. Адже відразу дасть можливість побачити, яких саме даних нам може не вистачати, або які саме люди нам необхідні для проведення моніторингу. Це можуть бути спеціальні реєстри, моніторингові картки, таблиці обліку, зокрема фінансові таблиці</i>).</p> <p>Підготування персоналу, відповідального за операції з моніторингу.. <i>Не нехтуйте тим, щоб дуже добре розказати про ваш план моніторингу. Адже, якщо відповідальна особа буде збирати не ті дані, або джерела будуть неперевірені, ви в більшості випадків не зможете їх відновити, а отже – не зможете отримати якісний аналіз.</i></p> <p>Ознайомлення персоналу проекту з системою моніторингу.</p>
Збір даних	<p>Постійний збір визначених даних.</p> <p>Контроль за діяльністю системи моніторингу</p>
Аналіз та порівняння даних	<p>Порівняння зібраних даних з визначеними плановими (або по-іншому – базовими) значеннями індикатора.</p> <p>Встановлення відмінностей.</p> <p>Визначення інших проблем.</p> <p>Пошук причин відхилень та визначення варіантів розв'язання проблем.</p>
Звітування	<p>Документування зібраних даних і результатів аналізу. Забезпечення інформацією щодо результатів моніторингу керівництва тих, хто здійснює впровадження програми, бенефіціарів та інших зацікавлених осіб.</p>
Використання результатів	<p>Використання результатів моніторингу для вдосконалення управління та реалізації проекту/ програми.</p>

Складові плану моніторингу.

План моніторингу – це наш головний компас. Саме він містить зведену інформацію, що, коли, де та як часто нам треба робити і хто тут головний.

План моніторингу включає:

- ▶ вибрані показники виконання (для кожного з очікуваних результатів);
- ▶ джерела інформації;
- ▶ методи, частоту та графік збору даних;
- ▶ методи оцінки та аналізу даних;
- ▶ графік прийняття рішень і звітування;
- ▶ ролі та відповідальність за всі етапи процесу.

Отже, при проведенні моніторингу соціальних проектів необхідно відстежувати **у комплексі** різні напрями роботи на різних етапах проекту: використання ресурсів (відповідність витрачених ресурсів плану); процес виконання запланованої діяльності; результат (у якій мірі вдається досягати намічених завдань) і, врешті-решт, вплив проекту.

2. Оцінка: визначення поняття, види оцінки та основні критерії оцінки.

Основні методи та інструменти збору даних.

Як зазначено вище, моніторинг відповідає на запитання «Як йдуть справи?» «Чим ми займаємось?» (повсякденне відслідковування ситуації), а оцінка відповідає на запитання «До чого це призвело?» «Чого ми досягли?» «Чому так сталося?», «Наскільки...?» «Який ми здійснили вплив?».

Відповіді на ці питання є вкрай важливими, адже вони не просто дають нам можливість побачити певні розбіжності в проєкті або оцінити його успіх, але й всім зацікавленим сторонам зворотний зв'язок щодо наших проєктів та програм та взагалі нашої діяльності, як організації.

Отже, оцінка – об'єктивне періодичне підведення результатів для визначення статусу проєкту щодо його сформульованих цілей.

Оцінювання допомагає забезпечити відповідальне використання ресурсів та дозволяє виявляти, які саме заходи, дії, проєкти потребують відтворення, масштабування, покращення або закриття.

Оцінювання може слугувати багатьом цілям і використовуватися по-різному. Наприклад:

- допомагати з'ясувати, чому було або не було досягнуто запланованих результатів;
- встановлювати причини отримання незапланованих результатів або наслідків;
- оцінювати шляхи та причини впливу на результати певних дій;
- висвітлювати процес реалізації, невдачі та успіхи на всіх рівнях;
- допомагати робити висновки, висвітлювати сфери досягнень і потенціалу, а також надавати конкретні рекомендації щодо покращення тої чи іншої дії.

Існують різні **види оцінки**.

Основні види оцінок в залежності від різних ознак:

Ознака класифікації	Оцінка
Час проведення	<ul style="list-style-type: none">▶ Вступна оцінка (ex-ante)▶ Періодична/поточна оцінка (mid-term)▶ Кінцева/вихідна оцінка (ex-post)
Особа, яка проводить оцінку	<p>Внутрішня – оцінювання виконується людьми зсередини організації. Часто вони не є спеціалістками/-тами, а фахівці з оцінки можуть виступати в ролі консультантів.</p> <p>Зовнішня – проводять юридичні та/або фізичні особи, які не входять до складу донора, партнера або організації, запрошені ззовні.</p> <p>Спільна – у ході спільного оцінювання фахівці з оцінювання співпрацюють з представниками установ та зацікавлених осіб у питаннях планування, виконання та інтерпретації оцінки.</p>
Цільове призначення	Оцінка процесу Оцінка результату (результативності) Оцінка впливу Оцінка економічної ефективності

В основному використовують такі 5 критеріїв оцінювання³²:

- відповідність: міра відповідності завдань проєкту запитам бенефіціарів, потребам регіону/громади та взагалі проблемам, які існують;
- результативність: **рівень досягнення та реалізації визначених завдань та заходів проєкту, його наслідків та впливів на становище бенефіціарів, громади в цілому**;
- ефективність: результати – якісні та кількісні – в порівнянні з використаними ресурсами (цей економічний термін свідчить про використання найдешевших з доступних ресурсів для досягнення бажаних результатів). Вимірювання ефективності зазвичай вимагає порівняння альтернативних підходів до досягнення однакових результатів з тим, щоб дізнатися, чи був застосований найефективніший процес);
- вплив: позитивні та негативні зміни, спричинені проєктом. В центрі уваги мають бути як заплановані, так і незаплановані результати. Розглядаються позитивні та негативні наслідки впливу зовнішніх факторів, такі як, наприклад, COVID 19;
- сталість: стійкість проєкту, його ідеї, результатів з плином часу (поняття сталості є особливо актуальним щодо оцінки (не вимірювання) ймовірності продовження надходження вигоди від діяльності чи проєкту/програми після припинення фінансування донором. Фактично проєкти і програми повинні бути сталими як екологічно, так і фінансово.

В оцінці дуже важливим елементом є **участь зацікавлених сторін**, оскільки, у випадку їх залучення, дуже ймовірно, що результати будуть об'єктивнішими і їм буде довіряти громадськість. Це, своєю чергою, сприятиме сталості проєкту, якщо його реалізацію буде продовжено.

Основні методи та інструменти збору даних.

Це питання є досить широким та комплексним і можна записати ще не одне відео даючи на нього відповідь. Утім, в рамках нашої проєктної роботи, ми хочемо познайомити вас з основними методами та інструментами.

- *Експертне опитування.* Використовується переважно для перевірки достовірності й об'єктивності інформації на основі думки фахівців з даних питань.
- *Анкетування.* Оцінювання передбачає вивчення результатів проєкту та його впливу на учасників та учасниць. Можна використати анкети, які будуть заповнювати люди самостійно, або за допомогою фахівця.
- *Аналіз документів.* Використовуються різні інструменти, утім головна мета – знайти потрібну інформацію, що стосується проєкту та його результатів. Це може бути як нормативно-правова база, так і аналіз сайтів, звітів, офіційної документації.
- *Інтерв'ю.* Для оцінювання найчастіше використовують фокус-групи (колективні напівструктуровані інтерв'ю – тематичні групові дискусії, які модеруються фахівцем). А також індивідуальні інтерв'ю.

³²Шлях до результатів: планування та проведення ефективних оцінювань розвитку. – Морра Імас Л.Дж., Піст Р.К. – К.: МБФ «Міжнародний Альянс з ВІЛ/СНІД в Україні», 2015. – 580 с. Режим доступу: https://www.nmapo.edu.ua/zagruzka2/Shlyh_do_rezultativ.pdf

• *Метод спостереження*. Має багато варіацій. Включене, наприклад, «таємний клієнт», коли ви самі отримуєте ту чи іншу послугу або є членом приймальної комісії, або входите в робочу групу при органі влади та інше. Або невиключене спостереження: спостереження за діяльністю, не беручи в ній участі. Наприклад, спостерігаєте за роботою ЦНАПу або лікарні³³.

Використовуються й інші методи та інструменти. Утім, що б ви не обрали, вам вкрай важливо визначитись із показниками, які ви будете використовувати. Або іншими словами, тими доказами, які будуть свідчити про успішність або неспішність вашої діяльності.

3. Показники: їх визначення та види. Гендерний підхід у визначенні показників.

Виконаним можна вважати лише те, що вдалося виміряти. Показник є мірою, яка, за умови систематичного контролю, вказує на просування до цілі (або ж на відсутність такого просування). Фактично це дає нам відповідь на запитання: «Як розпізнати успіх, якщо його буде досягнуто?»

Отже, показник – це ознака, маркер, за допомогою якого можна вимірювати або порівнювати.

Показники служать для виміру ситуації, змін або розвитку протягом певного часу.

Вид та кількість показників визначаються залежно від завдань моніторингу.

Розробка показників – ключовий момент у побудові системи МіО; він є визначальним для всіх наступних дій зі збору й аналізу даних та звітування про них.

Показники повинні відповідати критеріям CREAM, тобто бути:

• **«clear» – ясними** (чіткими та недвозначними); важливо щоб його було легко вирахувати. Простими та доступними: чи буде інформація доступною для збору та чи просто її буде збирати?

• **«relevant» – актуальними** (відповідними предмету моніторингу та оцінки); *Наприклад, якщо ми моніторимо проведення тренінгів в рамках нашого проєкту, нам не потрібно вивчати кількість поверхів у будинку, де проводиться навчання.*

• **«economic» – економічними** (пов'язані з їх відстеженням витрати мають бути поміркованими); чи будуть витрати на отримання інформації зіставними з користю від моніторингу?

• **«adequate» – адекватними** (здатними створити базис для оцінки ефективності); надійними: чи будуть дані, необхідні для індикаторів, надійними та сумірними протягом тривалого часу?

• **«monitorable» – контрольованими** (повинні піддаватися незалежній перевірці), чи зможуть всі, хто ознайомлюється з даними, дійти однакового висновку?³⁴

³³ Богдан О. Що варто знати про соціологію та соціальні дослідження? Посібник-довідник для громадських активістів та всіх зацікавлених. – К., 2015 – 380 с. Режим доступу: http://www.sii.org.ua/wp-content/uploads/2016/07/Bogdan_SocResearch.pdf

³⁴ Шлях до результатів: планування та проведення ефективних оцінювань розвитку. – Морра Імас Л.Дж., Ріст Р.К. – К.: МБФ

Дуже важливо, щоб обрані нами показники:

- були практичними – отримана інформація буде використана для прийняття рішення та вивчення досвіду.
- відображали представництво, тобто давали змогу оцінити представництво вікових груп, статі бенефіціарів тощо.

Базові показники

Базові значення показників – це інформація (якісна або кількісна) про стан показника на початку проекту/програми/діяльності (або безпосередньо перед ними). Важливо визначитись із базовими показниками, тому що вимірювання прогресу (або його відсутності) починається саме з **опису й оцінки початкових умов**. Часто збір базових даних означає, по суті, перше вимірювання показників з тим, щоб дізнатися про поточний стан речей.

Кількісні та якісні показники.

Кількісні показники мають кількісний вираз і позначаються такими формулюваннями, як число, частота, відсоток, частка тощо. Кількісними показниками можна описати, наприклад, частоту зустрічей та чисельність учасниць та учасників, кількість заходів (форумів, тренінгів, онлайн марафонів), коефіцієнт зростання, кількість публікацій, кількість видань тощо. Вони допомагають підготувати бюджет.

Якісні показники (судження, оцінка, сприйняття та відношення), що не мають кількісного виразу й можуть позначатися такими формулюваннями: наявність, відповідність, якість, ступінь, рівень, задоволеність, обізнаність тощо.

Залежно від потреб проекту якісними показниками можна описати, наприклад, ставлення до того чи іншого факту зацікавлених сторін, рівень їхнього задоволення, здатність до прийняття рішення та самооцінки, зміна поведінки тощо.

Важливою є рівновага та поєднання **кількісних та якісних показників**. Керуйтеся тим – яка саме інформація потрібна для управління проектом і простеження за прогресом.

Наприклад, тренінговий навчальний курс можна оцінити кількома показниками:

1. Кількість учасників – 30 (кількісний);
2. Склали екзамен – 24 (кількісний);
3. Учасниці та учасники у формі зворотного зв'язку зазначили, що було корисне, що ні, а чого не вистачало на тренінгу (якісний).
4. Тренери описали позитивні та негативні моменти тренінгу (якісний).
5. Витрачено на участь одного учасника/-ці наступні ресурси: проїзд, проживання, харчування, канцтовари та ін. (кількісний)³⁵.

«Міжнародний Альянс з ВІЛ/СНІД в Україні», 2015. – 580 с. Режим доступу: https://www.nmapo.edu.ua/zagruzka2/Shlyh_do_rezultativ.pdf

³⁵ Механізми моніторингу протидії торгівлі людьми / Левченко К.Б., Ковальчук Л.Г., Євсюкова М.В. та ін. – К. : Міжнар. жін. правозахисний центр “Ла Страда-Україна”, 2014. – 156 с.

Іноді наші докази – показники – можуть бути зовсім неочевидні, але їх теж треба продумати завчасно.

Горизонтальні або наскрізні показники. Вони є вкрай важливими, адже пов'язані з питаннями справедливості та інклюзії. А саме, як проєкт враховує наскрізні питання, такі як:

- гендерна рівність;
- екологічна стійкість: чи при реалізації проєкту використовується належна екологічна практика? Чи враховуються екологічні обмеження / можливості?
- демократія, належне управління: регулярна, прозора інформація та звітність. Наскільки активно беруть участь та відповідальність зацікавлені сторони?
- просування прав людини (включаючи людей з інвалідністю), прав дитини, корінних народів


Гендерно орієнтовані показники.

Реалізація будь-якого проєкту передбачає досягнення конкретного результату. Але користування результатами може бути різним для різних груп населення. Тобто вплив досягнутих результатів на чоловіків та жінок, молодь і літніх людей, осіб з інвалідністю та інші групи буде різним. Тому нам так важливо врахувати при створенні показників всі ці групи.

Наприклад, проєкт прокладання або капітального ремонту дороги має збалансовано врахувати потреби не лише водіїв автотранспорту (які на дорозі, місця для заправки, нічліг, харчування), але й інших видів транспорту (велосипедистів, гужовий транспорт у селах), а також різних категорій пішоходів (тротуари мають бути достатньо широкими для самостійного пересування осіб з інвалідністю, татів та матерів із дитячими возиками, місця для переходу – з урахуванням об'єктів поруч, світлофори – з обладнанням для осіб із вадами зору тощо).

Показники будуть включати такі категорії як стать, вік, місце проживання, інвалідність. Перераховані показники є горизонтальними та допомагають зрозуміти чи нікого ми не втратили у процесі реалізації проєкту та чи права всіх було дотримано. Так, проводячи заходи з обговорення нового об'єкту в громаді, проведення громадських слухань, фестивалю, розроблення стратегії тощо, порахуйте кількість жінок і чоловіків, молодих та літніх, людей з інвалідністю (жіночої та чоловічої статей), які взяли участь, та кількість тих, хто **говорив на заході (це кількісні показники)**. Запитайте жінок і чоловіків, які брали участь у заході, про їхнє враження щодо нього. Наприклад, як вони дізналися про захід (з оголошень, від сусідів, з радіо тощо); чи зрозуміли інформацію; чи вони планують брати участь у наступних заходах та т.п. (**це якісні показники**). Використання такого набору показників значно підвищить ефективність наступних заходів, допоможе при плануванні та реалізації, а також зекономить ресурси, як часові так і фінансові³⁶.


³⁶ Оцінювання соціально-гендерного впливу стратегій, програм і проєктів регіонального розвитку : практ. посіб. / М. Колодій та ін.; за ред. І. Санжаровського. — К. : К.І.С., 2012. — 80 с. : іл., табл.



Загалом, під час моніторингу та оцінки **як мінімум** слід дати відповідь на такі запитання:

- Чи однаковою мірою різні групи жінок та чоловіків залучені до процесу прийняття рішень (у процесі розроблення і впровадження проекту)?
- Чи однакове ставлення до жінок і чоловіків?
- Чи вдалося за рахунок проекту досягти результатів щодо забезпечення рівних можливостей та привілеїв для чоловіків і жінок?
- Чи став проєкт корисним для різних груп жінок та чоловіків, чи він їм зашкодив?

Успішна команда проєкту дбає про те, щоб усі показники були гендерно-диференційованими.



МИСТЕЦТВО ФАНДРАЙЗИНГУ

Що таке фандрайзинг

Фандрайзинг – важлива сфера діяльності неприбуткових організацій. Фандрайзинг – одна з тем, яка актуальна як для щойно створених ініціативних груп і нових організацій, так і для громадських організацій що мають власну історію успішно реалізованих проєктів.

Спробуємо розібратися з цим поняттям.

З кожним роком конкуренція за ресурси в громадському секторі зростає, тому вміння залучення ресурсів відіграє важливу роль.

Почнемо з термінів. Визначень поняття фандрайзинг існує безліч.

Зупинимось лише на двох з них, які на нашу думку, найбільше чітко розкривають це поняття.

Фандрайзинг – діяльність щодо забезпечення надійного потоку доходів, який дозволив би організації виконувати свою **МІСІЮ**.

Фандрайзинг – це професійна діяльність щодо мобілізації фінансових та інших ресурсів з різноманітних джерел для реалізації соціально значущих неприбуткових проєктів, яка вимагає спеціальних знань та навичок фандрайзера, що можуть вплинути на прийняття позитивного рішення носія ресурсів.

Хоча ми зазначили, що це залучення ресурсів для неприбуткових проєктів, проте треба розуміти, що за ресурси змагаються не тільки громадські організації, а й бізнес. Бо саме з бізнесу цей термін прийшов в громадський сектор.

Про не лише бізнес використовує фандрайзинг, а й політичні партії, які можуть збирати кошти на свою передвиборну кампанію.

Коли говоримо про сутність фандрайзингу, виділяємо суб'єктів і об'єктів фандрайзингу.

Суб'єктами фандрайзингової діяльності є неприбуткові організації (громадські організації), які займаються пошуком джерел фінансування та інших необхідних ресурсів для реалізації проєктів.

Об'єктами фандрайзингу виступають різні категорії донорів, основними з яких є благодійні фонди, приватні особи, корпорації та бізнес-структури, а також державні органи³⁷.

Виходячи із сутності та принципів фандрайзингу, завданнями його діяльності є:

1. залучення ресурсів для реалізації цільових програм (незалежно від того, хто їх реалізує – державні органи чи громадський сектор, якщо вони лежать в полі інтересу вашої організації), соціально значущих проєктів;
2. аналіз ефективності діяльності організації;
3. аналіз ефективності та моніторинг проєкту;
4. збір нових ідей для майбутніх програм;
5. підтримка цільових груп та допомога в самореалізації індивідів;
6. підвищення іміджу організації та зміцнення довіри громадськості до неї;
7. інформування та просвітництво громадськості щодо проблем, які вирішує організація³⁸.

³⁷ Чернявська О. В., Соколова А. М. Фандрайзинг. Навч. посіб. – 2-е вид., з доопрац. та допов. К.: Алерта, 2015. – 272 с

³⁸ Комаровський О.В. Фандрайзинг у питаннях, відповідях та цитатах. Навч. посібник. – Луганськ, 2007. – 54 с.

Реалізація наведених завдань здійснюється за наступними напрямками³⁹:

- гранти міжнародних благодійних організацій і фондів;
- кошти з місцевого бюджету;
- кошти з інших фондів;
- участь у державних (або регіональних) цільових програмах;
- звернення до комерційних компаній, банків;
- кампанії зі збору приватних пожертвувань (громадяни, меценати, донори);
- соціальне підприємництво;
- залучення інших видів ресурсів (членські внески, засновницькі внески, виготовлення товарів з символікою на продаж, проведення виставок-продажів, шоу-збори, аукціони, лотереї, «шапка по колу» при проведенні масових акцій, поштові збори, SMS-збори, онлайн-збори).

Виходячи з вище наведеного, фінансування відбувається такими шляхами:

За залученням ресурсів:

- внутрішні ресурси (під якими розуміємо як ресурси, якими володіє організація, так і те, що пошуком ресурсів займаються члени організації);
- зовнішні ресурси (під якими розуміємо не лише залучення зовнішніх ресурсів, а й залучення сторонніх консультантів або професійних фандрайзерів для їх пошуку).

За регулярністю:

- разовий фандрайзинг – дії, спрямовані на пожертвування тут і зараз, як правило, відбувається емоційно;
- регулярний/рекурентний фандрайзинг – дії, спрямовані на довгострокове, регулярне взаємодія з донором, як правило, відбувається раціонально.

За цілями:

- цільовий фандрайзинг – спрямований на реалізацію конкретної програми / проєкту;
- нецільовий фандрайзинг – збір коштів спрямований на реалізацію статутної діяльності організації в цілому і на забезпечення її життєдіяльності.

За джерелами:

- фондовий фандрайзинг – участь в грантових конкурсах різних фондів (приватні, корпоративні, державні тощо);
- корпоративний фандрайзинг – взаємодія з благодійними бюджетами малого, середнього і великого бізнесу;
- публічний фандрайзинг – збір пожертвувань з приватних осіб;
- волонтерський фандрайзинг – збір коштів вашими волонтерами, амбасадорами, іншими зацікавленими у вашій діяльності особами⁴⁰.

³⁹ Фандрайзинг: навч. посіб. – Центральноукраїнський регіональний навчальний центр. Партнерство громад фундація «Україна-США» (USAID) – 2003. – 95 с.

⁴⁰ Щёлкова В. Как ещё? Технологии фандрайзинга для реализации социального проекта. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://docplayer.ru/128342056-Kak-eshcho-tehnologii-fandrayzinga-dlya-realizacii-socialnogo-proekta-shchyolkova->

Таким чином, фандрайзинг можна визначити як:

- багатетапний або разовий процес;
- процес взаємодії (з передісторією або без неї), як правило, двох сторін (фізичних або юридичних осіб) – прохача і благодійника (донор, меценат, спонсор);
- має на меті збір коштів і залучення ресурсів на реалізацію соціально-значимої діяльності першої сторони і прийняття рішення про їх надання другою стороною;
- фандрайзинг проходить в присутності консультантів, союзників, посередників;
- в атмосфері конкуренції (очна, явна або заочна конкурентна боротьба за обмежений ресурс (засоби);
- в рамках узгодженої (або запропонованої однією з сторін) процедури;
- в межах прозорості діяльності в ім'я довіри: надання відомостей про організацію, в тому числі про витрати на цілі, на які отримані конкретні ресурси, повідомлення донору про успіх, узгодження умов звітності;
- у формі, яка є в даний час легітимною для середовища, де він здійснюється⁴¹.

Принципи та правила фандрайзингу

Для того, щоб діяльність у сфері фандрайзингу була ефективною, треба спиратися на основні принципи фандрайзингу, які можна назвати «людськими законами». Вони застосовуються незалежно від того, чи звертаються з проханням про пожертвування до великих корпорацій, чи подаються на гранти до фондів, чи відбувається збір пожертв серед фізичних осіб.

➤ Люди дають гроші людям. Має значення не стільки організація, скільки те, хто залучений до її роботи, і хто просить гроші. Потенційним донорам – компаніям, фондам або приватним особам – цікавий людський фактор будь-якої заявки і будь-якого внеску. За винятком масштабних загальнонаціональних кампаній, які проводяться заради справи, яка стосується всієї нації, організація може зібрати значні суми тільки завдяки контактам між людьми. Навіть в масових кампаніях має значення те, які люди до них залучені.

➤ Люди дають гроші тому, що хочуть. Це їм приємно і викликає у них почуття задоволеності – тобто ви не нав'язуєтеся кому-небудь з проханням подумати про пожертву організації тільки тому, що ви вважаєте її гідною.

Усвідомлення цієї простої істини є, можливо, самою серйозною перешкодою в роботі фандрайзера. Звертаючись до людей з проханням за грошима, ви приносите їм задоволення від того, що вони стали частиною великої справи.

➤ Люди дають гроші тільки тоді, коли їх про це просять. Добровільні пожертвування рідкісні. Загальні заклики надати допомогу, без конкретної вказівки пожертвування, не дають результатів. Звідси впливає важливий висновок: люди роблять великі пожертвування тільки тоді, коли їх просять про великих пожертвування. Про конкретні суми. В ході кампаній з поповнення

капіталу найважливішим і найбільш делікатним аспектом є звернення до основного потенційному донору з проханням про велику пожертву. Як просити, яку суму? Донор може не дати стільки, скільки у нього просять, але його не образить саме прохання; і майже в будь-якому випадку пожертвування буде більше, ніж якщо б донора не попросити про більш велику суму.

➤ Люди дають гроші на фінансування можливостей, а не потреб. Можливість допомогти організації досягнути мети або виконати важке завдання є більш привабливою, ніж допомога для покращення фінансового положення. Важко збирати гроші тільки на покриття дефіциту.

➤ Люди дають гроші успіху, а не потребі. Ефект переможця діє і у фандрайзингу: люди люблять брати участь в успішній кампанії, мати справу з організацією, яка отримує підтримку⁴²

НАЙПОПУЛЯРНІШИМ ІНСТРУМЕНТОМ ФАНДРАЙЗЕРА Є ЗАЯВКА НА ГРАНТ.

Проте слід пам'ятати, що не «грантом єдиним».

Грант – кошти, безоплатно передані ресурсодавачем (фондом, корпорацією, державним органом, приватною особою) громадській організації або приватній особі або ініціативній групі для виконання конкретної роботи. На відміну від позики, кошти, отримані за грантом, не потрібно повертати.

З чого розпочати:

- скласти список фондів, кампаній, організацій, органів влади, які оголошують конкурси грантів;
- з'ясувати пріоритети Фондів, відмінність їх спеціальних програм і поточних конкурсів, умови отримання підтримки;
- для отримання гранту фандрайзер повинен пройти процедуру подання заявки на отримання гранту та участь в конкурсі;
- маленька засторога – не розчаровуйтеся, якщо вашу грантову заявку не підтримано. Навіть якщо не підтримано першу, другу, третю...
- розпочавши свою діяльність, дбайте завжди про власну історію (і не лише грантову);
- проєкт можна завжди реалізувати без гранту, проте грант завжди може його підсилити;
- ви можете почати реалізовувати проєкт ще до початку отримання гранту і навіть до початку подачі заявки на грант. Ваш проєкт може мати велику кількість складових/етапів, на реалізацію яких ви можете писати грантові проєкти;
- завжди дбайте про свою фінансову стійкість.

⁴² Куц С. Навігатор для фандрайзера: посібник для початківців / С. Куц. –Краматорськ: Точка опори, 2018. – 96 с.

Правила для підготовки громадської організації до фандрайзингу:

ПРАВИЛА ПІДГОТОВКИ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ДО ФАНДРАЙЗИНГУ



ПРАВИЛО 1
треба вкластися
в розвиток фандрайзингу

ПРАВИЛО 2
підготувати фандрайзера
чи фандрайзингову команду

ПРАВИЛО 3
ФАНДРАЙЗЕР – ЦЕ НЕ ВОЛОНТЕР

ПРАВИЛО 4
підготувати комплект фандрайзингових
матеріалів

ПРАВИЛО 5
скласти список фандрайзингових
приводів

ПРАВИЛО 6
інформаційні технології - на службу
фандрайзингової команди



- правило 1: треба вкластися в розвиток фандрайзингу (мінімум – робоче місце, комп'ютер, телефон, інтернет, копір, цифрова фотокамера);
- правило 2: підготувати фандрайзера чи фандрайзингову команду, створивши умови для їх навчання;
- правило 3: **ВАЖЛИВА РІЧ: ФАНДРАЙЗЕР – ЦЕ НЕ ВОЛОНТЕР**
- правило 4: підготувати комплект фандрайзингових матеріалів (буклети, брошури, конверти з логотипом, банери, стенди (для акцій), власне фандрайзинговий буклет – 4 сторінки про ГО, фото, місія; 5-6 фактів про завдання і теми; 1-2 кейси з фото; як допомагати вашій ГО (і знову нагадуємо, що мова йде не лише про фінанси, а й про будь-які ресурси, зокрема волонтерство);
- правило 5: скласти список фандрайзингових приводів (заходів, подій, зустрічей, зручних для пошуку партнерів та ресурсів);
- правило 6: інформаційні технології – на службу фандрайзингової команди (соціальні мережі, розсилка, таргетована реклама...) ⁴³.

Можна виділити основні етапи фандрайзингу:

1. Планування:

- розробка змістовної програми залучення коштів;
- визначення витрат ГО на рік;
- вибір видів та методів фандрайзингу.

⁴³ Краудфандинг и фандрайзинг как способы успешного привлечения ресурсов для устойчивой работы организации. Методические материалы. - Белгород, 2017. – 40 с.

2. Реалізація:

- проведення фандрайзингу;
- встановлення відповідальності за проведення фандрайзингу;
- виділення коштів на реалізацію фандрайзингу.

3. Контроль:

- здійснення контролю за реалізацією фандрайзингу;
- коригування планів з урахуванням змін.

4. Аналіз:

- визначення ефективності планування;
- аналіз ефективності етапу реалізації;
- оцінка ефективності кінцевих результатів⁴⁴.

Плануючи фандрайзингову діяльність, в першу чергу, пам'ятайте, навіщо ви це робите, якої мети прагнете досягнути.

Фандрайзинг приносить більше відповідальності в діяльність ГО.

Чим більше ресурсів отримує ГО, тим більше відповідальності вона повинна нести.

ГО несе відповідальність:

- перед державою – «чи не порушуєте ви закон?»
- перед громадськістю – «ви хто?» і «що ви хочете?»
- перед донорами – «куди пішли наші гроші?»
- перед благоотримувачами – вони чекають обіцяного, якщо ви їм пообіцяли чи створили умови, при яких в них склалося таке враження⁴⁵.

Фандрайзер – хто це?

Говорячи про фандрайзинг, необхідно зупинитися на тому, ХТО повинен займатися залученням ресурсів для реалізації Місії організації та проєктів, які організація реалізує. Це може допомогти уникнути розчарувань, втрати часу і коштів для організації та самої людини.


Фандрайзингом не можна займатися час від часу – успіх залежить від сталості і поступовості цілей і процесів;

Хтось в ГО повинен взяти на себе **ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ** за залучення коштів, крім керівника організації, якщо це можливо.

Якщо організація є потужною по кількості її працівників, то в ідеалі це конкретна людина чи цілий відділ. Якщо організація є невеликою по кількості працівників, то

⁴⁴ Чернявська О. В., Соколова А. М. Фандрайзинг. Навч. посіб. – 2-е вид., з доопрац. та допов. К.: Алерта, 2015. – 272 с

⁴⁵ Подберезкин М., Смолянко О, Кондратович Д., Костюгова А.Руководство по финансовой устойчивости для некоммерческих организаций и гражданских инициатив. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.lawtrend.org/wp-content/uploads/2017/06/Rukovodstvo-po-finansovoj-ustojchivosti-dlya-nekommercheskih-organizatsij-i-grazhdansih-initsiativ.pdf>



функції фандрайзингу може взяти на себе керівник або вони будуть розподілені між кількома людьми.

Фандрайзер повинен отримувати заробітну плату, він не волонтер.

Фандрайзер повинен володіти рядом базових особистих і професійних якостей, навиків, знань.

Можна виділити характеристики, навички, вміння якими повинен володіти фандрайзер, хоча цей перелік ніколи не буде вичерпним.

Впевненість у необхідності вирішення конкретної проблеми. Якщо людина не впевнена в тому, що проблему потрібно і можна вирішити, вона не зможе в цьому переконати інших.

Знання шляхів вирішення проблеми і сильних сторін вашої організації. Треба вміти «продавати» діяльність вашої ГО. Чому саме ваша організація варта уваги донорів? Чим ви відрізняєтесь від інших? Які докази ефективності роботи у вас є? На які витрати вам потрібні гроші? Чому вам потрібно саме стільки грошей? Саме відповідь на ці питання є важливим чинником.

Уміння грамотно, образно і переконливо говорити.

Високий рівень комунікабельності: якщо людина уникає активного особистого спілкування з людьми, то він чи вона не зможе бути фандрайзером. **ЯКЩО, ЗВІСНО, ВАШ ФАНДРАЙЗИНГ НЕ ОБМЕЖУЄТЬСЯ ЛИШЕ НАПИСАННЯМ ПРОЄКТНИХ ЗАЯВОК** і навіть в цьому випадку в залежності від донора, умов надання ресурсів, може знадобитись досвід спілкування з людьми.

Здатність ПРОСИТИ усно і письмово: як би парадоксально це не звучало, фандрайзери часто забувають або соромляться просити.

Вміння системно мислити – умовно кажучи, розкласти процес або проєкт «по полицях». Що, навіщо, в якій кількості, скільки коштує, кого залучити, де взяти? Він може поставити всі ці питання, дати на них відповіді і оформити їх у вигляді документу: плану, листа, заявки, публікації, розсилки.


Вміння шукати інформацію. Він сам може визначити коло потенційних донорів і почати займатися конкретизацією: дізнаватися назви компаній, імена керівників, заходи, в яких можна взяти участь, фонди, в які можна подати заявку.

Широкий кругозір дозволить при оформленні заявки використовувати інформацію з різних сфер.

Уміння рахувати гроші: скільки ми витратимо і заробимо.

Здоровий апетит до грошей. Образно кажучи, хороший фандрайзер закінчує свій день з калькулятором в руках, підбиваючи підсумок кількості коштів, які йому вдалося залучити для своєї ГО.

Знання і досвід в сфері маркетингу, продажів, зв'язків з громадськістю. Навіть якщо людина ніколи не працювала в бізнесі, вона може багато чого взяти з книг та Інтернету.



Уміння розбиратися в мотиваціях різних груп власників ресурсів.

Гарні організаційні здібності дозволять включати на різних етапах фандрайзингової діяльності, як членів команди, так і союзників та партнерів.

Особиста мотивація: фандрайзер повинен вміти пояснити собі і іншим, чому він вибрав цю роботу. (Якщо він займається цим, бо іншої роботи не знайшов, на-вряд чи він буде гарним фандрайзером. Хоча бувають і виключення)⁴⁶.

Готовність до змін та здатність швидко приймати рішення.

Аксиома фандрайзингу: ВІДПОВІДНИЙ ПРОХАЧ ЗВЕРТАЄТЬСЯ ВІДПОВІДНИМ ЧИНОМ ДО ВІДПОВІДНОГО ДОНОРА З ЗАПИТОМ ВІДПОВІДНИХ РЕСУРСІВ⁴⁷.

Що можна фандрайзити?

- гроші;
- товари;
- приміщення;
- послуги;
- кваліфікований персонал;
- волонтерів
- час;
- контакти;
- інформацію⁴⁸.

Ефективність фандрайзингу завжди вимірюється кількістю і якістю отриманих ресурсів.

Розпочинаючи роботу, фандрайзер ставить наступні запитання:

- Яка наша мета?
- Заради кого / чого?
- Скільки потрібно? І яких саме ресурсів?
- У кого будемо брати?
- Чому вони нам дадуть?
- Що вони отримають взамін?
- Хто буде робити?
- Кого візьмемо в помічники?
- Скільки це коштує?
- Скільки в нас часу?
- Чим ми ризикуємо?
- Як можемо зменшити ризики?

Не бійтеся відмови – це частина роботи фандрайзера. У людей можуть бути різні обставини, іноді відмова може означати лише тимчасове рішення

⁴⁶ Меньшенина И. НАЧИНАЮЩЕМУ ФАНДРАЙЗЕРУ: методические рекомендации по привлечению средств на реализацию социальных проектов, - М.: 2019. – 38с.

⁴⁷ Куц С. Навігатор для фандрайзера: посібник для початківців / С. Куц. –Краматорськ: Точка опори, 2018. – 96 с

⁴⁸ Щёлкова В. Как ещё? Технологии фандрайзинга для реализации социального проекта. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://docplayer.ru/128342056-Kak-eshcho-tehnologii-fandrayzinga-dlya-realizacii-socialnogo-proekta-shchyolkova-viktoriya-aleksandrovna-direktor-fonda-razvitiya-urala.html>

благодійника. Якщо ви збережете зв'язок, то, можливо, ця людина буде допомагати вашій організації в майбутньому.

Найважливіші моменти, які стосуються переговорів з потенційним власником ресурсів/донором/спонсором/, можна згрупувати за принципом «завжди» та «ніколи»⁴⁹:



НІКОЛИ

Не "наїжджайте"	Не перебивайте	Не намагайтеся "перевербувати"
Не відповідайте на питання, якщо не знаєте відповіді	Не відповідайте на питання, якщо вам його НЕ задали	Не "хваліться" бідністю і убогістю
Не ображайтеся	Не обманюйте, навіть по дрібницях	Не "канюchte"
Не сперечайтесь	Ніколи не запізнюйтесь	Не перетворюйте розмову в монолог



ЗАВЖДИ



Будьте уважні	Будьте доброзичливі	Вмійте слухати
Будьте компетентні	Висловлюйте свої думки коротко і ясно	Просіть певну суму
Говоріть про майбутнє	Приводьте приклади підтримки	Дякуйте
Пам'ятайте про мету візиту	Пам'ятайте, що ваш співрозмовник - теж людина	Умійте показати результати



⁴⁹ PR: теория и практика: учеб. // Д. Е. Баранов, Е. В. Демко, М. А. Лукашенко [и др.]; под ред. М. А. Лукашенко. — М.: Маркет ДС, 2010. — 328 с.

Звідки беруться фандрайзери, і як ними стати?

Питання не просте, проте відповідь на нього існує. Фандрайзером стають ті, хто цьому навчається.

І навчання відбувається в різних напрямках/сферах, зокрема, менеджменті, рекламі і зв'язках з громадськістю, психології. Не завадять також знання в галузі дизайну, копірайтингу і багато іншого.

Якщо ваша базова освіта не забезпечила вас цими знаннями – доведеться зайнятися самоосвітою. Хороших книг і курсів за цими дисциплінами багато. Можна сміливо вивчати бізнес-літературу, адже багато технологій фандрайзингу – це лише адаптовані інструменти бізнес-продажів або побудови відносин з клієнтами.

Не варто забувати, що некомерційне співтовариство – це коло людей, які багато років знають один одного і прагнуть один одному допомагати. Ми постійно спілкуємося і ділимося успішними прикладами. Існують конференції, майстер-класи, зустрічі – приходьте, беріть участь.

Проте скільки б ви не вивчили книг і не пройшли курсів, без практики ви далеко не просунетесь.

Вивчати, пробувати, помилятися, аналізувати і знову пробувати – такий звичайний шлях будь-якого професіонала, і фандрайзера – не виняток. Намагайтеся набиратися досвіду на невеликих проєктах, коли ціна помилки невелика. Погодьтеся, що якщо ви відправите не найвдаліший лист сотні адресатів і потім зрозумієте, в чому були неправі і навчені при наступній розсилці, – це краще, ніж відразу відправити такий лист за списком 50 тисячам адресатів.

У міру професійного розвитку ви станете помічати, як змінюється ваш погляд на навколишній світ.

У якийсь момент ви раптом зупинитеся перед черговою рекламою і подумаете: «Чим вона мене зачепила? Як я можу це використовувати в своїй роботі?» або, читаючи газету чи пост в фейсбуці, ви почнете думати про те, як ця випадкова, начебто, інформація допоможе вам залучити більше коштів своєї організації.

Якщо таке почало відбуватися, НЕ ЛЯКАЙТЕСЬ. Ми Вас ВІТАЄМО, ви стали фандрайзером⁵⁰!

І головне не забувати у своєму бажанні отримати результат – фандрайзер повинен:

- бути наполегливим,
- діяти послідовно,
- не зупинятися на досягнутому.

Фандрайзингова кампанія

Фандрайзингова кампанія (акція) – це системна діяльність протягом певного періоду з метою залучення ресурсів на реалізацію соціально значущого проєкту.

Для того, щоб провести ефективну кампанію по залученню ресурсів, організації необхідно ретельно все спланувати. Без чіткого плану, ваша команда не зможе передбачити проблеми та ризики до їх виникнення і може пізно зрозуміти, що ваша стратегія залучення ресурсів, зокрема, збору коштів потребує перегляду.

Етапи фандрайзингової кампанії

⁵⁰Дмитрий Даушев, Анна Клєцина, Ирина Меньшенина, Татьяна Тульчинская. Фандрайзинг: истории из российской практики. Сборник кейсов. – СПб.: ЦРНО, 2012. – 226 с

І тут треба відмітити те, що всі етапи вкладаються в дві складові:

Перша складова невидима, тобто це те, що лишається за лаштунками.

1 етап. Вибрати завдання, яке необхідно вирішити за допомогою отриманих ресурсів.

2 етап. Встановити часові рамки.

3 етап. Зібрати повну інформацію і продумати аргументи на свою користь.

4 етап. Проаналізувати можливі мотиви потенційних ресурсодавців: які з них можна заохотити.

5 етап. Промоніторити ситуацію, чи є ще гравці з цієї теми в полі. Визначити, ким вони є: партнерами чи конкурентами. Від цього будуть залежати ваші наступні кроки.

6 етап. Проаналізувати минулий досвід залучення ресурсів/збору коштів (якщо маєте власний, якщо ні, то зберіть інформацію, як це робили інші).

7 етап. Визначити своїх прихильників, до яких можна звернутися в першу чергу. Визначити, до кого можна ще звернутися.

8 етап. Підготувати і розмножити матеріали для надання ресурсодавцям/донорам (заявки, прес-релізи та ін.).

9 етап. Узгодити всередині організації методи залучення ресурсів/збору коштів.

10 етап. Скласти покроковий план/програму проведення кампанії.

11 етап. Визначити відповідальних за етапи кампанії.

12 етап. Визначити шляхи звітування за залучені ресурси/зібрані кошти.

13 етап. Організувати роботу помічників (наприклад, тих, хто безпосередньо буде збирати пожертви). Необхідно переконатися, що вони мають необхідну інформацію і матеріали для своєї роботи.

14 етап. Встановити порядок контролю за надходженням ресурсів/коштів.

15 етап. Визначити, які ресурси необхідно вкласти (матеріальні, людські), щоб отримати бажаний результат кампанії.

16 етап. Оцінити ризики, які можуть виникнути при проведенні кампанії та визначити шляхи їх мінімізації.

17 етап. Визначити шлях та методи інформування про хід кампанії.

18 етап. Проаналізувати всі етапи фандрайзингової кампанії на відповідність МІСІІ організації.


Друга складова видима, тобто це безпосередньо реалізація запланованого.

19 етап. Реалізація/проведення кампанії/акції.

20 етап. Інформування про кампанію (до речі, найкраще, коли воно розпочнеться під час невидимої складової).

21 етап. Звітування про отримані ресурси.

22 етап. Подяка ресурсодавцям.



Після цього можна починати реалізовувати проєкт, якщо іншого не передбачено. Бо можливо фандрайзингова кампанія буде відбуватися паралельно до проєкту.

Очевидно, що фандрайзингова кампанія має дуже багато спільного з PR-кампанією. Фандрайзингова кампанія, як і PR-кампанія, – це поетапний процес, що вимагає чіткого планування, системності, опрацювання деталей, суворого контролю за виконанням всіх завдань, здійснення ефективної комунікації, а також креативності та швидкого реагування.

Фандрайзинг передбачає активне використання PR-методів у своїй роботі для:

- створення сприятливого іміджу своєї організації;
- інформування громадськості про соціально значущі проєкти, тобто про роботу даної організації;
- зацікавленості потенційних донорів/ресурсодавачів;
- підтримки громадськості та органів місцевого самоврядування.


Для успішного проведення як фандрайзингової, так і PR-кампанії, необхідно встановити комунікації з засобами масової інформації.

Можливими компонентами інформаційної кампанії фандрайзингу можуть бути:

- створення та розповсюдження прес-релізів про фандрайзингову кампанії в телевізійні, радіо та друковані ЗМІ;
- безкоштовне розміщення оголошень в друкованій пресі;
- проведення прес-конференцій, інтерв'ю;
- участь співробітників організації в телевізійних і радіопрограмах;
- трансляція «біжучого рядка» про акції в ефірі телевізійних каналів;
- розповсюдження листівок на вулицях та в громадських місцях міста, селища, села;
- розклеювання інформаційних плакатів на вулицях, в громадських місцях, школах, інститутах, банках тощо;
- участь у виставках, презентаціях, круглих столах тощо;
- поширення листівок, календарів, буклетів, присвячених кампанії;
- «жива реклама», тобто робота волонтерів і співробітників організації на місці проведення фандрайзингових заходів;
- створення Інтернет-сторінки, присвяченої фандрайзинговій кампанії.

Як правило, при проведенні інформаційної кампанії використовується комбінація декількох компонентів. Вибирати ті чи інші компоненти проведення інформаційної кампанії слід, виходячи з фінансових можливостей організації, завдань і цільової групи фандрайзингової кампанії та регіональних особливостей.

Незважаючи на те, що фандрайзингова і PR-кампанія мають багато спільного, фандрайзингова кампанія має все ж деякі відмінності:



По-перше, предметом фандрайзингової кампанії не є групи громадськості, а конкретні особи, організації, фонди.

По-друге, специфічний характер взаємин між ГО і ЗМІ дає ряд переваг: ЗМІ самі зацікавлені у висвітленні соціальної тематики; можливість розміщення безкоштовних матеріалів та інформаційних повідомлень у ЗМІ.

По-третє, якщо PR-кампанія носить масовий характер, то робота фандрайзера будується переважно на міжособистісному рівні (хоча бувають і виключення).

По-четверте, під час проведення фандрайзингової кампанії можна користуватися додатковим засобом – залучення безкоштовної робочої сили – волонтерів. Хоча поняття «безкоштовна» досить умовний, бо для того щоб волонтери виконували необхідні дії потрібно з ними системно працювати, підтримуючи їх постійне бажання надавати допомогу, а також постійна робота стосовно цінностей організації.

І, по-п'яте, легше оцінити результат виконаної роботи, який може вимірюватися конкретними цифрами.

Якщо ваша організація успішно реалізує фандрайзингові кампанії, проекти та починає впливати на вирішення певних соціально значущих проблем, виникає питання, як бути далі. І саме на цьому етапі організація замислюється про своє майбутнє, фінансову стабільність. Наступним кроком може стати стратегічне планування.

Фандрайзингова стратегія – це набір запланованих дій та заходів, яка дає можливість здобути фінансову стійкість та досягнення поставлених цілей та завдань організації.

З чого почати?

Почніть з аналізу вашої фандрайзингової політики.

Проаналізуйте структуру надходжень, канали, методи отримання ресурсів. Відповідайте собі на питання, який метод є витратним, а який ні. Які уроки ви винесли з попередньої своєї діяльності? Що працює, що не працює? Після цього вам стане зрозуміліше, звідки ви починаєте рух до нових цілей.

Імідж – наше все

Погляньте з боку на свою організацію. Необхідно вирішити, які програми, проекти організації будуть пріоритетними для фандрайзингу. Тобто ті види програмної діяльності, які будуть привабливі для донорів. Яким чином стратегія фандрайзингу сприятиме реалізації МІСІІ організації.

Продумайте імідж вашої організації, які сильні сторони вам варто виділити. Можливі такі варіанти:

- ви – організація, якій довіряють;
- ви – організація, про яку можна розповісти друзям;
- ви – організація, яка вирішує проблеми, що стосуються мене особисто, міста, області, країни;
- ви – відповідальна організація.

Визначаємо цільову аудиторію

Дуже важливий етап, від якого залежить, чи буде ваш фандрайзер звертатися до широкої аудиторії, чи зробить ставку на великих приватних донорів, корпоративних клієнтів або державне фінансування.

Хто ваші конкуренти?

Як правило, одну і ту ж тему піднімає не одна, а кілька громадських організацій. Отже, вони також будуть займатися фандрайзингом та конкурувати за ці кошти з вами. Треба зрозуміти, хто вони, їхні сильні сторони і ваші переваги в порівнянні з ними. Для цього сформулюйте три свої найсильніші сторони і три слабкі сторони, які заважають вашому розвитку.

Виявляємо можливості і ризики

Позначте можливості і загрози з тим, щоб бути готовими максимально використовувати перші і мінімізувати другі. Наприклад:

Сильні сторони:

- Зростаюча якісно і кількісно програма.
- Сформований працездатний колектив, який подолав хвороби росту.
- Швидке освоєння найбільш просунутих практик фандрайзингу.

Слабкі сторони:

- Слабка взаємодія між фандрайзером і піарником .
- Відсутність бази даних, що дозволяє налагодити повноцінну взаємодію з донорами протягом усього періоду.
- Можливі проблеми з організаційним зростанням.

Ваші можливості:

- Швидке зростання ринків банківських карт, онлайн і мобільних платежів.
- Перехід на професійну базу даних.
- Розробка і реалізація програм взаємодії з донорами із залученням телемаркетингу, онлайн і мобільного маркетингу.

Ваші ризики:

- Зміни в законодавстві, що стосуються благодійності.
- Посилення правил використання персональних даних.
- Криза в економіці.

Фактори розвитку

Важливо дивитися навколо і розуміти, в яких політичних, економічних, соціальних, технологічних умовах буде проходити ваша робота.

Особливо уважно слід поставитися до майбутніх змін на ринку технологій, щоб почати освоювати передові тенденції.

Так, протягом уже 10-12 років розвивається онлайн-простір. І щоб не відстати від інших, важливо врахувати це в вашій стратегії.

Основні джерела фінансування

Важливо визначити, яке джерело фінансування для вас буде пріоритетним.

Фандрайзинговий прогноз

Складіть план надходження коштів/ресурсів за основними джерелами фінансування на найближчі три роки. Для вас це буде орієнтиром, який можна відслідковувати і коригувати при потребі.

Наприклад:

- Регулярні (рекурентні) пожертвування
- Регулярні гранти (довіра донорів і тісна співпраця з ними)
- Одноразові пожертвування
- Великі пожертвування прихильників вашої організації чи зацікавлених у вирішенні тих проблем, з якими ви працюєте
- Заходи (ярмарки, виставки, концерти)

Врахувати треба також:

- Зростання (в абсолютних значеннях)
- Кількість регулярних донорів (на кінець року)
- Середній регулярний внесок
- Кількість донорів з однократними пожертвами
- Кількість великих донорів

Важливо зрозуміти, скільки людей необхідно залучити в команду для реалізації поставлених завдань, за якими напрямками потрібні люди.

Взявши за основу ці поради, ви зможете поетапно сформуванати фандрайзингову стратегію на найближчі 3-5 років.

Важливо пам'ятати: їх необхідно дотримуватися і не відступати. Не погоджуйтеся на нескінченні масові заходи в парку, які не принесуть вам коштів/ресурсів, а, можливо, дадуть тільки 1-2 згадки в ЗМІ. Прагніть більшого⁵¹!

⁵¹ Ложкина А. Фандрайзинговая стратегия шаг за шагом [Електронний ресурс] / Ложкина А. – Режим доступу: <https://philanthropy.ru/analysis/2017/03/27/47780/>

Розділ 2. ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ОГС

2.1. УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА БЛАГОДІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Система управління фінансами – «дзеркало» фінансової спроможності організації.

Як ми дізнаємось, що досягли фінансової стійкості? Як показники характеризують успішність управління фінансами? Що допоможе гарно звітуватись за витрачені кошти та вдало проходити різноманітні аудити? Та як здобути репутацію організації з прозорою системою управління фінансами?

На всі ці та інші питання відповідає теорія та практика фінансового менеджменту, який є основою інституційної та фінансової спроможності організації.

Система управління фінансами розподіляється на:

- фінансове планування: складання бюджетів та кошторисів з урахуванням потреб організації;
- побудову системи бухгалтерського обліку – як основи для складання прозорої фінансової звітності, яка відображає фінансовий та майновий стан організації;
- податковий облік та звітність.

2.2. ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ: СКЛАДАННЯ БЮДЖЕТУ ТА КОШТОРИСУ

Кошторис – це основний документ, за допомогою якого неприбуткова організація контролює доходи і витрати, джерела їх надходження, напрямок використання і зв'язок зі статутною діяльністю. Зазвичай кошторис є переліком сум очікуваних доходів і запланованих витрат. При цьому доходи і витрати повинні бути збалансовані.

Чи обов'язково неприбутковій організації складати кошторис?

Вимога про обов'язкову наявність кошторису у неприбуткової організації міститься не в кожному профільному законі. Як правило, у статуті неприбуткової організації зазначається, що надходження коштів (доходи) та їх витрачання (витрати) на кожний рік (декілька років, квартал) визначаються кошторисом, який затверджується уповноваженим органом.

Кошторис на наступний рік складається наприкінці кожного фінансового року, який збігається з календарним роком.

Кошторис може бути змінений протягом року за рішенням відповідного органу.

Бюджет складається на кожен окремий проєкт, погоджується виконавчим органом до подання донору на розгляд, може бути складений на різні періоди та не співпадати з календарним роком.

Законодавством не встановлено спеціальна форма для розробки кошторисів та бюджетів неприбутковими організаціями. Під час складання описів проєктів,

кошторисів та бюджетів радимо використовувати форму, встановлену Наказом Міністерства у справах ветеранів, тимчасово окупованих територій та внутрішньо переміщених осіб від 30.09.2019 № 62, режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1153-19#n24>

Доходи благодійної організації:

Благодійна діяльність – добровільна особиста та/або майнова допомога для досягнення визначених Законом про благодійну діяльність цілей, що не передбачає одержання благодійником прибутку, а також сплати будь-якої винагороди або компенсації благодійнику від імені або за дорученням бенефіціара.

Благодійна організація – юридична особа приватного права, установчі документи якої визначають благодійну діяльність в одній чи кількох сферах, визначених Законом України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» № 5073-VI від 05.07.2012р. (далі - Закон про благодійну діяльність), як основну мету її діяльності та за організаційно-правовою формою утворюється як благодійне товариство, благодійна установа чи благодійний фонд.

Метою благодійних організацій не може бути отримання і розподіл прибутку серед засновників, членів органів управління, інших пов'язаних з ними осіб, а також серед працівників таких організацій (ч. 1 ст. 11 Закону про благодійну діяльність). При цьому благодійні організації мають право здійснювати господарську діяльність без мети отримання прибутку, яка сприяє досягненню їх статутних цілей (ч. 4 ст. 16 Закону про благодійну діяльність). На працівників благодійних організацій поширюється законодавство про працю, загальнообов'язкове державне соціальне страхування та соціальне забезпечення.

Благодійні організації мають право власності та інші речові права на кошти, цінні папери, земельні ділянки, інше нерухоме та рухоме майно, а також нематеріальні активи, якщо інше не встановлено законом або установчими документами.

Доходи благодійних організацій (ст. 5 Закону України «Про благодійну діяльність та благодійні організації»)

-безоплатна передача у власність бенефіціарів коштів, іншого майна, а також безоплатне відступлення бенефіціарам майнових прав;

- безоплатна передача бенефіціарам права користування та інших речових прав на майно і майнові права;

-безоплатна передача бенефіціарам доходів від майна і майнових прав;

-безоплатне надання послуг та виконання робіт на користь бенефіціарів;

-благодійна спільна діяльність та виконання інших контрактів (договорів) про благодійну діяльність;

-публічний збір благодійних пожертв;

-управління благодійними ендавментами;

-виконання заповітів, заповідальних відказів і спадкових договорів для благодійної діяльності;

- проведення благодійних аукціонів, негрошових лотерей, конкурсів та інших благодійних заходів, не заборонених законом.

Благодійною пожертвою визнається безоплатна передача благодійником коштів, іншого майна, майнових прав у власність бенефіціарів для досягнення певних, наперед обумовлених цілей благодійної діяльності, відповідно до Закону про благодійну діяльність.

Договір про благодійну пожертву валютних цінностей не підлягає обов'язковому нотаріальному посвідченню.

Благодійним грантом визнається цільова допомога у формі валютних цінностей, яка має бути використана бенефіціаром протягом строку, визначеного благодійником.

Суми валютних цінностей благодійного гранту, цільове використання яких не відбулося протягом строку, визначеного благодійником, підлягають поверненню благодійнику як поворотна фінансова допомога.

Витрати благодійної організації визначені ст. 16 Закону України «Про благодійну діяльність та благодійні організації».

Використання активів (доходів) та правочини благодійних організацій не повинні суперечити актам законодавства та цілям благодійної діяльності.

Розмір адміністративних витрат благодійної організації не може перевищувати 20 відсотків доходу цієї організації у поточному році.

Витрати, пов'язані з управлінням благодійними ендавментами, включаються до адміністративних витрат благодійної організації, якщо інше не встановлено законом або правочином між благодійною організацією та благодійником.

Проценти та дивіденди від управління благодійними ендавментами призначені для (ст. 9 Закону про благодійну діяльність та благодійні організації):

- 1) надання благодійної допомоги бенефіціарам, визначеним благодійниками або уповноваженими ними особами;
- 2) виконання благодійних програм;
- 3) спільної благодійної діяльності.

Доходи громадської організації

Громадські об'єднання зі статусом юридичної особи мають право на фінансову підтримку за рахунок коштів Державного бюджету України, місцевих бюджетів відповідно до закону.

Громадське об'єднання зі статусом юридичної особи для виконання своєї статутної мети (цілей) має право володіти, користуватися і розпоряджатися коштами та іншим майном, яке відповідно до закону передане такому громадському об'єднанню його членами (учасниками) або державою, набуто як членські внески, пожертвуване громадянами, підприємствами, установами та організаціями, набуто в результаті підприємницької діяльності такого об'єднання, підприємницької діяльності створених ним юридичних осіб (товариств, підприємств), а також майном,

придбаним за рахунок власних коштів, тимчасово наданим у користування (крім розпорядження) чи на інших підставах, не заборонених законом. (ст. 24 Закону про громадські об'єднання).

Витрати громадського об'єднання

Витрати громадського об'єднання визначені ст. 11 Закону України «Про громадські об'єднання».

Статут громадського об'єднання має містити відомості про джерела надходження і порядок використання коштів та іншого майна громадського об'єднання.

Обмеження у використанні доходів та здійсненні витрат неприбутковою організацією (внесена контролюючим органом до Реєстру неприбуткових установ та організацій):

- установчі документи (або установчі документи організації вищого рівня, на підставі яких діє неприбуткова організація відповідно до закону) містять заборону розподілу отриманих доходів (прибутків) або їх частини серед засновників (учасників у розумінні Цивільного кодексу України від 16 січня 2003 року № 435-IV зі змінами та доповненнями), членів такої організації, працівників (крім оплати їхньої праці, нарахування єдиного соціального внеску), членів органів управління та інших пов'язаних з ними осіб. Не вважається розподілом отриманих доходів (прибутків) фінансування видатків, визначених п. п. 133.4.2 п. 133.4 ст. 133 ПКУ;

- установчі документи (або установчі документи організації вищого рівня, на підставі яких діє неприбуткова організація відповідно до закону) передбачають передачу активів одній або кільком неприбутковим організаціям відповідного виду, іншим юридичним особам, що здійснюють недержавне пенсійне забезпечення відповідно до закону (для недержавних пенсійних фондів), або зарахування до доходу бюджету у разі припинення юридичної особи (у результаті її ліквідації, злиття, поділу, приєднання або перетворення);

Доходи (прибутки) неприбуткової організації використовуються виключно для фінансування видатків на утримання такої неприбуткової організації, реалізації мети (цілей, завдань) та напрямів діяльності, визначених її установчими документами (п. 133.4.2).

Обмеження використання доходів громадськими та благодійними організаціями відповідно профільного законодавства

Відсутність майнового інтересу передбачає, що члени (учасники) громадського об'єднання не мають права на частку майна громадського об'єднання та не відповідають за його зобов'язаннями. Доходи або майно (активи) громадського об'єднання не підлягають розподілу між його членами (учасниками) і не можуть використовуватися для вигоди будь-якого окремого члена (учасника) громадського об'єднання, його посадових осіб (крім оплати їх праці та відрахувань на соціальні заходи).

Метою благодійних організацій не може бути одержання і розподіл прибутку серед засновників, членів органів управління, інших пов'язаних з ними осіб, а також серед працівників таких організацій

Відповідальність неприбуткових організацій за порушення профільного законодавства

Встановлення контролюючим органом факту використання неприбутковою організацією доходів (прибутків) для цілей інших, ніж передбачені п.п. 133.4.2 п. 133.4 ст. 133 Податкового кодексу України (далі – ПКУ), є підставою для виключення її з Реєстру і нарахування податкового зобов'язання з податку на прибуток, штрафних санкцій і пені. Податкові зобов'язання, штрафні санкції і пеня нараховуються, починаючи з першого числа місяця, в якому вчинено таке порушення.

Отже, порушення неприбутковою організацією, яка перебуває у Реєстрі, вимог закону, який регулює її діяльність, що призводить до порушення вимог п. 133.4 ст. 133 ПКУ, є підставою для виключення такої організації з Реєстру з нарахуванням податкового зобов'язання з податку на прибуток підприємств відповідно до підпунктів 133.4.3 і 133.4.4 п. 133.4 ст. 133 ПКУ та переходом до сплати податку на прибуток.

Податкове зобов'язання розраховується виходячи із суми операцій нецільового використання активів. Така неприбуткова організація виключається контролюючим органом з Реєстру та вважається платником податку на прибуток для цілей оподаткування з першого дня місяця, наступного за місяцем, у якому вчинено таке порушення. За період з першого дня місяця, наступного за місяцем, у якому вчинено порушення, по 31 грудня податкового (звітного) року неприбуткова організація зобов'язана щокварталу подавати до контролюючого органу податкову декларацію з податку на прибуток (з наростаючим підсумком), сплачувати податок у строк, визначений для квартального періоду та подавати фінансову звітність у порядку, встановленому для платників податку на прибуток.

Посилання:

<https://kyivobl.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/413926.html>

<https://dp.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/413240.html>

Відображення доходів та витрат в бухгалтерському обліку

Неприбуткові організації віднесені до мікропідприємств можуть застосовувати спрощений План рахунків бухгалтерського обліку, затверджений наказом Мінфіну від 19.04.01 р. №186, а ті організації, які віднесені до малих та середніх - звичайний План рахунків, затверджений наказом Мінфіну від 30.11.99 р. №291.

Малими є підприємства, які не відповідають критеріям для мікропідприємств та показники яких на дату складання річної фінансової звітності за рік, що передуює звітному, відповідають щонайменше двом із таких критеріїв:

- балансова вартість активів – до 4 мільйонів євро;
- чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – до 8 мільйонів євро;
- середня кількість працівників – до 50 осіб.

Мікропідприємствами є підприємства, показники яких на дату складання річної фінансової звітності за рік, що передуює звітному, відповідають щонайменше двом із таких критеріїв:

- балансова вартість активів – до 350 тисяч євро;
- чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – до 700 тисяч євро;
- середня кількість працівників – до 10 осіб.

Цільове фінансування та доходи неприбуткових організацій в бухгалтерському обліку

Цільове фінансування – це кошти, отримані неприбутковою організацією на фінансування конкретних програм або заходів, а також для покриття її планових витрат. Це може бути благодійна (гуманітарна) допомога, цільова фінансова допомога, субсидії, дотації, членські, цільові внески тощо.

У бухобліку цільове фінансування відображають при його отриманні на рахунку 48 «Цільове фінансування і цільові надходження» Цільове фінансування не визнають доходом до тих пір, поки немає підтвердження, що воно буде отримане і підприємство виконає умови такого фінансування (п. 16 Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Дохід» (далі – П(С)БО 15)⁵².

Рахунок 48 «Цільове фінансування і цільові надходження» має такі субрахунки:

- 481 «Кошти, вивільнені від оподаткування»
- 482 «Кошти з бюджету та державних цільових фондів»
- 483 «Благодійна допомога»
- 484 «Інші кошти цільового фінансування і цільових надходжень»

На субрахунку 481 «Кошти, вивільнені від оподаткування» ведеться облік вивільнених від оподаткування коштів у зв'язку з наданням пільг з податку на прибуток та їх використання на реалізацію заходів цільового призначення відповідно до законодавства.

На субрахунку 482 «Кошти з бюджету та державних цільових фондів» ведеться облік коштів, отриманих з бюджету та державних цільових фондів, та їх використання.

На субрахунку 483 «Благодійна допомога» ведеться облік надходження та використання платниками податку на додану вартість коштів (товарів, робіт, послуг) благодійної допомоги, яка відповідно до законодавства звільняється від оподаткування податком на додану вартість.

На субрахунку 484 «Інші кошти цільового фінансування і цільових надходжень» ведеться облік надходження та використання коштів, які не відображаються на інших субрахунках рахунку 48 «Цільове фінансування і цільові надходження».

Аналітичний облік коштів цільового фінансування і цільових надходжень та їх витрачання провадиться за їх призначенням та джерелами надходжень.

Цільове фінансування не визнається доходом доти, поки не існує підтвердження того, що воно буде отримане та підприємство виконає умови щодо такого фінансування. Отримане цільове фінансування (у тому числі кошти, вивільнені від оподаткування у зв'язку з наданням пільг з податку на прибуток підприємств)

⁵² <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99#Text>

визнається доходом протягом тих періодів, в яких були зазнані витрати, пов'язані з виконанням умов цільового фінансування.

Правила визнання цільового фінансування доходами:

1) Якщо цільове фінансування було спрямоване: на придбання оборотних активів або інші цілі, не пов'язані з капітальними вкладеннями, – то у цьому випадку доходи визнають протягом тих періодів, у яких були здійснені витрати, пов'язані з виконанням умов цільового фінансування (п. 17 П(С)БО 15)

2) на фінансування капітальних інвестицій – тоді доходи визнають протягом строку корисного використання придбаних об'єктів інвестування (основних засобів (далі – ОЗ), нематеріальних активів) – пропорційно сумі нарахованої амортизації таких об'єктів (п. 18 П(С)БО 15). Безоплатно отримані запаси та ОЗ зараховуються на баланс за справедливою вартістю на дату отримання з урахуванням витрат, пов'язаних з отриманням такого об'єкта. При цьому на величину справедливої вартості «безплатних» ОЗ збільшується сальдо субрахунка 424 «Додатковий капітал» (п. 13 Методичних рекомендацій з бухгалтерського обліку основних засобів, затверджених наказом Мінфіну від 30.09.03 р. № 561⁵³). Вартість таких ОЗ амортизується в загальному порядку, причому одночасно з нарахуванням амортизації зменшується залишок на субрахунку 424 і визнається дохід за субрахунком 745 «Дохід від безплатно отриманих активів»

3) на компенсацію здійснених витрат – таке цільове фінансування визнають дебіторською заборгованістю з одночасним визнанням доходу (п. 19 П(С)БО 15)

На субрахунку 718 «Дохід від безоплатно одержаних оборотних активів» узагальнюється інформація про доходи від безоплатно одержаних оборотних активів (окрім фінансових інвестицій) і доходи від цільового фінансування, пов'язаного з операційною діяльністю.

На субрахунку 719 «Інші доходи від операційної діяльності» узагальнюється інформація про роялті, відсотки, отримані на залишки коштів на поточних рахунках в банках або депозитних рахунках до запитання, тощо.

На субрахунку 745 «Дохід від безоплатно одержаних активів» узагальнюється інформація про доходи від безоплатно одержаних необоротних активів, фінансових інвестицій та цільового фінансування капітальних інвестицій. Дохід від цільового фінансування капітальних інвестицій та безоплатно одержаних необоротних активів, що підлягають амортизації, визначається у сумі, пропорційній сумі амортизації відповідних активів одночасно з її нарахуванням. Дохід від безоплатно одержаних земельних ділянок і фінансових інвестицій визнається при їх вибутті.

Проводки бухгалтерського обліку:

1. міжнародна технічна допомога, гранти, членські внески, благодійні внески від юридичних та фізичних осіб

Д-т 311 (301) К-т 483, 484 – отримання

Д-т 483 (484) К-т 718, 719 – визнання доходом на суму понесених витрат

⁵³ <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0561201-03#Text>

2. Цільове фінансування капітальних інвестицій визнається доходом протягом періоду корисного використання відповідних об'єктів інвестування (основних засобів, нематеріальних активів тощо) пропорційно сумі нарахованої амортизації цих об'єктів

Д-т 311 К-т 483 (484) – отримання цільового фінансування

Д-т 631 К-т 311 – придбання основного засобу

Д-т 15 К-т 631 – оприбуткування основного засобу

Д-т 10 К-т 15 – введення в експлуатацію

Д-т 483 (484) К-т 69 – створення фонду для нарахування зносу

Д-т 92 К-т 131 – нарахування зносу

Д-т 69 К-т 718 – визнання доходу на суму понесених витрат (нарахованого зносу)

3. Облік цільового фінансування у вигляді безоплатно отриманого майна

Д-т 152 К-т 424 – отримано безоплатно майно

Д-т 10 К-т 152 – введено в експлуатацію безоплатне отримане майно

Д-т 424 К-т 69 – створення фонду для нарахування зносу

Д-т 92 К-т 131 – нарахований знос

Д-т 69 К-т 745 – визнання доходом на суму нарахованого зносу

4. Облік пасивних доходів

Листи Міністерства фінансів від 29.03.2006 р. №31-34000-20-10/6452⁵⁴ та від 29.12.208 р. №31-34000-20-16/45983⁵⁵

Д-т 373 К-т 719 – нарахування

Д-т 719 К-т 791 – визнання фінансового результату

Проценти визнають доходами в тих звітних періодах, до яких вони належать. Роялті визнають доходами за принципом нарахування згідно з економічним змістом відповідної угоди. Дивіденди відображають у складі доходів у періоді прийняття рішення про їх виплату (п. 20 П(С)БО 15)

5. Надходження активів (грошових коштів, товарів, іншого майна) та їх передача набувачам благодійної допомоги отримувачами благодійної допомоги в бухгалтерському обліку відображається відповідно до *пунктів 1.2 і 1.3 Порядку бухгалтерського обліку гуманітарної допомоги*, затвердженому наказом Міністерства фінансів України від 14 грудня 1999 р. № 298⁵⁶

6. Інші доходи (доходи від підприємницької діяльності).

Громадське об'єднання за організаційно-правовою формою утворюється як громадська організація або громадська спілка та здійснюють діяльність на підставі Закону України «Про громадські об'єднання» № 4572-VI від 22.03.2012 р. (далі – Закон про громадські об'єднання).

⁵⁴ https://zakononline.com.ua/documents/show/442736_442801

⁵⁵ http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/MF08084.html

⁵⁶ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0915-99#Text>

Громадське об'єднання зі статусом юридичної особи є непідприємницьким товариством, основною метою якого не є одержання прибутку.

Відповідно до ч. 3 ст. 21 абз. 2) Закону про громадські об'єднання, громадські організації та громадські спілки мають право здійснювати відповідно до закону підприємницьку діяльність безпосередньо, якщо це передбачено статутом громадського об'єднання, або через створені в порядку, передбаченому законом, юридичні особи (товариства, підприємства), якщо така діяльність відповідає меті (цілям) громадського об'єднання та сприяє її досягненню. **Відомості про здійснення підприємницької діяльності громадським об'єднанням включаються до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань.**

Члени (учасники) громадського об'єднання не мають права на частку майна громадського об'єднання та не відповідають за його зобов'язаннями. Доходи або майно (активи) громадського об'єднання не підлягають розподілу між його членами (учасниками) і не можуть використовуватися для вигоди будь-якого окремого члена (учасника) громадського об'єднання, його посадових осіб (крім оплати їх праці та відрахувань на соціальні заходи) ч. 1 ст. 3 абз. 6 Закону про громадські об'єднання).

Висновки:

1) громадське об'єднання є непідприємницьким товариством, яке здійснює підприємницьку (господарську) діяльність безпосередньо без мети отримання прибутку, але з можливістю його отримання;

2) члени (учасники) громадського об'єднання не мають права *розподіляти прибуток від підприємницької діяльності, який, в свою чергу, має спрямовуватися на фінансування діяльності громадського об'єднання, у тому числі на оплати праці та відрахувань на соціальні заходи;*

3) підприємницька діяльність має відповідати меті (цілям) громадського об'єднання та сприяти її досягненню.

4) благодійна організація є непідприємницьким товариством, яке здійснює господарську діяльність без мети та можливості отримання прибутку (некомерційну господарську діяльність);

5) ціна продукції, виконання робіт чи надання послуг некомерційної господарської діяльності не може містити прибуток, а лише собівартість витрат, у тому числі витрати на оплату труда та соціальні заходи працівників, які безпосередньо здійснюють господарську діяльність;

6) некомерційна господарська діяльність має сприяти досягненню статутних цілей благодійної організації.

2.3. ОСОБЛИВОСТІ ОПОДАТКУВАННЯ ЗДІЙСНЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГРОМАДСЬКИМИ ОБ'ЄДНАННЯМИ ТА БЛАГОДІЙНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ.

Статус неприбутковості та податок на прибуток внаслідок здійснення підприємницької діяльності

Додаткові роз'яснення податкової щодо можливості здійснення підприємницької діяльності:

- для громадських об'єднань:

Лист Мінфіну від 06.02.2019 № 11210-09-5/3214⁵⁷

«...положення Кодексу не обмежують можливість здійснення громадськими об'єднаннями, які є неприбутковими організаціями для цілей оподаткування податком на прибуток підприємств, підприємницької діяльності для досягнення мети, заради якої вони були створені, а саме виключно для фінансування видатків на утримання такої неприбуткової організації, реалізації мети (цілей, завдань) та напрямів діяльності, визначених її установчими документами...»

- для благодійних організацій:

Лист ДФС від 07.07.15р. № 14091/6/99-99-99-19-02-15⁵⁸

«...внесені до Реєстру благодійні організації не сплачують податок на прибуток з будь-яких доходів, отриманих від статутної діяльності, за умови, що такі доходи (прибутки) використовуються такою неприбутковою організацією виключно для фінансування видатків на утримання такої неприбуткової організації, реалізації мети (цілей, завдань) та напрямів діяльності, визначених її установчими документами (п.п. 133.4.2 п. 133.4 ст. 133 Податкового кодексу України)»

Приклади господарської (підприємницької діяльності):

1. – надходження від продажу самостійно виготовленої продукції (у т.ч. сувенірної продукції);
2. – надходження від укладених договорів на надання консультаційних послуг;
3. – надходження від надання послуг з організації різноманітних івентів;
4. – надходження за освітні послуги (тренінги, тощо);
5. – надходження від надання приміщення в оренду (суборенду);
6. – надходження від продажу активів.

Витрати в бухгалтерському обліку

До адміністративних витрат відносяться такі загальногосподарські витрати, спрямовані на обслуговування та управління підприємством:

- загальні корпоративні витрати (організаційні витрати, витрати на проведення річних зборів, представницькі витрати тощо);
- витрати на службові відрядження і утримання апарату управління

⁵⁷ http://www.visnuk.com.ua/uploads/assets/files/2019/Pdf/Minfin_list_11210_09_5_3214.pdf

⁵⁸ <http://sfs.gov.ua/baneryi/podatkovyi-konsultatsii/konsultatsii-dlya-yuridichnih-osib/64381.html>

- підприємством та іншого загальногосподарського персоналу;
- витрати на утримання основних засобів, інших матеріальних необоротних активів загальногосподарського використання (операційна оренда, страхування майна, амортизація, ремонт,
 - опалення, освітлення, водопостачання, водовідведення, охорона);
 - винагороди за професійні послуги (юридичні, аудиторські, з оцінки майна тощо);
 - витрати на зв'язок (поштові, телеграфні, телефонні, телекс, факс тощо);
 - амортизація нематеріальних активів загальногосподарського використання;
 - витрати на врегулювання спорів у судових органах;
 - податки, збори та інші передбачені законодавством обов'язкові платежі (крім податків, зборів та обов'язкових платежів, що включаються до виробничої собівартості продукції, робіт, послуг);
 - плата за розрахунково-касове обслуговування та інші послуги банків, а також витрати, пов'язані з купівлею-продажем валюти;
 - інші витрати загальногосподарського призначення.

Проводки бухгалтерського обліку:

Д-т 92 «Адміністративні витрати» К-т 661,631,651,685

Витрати операційної діяльності

- прямі матеріальні витрати (вартість сировини та основних матеріалів, які можуть бути безпосередньо віднесені до конкретного об'єкта витрат; Д-т 949 К-т 20, 22

- прямі витрати на оплату праці заробітна плата та інші виплати робітникам, зайнятим при виконанні робіт, або наданні послуг, які можуть бути безпосередньо віднесені до конкретного об'єкта витрат ; Д-т 949 К-т 661,651;

- інші прямі витрати всі інші (витрати, які можуть бути безпосередньо віднесені до конкретного об'єкта витрат), Д-т 949 К-т 631,131.

Облікова політика

Облікова політика розробляється на прикладі Методичних рекомендацій, які затверджені *Наказом Мінфіну №635 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо облікової політики підприємства та внесення змін до деяких наказів Міністерства фінансів України»*⁵⁹

До наказу про Облікову політику треба включити:

- ❖ методи оцінки вибуття запасів;
- ❖ підходи до класифікації пов'язаних сторін;
- ❖ періодичність та об'єкти проведення інвентаризації;
- ❖ порядок застосування бухгалтерських рахунків (клас рахунків 8 або/та 9) п.2.8 Наказу 635

Витрати підприємства можуть відображатися з використанням рахунків класу 8 «Витрати за елементами», 9 «Витрати діяльності» та з одночасним використанням рахунків класу 8 і 9.

⁵⁹ <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0635201-13?lang=ru#Text>

Рахунки класу 9 «Витрати діяльності» ведуться всіма підприємствами, крім суб'єктів малого підприємництва, а також інших організацій, діяльність яких не спрямована на ведення комерційної діяльності, з відкриттям за власним рішенням рахунків класу 8 «Витрати за елементами».

Малі підприємства та інші організації, діяльність яких не спрямована на провадження комерційної діяльності, можуть вести бухгалтерський облік витрат з використанням тільки рахунків класу 8 «Витрати за елементами»;

Наказ Мінфіна № 186 «Про затвердження спрощеного плану рахунків бухгалтерського обліку»⁶⁰ (рахунки класа 8-го відсутні)

- ❖ методи амортизації ОС, МНМА, НА;
- ❖ строки використання НА;
- ❖ створення резервів (сума створених резервів визнається витратами в бухгалтерському обліку);
- ❖ порядок документообігу (первинні документи) та обробки первинних документів в обліку, враховуючи Наказ Мінфіну від 24.05.1995 №88 «Про затвердження Положення про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку»⁶¹ та Наказ Мінфіну від 25.06.2003 №356 «Про затвердження Методичних рекомендацій по застосуванню реєстрів бухгалтерського обліку малими підприємствами»⁶²

Перелік первинних документів, які використовує неприбуткова організація є додатком до облікової політики. Неістотні недоліки в документах, що містять відомості про господарську операцію, не є підставою для невизнання господарської операції, за умови, що такі недоліки не перешкоджають можливості ідентифікувати особу, яка брала участь у здійсненні господарської операції, та містять відомості про дату складання документа, назву підприємства, від імені якого складено документ, зміст та обсяг господарської операції тощо.

Звітність неприбуткових організацій

Благодійні організації відповідно до вимог ст. 17 Закону України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» складають та подають фінансову, статистичну та іншу обов'язкову звітність у порядку, встановленому законом.

Установчі документи благодійних організацій або правочини між благодійними організаціями та благодійниками можуть визначати порядок складення та надання спеціальних звітів для окремих благодійників або їх правонаступників про використання наданих ними активів.

Інформація про структуру та розмір доходів і витрат благодійних організацій, а також умови використання їх активів для благодійної діяльності не є конфіденційною інформацією або комерційною таємницею.

Звітність благодійних організацій може містити інформацію про особу благодійників або бенефіціарів за умови згоди благодійників, бенефіціарів або їх правонаступників чи законних представників, якщо інше не визначено законом.

⁶⁰ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0389-01#Text>

⁶¹ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0168-95#Text>

⁶² <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0422201-03#Text>

Звітність громадських об'єднань відповідно до вимог Закону України «Про громадські об'єднання» (ст. 23)

Громадські об'єднання, які отримують фінансову підтримку за рахунок коштів Державного бюджету України, місцевих бюджетів, зобов'язані подавати та оприлюднювати звіти про цільове використання цих коштів відповідно до закону.

Громадське об'єднання зі статусом юридичної особи, створені ним юридичні особи (товариства, підприємства) зобов'язані:

- вести бухгалтерський облік, фінансову та статистичну звітність, бути зареєстрованими в податкових органах та сплачувати до бюджету обов'язкові платежі відповідно до закону.

- готувати річні фінансові звіти із зазначенням детального аналізу доходів і витрат;

- здійснювати заходи контролю, щоб забезпечити зарахування і витрачання повністю всіх коштів у спосіб, що узгоджується з цілями та завданнями заявленої діяльності громадського об'єднання;

- забезпечити ведення обліку та зберігання не менше п'яти років усіх необхідних облікових документів стосовно внутрішніх та міжнародних операцій, і надавати її компетентним державним органам на відповідний запит, а також в інших випадках, передбачених законодавством.

Статистична, податкова та фінансова звітність

Щоб отримати інформацію стосовно необхідності подання форм статистичної звітності треба скористатися ресурсом **(треба ввести код ЄДРПОУ організації):** <http://rsp.ukrstat.gov.ua/edrpou>

Податкова звітність благодійних організацій та громадських організацій

Благодійні та громадські неприбуткові організації подають Звіт про використання доходів (прибутків) неприбуткової організації за формою, затвердженою Наказом Мінфіна від 28.04.2017 № 469⁶³, що подається за базовий звітний (податковий) період, що дорівнює календарному року – протягом 60 календарних днів, що настають за останнім календарним днем звітного (податкового) року.

Формування доходів та видатків, що зазначаються у рядках 1.1-1.11 та 2.1-2.6 Звіту, здійснюються за правилами бухгалтерського обліку, тобто в момент їх виникнення незалежно від дати надходження або сплати коштів (більш детально про заповнення Звіту у Листі ДФС України від 19.07.2017 №19001/7/99-99-15-02-01-17 «Про затвердження змін до форми Звіту про використання доходів (прибутків) неприбуткової організації»⁶⁴)

Неприбуткові установи і організації, які протягом звітного року виплачували доходи із джерелом походження в Україні нерезидентам, повинні подати декларацію з податку на прибуток, форма якої затверджена наказом Міністерства фінансів України від 20.10.2015 № 897⁶⁵ із заповненням рядком 23 ПН Податкової декларації

⁶³ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0653-17#Text>

⁶⁴ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0653-17#Text>

⁶⁵ <https://tax.gov.ua/podatki-ta-zbori/zagalnoderjavni-podatki/podatok-na-pributok-pidpri/normativno-pravovi-akti/66630.html>

з податку на прибуток підприємств і додатком ПП до Податкової декларації разом зі Звітом про використання доходів (прибутків) неприбуткової організації протягом 60 календарних днів, що настають за останнім календарним днем звітного (податкового) року.

Фінансова звітність благодійних організацій та громадських організацій

Фінансова звітність, що складається та подається відповідно до п. 46.2 ст. 46 Податкового кодексу України неприбутковими підприємствами, установами та організаціями, є додатком до Звіту про використання доходів (прибутків) неприбуткової організації та його невід'ємною частиною.

Неприбуткові установи, організації, які підпадають під критерії мікропідприємств, малих підприємств, подають скорочену за показниками фінансову звітність (Фінансовий звіт малого підприємництва, Фінансовий звіт мікропідприємства) у складі Балансу і Звіту про фінансові результати (форми № 1-м, № 2-м або № 1-мс, № 2-мс).

Річна фінансова звітність подається:

- органам, до сфери управління яких належать підприємства, трудовим колективам на їх вимогу, власникам (засновникам) відповідно до установчих документів, а також згідно із законодавством – іншим органам та користувачам, зокрема органам державної статистики – не пізніше 28 лютого наступного за звітним року;

- органам доходів і зборів у строки, передбачені для подання декларації з податку на прибуток підприємств (ст. 49.18.6 ПКУ – подаються протягом 60 календарних днів, що настають за останнім календарним днем звітного (податкового) року).

2.4. ОСОБЛИВОСТІ СКЛАДАННЯ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ НЕПРИБУТКОВИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

Вимоги до складання фінансової звітності

1. Показники річної фінансової звітності підтверджують результатами попередньо проведеної інвентаризації активів і зобов'язань (ст. 10 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» і п. 12 Порядку надання фінансової звітності № 419⁶⁶).

2. Фінансову звітність складають у грошовій одиниці України – **гривні** (ст. 5 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»).

3. Форми скороченої фінансової звітності (ф. № 1-м, 1-мс, ф. № 2-м, 2-мс) складають у тисячах гривень з одним десятковим знаком.

4. Показники про податок на прибуток, витрати і збитки, вирахування з доходу, вибуття коштів наводять **у дужках** (п. 5 розд. II Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» (НП(С)БО 1)⁶⁷).

5. При складанні фінансової звітності неприпустимо згортати статті активів і зобов'язань, доходів і витрат, крім випадків, передбачених відповідними положен-

⁶⁶ <https://i.factor.ua/ukr/law-172/section-700/article-23707/>

⁶⁷ <https://i.factor.ua/ukr/law-96/section-548/article-22320/>

нями (стандартами) бухгалтерського обліку (П(С)БО) (п. 3 розд. IV НП(С)БО 1⁶⁸, п. 5 розд. I Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 «Спрощена фінансова звітність» (НП(С)БО 25) ⁶⁹).

6. При складанні фінансової звітності дозволяється не наводити статті, за якими відсутня інформація до розкриття. Виняток – випадки, коли така інформація була в попередньому звітному періоді (п. 4 розд. II НП(С)БО 1⁷⁰). Наприклад, сума наданої благодійної (у т.ч. волонтерської) допомоги у негрошовій формі.

7. Також при складанні повноформатної фінансової звітності можна додавати статті зі збереженням їх назви і коду рядка **з переліку додаткових статей** (див. додаток 3 до НП(С)БО 1⁷¹).

ВАЖЛИВО!: переліком додаткових статей фінансової звітності передбачена стаття «Благодійна допомога» (код рядка 1526). Але у зв'язку з тим, що більшість благодійних організацій не підпадають під критерії великих чи середніх підприємств, повноформатна звітність не використовується.

8. При складанні фінансової та податкової звітності використовується правило бухгалтерського обліку:

- принцип бухгалтерського обліку – правило, яким слід керуватися при вимірюванні, оцінці та реєстрації господарських операцій і при відображенні їх результатів у фінансовій звітності (бухгалтерський облік та фінансова звітність ґрунтуються, зокрема на принципі нарахування)
- доходи і витрати відображаються в бухгалтерському обліку та фінансовій звітності в момент їх виникнення, незалежно від дати надходження або сплати грошових коштів. (ст. 4 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні») п. 3 розд. I НП(С)БО 1⁷²)
- у Звіті про використання доходів (прибутків) неприбуткової організації **відображаються всі суми доходів та витрат, сформованих за правилами бухгалтерського обліку**⁷³.

9. Фінансова звітність підписується керівником (власником) підприємства або уповноваженою особою у визначеному законодавством порядку і бухгалтером або особою, яка забезпечує ведення бухгалтерського обліку підприємства.

У випадку, коли бухгалтерський облік веде юридична особа, яка провадить діяльність у сфері бухгалтерського обліку та/або аудиту, фінансову звітність підписують керівник підприємства (або уповноважена ним особа), а також керівник аудиторської/бухгалтерської фірми (чи уповноважена ним особа). Такий порядок передбачений ч. 1 ст. 11 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні».

⁶⁸ <https://i.factor.ua/ukr/law-96/section-548/article-22322/>

⁶⁹ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0161-00#Text>

⁷⁰ <https://i.factor.ua/ukr/law-96/section-548/article-22320/>

⁷¹ <https://i.factor.ua/ukr/law-96/section-548/article-11542/>

⁷² <https://i.factor.ua/ukr/law-96/section-548/article-22322/>

⁷³ <https://dp.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/413505.html>

Порядок подання уточненої фінансової звітності

Підприємства можуть подавати уточнену фінансову звітність на заміну раніше поданої фінансової звітності за результатами проведення аудиторської перевірки з метою виправлення самостійно виявлених помилок або з інших причин. Подання та оприлюднення уточненої фінансової звітності здійснюються у такому самому порядку, як і фінансової звітності, що уточнюється.

Порядок відображення благодійної та гуманітарної допомоги в бухгалтерському обліку та фінансовій звітності

З метою оподаткування та відображення у звітності (податковій та фінансовій), гуманітарна допомога є складовою частиною благодійної допомоги відповідно до п. 170.7 .1. Податкового кодексу України.

Ст. 1 Закону України «Про гуманітарну допомогу» визначено, що гуманітарна допомога є різновидом благодійництва і має спрямовуватися відповідно до обставин, об'єктивних потреб, згоди її отримувачів та за умови дотримання вимог статті 3 Закону України «Про благодійну діяльність та благодійні організації».

Надання благодійної допомоги, зокрема безоплатне постачання товарів/ послуг благодійним організаціям, утвореним і зареєстрованим відповідно до законодавства, а також надання такої допомоги благодійними організаціями набувачам (суб'єктам) благодійної допомоги відповідно до законодавства про благодійну діяльність та благодійні організації звільнено від оподаткування ПДВ на підставі п 197.1.15 Податкового кодексу України.

Пункт 197.1.15 містить додаткові умови щодо звільнення надання благодійної допомоги, серед яких:

1) обов'язок юридичних осіб – набувачів благодійної допомоги вести бухгалтерський та оперативний облік надходження, зберігання, розподілу та використання благодійної допомоги у вигляді товарів, робіт, послуг, а також звітність за встановленою центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері статистики, формою, яку надсилають контролюючим органам.

Юридичні особи – набувачі благодійної допомоги самостійно визначають порядок аналітичного обліку операцій, пов'язаних з благодійною допомогою, відкривають відповідні рахунки.

2) юридичні особи – набувачі благодійної допомоги у своїй річній фінансовій звітності відображають:

– у бухгалтерському балансі – окремо кошти (товари, роботи, послуги), отримані як благодійна допомога;

– у звіті про прибутки та збитки – окремо вартісну величину отриманої благодійної допомоги.

У додатку (коментарі) до річного звіту робляться необхідні пояснення щодо зазначених показників діяльності, пов'язаної з благодійною допомогою.

ВАЖЛИВО! нагадаємо, у додатку 3 НП(С)БО 1 передбачені додаткові статті, серед яких – благодійна допомога за кодом 1526.

Порядком бухгалтерського обліку гуманітарної допомоги передбачено (п. 1.7), що отримувачі та набувачі гуманітарної допомоги в примітках (поясненнях) до річного фінансового (бухгалтерського) звіту наводять інформацію про види і вартість одержаної гуманітарної допомоги та її використання за цільовими напрямками.

Коментарі: бухгалтерський баланс, звіт про прибутки та збитки та примітки до фінансової звітності є складовими частинами повноформатної фінансової звітності, яку подають великі та середні підприємства за відповідними критеріями. Більшість благодійних організацій подає скорчену фінансову звітність, яка не передбачає додаткових статей. Повстає питання щодо виконання благодійними організаціями, які подають скорочену фінансову звітність розкриття в фінансовій звітності інформації щодо обсягів отримання та розповсюдження гуманітарної та благодійної допомоги, вимог ст. 197.1.15 Податкового кодексу України.

Поради: п. 2 розд. II НП(С)БО 1 передбачено, що підприємства та організації, для яких встановлена скорочена за показниками фінансова звітність, самостійно визначають доцільність подання фінансової звітності за формами, визначеними НП(С)БО 1. Благодійні організації самостійно визначають податкові ризики та приймають відповідне рішення стосовно вибору форм фінансової звітності. Обґрунтування вибору форми фінансової звітності необхідно відобразити в обліковій політиці.

Для бухгалтерського обліку операцій, пов'язаних з благодійною допомогою, юридичні особи – набувачі благодійної допомоги користуються планом рахунків та інструкцією, що діють в Україні (ст. 197.1.15 Податкового кодексу України).

Надходження активів (грошових коштів, товарів, іншого майна) та їх передача набувачам благодійної допомоги отримувачами благодійної допомоги в бухгалтерському обліку відображається відповідно до пунктів 1.2 і 1.3 Порядку бухгалтерського обліку гуманітарної допомоги, затвердженому наказом Міністерства фінансів України від 14 грудня 1999 р. N 298⁷⁴ (див. Лист Міністерства Фінансів 25.07.2003 № 04220-95)

Відповідно до п. 1.2. та 1.3. Порядку бухгалтерського обліку гуманітарної допомоги, одержану гуманітарну допомогу у вигляді грошових коштів, товарно-матеріальних цінностей отримувач відображає за дебетом рахунків обліку грошових коштів, товарів, запасів та іншого майна в кореспонденції з рахунком 48 «Цільове фінансування і цільові надходження». Таким самим записом отримана гуманітарна допомога у вигляді грошових коштів і товарно-матеріальних цінностей відображається і набувачами.

Вартість гуманітарної допомоги, одержаної у вигляді виконання робіт, надання послуг, набувачі відображають за дебетом рахунку 23 «Виробництво» у кореспонденції з рахунком 48 з одночасним відображенням цих витрат за кредитом рахунку 74 «Інші доходи», субрахунок 745 «Дохід від безоплатно одержаних

⁷⁴ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0915-99#Text>

активів» і дебетом рахунку 48.

Якщо виконані роботи гуманітарної допомоги мають капітальний характер (будівництво, спорудження), то їх вартість відображається за дебетом рахунку 15 «Капітальні інвестиції» і кредитом рахунку 48.

Передача набувачу гуманітарної допомоги у вигляді грошових коштів і товарно-матеріальних цінностей відображається за дебетом рахунку 48 у кореспонденції з рахунками обліку грошових коштів, товарів, запасів та іншого майна.

Відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» економічною вигодою є потенційна можливість отримання підприємством грошових коштів від використання активів. До потенційної можливості отримання грошових коштів від використання активів також належить і можливість зменшення в результаті використання активів витрачання грошових коштів та їх еквівалентів.

ВАЖЛИВО! Контроль за отриманням, зберіганням, розподілом благодійної допомоги у вигляді товарів, робіт, послуг здійснюють місцеві органи виконавчої влади, а за їх цільовим використанням – місцеві органи виконавчої влади та контролюючі органи.

Особливості формування фінансових результатів в бухгалтерському обліку благодійних організацій

Всі активи, що надходять неприбутковій благодійній організації (серед іншого й те, що вона заробляє від своєї господарської діяльності), іде на фінансування її діяльності або на утримання.

Отже, отримання прибутку – не мета діяльності благодійної організації. Але цілком можливо, що в якомусь періоді доходів буде більше (тобто буде позитивна різниця між доходами та витратами), а витратяться вони лише в наступному періоді. Тож за якийсь період в бухгалтерському обліку може виникнути прибуток. Приклади: нараховані відсотки банку, дохід від курсових різниць, доходи від господарської (підприємницької) діяльності.

Або ж навпаки, витрат більше, ніж доходів у поточному періоді, і перекриються такі витрати-збитки лише в наступних періодах. Для прикладу: отримання цільового фінансування та визнання доходів після понесених витрат (затримка в отриманні цільового фінансування).

Отже, у неприбуткових організацій іноді може виникати тимчасова позитивна чи негативна різниця між отриманими доходами та понесеними витратами. Однак така позитивна різниця (прибуток) усе одно направляється на фінансування діяльності організації в майбутньому, вона не розподіляється між засновниками.

Отже, перевищення доходів над витратами неприбуткової організації за підсумками податкового (звітного) періоду не є підставою для виключенні з Реєстру такої організації за умови, що отримані неприбутковою організацією доходи (прибутки) у законодавчо встановленому порядку у межах статутної діяльності використовуються (будуть використані) цією організацією виключно для фінансування видатків на своє утримання, реалізації мети (цілей, завдань) та

напрямів діяльності, визначених її установчими документами (пп. 133.4.2 п. 133.4 ст. 133 ПКУ), та не здійснюватиметься розподіл доходів (прибутків) або їх частини серед засновників (учасників), членів таких організацій, працівників (крім оплати їхньої праці, нарахування єдиного соціального внеску), членів органів управління та інших пов'язаних з ними осіб (пп. 133.4.1 п. 133.4 ст. 133 ПКУ).

У разі недотримання неприбутковою організацією вимог, встановлених п. 133.4 ст. 133 ПКУ, така організація підлягає виключенню з Реєстру з визначенням податкового зобов'язання з податку на прибуток підприємств згідно з підпунктами 133.4.3 та 133.4.4 п. 133.4 ст. 133 ПКУ.

Поради практиків: аналіз бухгалтерських проводок та фінансової звітності благодійних організацій показує, що більшість організацій не відображають перевищення доходів над витратами в фінансовій звітності, а відповідні перевищення спрямовують на збільшення залишків на рахунку 48 «Цільове фінансування і цільові надходження». Такий підхід можливий за умови наявності відповідного рішення правління або іншого уповноваженого органу відповідно умов статуту.

ЗАСТЕРЕЖЕННЯ: Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій, затверджена Наказом Міністерства фінансів України 30.11.99 № 291⁷⁵ не передбачає кореспонденцію рахунків 48 «Цільове фінансування і цільові надходження» та 44 «Прибутки та збитки».

Особливості складання Звіту про використання коштів неприбуткової організації

У рядках 1.1 – 1.11 частини I Звіту відображаються доходи, одержані неприбутковими організаціями, а у рядках 2.1 – 2.6 Звіту – суми витрат (витрат). При цьому у зазначених рядках показники заповнюються з урахуванням особливості діяльності неприбуткової організації відповідно до закону, що регулює діяльність такої неприбуткової організації.

Враховуючи те, що дані, наведені у Звіті, ґрунтуються на даних бухгалтерського обліку та фінансової звітності, всі суми доходів та витрат (у т. ч. суми нарахованої амортизації основних засобів), сформовані за правилами бухгалтерського обліку, мають бути відображені у Звіті.

Тобто, суми доходів та витрат (у т. ч. суми нарахованої амортизації основних засобів), які не відображені у рядках 1.1 – 1.10 та 2.1 – 2.5 Звіту, відображаються у рядках 1.11 «Інші доходи» та 2.6 «Інші витатки (витрати)» Звіту⁷⁶

2.5. ОПОДАТКУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ БО ТА ГО


Податок на доходи фізичних осіб (далі-ПДФО).

Для цілей оподаткування благодійна допомога поділяється на цільову та нецільову.

Цільовою є благодійна допомога, що надається під визначені умови та напрями її витрачання, а нецільовою вважається допомога, яка надається без встановлення таких умов або напрямів.

⁷⁵ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0892-99#Text>

⁷⁶ <http://dp.sfs.gov.ua/media-ark/news-ark/print-315001.html>



Не включається до оподаткованого доходу цільова благодійна допомога, що надається резидентами – юридичними чи фізичними особами у будь-якій сумі (вартості):

а) закладу охорони здоров'я для компенсації вартості платних послуг з лікування платника податку або члена його сім'ї першого ступеня споріднення, інваліда, дитини-інваліда або дитини, в якій хоча б один із батьків є інвалідом; дитини-сироти, напівсироти; дитини з багатодітною чи малозабезпеченою родиною; дитини, батьки якої позбавлені батьківських прав, у тому числі для придбання ліків (донорських компонентів, протезно-ортопедичних виробів, виробів медичного призначення для індивідуального користування інвалідів) у розмірах, що не перекриваються виплатами з фонду загальнообов'язкового державного соціального медичного страхування, крім витрат на косметичне лікування або косметичну хірургію (включаючи косметичне протезування, не пов'язане з медичними показаннями), водолікування та геліотерапію, не пов'язані з хронічними захворюваннями, лікування та протезування зубів з використанням дорогоцінних металів, гальванопластики та порцеляни, аборти (крім абортів, які проводяться за медичними показаннями, або якщо вагітність стала наслідком зґвалтування), операції з переміни статі; лікування венеричних захворювань (крім СНІДу та венеричних захворювань, причиною яких стало нестатеве зараження або зґвалтування), лікування тютюнової чи алкогольної залежності; придбання ліків, медичних засобів та пристосувань, які не включені до переліку життєво необхідних, затвердженого Кабінетом Міністрів України;


протезно-ортопедичним підприємствам, реабілітаційним установам для компенсації вартості платних реабілітаційних послуг, технічних та інших засобів реабілітації, наданих платнику податку, визнаному в установленому порядку інвалідом, або його дитині-інваліду, у розмірах, що не перекриваються виплатами з бюджетів і фонду загальнообов'язкового державного соціального медичного страхування;


б) будинку маляти, будинку дитини, будинку-інтернату, школі-інтернату (у тому числі спеціальній, санаторній або для сиріт), дитячому будинку сімейного типу, прийомній сім'ї, школі соціальної реабілітації, притулку для неповнолітніх; приймальнику-розподільнику системи Міністерства внутрішніх справ України для розподілу благодійної допомоги між особами, які не досягли вісімнадцятирічного віку та перебувають у цих закладах;

в) державному або комунальному закладу чи благодійній організації, у тому числі Товариству Червоного Хреста України, що надають послуги особам, які не мають житла, з харчування та облаштування на нічліг;

г) пенітенціарному закладу для поліпшення умов утримання, харчування чи медичного обслуговування осіб, які перебувають у слідчих ізоляторах чи місцях позбавлення волі, або безпосередньо таким особам;

г) будинку-інтернату для громадян похилого віку та інвалідів та їх відділенням, пансіонату для ветеранів війни і праці, геріатричному пансіонату для поліпшення умов їх утримання, харчування, медичного обслуговування, соціальної реабілітації,





реабілітаційному центру, територіальному центру соціального обслуговування (надання соціальних послуг), центрам обліку і закладам соціального захисту для бездомних осіб, центрам соціальної адаптації осіб, звільнених з місць позбавлення волі, санаторіям для ветеранів та інвалідів, які утримуються за рахунок державного та місцевого бюджетів, для розподілу благодійної допомоги між особами, які перебувають у таких закладах;


д) платнику податку, який проводить наукове дослідження або розробку, для відшкодування вартості обладнання, матеріалів, інших витрат (крім виплат заробітної плати, додаткових благ, інших витрат для особистих потреб) за умови, якщо результати таких досліджень чи розробок оприлюднюються та не можуть бути предметом патентування чи інших обмежень у оприлюдненні чи безоплатному поширенні об'єктів права інтелектуальної (промислової) власності, отриманих у результаті таких досліджень або розробок, а також якщо отримання такої допомоги не буде передумовою для виникнення будь-яких договірних зобов'язань між благодійником або третьою особою та набувачем благодійної допомоги у майбутньому, крім обов'язків з цільового використання такої благодійної допомоги;

е) аматорській спортивній організації, клубу для компенсації витрат з придбання або оренди спортивного знаряддя та інвентарю, користування спортивними майданчиками, приміщеннями чи спорудами для проведення тренувань, забезпечення участі спортсмена-аматора у спортивних змаганнях, придбання спортивної форми та харчування під час таких змагань. Термін «аматорська спортивна організація, клуб» означає громадську організацію, діяльність якої не спрямована на отримання доходу.

Термін «спортсмен-аматор» означає особу, чия спортивна діяльність не спрямована на отримання доходу, за винятком отримання нагород чи винагород від імені держави, органів місцевого самоврядування або громадських організацій як України, так і інших держав у вигляді медалей, грамот, пам'ятних призів у негрошовій формі, а також як сума відшкодування витрат, пов'язаних з відрядженням такого спортсмена-аматора до місця проведення змагання, у межах встановлених законодавством норм для відрядження працівника;

є) навчальному закладу у вигляді плати за навчання або за надання додаткових послуг з навчання інваліда, дитини-інваліда або дитини, в якій хоча б один із батьків є інвалідом; дитини-сироти, напівсироти; дитини з багатодітної чи малозабезпеченої родини; дитини, батьки якої позбавлені батьківських прав;

ж) платнику податків, визнаному в установленому порядку інвалідом, законному представнику дитини-інваліда для виконання зобов'язань держави згідно із законодавством України по забезпеченню технічними та іншими засобами реабілітації, виробами медичного призначення, автомобілем за рахунок бюджетних коштів (за умови зняття інваліда, дитини-інваліда з обліку на забезпечення такими засобами, виробами, автомобілем за рахунок бюджетних коштів). Категорії інвалідів і дітей-інвалідів, перелік технічних та інших засобів реабілітації, виробів медичного призначення, марок автомобілів, зазначених у цьому підпункті, затверджуються законодавством.



Благодійна допомога, отримана дитячими будинками сімейного типу або прийомними сім'ями, звільняється від оподаткування, якщо її сума (вартість) не перевищує триста тисяч гривень протягом звітного податкового року під час дії договору державної опіки.

ВАЖЛИВО! Сума цільової благодійної допомоги, яка надається юридичній особі не відображається в податковій звітності.

Документи для отримання цільової благодійної допомоги.

Фізична особа-отримувач благодійної допомоги подає в благодійну організацію:

- заяву із проханням відшкодувати вартість лікування;
- документи, які підтверджують (Лист № 20869; ЗІР, категорія 103.15) необхідність проведення відповідного лікування (зокрема, наявність і характеристика хвороби);
- факт отримання лікування (медичний висновок, договір на лікування, який ідентифікує постачальника послуг і платника податків – одержувача послуг, обсяг і вартість послуг, рахунок на оплату лікування, чеки, квитанція до прибуткового касового ордера і т. п.)

ВАЖЛИВО! Сума допомоги на лікування і вартість медобслуговування (при наявності підтвердних документів) не включаються в місячний оподатковуваний дохід, а значить, не підлягають обкладенню ПДФО. Обмеження розміру зазначених виплат ПКУ не передбачені. В формі 1-ДФ сума допомоги на лікування відображається за кодом 143.

Оподаткування нецільової благодійної допомоги

Не включається до оподаткованого доходу фізичної особи-отримувача благодійної допомоги сума нецільової благодійної допомоги, у тому числі матеріальної, що надається благодійною організацією протягом звітного податкового року сукупно у розмірі, що не перевищує суми граничного розміру доходу, встановленого на 1 січня такого року (у 2020 році – 2940 гривень). При цьому перевищення допомоги над вказаним розміром підлягає оподаткуванню джерела виплати за ставкою, визначеною ст.167 ПКУ (в 2020р. – 18%).

Під час нарахування (надання) доходів у будь-якій негрошовій формі базою оподаткування є вартість такого доходу, розрахована за звичайними цінами, правила визначення яких встановлені згідно з ПКУ, помножена на коефіцієнт, який обчислюється за такою формулою:

$$K = 100 : (100 - Sp),$$

де K – коефіцієнт;

Sp – ставка податку, встановлена для таких доходів на момент їх нарахування.

$K = 1,2195$.

ВАЖЛИВО! якщо оподатковуваний дохід надається у негрошовій формі чи виплачується готівкою з каси податкового агента-благодійній організації, ПДФО сплачується (перераховується) до бюджету протягом банківського дня, що настає за днем такого нарахування (виплати, надання) (ст.168.1.4 ПКУ).

Звітність благодійних організацій та отримувачів благодійної допомоги з податку на доходи фізичних осіб:

Благодійна організація (податковий агент) зазначає відомості про надані суми нецільової благодійної допомоги у Податковому розрахунку сум доходу, нарахованого (сплаченого) на користь платників податку, і сум утриманого з них податку (Наказ Мінфіну від 21.01.2014 № 49), який подається окремо за кожний квартал (податковий період) протягом 40 календарних днів, наступних за останнім календарним днем звітного кварталу за агента-благодійної організації.

Важливо! сума нецільової благодійної допомоги, що надається благодійною організацією фізичній особі у розмірі, який у 2020 році не перевищує 2940 грн., не включається до оподаткованого доходу такої особи, тобто не оподатковується податком на доходи фізичних осіб і відображається у податковому розрахунку № 1 ДФ за ознакою доходу «169». Разом з цим сума перевищення нецільової допомоги над вказаним розміром включається до загального місячного (річного) оподаткованого доходу платника податку як інші доходи та оподатковується податком на доходи фізичних осіб на загальних підставах і відображається у податковому розрахунку ф. № 1 ДФ за ознакою доходу «127».

Звітність отримувачів благодійної допомоги

У разі отримання нецільової благодійної допомоги від благодійної організації платник податку-фізична особа зобов'язаний подати річну Податкову декларацію про майновий стан і доходи (Наказ Мінфіну від 02.10.2015р. № 859) із зазначенням її суми, якщо загальна сума отриманої нецільової благодійної допомоги протягом звітного податкового року перевищує її граничний розмір (в 2020 р. – 2940,00 грн.)

Особливості волонтерської діяльності: оподаткування витрат волонтерів

Благодійні організації, які долучають волонтерів до статутної діяльності та мають укладені волонтерські договори мають право відшкодувати волонтерам витрати на відрядження на території України та за кордон у межах норм відшкодування витрат на відрядження, встановлених для державних службовців і працівників підприємств, установ та організацій, що повністю або частково утримуються (фінансуються) за рахунок бюджетних коштів (ст.11 Закону про волонтерську діяльність)

Постановою КМУ від 02.02.2011р. № 98 (із змінами та доповненнями, внесеними Постановами КМУ, останні від 05.04.2017 р.) встановлені граничні суми добових витрат в Україні (60 гривень) та за кордон згідно додатку № 1 від 02.02.2011 р. (розмір залежить від країни до якої направлений волонтер). Витрати на найм житла не мають перевищувати 600 грн. за добу.

Волонтеру можуть бути відшкодовані підтверджені документами витрати:

- витрати на проїзд (включаючи перевезення багажу) до місця здійснення волонтерської діяльності;
- витрати на отримання візи;
- витрати на харчування, коли волонтерська діяльність триває більше 4 годин на добу;
- витрати на проживання у разі відрядження волонтера до іншого населеного пункту для провадження волонтерської діяльності, що триватиме більше 8 годин;
- витрати на поштові та телефонні послуги, якщо волонтер здійснює волонтерську діяльність поза межами місцезнаходження волонтерської організації;

Витрати на проведення медичного огляду, вакцинації та інших лікувально-профілактичних заходів, безпосередньо пов'язаних з наданням волонтерської допомоги.

ВАЖЛИВО! П. 2 ст. 11 Закону про волонтерську діяльність передбачає, що відшкодування витрат, пов'язаних з відрядженням волонтерів, не є доходом волонтера та не є базою для оподаткування податком на доходи фізичної особи та єдиним соціальним внеском.

Але існують певні податкові ризики щодо відшкодування витрат на відрядження волонтерам без утримання податку на доходи фізичних осіб.

Згідно ст. 170.9.1 ПКУ «Не є доходом платника податку-фізичної особи, яка перебуває у трудових відносинах із своїм роботодавцем або є членом керівних органів підприємств, установ, організацій, сума відшкодованих йому у встановленому законодавством порядку витрат на відрядження в межах фактичних витрат, а саме, на проїзд (у тому числі перевезення багажу, бронювання транспортних квитків) як до місця відрядження і назад, так і за місцем відрядження (у тому числі на орендованому транспорті), оплату вартості проживання у готелях (мотелях), а також включених до таких рахунків витрат на харчування чи побутові послуги (прання, чищення, лагодження та прасування одягу, взуття чи білизни), на найм інших жилих приміщень, оплату телефонних розмов, оформлення закордонних паспортів, дозволів на в'їзд (віз), обов'язкове страхування, інші документально оформлені витрати, пов'язані з правилами в'їзду та перебування у місці відрядження, в тому числі будь-які збори і податки, що підлягають сплаті у зв'язку із здійсненням таких витрат». Таке протиріччя в законодавстві України потребує узгодження. Але зараз, на практиці, отримувачі волонтерської допомоги (юридичні особи), які відшкодовують волонтерам витрати на відрядження, закладають в бюджет організації відповідну статтю для сплати ПДФО. Дані про нарахований та утриманий ПДФО має бути відображений в формі 1-ДФ з ознакою 126 «Дохід, отриманий платником податку як додаткове благо».

Оподаткування військовим збором та єдиним соціальним внеском благодійної допомоги.

Об'єкт обкладення військовим збором такий самий, як і для ПДФО (пп. 1.2 п. 161 підрозд. 10 розд. ХХ ПКУ). Якщо допомога не обкладається ПДФО, то і військовий збір утримуватися не буде. Ставка військового збору становить 1,5 відсотка від об'єкта оподаткування, при цьому застосування коефіцієнта, до об'єкта оподаткування військовим збором не передбачено. Отже, сума нецільової благодійної допомоги, що надається благодійною організацією фізичній особі у розмірі, який у 2020 році перевищує 2940 грн., оподатковується військовим збором на загальних підставах.

Щодо оподаткування єдиним соціальним внеском (далі – ЄСВ). Оскільки благодійна допомога не належить до основної, додаткової заробітної плати та інших заохочувальних, компенсаційних виплат, а відповідно до п. 3.31 Інструкції № 5 є матеріальною допомогою разового характеру і, відповідно «іншою виплатою, що не належить до фонду оплати праці», то вона не є базою нарахування ЄСВ.

Додатково: [Лист ГУ ДФС у м. Києві від 02.09.2016 №19643/10/26-15-13-01-12](#)

Податок на додану вартість (далі – ПДВ).

Пільги з ПДВ на операції з надання благодійної допомоги.

Звільняються від оподаткування ПДВ операції з надання благодійної допомоги, зокрема безоплатне постачання товарів/послуг благодійним організаціям, утвореним і зареєстрованим відповідно до законодавства, а також надання такої допомоги благодійними організаціями набувачам (суб'єктам) благодійної допомоги відповідно до законодавства про благодійну діяльність та благодійні організації (ст. 197.1.15 ПКУ).


Додатково див. [Лист ДФС від 25.03.2016 №6579/6/99-99-19-02-02-15](#)

ВАЖЛИВО! Не підлягають звільненню від оподаткування операції з надання благодійної допомоги у вигляді підакцизних товарів, цінних паперів (крім наданих ендавментів), нематеріальних активів і товарів/послуг, призначених для використання в господарській діяльності.

Умови для отримання пільг з ПДВ на операції з надання благодійної допомоги:

Благодійна допомога надається у вигляді безоплатного постачання товарів та послуг. Під безоплатним постачанням слід розуміти постачання товарів/послуг благодійним організаціям та набувачам благодійної допомоги без будь-якої грошової, матеріальної або інших видів компенсації.


ВАЖЛИВО! У разі недотримання цих умов, такі операції оподатковуються на загальних підставах, тобто за ставкою, визначеною ст. 193 ПКУ (20%). Отримані з метою надання благодійної допомоги марковані товари, які поставляються **за кошти чи інші види компенсації**, та/або виручка, отримана за таке постачання, підлягають вилученню в недобросовісного продавця і конфіскуються в дохід держави в установленому порядку ;



На товари, які надходять як благодійна допомога від вітчизняних благодійників за цілями, визначеними ст. 3 Закону України «Про благодійну діяльність та благодійні організації», поширюються правила маркування.

ВАЖЛИВО! Маркування проводиться шляхом нанесення напису «Благодійна допомога. Продаж заборонено» на етикетку, ярлик або безпосередньо на зовнішню або внутрішню упаковку товару. Під час маркування товарів благодійної допомоги може використовуватися символіка благодійної організації та благодійника. Товари маркуються таким чином, щоб під час огляду упаковки або безпосередньо товарів напис було видно повністю і чітко. Товари благодійної допомоги маркуються благодійниками, які надають таку допомогу. Контроль за виконанням правил маркування здійснюють місцеві органи виконавчої влади та контролюючі органи.

Відповідно до п. 197.11 ПКУ на операції із ввезення на митну територію України майна як гуманітарної допомоги, наданої згідно з нормами Закону №1192-XIV, поширюється режим звільнення від оподаткування ПДВ.



ДОДАТКИ

Додаток 1 Шаблон Стратегічного плану розвитку громадської організації

Стратегічний план затверджено
рішенням Правління
ГО «_____»
від _____ 2020 року
протокол №__

СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ «_____»

М. _____

Загальна інформація про Організацію

Мета Організації

Метою діяльності ГО _____ є:

Чим Організація відрізняється від інших організацій у регіоні

Наша Унікальність:

Основні досягнення

Коротка історія розвитку

ГО «_____» офіційно створена _____ року і на сьогодні є однією із найактивніших учасників громадського життя регіону.

Важливі етапи становлення Організації

Рік	Подія. Захід

Аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз

Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	Загрози
•	•

Місія

Формулювання місії

Бачення

1-2 абзаци

Наші цінності та принципи

Формулювання цінності – короткий опис, який зміст вкладаємо

Принципи:

-
-

Стратегічні напрямки та стратегії:

1. Напрямок

-

2. Напрямок

-

3. Напрямок

-

Опис стратегічних напрямків:

Напрямок 1

Довгострокова мета 1			
Стратегії	1.1.	1.2.	1.3.

Стратегія 1.1.

Короткострокова ціль 1.1.1.

Діяльність: Індивідуальні та групові форми роботи з жінками – тренінги, консультації, супровід коуча, трансформаційні ігри, публічні заходи. Виконавці – експерти/ки команди Організації.

Термін – 2020-2022 рр.

Показники результативності діяльності:

- Кількість заходів в розрізі;
- Кількість жінок, які взяли участь у заходах;
- Кількість жінок, які розпочали власну справу або працевлаштувались;
- Кількість жінок, які долучились до громадської діяльності або отримали можливість для самореалізації;
- Кількість жінок, які підвищили свою якість життя.

Короткострокова ціль 1.1.2.

Діяльність:

Показники результативності діяльності:

•

Стратегія 1.2.

Короткострокова ціль 1.2.1.

Діяльність:

Показники результативності діяльності:

Короткострокова ціль 1.2.2.

Діяльність:

Показники результативності діяльності:

Стратегія 1.3

Короткострокова ціль 1.3.1

Діяльність:

Показники результативності діяльності:

Напрямок 2

Довгострокова мета 2				
Стратегії	2.1.	2.2	2.3.	2.4.

Стратегія 2.1.

Короткострокова ціль 2.1.1.

Діяльність:

Показники результативності діяльності:

Цільові групи. Партнери

Громадська організація «_____» у своїй роботі орієнтується на жінок, дітей, батьків або осіб, що їх замінюють, фахівців соціальної сфери, представників органів влади, а також громаду _____ області, яка представлена різними соціальними групами та організаціями.

Основними цільовими групами Організації є:

- Жінки;
- Діти (діти, які виховуються в сім'ях та діти, які виховуються в закладах інституційної опіки та виховання дітей);
- Громада міста, селища і сіл (школярі, студенти, працівники бюджетної сфери; професійні групи, тощо);
- Представники активної спільноти міста та області, які прагнуть спільно діяти та брати участь у вирішенні місцевих питань (ГО, волонтери, ініціативні групи).
- Представники органів влади (національний та місцевий рівні)

Потенційні партнери Організації:

- Органи місцевого самоврядування;
- Місцеві органи виконавчої влади;
- Засоби масової інформації;
- Бізнес-компанії;
- Приватні підприємці;
- Установи та заклади соціального спрямування (публічні бібліотеки, навчальні заклади, центри соціальних служб, служби в справах дітей, державні адміністрації і т.п.);
- Недержавні громадські об'єднання.

Послуги Організації

	Цільова група	Види послуг
1		<ul style="list-style-type: none">• Навчальні курси• Тренінги• Консультації• Психологічні та терапевтичні групи• Інформаційні акції та кампанії• Юридичний супровід
2		<ul style="list-style-type: none">• Літні табори• Інтерактивні навчальні заходи• Наставництво• Неформальна освіта• Стажування• Культурно-спортивні заходи

3		<ul style="list-style-type: none"> • Культурні події • Інтерактивне навчання • Інформаційні акції та кампанії • Навчальні курси (зокрема мовні курси)
4		<ul style="list-style-type: none"> • Інформаційні послуги • Дослідження • Мистецькі проекти та заходи • Адвокаційні кампанії
5		<ul style="list-style-type: none"> • Інформаційні послуги • Громадська експертиза

Моніторинг та оцінка реалізації стратегічного плану

Моніторинг та оцінка реалізації стратегічного плану включає:

- Постійний внутрішній моніторинг досягнення очікуваних результатів у розрізі кожної програми в межах напрямків діяльності;
- Щорічну внутрішню оцінку результатів роботи в розрізі кожного напрямку діяльності;
- Періодичну зовнішню оцінку реалізації стратегічного плану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. 15-хвилинний комунікаційний план для НУО. Шаблон комунікаційного плану: <https://www.prostir.ua/?kb=15-hvylynnyj-komunikatsijnyj-plan-dlya-nuo>
2. How to Create a Communications Plan for Your NGO: <https://www2.fundsforngos.org/featured/a-free-guide-on-how-to-create-a-communications-plan-for-your-ngo/>
3. PR: теорія і практика: учеб. // Д. Е. Баранов, Е. В. Демко, М. А. Лукашенко [і др.]; под ред. М. А. Лукашенко. – М.: Маркет ДС, 2010. – 328 с.
4. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навч. посіб./[О. В. Берданова, В. М. Вакуленко, І. В. Валентюк, А. Ф. Ткачук] – К. : – 2017. – 121 с.// http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2018/11/04_Strateg_Plan-PRN-5.pdf
5. Богдан О. Що варто знати про соціологію та соціальні дослідження? Посібник-довідник для громадських активістів та всіх зацікавлених. – К., 2015 – 380 с. Режим доступу: http://www.sii.org.ua/wp-content/uploads/2016/07/Bogdan_Soc-Research.pdf
6. Брайсон Джон М. Стратегічне планування для державних і неприбуткових організацій: Пер. з англ / Джон М. Брайсон, – Львів: Літопис, 2004, – 352 с.
7. Бусленко, Б.В. Фандрайзинг неприбуткових організацій в Україні [Електронний ресурс] / Б.В. Бусленко. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/1_NIO_2014/Economics/4_155397.doc.htm.
8. Девід Камачо Колон, Сергій Аверков, Стратегія в твоїй кишені // Режим доступу: https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/democratic_governance/strategy-in-your-pocket.html
9. Дмитрий Даушев, Анна Клєцина, Ирина Меньшенина, Татьяна Тульчинская. Фандрайзинг: истории из российской практики. Сборник кейсов. – СПб.: ЦРНО, 2012. – 226 с
10. Дуглас Александер Дж. основные принципы фандрейзинга /Александер Дж. Дуглас и Кристина Дж. Карлсон. – Д.: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 240 с.
11. Заборонена книга: комунікації в громадських організаціях (Марина Говорухіна): <https://zmina.ua/publication/zaboronena-knyga-komunikacziyi-v-gromadskyh-organizacziyah/>
12. Комаровський О.В. Фандрейзинг у питаннях, відповідях та цитатах. Навч. посібник. – Луганськ, 2007. – 54 с.
13. Краудфандинг и фандрайзинг как способы успешного привлечения ресурсов для устойчивой работы организации. Методические материалы. – Белгород, 2017. – 40 с.
14. Кремадес Алехандро Мистецтво фандрейзингу /пер. З англ. А Вакула. – Харків: Вид-во «Ранок»: «Фабула», – 2019. – 208с.
15. Куц С. Навігатор для фандрайзера: посібник для початківців / С. Куц. – Краматорськ: Точка опори, 2018. – 96 с.

16. Куц С. Фандрайзинг ABC: посібник для початківців / С. Куц. – К.: Центр філантропії, 2008. 92 с.
17. Ложкина А. Фандрайзинговая стратегия шаг за шагом [Електронний ресурс] / Ложкина А. – Режим доступу: <https://philanthropy.ru/analysis/2017/03/27/47780/>
18. Меньшенина И. НАЧИНАЮЩЕМУ ФАНДРАЙЗЕРУ: методические рекомендации по привлечению средств на реализацию социальных проектов, - М.: 2019. – 38с.
19. Методичні рекомендації для правильного написання проєктів та отримання грантів. – <http://slavrada.gov.ua/uploads/File/invest/2019/Metodichka2019.pdf>
20. Механізми моніторингу протидії торгівлі людьми / Левченко К.Б., Ковальчук Л.Г., Євсюкова М.В. та ін. – К. : Міжнар. жін. правозахисний центр “Ла Страда-Україна”, 2014. – 156 с.
21. Моніторинг та оцінка соціальних проєктів. Лекція. Режим доступу: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php?file=/259093/mod_resource/content/1/%d0%9b%d0%b5%d0%ba%d1%86%d1%96%d1%8f%203.pdf
22. Основи грантрайтингу та управління проєктами в публічній сфері: метод. рек. для органів влади та недерж. орг-цій / В.В. Белявцева та ін.; за заг. ред. О.В. Кулініча. Харків: Золоті сторінки, 2017. 148 с.
23. Оцінювання соціально-гендерного впливу стратегій, програм і проєктів регіонального розвитку: практ. посіб. / М. Колодій та ін.; за ред. І. Санжаровського. – К. : К.І.С., 2012. – 80 с. : іл., табл.
24. Підвищуємо продуктивність: навіщо потрібні Scrum і Kanban – Режим доступу <https://www.work.ua/articles/employer/2035/>
25. Подберезкин М., Смоляноко О, Кондратович Д., Костюгова А. Руководство по финансовой устойчивости для некоммерческих организаций и гражданских инициатив. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.lawtrend.org/wp-content/uploads/2017/06/Rukovodstvo-po-finansovoj-ustojchivosti-dlya-nekommercheskih-organizatsij-i-grazhdansih-initsiativ.pdf>
26. Поради для початківців в громадській діяльності – Режим доступу: <https://cutt.ly/8hP36ZI>
27. Посібник з моніторингу та оцінювання програм регіонального розвитку / Лендшел М., Винницький Б., Ратейчак Ю., Санжаровський І. За ред. Санжаровського І., Полянського Ю. – К.: К.І.С., 2007. – 80 с. Режим доступу: <https://www.ipas.org.ua/index.php/library/educational-materials/183-posibnik-z-monitoringu-ta-otsinjuvannja-program-regionalnogo-rozvitku>
28. Презентація Л.Паливода «Моніторинг та оцінка» Тренінг для аналітичних центрів. Режим доступу: https://issuu.com/irf_ua/docs/lpalyvoda_3_ngo-me_26-11-14
29. Про організаційний розвиток простою мовою - <https://www.undp.org/content/dam/ukraine/docs/DG/socinnov/DemystifyingUa.pdf>
30. Рекомендації щодо стандартів якості та належного врядування для організацій

- громадянського суспільства як механізму зміцнення довіри// Режим доступу: <https://www.osce.org/uk/project-coordinator-in-ukraine/433301>
31. Соколовська В. В. Сутність та перспектива розвитку в Україні фандрейзингу [Електронний ресурс] / В. В. Соколовська // Ефективна економіка. – 2015. – № 9. – С. 1. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4453>
 32. Софій Олександр Основні етапи стратегічного планування// Режим доступу: <http://dialog.lviv.ua/osnovni-etapi-strategichnogo-planuvannya/>
 33. Старченко Г. В. Управління проектами: теорія та практика : навч. посіб. / Г. В. Старченко. – Чернігів : видавець Брагинець О. В., 2018. – 306 с.
 34. Стратегічна комунікація у громадських організаціях (Марина Говорухіна): https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/democratic_governance/strategic-communication-handbook.html
 35. Стратегічне планування для НУО: керівництво з основ// Режим доступу: <https://www.prostir.ua/?kb=stratehichne-planuvannya-dlya-nuo-kerivnytstvo-z-osnov>
 36. Сучасні методи управління проектами. Режим доступу – https://sgv.in.ua/off-lifaq/25-suchasni-metodi-upravlinnya-proektami?fbclid=IwAR1YG1_5BY7pamUuihYT_UFF0g2g6V0py-mz0vkCOzLLexq9NGLa-DAK4OY
 37. Управління в неурядовій організації: практичні рекомендації та зразки документів (адміністративні політики, процедури, інструкції). Режим доступу: <https://network.org.ua/wp-content/uploads/2017/03/9672f4cfcee99d8174d74f5006377a56.pdf>
 38. Фандрайзинг: навч. посіб. – Центральноукраїнський регіональний навчальний центр. Партнерство громад фундація «Україна-США» (USAID) – 2003. – 95 с.
 39. Формування комунікаційної стратегії: поетапна інструкція з прикладами. Режим доступу: <https://www.prostir.ua/?kb=rozvytok-komunikatsijnoji-stratehiji-poetapna-instruktsiya-rozrobky-komunikatsijnoji-stratehiji-dlya-vashoji-orhanizatsiji-iz-vpravamy-ta-korysnymy-posylannyamy>
 40. Чернявська О. В., Соколова А. М. Фандрайзинг. Навч. посіб. – 2-е вид., з допрац. та допов. К.: Алерта, 2015. – 272 с.
 41. Шлях до результатів: планування та проведення ефективних оцінювань розвитку. – Морра Імас Л.Дж., Піст Р.К. – К.: МБФ «Міжнародний Альянс з ВІЛ/СНІД в Україні», 2015. – 580 с. Режим доступу: https://www.nmapo.edu.ua/zagruzka2/Shlyh_do_rezultativ.pdf
 42. Шнирков О. І. Фандрайзинг: основні особливості та форми : [метод.посіб.] / О. І. Шнирков. – К.: Центр навч. л-ри, 2004. – 256 с.
 43. Щёлкова В. Как ещё? Технологии фандрайзинга для реализации социального проекта. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://docplayer.ru/128342056-Kak-eshcho-tehnologii-fandrayzinga-dlya-realizacii-socialnogo-proekta-shcholkova-viktoriya-aleksandrovna-direktor-fonda-razvitiya-urala.html>
 44. Якимец В.Н. Фандрейзинг для СО НКО: понятия, основы, инструменты, прописные истины, ошибки, – Ярославль. – 2013