



Пам'яті нашого друга та колеги
Ігоря Сидоренка

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Максак Г.А. Стратегічний менеджмент організації. Сиви і миші в громадському секторі.....	6
Вдовенко Ю.С. Фінансовий менеджмент. Коли фінанси не співають романси?!.....	17
Корявець М.А. Проектний менеджмент. Як писати, щоб твої ідеї підтримували.....	25
Рись О.О. Інформаційний менеджмент. Якщо вас не знають, вас не існує!.....	36
Забаштанський М.М. і Сидоренко І.В. Регіональна аналітика. Бути корисним і зрозумілим.....	45
Романенко Є.Л. Мережеві проекти організації. Як не загубитись серед рівних?.....	56
Бородуха М.В. Соціологічні дослідження - серйозна робота чи забавка?.....	63
Висіканець Н.В. Міжнародні проекти. Обміни та візити.....	75
Уваров. Б.О. Контакти з владою. Як бути рівним учасником прийняття рішень?.....	83
Муравйова О.М. Особливості громадського сектору. Особливості неприбутковості.....	94
Сто уроків.....	101

Вступ

Перед першим дзвоником

«И с 9-ти до 5-ти я работал героем»

100 уроків успіху в громадському секторі замовляли? Ні? Дивно! Адже саме ви опинилися в нашому списку обраних, які отримали неповторну нагоду на бонусне безкоштовне використання безцінного досвіду 10-літньої витримки.

Напевно, перше враження, яке може виникнути у читача, що книга буде мати один із двох класичних варіантів викладу: суто підхід підручника, де купа схем, скопійованих думок різних часів і народів або мемуари, де ми пригадуємо всі наші віхи з долею ностальгії. Не дочекаєтесь! Займемося ми з вами на сторінках книги ... повчальним оголюванням. Саме так, дорогі мої! Ми покажемо вам наші вишивки, які самі для себе вже перетворили в ідеї, які дозволять їх більше не повторювати.

Наш розклад уроків має доволі опосередкований зв'язок із чіткими правилами, які викладаються на спеціалізованих тренінгах. Тут ми поговоримо про те, як із купки ентузіастів, які мають лише бажання і один комп'ютер, зробити авторитетну організацію, яка відома своїми проектами не тільки в Україні, а і далеко за її межами. Не скромно, скажете? Так. Це також один із наших уроків. 10 років активної діяльності Поліського фонду дають нам право стверджувати, що шлях, який ми свого часу обрали, може допомогти іншим досягнути висоти, але, можливо, меншим коштом своїх нервових ресурсів та душевного спокою.

Пригадую, як одного разу, років 5 тому, мене запитали на черговому збіговиську громадських активістів, які три правила успішної громадської діяльності я можу назвати. Чесно скажу, що до того часу рідко замислювався над цими матеріями під кутом успішності. На той момент мені прийшли на думку правила, які я і сьогодні розділяю. По-перше, щоби бути успішним у громадському секторі, необхідно бути по-доброму «не в собі», бо лише тоді, коли ви працюєте за межами своєї зони комфорту, ви можете досягти результатів та розвиватися у потрібному напрямку. По-друге, не досягнуть успіху ті, хто сприймає громадськість, як швидкий шлях до успіху і впізнаності. Так вже повелося, що політики, які збанкрутіли чи які тільки хочуть піднятися до тих корупційних олімпів, різко стають громадськими діячами, вожакми ініціатив із гучними назвами та чималенькими бюджетами. І тоді маєш дві біди: псевдогромадського діяча в кулуарах і купу народу, зневіреного в громадських ініціативах. По-третє, треба вірити в те, що ти робиш і його суспільну значимість.

Громадськість - це покликання. І якщо ви, по-доброму, не чуєте голосів у собі, які вас тягнуть забути про свої потреби і кинулися рятувати світ, країну, місто, свій будинок чи безпритульну тварину, то більш всього, що нам із вами не по дорозі.

Якщо ж ви готові брати суспільну мораль як свою цінність, то наш досвід може стати вам у нагоді.

Під час написання цієї книги виникало багато питань до самих себе: «Чи не дуже це пафосно писати самим про себе?». Моя відповідь - ні! Не пафосно, а дуже складно. Виявилося, що легко роблячи аналізи та експертизи з чіткими і зрозумілими правилами, важко дати собі раду у довільному оповіданні свого досвіду. Та ще й так, щоб інші його могли дочитати до кінця, відчувати та зробити краще. А ще, практика показала, що пишучи для інших, ти вдосконалюєшся сам. Не завжди в плині часу можеш відрефлексувати свої дії, зробити «розбір польотів» із відповідними висновками.

Тому, орієнтуючись на зовнішню аудиторію, ми все ж таки не забуваємо про себе. Вчимося і далі, намагаємося бути корисними і при цьому залишатися різними, по-своєму привабливими для світу. Про особливість кожного члена нашої команди свідчить і різний виклад матеріалу, хоча всім був запропонований один підхід. Але тут вже по-іншому не вийде, бо коли говориш про свій власний досвід, то дуже важко його описати під копірку.

Дуже сумніваюсь, що ви отримаєте еротичне задоволення від нашого повчального оголошення. Але гарний настрій та імпорт досвіду у вашу пісочницю гарантую!

Ну що, готові?! Тоді швидко беріться до уроків!



*Навіки ваш,
Геннадій Максак,
невиправний мрійник та ідеаліст за станом душі,
президент Поліського фонду за покликанням.*

Стратегічний менеджмент організації. Соби і миші в громадському секторі



Геннадій Максак

Стратегічний менеджмент, у нашому розумінні, має базуватись на декількох головних принципах, які роблять ваше життя неспокійним, але і дарують приємні моменти відчуття того, що ваші дії і проекти є корисними для суспільства. Поговоримо саме про таку стратегію організації, починаючи і закінчуючи найголовнішим. Адже: «Запам'ятовується перше і останнє», - казав один кіногерой.

1. Створіть свою шкалу цінностей і тримайте її завжди!

Люди приходять до громадського сектору з різних причин, так само як і йдуть із нього.

Напевно, усі пам'ятають притчу про трьох будівельників, які будували Храм Божий. У одного запитали, що він робить, він відповів, що заробляє гроші. Другий будівельник сказав, що він кладе цеглу. А третій, що будує храм. Громадський сектор - це велика сукупність людей, які будують Храм громадянського суспільства, але різняться у дуже багатьох питаннях та поглядах. Шукати єдності в ідеологічному та моральному плані наврядчи вам вдасться, та і не потрібно. Кожен шукає і реалізує себе так, як вважає за потрібне.

Громадська активність передбачає, крім задоволення інтересів членів організації, ще й наближення громади, суспільства, окремої групи людей до суспільного блага, в якій би формі воно не проявлялося. Коли в 2004 році виникла ідея створити організацію, вона виникла не на порожньому місці. Це був свідомий продукт нашої волі та бажання бути корисними. У нас почалося все з того, що ми потрапили на тренінги з підвищення політичної активності, які проводилися однією з донорських організацій в Україні. Після першого ж заходу з'явилося два діаметрально протилежних враження. Перше враження було позитивним, тому що політична діяльність приваблює багатьох. Друге враження гнітюче - значна частина політичних активістів або без клепки в голові, або з дуже низьким світоглядно-інтелектуальним потенціалом. Очікувати якості політики з такими акторами не доводиться. Бажання змінити ситуацію на краще своїми скромними зусиллями стало для нас взаємним бажанням.

Якщо у випадку з першими - намагання вплинути на патологічні прояви є марними. А з другими можна і треба працювати. Перший наш проект, який був цілковито на власній ініціативі, називався «Політичний лікнеп» і передбачав розміщення циклу статей у засобах масової інформації про основи політики.

Доводилося писати статті та потім бігати домовлятися, щоб їх розмістили в газетах. Щось вдавалося, а щось і ні, але це був перший крок. Так виникла наша перша і головна цінність, наша місія перед суспільством - допомагати розуміти світ. Цінність, яка вимагала вироблення свого кодексу поведінки задля досягнення стратегічної мети. Цінності мають стати тим магнітом, який виокремлює частинки, що з-поміж усього різнокольорового суспільства реагують однаково на одну силу притягання. Наші цінності формувалися чи виокремлювалися поволі, але наразі вони чіткі та зрозумілі.

Отже, якщо ви хочете бути успішною організацією, але ще не маєте свого кодексу цінностей, зробіть це негайно. Багато питань, які виникають із певними конфліктами інтересів легко відпадуть, а в майбутньому не стануть навіть перед вами з'являтися.

Ось знову приклад із досвіду. Ми, починаючи формувати групу дослідження громадської думки в рамках Фонду, вирішили, що об'єктивність є для нас найвищою та визначальною цінністю при побудові стосунків із замовниками. Під час росту траплялися помилки через людський фактор та експериментування з методиками, але ми ніколи не давали замовнику цифри, які були завідомо підлаштовані під його потреби. Спочатку до нас зверталися з проханнями або намалювати, або скорегувати дані; потім залишилися лише ті партнери, які зацікавлені в чесних цифрах і тенденціях. Тут ми впевнені, що інколи результати спонукали їх до прийняття правильних рішень, якими б важкими вони для них не видавалися.

Задля вашого розуміння, який шлях ви би обрали для себе в громадському секторі, спробуйте сісти разом із вашою командою і випрацювати 10 цінностей, яких ви готові дотримуватися в ході своєї роботи. На перший погляд, це видається зрозумілим настільки, що ми не завдаємо собі клопоту викласти на папері всі ті цінності, які поділяються нами. Але дуже поширена помилка, яка потім інколи завдає болючих копняків: не чекайте на чарівні підказки долі з тилу - визначтесь зі шкалою цінностей.

2. Лідерам потрібні менеджери, менеджерам - лідери

Як часто ви стикались із тим, що хтось у вашій компанії невпинно вистрілює анекдотами, а хтось не може пригадати навіть бородатий жарт, хтось один фонтанує ідеями, а другий оцінює, які з них реальні, а які краще залишити на рівні вербальних вібрацій?

Можна багато говорити про психологічні ознаки людини, особливості поведінки в малих групах, але факт залишається фактом: комусь легше продукувати ідеї чи напрямки розвитку, а комусь обертати їх в реальні плани дій та реалізовувати.

У нашому випадку (ефективна робота в громадському секторі) це все трансформується в питання наявності лідерів і менеджерів, як особливо обдарованих членів нашого колективу. Для когось такий розподіл може видатись умовним, оскільки один може бути достатньо успішним у кожній із ролей, але... Інколи всі якості «в одному флаконі» дають опосередкований показник, який не дозволяє вийти за рамки орбіти середньої громадської організації, яка стабільно час від часу реалізує проекти. Але про яку не почуєш - нічим особливим вона не вирізняється з-поміж інших організацій.

Досвід Поліського фонду вказує на необхідність формування збалансованого колективу, у якому є лідери та менеджери. Тут напевно необхідно пояснити особливості вживання терміну «лідер». У нашому випадку, мова про лідера, який може надихати всіх членів команди, надавати їм додатковий напрямок руху,

який збагачує не тільки досвід членів організації новими гранями особистості, але й вигідно виокремлює амбіційність та креативність організації. Такі організації, де є члени команди з лідерськими навичками, завжди можна відрізнити за масштабом їхніх цілей, які вони перед собою ставлять, неординарністю підходу до виконання рутинних задач.

Такі люди завжди вирізняються більшою долею мрійливості та польотом над буденністю. Інколи ті ідеї, які вони продукують, не є достатньо зрозумілими для інших у втіленні в конкретні форми та образи. Лише з часом виявляється правильність чи помилковість таких ідей та тих шансів, які нам вдалося використати чи упустити. Головна особливість - постійне продукування нових ідей і проектів, кожного разу розвиваючи, поглиблюючи, посилюючи.

Але, у більшості мені відомих випадків, такі лідери крім мрійливості мають і зворотну рису - не вистачає сили чи енергії на їх реалізацію. Ідей багато - проектів мало. Ось тут і приходять на допомогу члени-менеджери, які аналізують ідею чи мрію, та складають детальний план із визначенням необхідних часових та матеріальних ресурсів. Ну і духовних, звісно ж. Я не є психологом за фахом, але досвід вказує, що різниця між лідерами і менеджерами лежить десь на рівні психофізіологічних процесів, які супроводжуються різними реакціями на одні й ті ж самі подразники, видами мислення та здатністю «кодувати» інформацію. Тому поєднання можливе, але скоріше як виняток, ніж правило.

Якби не бажання вийти за рамки буденної діяльності, навряд чи Поліський фонд був би батьком створення Асоціації регіональних аналітичних центрів, амбіційного проекту, що об'єднує всі області України. Навряд чи представники нашої організації 2 роки були в Керівному комітеті Форуму громадянського суспільства Східного партнерства. Мрійність поряд із розважливістю дає цікаві неординарні результати. Щоб цим скористатися потрібні лідери, і менеджери на борту.

Якщо у вас в організації не вистачає мрійників або тих, хто може правильно ці мрії переробити в плани і виконати - вам треба подумати над заповненням подібних прогалів. Звичайно, якщо ваша організація готова йти вперед.

3. Не женіться за універсальністю своїх співробітників

Характерною особливістю більшості організацій громадянського суспільства, які мені доводилось зустрічати за 10 років нашої діяльності, це їх так звана «універсальність». Особливо це стосується організацій, які розташовані в регіонах, бо конкуренція за ресурси є значно вищою.

Така специфіка призводить до того, що члени такої організації готові до реалізації різних проектів: від очищення річки до проведення кампанії в підтримку європейської інтеграції та гендерної рівності.

Поліський фонд не є виключенням у цьому випадку. Як тільки проекти доводилося нам реалізовувати і якою строкатою була їх спрямованість! Було всього! І як ми не намагалися відійти до ніші суто аналітичного центру, життєві дороги нас неодноразово повертали до більш універсального профілю, ресурсно-інформаційного центру.

Універсальність діяльності організації породжує спокусу готувати універсальні кадри в організації, які можуть робити аналітику і писати проектні заявки, приймати участь у публічних заходах, супроводжувати міжнародні проекти.

Здавалося б нічого складного, але наш досвід показує, що це хибний шлях, який інколи призводить до напруженої атмосфери в організації. Звичайно, можна залучити всіх членів команди до забезпечення проведення важливого заходу, але мова дещо про інше.

Довгий час ми в організації говорили про те, що всі члени команди мають забезпечувати написання проектів та їх відповідну реалізацію самостійно. На перший погляд, все більш ніж логічно. Громадська організація, як неприбуткова структура, має постійно шукати свої джерела утримання, оскільки головна проблема, яка стоїть на шляху сталого розвитку організації - це обмеженість проектів у часі. Тобто, при середній тривалості проекту від півроку до року, іноді настає момент, коли певний член команди, який адмініструє проект, опиняється на межі ризику залишитись без заробітної плати. Така ідея здалася нам справедливою - пишеш проекти і виграєш: скільки твоїх проектів підтримано, стільки ти і ведеш, відповідно і отримуєш більше. Але такий підхід є хибним: по-перше, не всім дано писати хороші проекти, по-друге, в організації є люди з різним стажем проектної діяльності, а відповідно, з різним потенціалом. Бувало так, що один перевантажений проектами, а інший - ні.

Комусь дано від природи писати аналітичні матеріали, а комусь краще дається комунікаційні. Це і є та сутність, яку необхідно розпізнати в людині. Пам'ятаю, як під час одного з опитувань, яке проводив Поліський фонд, ми спробували задіяти нашого менеджера, який займався проектним менеджментом. За день роботи він опитав лише двох респондентів, в той час як середня норма складає 20-30.

Кожен у вашій організації має займатись тим напрямком, який є для нього найбільш придатним, та відповідає інтересам та схильностям. Не намагайтеся робити з ваших колег «універсальних солдатів». Ваша задача вчасно і правильно розгледіти в людині його реальний потенціал, який не завжди лежить на поверхні.

4. Плануйте на 1, 3, 5 роки, а мрійте на 10!

Дуже популярний слоган, який наразі можна часто почути на різних тренінгах з розвитку своїх можливостей, говорить про те, що мислити треба глобально, а діяти локально. Ми впевнені, що успіх вашої організації залежить від того, скільки часу ви витрачаєте на моделювання вашого майбутнього.

Створюючи організацію, ми переслідуюмо певну мету. Вона може бути суспільно важливою, а може і носити суто практичний, інколи меркантильний характер. Незалежно від того, що ви поставили собі за мету, вона може стати досяжною тоді, коли ваша організація, як інструмент буде мати відповідну форму та змістовне наповнення. Якщо є значна невідповідність, то напевно чи ваша організація стане реальністю.

Якщо ви серйозні в своїх намірах працювати в громадському секторі, то повинні мати уявлення майбутньої організації через 10 років. Чи ставили ви собі колись таке питання? Нам більше до вподоби займатись моделюванням, коли ми бачимо організацію, яка значно вирізняється від поточних зразків амбіційністю і професійністю. Саме такий образ має бути сформований. Той, який моделює результат, виходячи з передумови постійного розвитку та вдосконалення. І якщо вас влаштовує подібна картинка, то потрібно перейти до визначення часових ресурсів та трансформацій, які мають відбутися у вашій організації.

Ось тут і потрібно планування у трьох напрямках: стратегічне, тактичне та оперативне. Стратегічний план не має перевищувати горизонт у 5 років, оскільки саме така кількість часу необхідна в Україні для зміни політичної ситуації, а значить, може бути зміна і стратегії вашої організації. Тому такий стратегічний план має містити мету, яку ви намагаєтесь просувати, цілі вашої діяльності, удосконалення та індекси їх виміру. Можливо, це лунає трішки складнувато. Насправді ж, все не так страшно. План на три роки має виходити із ваших стратегічних цілей, але радимо звертати більше уваги на дотримання показників успішності, їх розподіл між 3 роками з метою планомірного розвитку.

Річний план повинен мати чіткі показники, які ви очікуєте досягти на шляху трансформації вже у поточному році. Головна особливість - кожен наступний річний план має будуватись із врахуванням досягнень попереднього року та брати до уваги загальні стратегічні напрямки розвитку. Скажу, що насправді така планованість руху не завжди є стовідсотково досяжною, але формування постійного вектору вашої організації не залишиться непоміченим не тільки вами, але й оточуючими. І можливо, у вас може все йти не зовсім за планом, але вчасно.

Моделюйте ваше майбутнє, ставте перед собою амбіційні задачі. Якщо ви їх можете чітко собі уявити і проаналізувати, час переходити до написання планів. Станьте спеціалістами з перевтілення мрій у плани. А плани необхідно виконувати!

5. Технічне завдання - наше все!

Якщо вам сказати слово «сніданок», можливо, у вас в уяві з'явиться філіжанка кави із запашним, щойно випеченим, круасаном. А можливо, це буде склянка соку і яєчня з беконом, а можливо... і так до нескінченності. Залежно від нашого досвіду та життєвих звичок, ми реагуємо на одні й ті ж слова чи інші подразники у властивий лише нам спосіб. Теж саме і в громадському секторі.

Звичайний для нас процес підготовки до проведення прес-конференції може стати незвичайним у виконанні нашого колеги, якому було поставлено задачу провести цей захід. А все чому? Тому що він бачить все своїми очима, пропускає через свій досвід і по-своєму інтерпретує. Звичайно, що це може важко накладатися на ваше бачення процесу, де ви спираєтесь вже на свій власний досвід і ціннісний підхід.

Пам'ятаю, скільки непорозумінь виникало у Поліському фонді через те, що у нас, як більш досвідчених керівників організації, бачення результатів певної проектної діяльності сильно відрізнялось від того, яке нам пропонували наші молодші колеги.

Уберегти ваші безцінні нерви і безцінні кадри допоможе підхід, який сприяє одночасній відповіді на питання ЩО зробити і ЯК зробити. Тут має бути зроблено декілька кроків, які можна назвати створенням технічного завдання. Перш за все, вам необхідно розробити «технологічні карти» для кожного вашого традиційного заходу. Повернемося до проведення прес-конференції. Скажімо, ви працюєте з окремим представником послуг, який виконує більшість необхідних підготовчих заходів до самої прес-конференції. Молодший колега звернувся до партнерів, які підготували традиційний формат заходу. І тут виявляється, що тема стосується окремих цільових груп, які можуть бути досягнуті через обласне телебачення, а журналісти відвідують такі заходи тільки за персональним запрошенням, а не через систему прес-анонсу.

Ви це знали і природно думали, що це має знати і ваш колега. Шукати винного тут буде нелегко. Така ситуація вирішилась би просто, якби в організації була спеціальна картка, у якій виписані всі нюанси проведення. Це досвід, який прийшов до вас не без гульт на лобі та мозолів на руках. По-друге, крім узагальнених документів, що описують процедури у вашій інституції, ви маєте привчити себе давати конкретні технічні завдання виконавцям. Бажано в письмовій формі чи, як мінімум, в електронному форматі. Наявність такого завдання може значно спростити життя вам і виконавцю. Ваш досвід безцінний, але що відбувається у вас в голові знаєте лише ви, і то не завжди. Тому знати і розуміти всі особливості ваших очікувань від певного заходу, ваші підлеглі та колеги зможуть із плином часу, після відповідного притирання та вивчення один одного.

Для скорочення цього часу корисно запровадити у вашій організації створення перевірочних листів або розгорнутих технологічних карт ваших заходів та інструментів роботи. При цьому не лінуйтеся давати вашим колегам замість простих доручень техзавдання, де ЩО і ЯК вказується одночасно.

6. Ваша успішність - в розширенні комунікацій вашої організації

Кожна організація має свій напрямок руху, який було обрано від самого початку або прийшов із досвідом. Із появою на ринку громадських організацій перші три роки йдуть на набуття навичок роботи, пошуку партнерів і споживачів ваших послуг - перший і обов'язковий етап пошуку вашої ідентичності та внутрішньої спрямованості.

На цьому етапі може так статися, що ваша організація буде не тим інструментом осягнення для вашої мети, яку ви обрали від початку. Якщо ж ваша внутрішня школа пройде успішно, то на першому етапі ви акумулюєте певний досвід і ресурсну базу, таку необхідну для стабільного виконання ваших функцій. Тут важливо зрозуміти, що ви можете досягти точки, коли вдосконалення вашої внутрішньої сутності вже не призводитиме до прогресії у кількості ваших проєктів та відповідної якості.

Виходом стане перехід на другий етап вашого розвитку, що спрямований назовні. Посилення комунікаційної складової діяльності вашої організації та вас особисто стає невід'ємною частиною просування вперед. Цей момент можна побачити тоді, коли керівництво організації вже не орієнтується на пошук стандартних грантових пропозицій, які доступні на ринку, а відчуває інтерес до особистих зустрічей із представниками донорських структур і просування проєктних ініціатив, які, перш за все, цікаві для організації та опираються на розуміння свого потенціалу у відповідній сфері. Саме персоналізація донора є першим кроком у розумінні необхідності переходу на інший етап розвитку. Хоча є винятком, коли в громадський сектор приходять яскраві лідери з досвідом у інших сферах суспільного життя або неординарними комунікаційними здібностями. Тоді два етапи можуть йти одночасно, а буває що й міняються місцями, що вже не є так добре, бо часто-густо ресурсний потенціал організації не встигає за гарними маркетинговими трюками самопродажу. Таких випадків небагато, що, в свою чергу, підтверджує правило набирання досвіду перед активними комунікаційними стратегіями.

Необхідно відразу відмітити, що йдеться про стандартну роботу з медіа та громадськістю. Цей напрямок має вже працювати від початку реалізації ваших проєктів. Про нього поговоримо в окремому розділі. Ми говоримо про необхідність пошуку. Ваших партнерів за індивідуальними критеріями, необхідних для запуску вашої ініціативи.

Наприклад, в 2012 році Поліський фонд став засновником Асоціації регіональних аналітичних центрів. Сама по собі така координаційна діяльність є дуже важкою, оскільки додає навантаження та відповідальності у колектив, який має керувати процесом народження і розвитку нового суспільного організму. Ідея блукала в наших головах роками, але реалізувалася тільки нещодавно, тому що, ще інтуїтивно були на першому етапі - набирання досвіду та удосконалення менеджерських та аналітичних навичок. Коли відчули спроможність, то відразу використали першу-ліпшу можливість її втілити. А далі пішов у хід другий етап - забезпечення життєздатності Асоціації за рахунок реалізації періодичних проектів.

Зазвичай, гарні коаліційні ініціативи помирають на етапі закінчення проектного циклу і відсутності подальшої мотивації розвиватись. Проходили це і не раз у рамках інших колективних зусиль. Тому для продовження нормального функціонування організації нам довелося розробляти спеціалізовані проектні ідеї, які можуть бути успішно виконані з огляду на поточний людський експертний ресурс. Шляхом переговорів із окремими донорами, ми забезпечили можливість членам Асоціації долучитись до інформаційних та експертних проектів, які значно вплинули на формування командного духу і посилення інституційної спроможності.

Проекти, про які ми згадуємо, були позаконкурсними і спеціально розробленими з урахуванням потреб Поліського фонду у посиленні нової коаліційної роботи. Окремо заслуговує на увагу той факт, що з часом керівництво організації майже повністю зосереджується в проектному менеджменті на переговорному процесі та формуванні нетрадиційних підходів у проектах під копірку. І тут, знову ж таки, важлива комунікаційна складова: наші зарубіжні партнери наразі є для нас експортерами цікавих та інноваційних аналітичних продуктів та методологій.

Отримуєш окрему приємність, коли можеш просувати в Україні щось нове.

Отже, вам важливо зрозуміти, що коли просте вдосконалення ваших експертів чи вивірення досліджень до десятої цифри після коми вже не стає передумовою вашого розвитку - вітаємо з переходом на другий рівень: розвиток за рахунок контактів і комунікації. Він має бути як на горизонтальному, так і вертикальному векторах. Що більше цікавих і корисних контактів, то більше у вас шансів працювати стабільно і не знудитись.

7. Якщо вас не розуміють - це не привід зупинятись! Хай наздоганяють!

Правило трьох третин постулює, що незалежно від того, що ви робите, одна третина буде захоплюватись вашими результатами, друга - говорити, що це повне непорозуміння, а третя - ніколи про це не почує. Дуже гарний життєвий принцип, який спрощує життя ідейним та натхненням, які хочуть в своїй діяльності ощасливити всіх і вся.

У житті молодії громадської організації диспропорція в сторону невідомості чи критики може бути ще більшою. Тут існує презумпція винуватості, коли треба довго і тяжко доводити свою потрібність, незаангажованість та фаховість. І навіть коли доведеш, треба пам'ятати, що однозначного схвалення не отримаєш. Воно добре, з одного боку, бо у разі критики компенсаторно включається механізм удосконалюватись до безкінечності. Гарний механізм, але головне не перебарвись у ці іграшки.

Із часом стаєш більш товстошкірим по відношенню до думки у свій бік, оскільки переконуєшся, що твоя ідея цінна і саме ти обраний її реалізовувати без чийогось голосу «за» чи «проти». Звичайно сумно, коли не всі її можуть оцінити на достойному рівні: в залежності від компетенції, заздрощів чи просто тяжкої натури. Накладається ще одна людська особливість, яка дає привід для здорового сумніву у всьому! Наявність телевізора і Facebook робить наших співвітчизників фахівцями в питаннях від засобів гігієни до орбітальних станцій. При такому спектрі експертизи, розкласти на лопатки будь-яку методологію будь-якого моніторингу не складає великих зусиль. А бажання хоч відбавляй! Лаяти не мішки ворочати.

Ми пам'ятаємо, як наші більш молоді колеги на перших роках роботи в Фонді намагалися відповісти симетрично на образливі та непрофесійні коментарі щодо наших проектів. Грішним ділом і сам таким страждав на початку. Але ми все ж сідали до купи, складали перелік контраргументів, добирали політкоректний лексикон, намагалися переконати тих, хто особливо не переконується і не має такого бажання. Наразі смішно стає від таких спогадів, але і приємно, що молодь вболіває за авторитет структури, яка їх об'єднала.

Необхідно пам'ятати, що конструктивна критика завжди доречна, якщо опирається на чіткі докази і відділена від емоціональних оцінок. Такий зворотній зв'язок, при умові його врахування, стає додатковим мотиватором. Прикро, що у співвідношенні його значно менше, ніж інформаційного бруду.

І, благаю, уникайте публічних розборок у соціальних мережах чи на публічних заходах. Коли люди втрачають людяність і повагу один до одного, то, навіть при правді оточуючі, за вашою спиною, можуть поставити вас в один ряд. Якщо ви щось робили за правилами та у доброму гуморі, не йшли на компроміси з самим собою з спрощення собі життя, то ображатись на того, хто не пройшов цього шляху з вами, попросту непристойно! Майте свободу та сміливість жити своїми принципами та цінностями, і лише ними вимірювати вашу реальність.

То ж, якщо ви маєте ідею, яка вам подобається, але ви побоюєтесь, що інші можуть її не сприйняти, то маєте лише один шлях - однозначно реалізовувати. Якщо не спробуєте, ви можете уникнути невдачі, але ви ніколи не відчуете радості від успіху. Не зважайте на тих, хто демонстративно не розуміє вас. Можливо, ваш проект налаштований на хвилю наступного покоління.

8. Звітування організації має стати для вас частиною вашої корпоративної етики

Тут ми здебільшого будемо вести мову про звіт організації, який не пов'язаний зі звітуванням перед донором чи податковою. Звіт про себе і для себе.

Звіт справа невдячна. Особливо річний. Особливо, коли не робив проміжних звітів. Особливо, коли протягом року робив проекти на основі ad hoc: що під руку трапилося, то і взяв. Знайома ситуація? Ну так, нам також була знайома, але потім у нас з'явилося звітування. Просто вирішили, що досягли того рівня, коли маємо, принаймні, зробити для себе декілька важливих речей, на які заслуговуємо.

По-перше, це спроба підвести підсумок. Погодьтеся, що протягом року виділити час на рефлексії дуже важко. Але в кінці року, це має стати доброю традицією. Ви зможете дуже багато згенерувати нових ідей, просто перераховуючи всі проекти, які пригадаєте.

При перших спробах запровадити звітування у нас виникла проблема. Ми не пам'ятали всіх проектів, які ми реалізовували протягом першого року. Був період виборів і, відповідно, завантаження було чимале. Кожний менеджер мав свій напрямок і свободу залучення проектів. То ж у кінці року втратили багато часу, пригадуючи чим ми займалися цілий рік. Але пригадали. Тому змогли відрефлексувати, що вдалося, а що ні, який напрямок представляє перспективу, а який просто був традиційним і загальним.

По-друге, ваш звіт - це, знову ж таки, ознака вашої серйозності та зрілості. Якщо ви можете окремим документом показати свої напрямки діяльності, які підкріплені конкретними цікавими проектами, то це набагато краще, ніж просто працювати за загальними класичними каналами комунікацій. У звіті можна порівняти, чи маєте ви той експертний потенціал, який необхідний для якісного виконання задач.

По-третє, маючи звіт, можна скласти більш об'єктивний та спрямований план на перспективу. І якщо для хорошого звіту треба попередній план роботи, то у нас вийшло навпаки: зі звіту народилися плани на наступний період. Далі стало легше. Тому рефлексії в кінці року є важливим етапом розвитку організації, а звіт для цього є однією з передумов.

Звіт має дати відповідь на питання: «Наскільки ви просунулись вперед порівняно з минулорічними успіхами та поставленими плановими показниками, у напрямку реалізації вашої стратегічної місії?». Окремо можуть розглядатися напрямки фінансового планування на рік, розвитку людського та експертного потенціалу, змістовне наповнення проектів. У залежності від задач, звітування може бути і загальне, і на рівні керівництва організації.

Важливо зрозуміти, що звітування робиться, перш за все, для вас. І тому є сенс розробити зручну та інформативну форму підготовки звіту саме для ваших потреб. У такому разі, дотримання однієї форми дає можливість створити порівняльну базу за роками чи окремим напрямком, що також дає більший попит, ніж довільний опис минулорічних подій. У цьому ж контексті зайве говорити, що він має бути написаний, а не просто проговорений.

Більше того, звіт має бути опублікований. Можливо частково, щоб не відкривати ваші персональні дані та інші принади вашої внутрішньої кухні. Але ваша публічність у звітуванні теж є окремою перевагою над іншими організаціями.

Не лініуйтеся надати собі додаткові переваги для формування стратегічного бачення вашого розвитку - звітайте! Гарний звіт не тільки по суті, але і по формі дає вам +10 до карми! Родзинкою може стати ваша захопленість тим, як все ж таки багато ви встигли зробити, що не помічається у звичному темпі поточного робочого процесу.

9. Стріляйте проектами - вистрілює 1 із 8!

Колись один добрий знайомий, досить активний у громадському житті, сказав річ, яка дуже мотивувала і дала розуміння особливостей перебування в громадському секторі. На запитання, як йому вдається перестрибувати з однієї стипендіальної програми на іншу, бути в різних куточках планети, не витрачаючи власних заощаджень, він відповів: «Зі сторони може скластись враження, що так воно і є. Що я успішніший за інших і мене приймають на кожну стипендіальну програму. Насправді, об'єм зусиль, витрачений на підготовку, в рази більший. У мене стріляє кожен восьмий проект, в той час як інші сім є провальними».

Відповідна філософія буття прослідковується і в проектному менеджменті. Зі сторони журналістам та колегам по цеху може здаватися, що ви на особливому рахунку у донорів, улюбленці долі, яким постійно щастить. Бо ніхто не знає про поразки! У звітах публікуємо ті проекти, які ми змогли реалізувати, а не ті проектні пропозиції, які не пройшли відбір.

Незалежно від досвіду організації чи відносної якості проектної заявки, гарантії стовідсоткової віддачі немає. Ви повинні використовувати максимум можливостей задля того, аби проект був занесений до вашої історії успіху.

Не буду говорити про особливості написання проектів, про це мова піде далі в іншому розділі, скажу, що якість не має ставати на заваді кількості подання проектів. Особливо це стосується нових організацій, які не мають значного досвіду проектного планування та подання заявок.

При цьому не потрібно зациклюватися на одній заявці. Якщо проект не підтримали, то не закидайте вашу ідею. Пишіть, видозмінюйте, але не полишайте надії, що вона достойна уваги і підтримки. Можливо, не сьогодні, можливо, не у тому форматі, який вам видається єдино можливим, але обов'язково прийде час її реалізації. Звичайно, якщо йдеться не про окрему особу, а про організацію, то проектний менеджмент, що передбачає підготовку та подання пропозицій, має відбуватися здебільшого на плановій основі, з урахуванням специфіки інтересів менеджерів та їх завантаженості тощо.

Отже, беріть собі за правило писати більше, ніж потрібно; подавати проектних заявок більше, ніж того вимагає завантаженість вашого персоналу. Лише у такий спосіб вам може «поталанити» забезпечити сталість роботи вашої організації.

10. Суспільне благо «як додана вартість» і мірило вашої діяльності

Особливістю громадського сектору є об'єднання навколо певних інтересів чи ідей, її розвиток та захист своїх прав при безперешкодній реалізації - така наша спрощена візія перебування в активному таборі громадянського суспільства.

Якщо вас не веде вперед місія чи ідея, яка близька не тільки вам, але й іншим людям, то скоріше за все, ви політик в Україні періоду зламу політичної системи.

Навряд чи ми можемо тут говорити про вербальний рівень опікування благом інших. Ми кажемо про дійсне розуміння того, що ваша місія має бути значимою не тільки для вас. Допомогати в тих випадках, де допомога дійсно потрібна та відповідна до очікувань. Якщо суспільне благо - це перевести бабусю через дорогу, то треба розуміти: по-перше, що ви можете допомогти перевести її, по-друге, їй потрібно перейти дорогу, а по-третє, неспроможність її зробити це самостійно і безпечно. Ну тут мала би бути ще і суспільна угода між нами, але це вже дещо складніше.

Необхідно вірити у свою місію, як благо не тільки для членів організації, але і для більш широкого загалу. Напевно, задоволення своїх аналітичних потреб легко могло відбуватися без створення Поліського фонду. Але про нас не йшлося. Як ви вже пам'ятаєте, приводом для створення став певний дискомфорт із закладання інтелектуального базису в майбутні політично активні групи громадян. Щось же нас спонукало при написанні статті, а потім бігати і намагатись їх розмістити. І не розуміти, чому редактори просять за статті гроші, адже ми не за гроші писали...

«Людей треба любити, - як сказала одна відома жінка-політик. - Тоді люди відчують це інтуїтивно. Мімікрія доброчинності тут не пройде».

Важливо, також, аби ваші колеги розділяли ваші погляди і теж ставили на перше місце суспільне благо, незалежно від конкретної форми його прояву, особливо, якщо є розуміння, що ваші менеджери не просто відбувають робочий день, а думають про еволюції до розуміння інших і намагання включити потреби інших до пріоритетів своєї активності. Окремим викликом постає пронесення в собі цього фокусування на суспільне благо протягом життя - не зневіритись, зустрічаючи неординарних, брехливих, заздрісних, ненавидячих. Адже є ті, хто дійсно потребують нашої допомоги, які мають всередині вогник.

Важко не лукавити собі. Людська слабкість примушує більшість думати перш за все про себе і своїх ближніх, а вже потім про інших. Легко відчуті неправдивість.

То спитайте себе, чи дійсно для вас важливе суспільне благо, і дайте чесну відповідь собі. Якщо так, то в Україні є шанс, бо нас вже не так мало. І роблячи проект, головне - не просто прописати, на яке суспільне благо спрямований проект, а пропустити його через себе, подивитися очима того, кому потрібна підтримка.



Фінансовий менеджмент. Коли фінанси не співають романси?!



Перед тим, як почати говорити про фінансовий менеджмент в громадських організаціях, вам необхідно чітко зрозуміти, що фінансові питання не можуть бути первинними. Громадські організації не працюють заради грошей. Якщо так відбувається, то це викривлення сутності громадського сектору і вам краще скористатися підручником із фінансового менеджменту підприємств.

Чи може працювати громадська організація без фінансів? Може! Але організації з фінансами можуть зробити значно більше, ніж без них. Такою ж самою буде відповідь і на питання: «Чи може громадська організація працювати без управління фінансами?». Тож на наступних сторінках ми поділимося із вами досвідом Поліського фонду міжнародних та регіональних досліджень щодо фінансового менеджменту.

Юрій Вдовенко

Далі ми пропонуємо вашій увазі не стільки викладення теорії, скільки десять кроків, які були зроблені нашою організацією у сфері управління фінансами. Усі терміни, які будуть зустрічатися і яких не вдасться уникнути, матимуть визначення для кращого розуміння матеріалу.

Одразу зауважимо, що питання про аспекти ведення бухгалтерії та звітності в цьому розділі розглядати не будемо.

І ще, за написання цього матеріалу автори не отримують гонорар. Але це їх не зупиняє виконувати роботу, результати якої будуть суспільно корисними. Ми дуже сподіваємось на це!

1. Готовий працювати за ідею? Запрошуємо до громадського сектору!

Аналітика - це основа інтелектуальної, логіко-мисленнєвої діяльності, спрямованої на рішення практичних завдань. У її основі лежить не тільки принцип констатації фактів, а й принцип «випередження подій», що дозволяє організації або індивідові прогнозувати майбутній стан об'єкту аналізу.

Поліський фонд міжнародних та регіональних досліджень розпочав свою діяльність у 2004 році з ініціативи людей, які займалися аналітичною діяльністю у різних установах, переважно державних. Була ідея створити Фонд як організацію, яка є з одного боку аналітичним центром, а з іншого ресурсним. Ту, яка готує аналітичні матеріали та, разом з тим, провадить і діяльність, яка спрямована на трансформацію суспільства.

Такий підхід знайшов своє відображення у місії Фонду: «Ми допомагаємо зрозуміти світ!».

Із позиції 2004 року періодичні зустрічі тих, хто стояв у витоків Фонду, можна сміливо назвати «дослідженням ринку», яке засвідчило відсутність у регіоні незалежних структур, які би займалися продукуванням якісних інформаційно-аналітичних матеріалів.

Із огляду на належність учасників Фонду до державного сектору єдиним можливим варіантом його легалізації було створення громадської організації. Саме тому першим джерелом фінансування стали власні внески членів організації.

Зокрема, власним внеском одного із засновників Фонду стала можливість безкоштовно користуватись офісним приміщенням, що нам суттєво допомогло у період становлення. Про фінансовий менеджмент на той час не йшлося.

Перед створенням громадської організації оцініть свою готовність працювати без фінансування. Чесна відповідь «так» на це питання означатиме вашу спроможність працювати у громадському секторі. Хоча податкове законодавство не дуже вирізняє громадські організації з-поміж інших суб'єктів і багато в чому фіскальний простір для громадських організацій є таким самим, як і для суб'єктів господарювання.

2. Починайте з малого, якщо вашу ідею оцінили в 500 грн., то з часом вона буде варті й 500 000 грн.

Фінансовий менеджмент - це специфічна система управління грошовими потоками, рухом матеріальних ресурсів і відповідною організацією фінансових взаємовідносин.

Перший досвід фінансового менеджменту у діяльності Поліського фонду відноситься до 2005 року і пов'язаний він з реалізацією проектів на основі міні-грантів. Поліським фондом було виконано три дослідницькі проекти щодо взаємин у трикутнику влада-бізнес-громада у м. Чернігові. Вони були профінансовані іншими місцевими громадськими організаціями в рамках їх ресурсних проектів, кожен із яких обсягом до 5000 грн.

У рамках міні-проектів був набутий перший досвід складання бюджетів, що на той час абсолютно не сприймалось як елемент фінансового менеджменту. Насправді, складного нічого робити не довелося. Форма бюджету, статті витрат, обсяги витрат - все було встановлено конкурсними умовами. Тож, нам лише довелося спланувати витрати за статтями та розподілити їх у часі, що за наявності у виконавців фінансової освіти не було чимось надзвичайним. Навіть не потрібно було проводити оплату цих витрат, потрібно було лише принести документи до організації, яка надавала міні-грант, і всю технічну роботу вони виконували самостійно.

Без досвіду управління коштами претендувати на їх отримання у великих обсягах дуже важко, тому перші кроки в цій сфері доцільно робити виважено. Починайте з малого, а проектний менеджмент допоможе Вам сформувати успішні підходи до реалізації завдань організації.

3. Ваші ідеї безцінні, та не намагайтесь їх поставити на комерційну основу

Грант - грошові або інші засоби, що передаються фізичними та юридичними особами (в тому числі іноземними), міжнародними організаціями для проведення

конкретних наукових досліджень, розробки законопроектів, підготовки кадрів та інших цілей на умовах, передбачених грантодавцем.

Гранти для українського світосприйняття - це кошти, які даються просто так, і які не треба повертати.

У громадському секторі є професійні організації, які чудово навчилися співпрацювати з грантодавцями, що подекуди дозволяє їм оперувати коштами не меншими, ніж на успішному середньому підприємстві. Споглядаючи за такими прикладами, часто доводиться стикатися з громадськими організаціями, які від свого початку вважають своїм пріоритетним завданням отримати безповоротне фінансування. Для цього пишуться будь-які проекти та подаються на розгляд будь-яких донорських організацій.

У різні періоди такі спокуси виникали і перед нашою організацією. Наприклад, нам пропонували займатися соціальними проектами. В такі моменти головним аспектом фінансового менеджменту стає ваша місія, яка дозволяє вам зупинитися, згадати для чого створювалася громадська організація і продовжити рухатись далі у визначеному раніше напрямку, бажано підкріпленому таким документом, як Стратегія.

Пам'ятайте, це не бізнес - це громадський сектор. Ви не заробите на цьому мільйонні статки. У 99-ти випадках зі 100, вам не вдасться використати грантові кошти не за призначенням. Якщо ви прийшли у громадський сектор за грошима, то краще знайдіть іншу сферу, де ваші зусилля і навички буде відповідно винагороджено.

4. Ви не настільки багаті, щоб дозволити собі працювати без бухгалтера!

Донори - це міжнародні організації, державні установи, комерційні структури, громадські некомерційні організації (релігійні, наукові тощо), приватні благодійні фонди або приватні особи, що надають громадянам та неприбутковим організаціям, на некомерційній безповоротній основі необхідні додаткові ресурси різного виду, на цілі, які спрямовані на благо усього суспільства.

Для Поліського фонду грантова історія почалась у 2007 році. Зауважте, що організація займалась діяльністю три роки, перш ніж було прийнято рішення започаткувати співпрацю з донорськими організаціями. Під час конкурсу, оголошеного Міжнародним фондом «Відродження» (Фонд Сороса в Україні), оціночним комітетом було відібрано моніторинговий проект Поліського фонду у сфері європейської інтеграції. Його обсяг становив близько 7 тис. доларів США. Цей проект став фактично тестом на життєздатність організації, у тому числі й фінансову.

Ми вже мали досвід складання бюджетів для міні-проектів, тож технологія була відома. Проте вперше довелося зіткнутися з поняттям адміністративних витрат (ті, які йдуть на загальні цілі: заробітна плата персоналу, оренда офісу, зв'язок, канцтовари тощо) та програмних (безпосереднє виконання саме проектних заходів). А також реалістичністю, співвідношенням та процедурами витрат. Фонд вперше почав працювати за безготівковим розрахунком. Із більшими грошима «прийшла» і більша відповідальність.

Фінанси громадської організації не можуть існувати без бухгалтерського супроводу. Тільки до певного часу ви зможете розібратись із податками та звітністю без професійного бухгалтера. Оформлення документів, проведення

розрахунків, сплата податків, звітування перед донором та державними органами - цим має займатись спеціаліст.

5. Дозвольте іноземним партнерам спростити вам життя з фінансовими тонкощами

Успішна і чесна реалізація проекту, підтриманого донором, стає фактором, який дозволяє розширити співпрацю з ним. Так сталося і у нас. Після реалізації першого проекту за підтримки Міжнародного фонду «Відродження» було відібрано для фінансування нашу наступну заявку, яка була подана через рік. Вона була також на євроінтеграційну тематику.

Але у новому проекті була одна суттєва відмінність. Поліський фонд розвивався поступально і черговим випробуванням для нас став міжнародний компонент проекту, який полягав у організації ознайомчого візиту до Польщі чернігівських журналістів. Із точки зору фінансового менеджменту, вперше виникла потреба спланувати витрати коштів за кордоном. У Фонді «Відродження» на той час працювала програма «Схід-Схід: партнерство без кордонів», яка передбачала обов'язкову наявність закордонного партнера. Відповідно одна частина витрат здійснювалася в Україні, а іншу частину програма перераховувала напряду до закордонного партнера.

Такий формат роботи донора значно спростив життя Поліському фонду та відклав на кілька років набуття досвіду у проведенні міжнародних розрахунків. Витрати за кордоном здійснюйте через залучення іноземного партнера. Ви уникнете складнощів, пов'язаних із вітчизняною системою валютного контролю, будете позбавлені від необхідності розбиратись із фінансовими документами, які в інших країнах часто мають відмінності. Та й загалом, іноземний партнер має можливість більш ефективно розпорядитись коштами, оскільки краще обізнаний із особливостями національної фінансової системи.

6. Більше донорів - більше можливостей! Але ідея на першому місці!

Успішний досвід роботи з Міжнародним фондом «Відродження» у наступні роки призвів до розширення кола донорських організацій, із якими почав співпрацювати Поліський фонд.

Серед них окремо запам'ятались National Endowment for Democracy та Фонд Східна Європа (програма Uniter). Перший виділився найбільш простими процедурами, а другий найскладнішими вимогами та звітами. Так здавалось на той час. Хоча пізніше, коли почнеться наша співпраця з Міжнародним Вишеградським Фондом та Представництвом Європейського Союзу, з'ясується - те, що нас не вбиває, робить сильнішими.

У випадку з Міжнародним Вишеградським Фондом слід відзначити його складні фінансові правила, які важко виконати в українському правовому полі. Щодо Представництва Європейського Союзу, то складними є процедури, які побудовані на принципах європейської бюрократії. І тоді досвід співпраці з Фондом Східна Європа, як ніколи, став у нагоді.

Міжнародні розрахунки є однією з найскладніших складових діяльності громадських організацій. Якщо ви працюєте з міжнародними донорами або закордонними партнерами, то вам не уникнути знайомства з міжнародними фінансами. Операції з обміну валюти, фінансування витрат за кордоном, оплата

послуг нерезидентів вимагає спеціальних знань. І в цьому випадку, суперактуальною стає стара істина - відсутність знань не звільняє від відповідальності.

Не зупиняйтеся на співпраці з одним донором, він не буде вічно фінансувати вашу діяльність. Успішна співпраця з одним донором стає вашою перевагою при зверненні до інших. Та не забувайте про завдання і напрямки діяльності вашої організації, аби не перетворитись на «грантожерів».

7. Не продавайте свою незалежність. Вона коштує дорожче, ніж те, що вам запропонують взамін!

Особливістю українського громадського сектору є те, що організації будують свою діяльність не на принципах господарювання. Тому у фінансовому контексті домінує пошук і залучення безповоротної фінансової допомоги. Традиційно, джерелами фінансування громадських організацій, крім донорів, називають бізнес та владу.

Поліський фонд неодноразово робив спроби (у т.ч. й успішні) залучити кошти від цих суб'єктів. Та з цими спробами пов'язаний швидше сумний досвід. Реалії Чернігівської області є такими, що аналітичні продукти не є аж надто затребуваними, бізнес є недостатньо потужним, а бюджетні кошти, зазвичай, є обмеженими та важкодоступними процедурно. Досвід співпраці з Чернігівською обласною державною адміністрацією та Чернігівською міською радою багато в чому нагадував початок діяльності Фонду та роботу з міні-грантами як за обсягом, так і адмініструванням цих витрат.

Щодо бізнесу, найбільше запам'яталась остання невдала спроба зібрати кошти на проведення у Чернігові Колегіуму політичної культури, метою якого було політичне виховання незалежної молоді. На жаль, зібрати кошти на реалізацію цієї ідеї не вдалось.

Єдиною точкою перетину з інтересами бізнесу виявилось проведення соціологічних досліджень. Але специфіка ведення вітчизняного бізнесу обумовлювала, по-перше, політичну тематику соціологічних досліджень, а по-друге, що більше відповідає нашій темі, - розрахунки готівкою.

Не менш ризиковою, у плані фінансового менеджменту, є і співпраця з політичними партіями або окремими політиками, навіть, якщо вона обмежується тільки наданням консалтингових послуг. У цьому секторі в Україні, здається, ще довго пануватимуть непрозорі схеми фінансування. Тому для громадської організації співпраця з подібними суб'єктами на сьогодні є такою, що загрожує суттєвими іміджевими втратами. Загальне враження від здійснених спроб отримати фінансування від місцевого бізнесу, влади чи політичних партій для проведення аналітичної діяльності полягає у тому, що у більшості випадків доводиться стикатись із намаганнями здійснити вплив на погляди організації, що у вітчизняних умовах може фактично поставити хрест на вашій багаторічній успішній діяльності.

Не бійтесь звертатися за допомогою до органів влади, бізнесу, партій, але будьте при цьому свідомі щодо ризику зіткнутися зі спробами впливу на політику вашої організації. Крім того, органи влади можуть висувати корупційні вимоги до отримання бюджетних коштів. А бізнес-структури та політичні партії, як правило, готові надавати ресурси тільки у готівковій формі, що зрештою, буде означати серйозні виклики щодо забезпечення прозорості діяльності організації.

8. Відповідальний вибір партнерів - запорука успішного співробітництва

Окремою фінансовою історією є співробітництво з партнерами. У цьому випадку йдеться вже не тільки про управління фінансами всередині організації, але й про здійснення розподілу ресурсів у просторі та часі.

Найпростішими формами спільної реалізації ідей, з якими стикався Поліський фонд, була реалізація коаліційних проектів. При цьому в нашій історії були випадки коли Фонд виступав «молодшим» партнером, як, наприклад, при співробітництві з Лабораторією законодавчих ініціатив. Також як лідер коаліції у місцевих проектах, які здійснювались спільно з Освітнім центром «Ініціатива». Іншим прикладом може слугувати мережева діяльність, яка пов'язана з необхідністю періодично виконувати спільні завдання багатьма організаціями під супроводом однієї організації, яка, як правило, є відповідальною і за фінансову сторону такої діяльності.

Для Поліського фонду мережева діяльність знайома з обох боків. Фонд тривалий час є партнером Громадянської мережі ОПОРА у Чернігівській області для здійснення моніторингових проектів. Також Фонд став ініціатором створення Асоціації регіональних аналітичних центрів, де виступає провідною організацією.

У таких обставинах, крім суто фінансових аспектів взаємовідносин, дуже гостро постає питання довіри.

У партнерських взаєминах має бути відповідальними, аби виправдати довіру «старшого» партнера. У іншому випадку, повинні мати довіру до виконавців, яким перераховуєте кошти для досягнення визначних цілей.

Із досвіду Поліського фонду, управляти фінансами простіше в рамках невеликих проектів, натомість проблеми частіше виникають із організаціями, які мають тривалий досвід роботи у громадському секторі і вважають себе надто «професійними», щоб виконувати обумовлені вимоги.

Громадські організації достатньо обмежені у можливості вирішувати фінансові спори у судовому порядку. При здійсненні спільної діяльності з іншими організаціями, яка пов'язана з рухом фінансових коштів, звертайте увагу не на обсяг коштів, а на спроможність партнера забезпечити дотримання договірних умов.

9. Будьте готові брати на озброєння кращі практики та інструменти з інших секторів

Фандрайзинг - це пошук ресурсів (людей, устаткування, інформації, часу, грошей тощо) для реалізації проектів та/або підтримання існування організації.

Незалежно від того, як ви ставитесь до фінансового менеджменту, якщо ви працюєте з різними донорами, маєте фінансування від органів влади, отримуєте внески чи виконуєте замовлення для бізнесу - у певний момент до вас прийде усвідомлення того, що надалі громадська організація без фінансового менеджменту обходитись не зможе.

Перше, що доводиться вирішувати в рамках управління фінансами - це збалансування джерел отримання ресурсів. Цьому слугує фандрайзинговий план, який, по суті, дає відповідь, де можуть бути знайдені кошти для виконання завдань організації.

Перший фандрайзинговий план був розроблений Поліським фондом за сприянням Творчого центру «ТЦК» і був успішно провалений. Зрештою досвід

показав, що фандрайзинговий план розробляється не для того, аби бути виконаним на 100%, а для того, щоб окреслити стратегічні напрямки пошуку ресурсів для функціонування організації.

Просте зауваження - грантові кошти, як правило, розподіляються на конкурсних засадах, тому жодної упевненості у їх отриманні ви мати не можете. З цієї ж таки причини, фандрайзинговий план з тривалості буде короткостроковим (на 1 рік), оскільки не так багато донорів оголошують середньострокові або довгострокові конкурси. Натомість внесення до фандрайзингового плану ресурсів, які планується отримати від донорів, визначає потенційні можливості та орієнтири пошуку коштів. У випадку Поліського фонду, у першому річному фандрайзинговому плані і було включено пункт про залучення коштів Європейської Комісії. Але реально почати співпрацю з Представництвом Європейського Союзу в Україні нам вдалося лише у 2013 році.

Інший інструмент, який більше стосується бізнесу - це аудит. Особливістю зростання громадської організації є той факт, що вона стикається з вимогою проходження аудиторських перевірок, особливо коли претендує на співробітництво з найбільшими донорами, зокрема такими, як Європейська Комісія. Для Поліського фонду реалізація проектів, фінансованих Представництвом Європейського Союзу в Україні, висвітила необхідність проведення аудиту діяльності організації. На момент написання цих рядків ще не маємо змоги поділитись цим досвідом, оскільки проведення аудиту заплановано на кінець 2014 року.

Ну і зрештою, якщо ви починаєте в громадській організації використовувати фінансові інструменти, опробовані в інших секторах, - це означатиме, що ви і надалі будете змушені розширювати їх спектр.

Наразі Поліський фонд стоїть перед вибором, чи запроваджувати бюджетування в організації. Як і у випадку з фандрайзинговим планом, складання загального бюджету громадської організації виглядає не дуже вдячною справою, оскільки, як уже зазначалось, в третьому секторі не йдеться про гарантоване отримання ресурсів.

Набутий досвід показує, що всі фінансові інструменти щодо яких постає питання запровадження у діяльність Фонду, зрештою будуть запроваджені. Коли організація налічує 11 осіб, активно залучених до її діяльності, ви маєте передбачати хоча б на 1 рік горизонт стабільності для оплати їх роботи. Маєте забезпечувати комфортні робочі умови: офіс, обладнання, канцелярське приладдя тощо.

Повинні знаходити певні нематеріальні стимули, що є дуже важливими для громадського сектору, наприклад, участь у стажуваннях, навчання, закордонні поїздки тощо.

Ці витрати адміністративні та не охоче фінансуються порівняно з прямими витратами на реалізацію статутних завдань. Отже, бюджет організації, поділений на адміністративну та програмну частини, надасть розуміння вам і членам вашої організації, чого саме очікувати від нового року, для якого складається бюджет.

Застосування фінансових інструментів, запозичених із державного чи бізнес-сектору, сьогодні є звичайною практикою і не позбавляє вас статусу громадської організації. Запровадження планів, бюджетів, аудитів не може ставити за мету отримання прибутку, натомість, лише покликане допомогти вам ефективно працювати з фінансами організації.

10. Не зупиняйтеся на шляху удосконалення, попереду ще багато незвіданого!

Інституційний розвиток - це посилення спроможності організації ефективно генерувати, розподіляти і використовувати людські, матеріальні та фінансові ресурси для досягнення конкретних цілей на стійкій основі. Нам здається, що за 10 років існування громадської організації непорушними стають два критерії її діяльності: системність та професійність.

Для такої організації життєво необхідним стає узгоджений рух вперед, оскільки за стільки років не може не скластися команда однодумців, які дуже різні, але разом із тим дуже схожі. Тому інституційний розвиток - це принципово інший щабель для громадської організації, коли після досягнення певного рівня вже неможливо просто продукувати ідеї, реалізовувати проекти, проводити заходи, готувати аналітичні матеріали тощо.

Коли приходить розуміння необхідності забезпечувати інституційний розвиток організації, то фінансовий менеджмент автоматично стає невід'ємною частиною її повсякденної діяльності.

Поліський фонд вже кілька років приділяє увагу цьому напрямку, але за скромними оцінками знаходиться хіба що на середині шляху. Тому на цьому місці можна поставити три крапки і повернутись до теми фінансового менеджменту під час наступного ювілею.

Фінансовий менеджер і бухгалтер це зовсім різні люди. Не змушуйте бухгалтера займатися невластивими функціями, йому вистачає роботи з банківськими документами, податками, звітністю тощо.

Людина, яка відповідає за фінансовий менеджмент має входити до колегіального органу управління громадської організації, і розумітись не лише на фінансах, але й бути добре обізнаною з усіма аспектами її діяльності.



Проектний менеджмент. Як писати, щоб твої ідеї підтримували



Максим Корявець

Тут ми поділимося з вами корисними порадами, які допоможуть вам при розробці, написанні та реалізації громадських проектів. На сьогоднішній день в українському громадському секторі так склалося, що більшість організацій громадянського суспільства не мають можливості отримувати повноцінне фінансування для реалізації своїх статутних завдань із потенційних джерел: благодійні внески від бізнесу, пожертви громадян, державний або місцеві бюджети.

Натомість, протягом останнього десятиліття, вітчизняні громадські інституції отримували потужну фінансову підтримку від міжнародних донорських організацій. У той же час у розвинутих країнах (зокрема, у США та більшості країн Європи) левову частку в структурі фінансування громадських організацій займають саме членські внески громадян, пожертви соціально відповідального бізнесу та державна підтримка неурядових організацій.

Обидва випадки вимагають від організацій громадянського суспільства професіоналізму у просуванні своїх ідей та повноцінній реалізації своїх соціальних функцій. Практика довела, що найбільш ефективним інструментом для цього є проектний менеджмент - розробка та реалізація проектів, спрямованих на здійснення позитивного впливу на розвиток того чи іншого сегменту суспільства та/або на вирішення конкретної соціально-економічної, політичної проблеми.

У даному розділі йтиметься про особливості розробки проектів у громадському секторі, що носять суспільно-політичний та/або економічний характер, оскільки структура громадських проектів має свої особливості, які слід враховувати при оформленні та просуванні ідей. На наступних сторінках ми надамо вам корисні поради щодо підготовки та реалізації проектних заявок, які засновані на власному досвіді колективу Поліського фонду міжнародних та регіональних досліджень. Сподіваємось, що цим ми допоможемо як початківцям у сфері проектного менеджменту громадських організацій, так і досвідченим громадським діячам.

1. Зрозумійте чого саме хоче донор

На початковій стадії підготовки проектною заявкою зрозуміти пріоритети потенційного донора (основного джерела фінансування вашого проекту) є найважливішим. Як правило, це прописано в умовах конкурсу проектних пропозицій, якщо вони розповсюджуються у вигляді публікації або ж на сайті донора у спеціальних розділах.

Співпадіння мети проекту з вимогами донора щодо пріоритетів є основою для того, щоб рішення про фінансування було прийняте на користь саме вашої проектної заявки.

Аби уникнути відхилення від пріоритетів донора, у процесі написання проекту декілька разів перечитайте умови конкурсу проектних пропозицій. Не заощаджуйте на цьому час, щоб потім не довелося знову повністю перероблювати структуру проекту. Тому читайте вимоги донора до тих пір і стільки разів, доки повністю не зрозумієте про що йдеться.

Наступний крок - вибір пріоритетів. Як правило, донорські організації оголошують конкурси проектів зі спектром різних пріоритетів, які стосуються різних сфер діяльності суспільства. Наприклад, один конкурс може висвітлювати такі питання: права людини, демократія та належне врядування, охорона навколишнього середовища. Вам необхідно вибрати саме те, що стосується діяльності вашої організації. Цілі вашого проекту повинні одночасно відповідати вимогам конкурсу проектних пропозицій і статутним завданням організації, від якої подається проект. Не треба зазіхати на теми, якими ви ніколи не займалися. Обираючи пріоритети для проекту відповідно до напрямків діяльності вашої організації, ви зміцнюєте організаційну репутацію та позиціонуєте членів команди, як спеціалістів у обраних напрямках діяльності. А це, в свою чергу, гарантує пізнаваність та попит серед цільових груп та донорів, чого дуже важко досягти, «розпилюючи» потенціал на різні, не пов'язані між собою пріоритети.

Важливо пам'ятати одне просте правило: **будьте максимально конкретними, корисними та актуальними.**

Конкретність полягає у виборі одного напрямку проектної діяльності в межах одного пріоритету. Наприклад, обравши «демократія та належне врядування», не можна ставити за мету «підвищення рівня демократії у країні або населеному пункті», бо навряд чи донор повірить у те, що один єдиний проект здатен досягти такої глобальної мети. До того ж така мета звучить досить банально та неоригінально. Чи не так? У рамках такого широкого та змістовного поняття, як «демократія», слід обирати більш вузьке, наприклад, «журналістика». В такому разі метою проекту може бути: «Підвищення поінформованості журналістів-початківців м. Чернігова щодо функціонування інструментів демократії у країнах Європи та розповсюдження їх досвіду у місцевих ЗМІ». А в тексті одного з розділів проектної заявки, наприклад, «довгострокові результати», можна зазначити, як досягнення мети вашого проекту вплине на рівень демократії у населеному пункті.

Корисність полягає у тому, щоб ідею проекту було спрямовано на вирішення певної проблеми або покращення окремої ситуації, умов життєдіяльності громади чи певної цільової групи. Якою б не була ідея, у проектній заявці ви обов'язково повинні вказати, як досягнення мети проекту змінить на краще чийсь життя. Тому, щоб розробити корисну концепцію для проекту, в першу чергу, необхідно послідовно і конкретно відповісти для себе на наступні питання: «Що необхідно змінити, покращити, вирішити?», «Якої мети повинен досягти проект?», «Як можна досягти даної мети?», «Що можна отримати в результаті дій для досягнення мети?».

Актуальність полягає у виборі такої теми для проекту, яка зараз є на часі і потребує негайного вивчення, вирішення, покращення.

Ваша заявка має одночасно відповідати вимогам донора та пріоритетам діяльності вашої організації, бути конкретною, суспільно корисною та актуальною.

2. Одна голова добре, а декілька - це успішний проект

Сила будь-якої організації залежить від колективу, з якого вона будується. Досвід роботи Поліського фонду показує, що більшість успішних проектів у організації були розроблені саме шляхом колективної роботи. Справа в тому, що кожен із членів організації має свій специфічний досвід, спеціалізацію, а найголовніше - своє бачення. Це дозволяє максимально ретельно розвинути проектну ідею, щоб на етапі написання проекту максимально запобігти можливості виникнення недоліків та прорахунків. Вони можуть негативно вплинути на рішення щодо фінансування вашого проекту.

Крім того, колективна розробка пропозиції дозволить здійснити її всебічну оцінку з точки зору:

- стилю викладення ідеї та її зрозумілості для людини будь-якого фаху та спеціалізації;
- здійсненності проекту у випадку отримання фінансування для його реалізації;
- правильності логічної побудови проектної пропозиції та взаємозв'язків між структурними елементами проекту;
- граматичної правильності викладення тексту;
- відповідності бюджету проектної пропозиції заходам, що плануються бути виконаними під час реалізації проекту.

Будь-який проект починається з розробки проектної ідеї. Якщо ви не маєте готової ідеї, але перед вами з'явилася можливість отримати фінансування для реалізації суспільно корисного проекту у певній сфері життєдіяльності вашої громади, то найкращим шляхом буде колективна розробка схеми втілення проекту.

Вибір методу розробки проекту залежить від форм взаємодії між членами команди. Проте незмінним та найефективнішим залишається метод «мозкового штурму». При чому він має застосовуватися наживо, без використання Skype-конференцій та e-mail листування. Причина - мінімальні затрати часу на генерування значної кількості ідей. Для проведення «мозкового штурму» вам знадобляться лише офісне приміщення на 2 години, фліпчарт із аркушами паперу, маркери та присутність колег, які мають час, бажання та необхідні знання для генерування ідей.

Практичний досвід також показує, що проект має бути написаний однією людиною, але вона обов'язково має консультуватися з декількома членами своєї організації у процесі написання, а також надати готовий до подання проект для перегляду та оцінки іншим компетентним членам колективу. Вибір «консультантів» та «оцінювачів» залежить від того, які поради ви хочете отримати від своїх колег. Якщо, наприклад, існує необхідність перевірки проектної пропозиції на відповідність її заходів бюджету, то найкращим у даній ситуації буде проконсультуватися зі співробітником, який знається на проектному менеджменті.

До розробки бюджету проекту **ОБОВ'ЯЗКОВО** слід залучити бухгалтера організації (про особливості розробки бюджету ми розповімо у 6 уроці даного розділу)!

Таким чином, заявка має розроблятися однією людиною з обов'язковою допомогою всіх майбутніх виконавців проекту.

3. Ретельно підбирайте партнерів

В останні роки в українському громадському секторі виникають помітні тенденції до створення мереж. Не останню роль у цьому відіграє політика донорських організацій, які все більше віддають перевагу фінансуванню проектів, які здійснюються кількома неурядовими громадськими організаціями (НУО). Системні проекти, як правило, мають більше географічне охоплення, впливають на більшу кількість індивідів та інституцій, мають більший соціальний ефект. Такі проекти користуються більшою популярністю серед грантодавців.

Але з організаційної точки зору, реалізувати мережеві проекти складніше, ніж ті, де виконавцем є одна організація, оскільки при цьому виникає необхідність посилення системи менеджменту і контролю. Чим більше партнерів ви залучаєте до реалізації проекту, тим більше організаційних ризиків:

- невиконання одним із партнерів своїх обов'язків;
- утворення різного бачення шляхів досягнення мети проекту, що може призвести до відхилення від бажаних результатів;
- втрати партнера у процесі реалізації проекту.

На етапі розробки проектної пропозиції, що передбачає залучення партнерських організацій, одним із найважливіших елементів є ретельний підбір партнерів.

Вашій увазі пропонуємо **декілька порад для підбору партнерських організацій** для спільної реалізації проекту, вироблені на основі досвіду Поліського фонду протягом 10-ти років діяльності:

1. Великий термін існування організації-партнера не гарантує професіоналізм та сталість його діяльності. Практика Поліського фонду показала, що при виборі партнера проекту не слід керуватися лише її «віком». Може виникнути така ситуація, коли організація протягом своєї діяльності часто змінює свій персональний склад та напрямки діяльності. Як правило, це знижує здатність повноцінно та оперативно виконувати свої статутні завдання.

2. Обирайте організацію, орієнтуючись на її репутацію серед попередніх партнерів. Щоб отримати об'єктивну оцінку про потрібну вам організацію, слід поспілкуватися з представниками інших інституцій, які мають досвід працювати з нею. Бажано, щоб це були знайомі вам люди, з якими ви маєте дружні або перевірені міцні професійні стосунки. Ідеальним варіантом буде той, коли Вам вдасться поспілкуватися в даному контексті не менш, ніж з п'ятьма людьми.

3. Для успішної реалізації проекту вам слід обирати партнерів за принципом їх професійної відповідності завданням, які їм належить виконати під час реалізації проекту. Наприклад, якщо проектною пропозицією передбачено проведення соціологічного опитування, то не слід планувати його проведення силами власної організації, якщо це не входить до її компетенції. Для цього в якості партнерів краще залучити інституцію, що має досвід у проведенні соціологічних досліджень або професійно займається виключно цим.

Але підбір партнерів, із урахуванням вищевказаних порад, не гарантує стовідсоткового дотримання співвиконавцями своїх обов'язків у процесі його реалізації. Для мінімізації такого ризику та уникнення непорозумінь між партнерами, слід **ОБОВ'ЯЗКОВО** встановлювати договірні взаємовідносини. Грамотно та детально розроблений договір - найкращий спосіб запобігти невиконанню партнером своїх заздалегідь погоджених функцій. Розробка договору має бути здійснена юристом та бухгалтером вашої організації.

Якщо ж ваша організація не має юриста, то бажано проконсультуватися щодо правильності договірних положень із відомими вам експертами. Належним чином розроблений та укладений договір дозволить дисциплінувати виконавців проекту у взаємовідносинах між собою.

Для забезпечення сталості проекту партнерська організація, долучена до його реалізації, повинна відповідати трьом основним вимогам: мати гарну репутацію, власну спеціалізацію, перебувати в договірних взаєминах із вашою організацією на період спільної реалізації проекту.

4. Знайте свої можливості

При написанні проекту виникає ризик переоцінки своїх можливостей. Часто автор проекту для того, щоб його проектна заявка сподобалася донору, додає до неї елементи, які потім дуже важко виконати на практиці. Наприклад, розробники проекту передбачають участь голови обласної державної адміністрації. Проте на практиці залучення до проекту посадових осіб такого рівня вимагає значних зусиль та наявності зв'язків із наближеними особами. Тому виникає ризик того, що виконавцям проекту не вдасться залучити до заходів потрібну людину і, як наслідок, ефективність виконання проекту знизиться через недотримання положень, запланованих проектною пропозицією.

Кожний недовиконаний проект знижує вірогідність отримання фінансування при подачі нових проектних пропозицій до того ж донора у майбутньому.

Тому перед написанням проекту слід обрати одну з нижчеописаних стратегій:

1. Передбачити можливість вибору одного з варіантів виконання проектних заходів, якщо це істотно не впливає на досягнення мети проекту. Наприклад, у вищеописаному випадку із залученням посадової особи до проектних заходів, у тексті проектної пропозиції замість фрази: «До участі у конференції буде залучено голову Чернігівської обласної державної адміністрації», - слід краще написати: «До участі у конференції буде залучено представника вищої ланки керівництва Чернігівської обласної державної адміністрації: голову або його заступників». Це знизить ризик невиконання запланованої діяльності.

2. Передбачити можливість використання всіх можливих ресурсів, необхідних для належного виконання проектних заходів.

Перед тим, як остаточно визначитися зі структурою проекту, необхідно об'єктивно оцінити наявність таких важливих факторів:

1. *Наявність та спроможність персоналу організації забезпечити належне виконання проекту.* Успішність та належне виконання безпосередньо залежить від досвіду та вмінь співробітників. Оцінювачі проектних пропозицій у донорських організаціях звертають увагу на наявність досвіду в організації та її персоналу, залученого до проекту. При відборі людей, які будуть займатися реалізацією проекту, користуйтеся принципом: «Кожен повинен займатися своєю справою». На посаду керівника проекту слід призначати особу з досвідом ведення проектів, бухгалтером - людину з необхідними знаннями та досвідом бухгалтерського супроводу проектної діяльності (бажано також і у сфері роботи НУО). Організацію ключових заходів у рамках проекту має забезпечувати співробітник, який має організаторські здібності та досвід. При поданні проектної пропозиції слід звернути увагу на резюме ключових виконавців проекту - кожне обов'язково має містити інформацію про досвід виконання подібних функцій у подібних проектах. Якщо такого досвіду немає, то слід перелічити ті напрацювання, які спричинять позитивний вплив на реалізацію ідеї.

Наприклад, якщо кандидат на посаду менеджера проекту ніколи не працював у сфері НУО, але має досвід роботи у сфері менеджменту, то про це обов'язково слід згадати в резюме.

2. *Наявність сталих зв'язків між членами організації та зовнішніми суб'єктами* (посадовими особами, партнерськими організаціями, експертами і т.д.), які очікується залучити до участі у проектних заходах та які можуть істотно вплинути на успішність проекту. Повернемося до нашого прикладу. У випадку, коли до участі у проекті необхідно залучити голову обласної державної адміністрації, дуже корисно мати працівників, які у минулому працювали в адміністрації або персонально знайомі з її керівним складом. Це значно підвищить вірогідність успішної співпраці з потрібною вам особою.

3. *Можливість здійснення попередньої підготовки до реалізації проекту.* Як правило, донори оголошують грантові конкурси за 1-3 місяці до кінцевого терміну прийому проектних пропозицій. Цього часу вистачає для проведення переговорів та встановлення важливих домовленостей із партнерами та потенційними стейкхолдерами (зацікавлені групи) проекту, які стануть запорукою успішної пропозиції та її реалізації. До того ж правильний підбір партнера для проекту та встановлення стійких домовленостей дозволить компенсувати відсутність першого фактора - наявність та спроможність персоналу для належного виконання проектних заходів. Дуже важливо документувати всі факти встановлення домовленостей та партнерських взаємовідносин. Це можна робити у вигляді листів підтримки від потенційних партнерів або меморандумів про співпрацю між вашою організацією та впливовими інституціями, такими як облдержадміністрація та облрада. Всі документальні підтвердження потенційного партнерства мають бути обов'язково включені до проектною пропозиції. Так ви запевните донора у своїй спроможності успішно реалізувати проект.

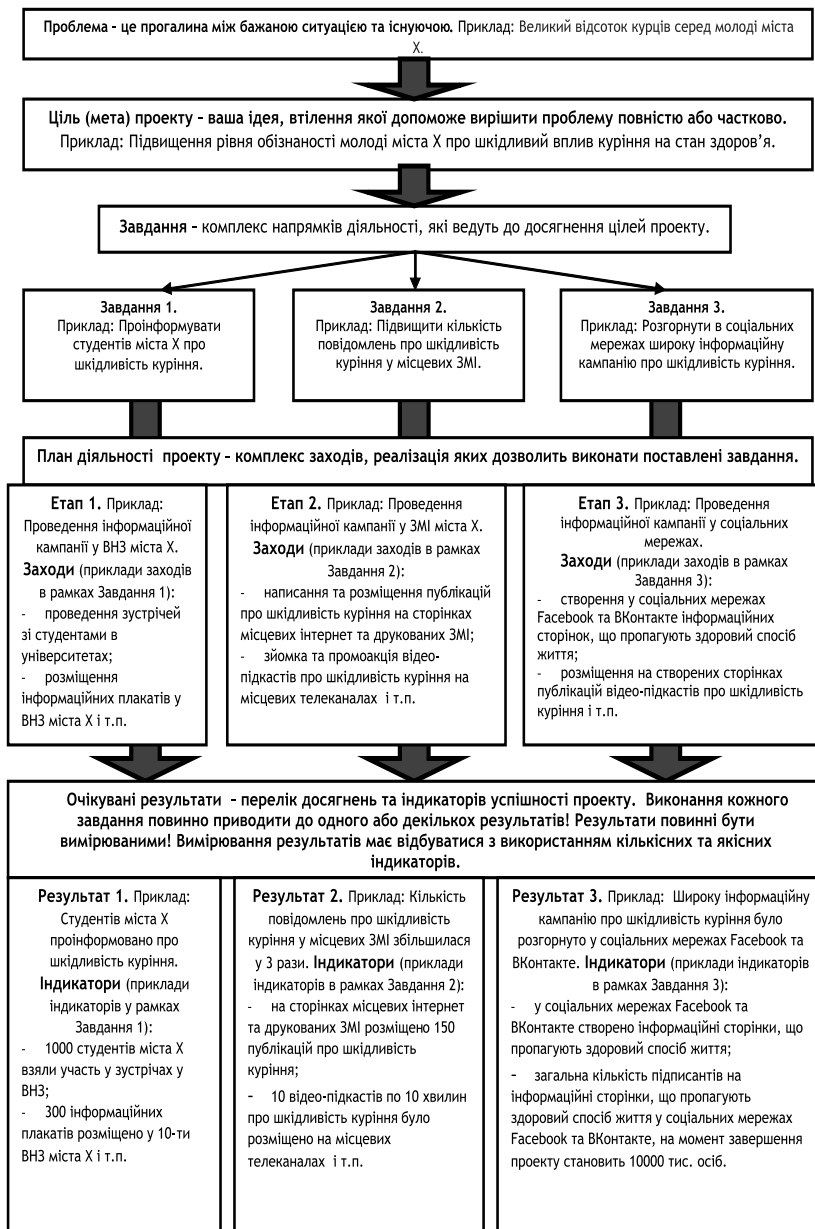
Але навіть ретельна підготовка на етапі розробки проекту може не захистити вас від непередбачуваних обставин, тому до проектною пропозиції слід завжди додавати розділ, присвячений аналізу ризиків. Це робиться для того, щоб у випадку їх виникнення та впливу на результативність проекту, ваша організація могла б пояснити грантодавцю, що причиною були об'єктивні обставини.

Уже на етапі написання проекту ви маєте чітко розуміти спроможність колективу організації напружувати необхідні професійні контакти для реалізації проекту та об'єктивно оцінювати ризики, що можуть вплинути на хід реалізації проектною діяльності.

5. Не забувайте про логічну структуру проекту

Одним із важливих чинників, які враховуються при прийнятті рішення про фінансування проектною пропозиції, є логічна побудова проекту. Нижче приведена класична логічна схема будь-якого проекту, яка допоможе вам розвинути свою ідею до рівня повноцінної системи дій для вирішення проблеми, на що, власне, і має бути спрямовано проект.

Незалежно від вимог донора щодо оформлення апікаційної заявки на фінансування проекту, при написанні проектною пропозиції слід чітко дотримуватися наведеної логічної схеми. У процесі розробки проекту також слід пам'ятати, що не потрібно його перевантажувати зайвими елементами. Якщо відмова від виконання певного заходу істотно не вплине на процес досягнення мети проекту та його ефективність, то цей елемент зайвий і тягне за собою непотрібні фінансові витрати. Такий елемент необхідно прибрати.



При написанні проектної пропозиції будьте максимально логічними, будь-який елемент проекту має бути наслідком попереднього або ж слугувати базою для реалізації наступного.

6. Кошторис проекту повинен бути адекватним

При формуванні бюджету слід пам'ятати одне важливе правило - кожна бюджетна стаття має бути обґрунтованою та відповідати реальним очікуваним витратам. Навіть якщо донорська інституція не вимагає письмового обґрунтування, ви повинні мати це правило на увазі, оскільки ваша проектна пропозиція обов'язково буде оцінюватися фінансовими спеціалістами.

Обґрунтованість бюджету полягає в тому, що кожна бюджетна стаття витрачається виключно на потреби проекту. Як вже було згадано у попередньому розділі, якщо відмова від виконання певного завдання істотно не вплине на процес досягнення мети проекту та ефективність його виконання, то не слід витрачати на нього велику частину бюджетних коштів. Більшість донорів мають свої вимоги щодо формування бюджету проекту, проте існує декілька неоголошених правил, невиконання яких може істотно вплинути на відхилення вашої заявки на фінансування:

1. Сукупна частка витрат на оплату праці персоналу проекту (керівника, бухгалтера, менеджера і т.п.) повинна становити не більше 30% від загальної суми, що запитується у донора.

2. Статті, які займають питому вагу у бюджеті проекту (більше 20%), мають бути деталізовані - розбиті на підпункти, що відображають їх складові елементи.

3. У розрахунках бюджету не повинно бути жодних арифметичних помилок! Тому до розробки бюджету слід підходити виважено.

Відповідність бюджету реальним витратам полягає в тому, що розмір кожної статті має бути встановлений у відповідності з поточними ринковими цінами на роботи, товари, послуги. Дотримання даного критерію, як правило, ретельно перевіряється фінансовими відділами донорських організацій.

До розробки бюджету проекту слід залучати бухгалтера організації, оскільки слід враховувати всі особливі випадки, які можуть спіткати виконавців проекту під час використання грантових коштів в умовах чинного фінансового та бухгалтерського законодавства.

Будь-яка стаття бюджету, як і сам бюджет, мають бути максимально обґрунтованими, відповідати реальній економічній ситуації в зоні імплементації, бути погодженими з людиною, що має досвід управління фінансами.

7. Усе перевіряйте декілька разів

Написання якісного та об'ємного проекту - довготривалий процес, який потребує планування та розподілу часу. При підготовці проектної пропозиції обов'язково приділіть час для того, щоб її декілька разів перечитали ви та ваші колеги.

Справа в тому, що у процесі написання тексту проекту автор може робити помилки непомітно для себе і в неочікуваних місцях. Тому читання проекту повторно дозволить виявити дані недоліки, а також помітити логічні неточності. Найкращим способом вичитування проектної пропозиції є вичитування на папері.

Після написання роздрукуйте готову проектну пропозицію для вас та ваших колег. Будьте впевнені, ви знайдете таку кількість помилок та неточностей, на яку навіть не очікували.

Читати роздрукований текст проекту слід декілька разів. Бажано не у той день, коли завершується написання. Перед редагуванням проекту слід відпочити деякий час, щоб зробити це «на свіжу голову».

Саме тому процес написання проекту має бути чітко спланований.

Після редагування проектної пропозиції та набуття впевненості у відсутності недоліків, можете сміливо подавати результат своєї роботи на розгляд до донорської інституції.

Не бійтеся витримувати критику - будьте готові виправляти свої помилки.

8. Планування - основний інструмент для успішної реалізації проекту

Даний та наступні уроки присвячені порадам, які будуть корисними для вас вже після того, як ви отримаєте фінансування свого проекту.

Процес планування важливий для будь-якої сфери. Для проектної діяльності - це невід'ємний елемент для успішної реалізації.

Візуалізуйте свої плани! На самому початку реалізації чергового проекту слід розробити календар, у якому буде видно, які проектні заходи, коли, де і як будуть проведені.

Календарний план проекту може виглядати приблизно таким чином:

Захід/ діяльність	Дата/період проведення	Дед-лайн для виконання	Виконавці та місце проведенн я	Підготовчі дії	Дед-лайни для виконання підготовчих дій	Факт виконання
...	...	...				
						
						
						

У процесі виконання календарного плану також використовуйте інструмент поточного планування. Складайте план дій щодо виконання проекту на кожен день та намагайтеся жорстко його дотримуватися. Те, що можна робити заздалегідь - робіть заздалегідь, адже не слід забувати про непередбачувані обставини, які можуть виникнути в процесі реалізації, і вирішення яких може забрати багато часу.

Будьте максимально оперативними та готовими до виконання незапланованих завдань під час реалізації свого проекту.

9. Консультуйтеся, консультуйтеся і ще раз консультуйтеся!

Дуже важливим фактором якісного виконання проекту є процес комунікації його виконавця з донором та партнерами проекту.

Консультуватися необхідно одразу ж після виникнення будь-яких непередбачуваних обставин або питань, пов'язаних із правильністю виконання проектних заходів, подання звітності за проектом або виконанням інших вимог донора. Переговори з партнерами необхідно проводити періодично протягом усього терміну реалізації проекту (для контролю стану справ) та при підготовці до проведення спільних проектних заходів.

Якщо проект передбачає роботу з коаліцією (мережею) партнерів більше 5-6 організацій то бажано, щоб підтримкою комунікації з партнерами займалася спеціально призначена для цього людина.

Контроль за функціонуванням мережі партнерських організацій вимагає постійного моніторингу стану справ, який може бути реалізований за допомогою стандартних інструментів для комунікації:

- періодичні Е-mail розсилки (наприклад, використання Google Groups);
- періодичні робочі зустрічі. Такі зустрічі більше «дисциплінують» мережу, ніж дистанційні методи комунікації.

Постійний контакт із виконавцями та партнерами проекту - найкращий спосіб «тримати руку на пульсі» та бути готовим до зовнішніх викликів на шляху до успішної реалізації проекту.

10. Готуйтеся до звітування із самого початку проекту

Успішне звітування багато в чому залежить від якості процесу планування. Але у процесі виконання календарного плану необхідно здійснювати поточний контроль документів, які потрібно буде подати до донорської організації разом зі звітністю.

Даний поточний контроль буде успішним, якщо виконати три основні умови:

1. Попереднє вивчення форм звітності (мають бути надані донорською організацією на початку реалізації проекту). Детально і заздалегідь вивчивши звітні форми, можна наперед зрозуміти, яку саме інформацію слід фіксувати у процесі реалізації проекту та грамотно організовувати процес збору змістовної та фінансової документації проекту.

2. Ведення календаря збору змістової та фінансової документації.

Стандартний календар збору змістовної та фінансової документації може виглядати наступним чином:

Період часу	Захід/ діяльність	Задіяні статті бюджету	Сума згідно бюджету	Фактично витрачено коштів	Отримана змістовна документація	Отримана фінансова документація
...місяць	Захід 1. ...	Стаття 1.1. ...	...	...	...	...
	Захід 2. ...	Стаття 1.2. ...	...	...	...	...
	...	Стаття 1.3. ...	...	...	...	...
	...	Стаття 4.1. ...	...	...	...	...
		Стаття 4.2. ...	...	...		...
		...	...	...		...
		...	...	...		...
		...	...	...		...
Всього за період часу			?	?	×	×
...місяць	Захід 9. ...	Стаття 5.1. ...	...	...	...	...
	Захід 10. ...	Стаття 6.2. ...	...	...	...	...
	...	Стаття 1.3. ...	...	...	...	...
	...	Стаття 6.1. ...	...	...	...	...
		Стаття 6.2. ...	...	...		...
		...	...	...		...
		...	...	...		...
		...	...	...		...
Всього за період часу			?	?	×	×

Календар збору документації може стати незамінним помічником у процесі контролю за виконанням умов проекту. Проектному менеджеру календар допоможе зібрати всю необхідну змістову документацію та всі фінансові документи проекту для передачі бухгалтеру.

3. Поточне архівування проектної документації.

Усю зібрану документацію з одного проекту слід зберігати окремо від документів, що стосується іншого проекту. Додавайте до нього нові документи одразу ж після їх надходження. Такий облік документів дозволить вашій організації завжди бути готовою до раптових перевірок з боку донорських організацій та значно прискорити процес підготовки проектних звітів.

У процесі реалізації проекту не забувайте про вимоги донора та збирайте всю необхідну документацію для фактичного підтвердження вашої плідної роботи.



Інформаційний менеджмент. Якщо вас не знають - вас не існує!



Ольга Рись

Активність громадської організації та суспільне значення її діяльності можна прослідкувати через інформаційне поле, яке формується її інформаційним менеджментом. Даний напрямок роботи важливий з огляду на позиціонування себе, як структури прозорої та відкритої.

Він зумовлений як необхідністю вирішувати внутрішні задачі, так і налагодженням комунікації з зовнішнім світом.

Організаційні процеси, у своїй більшості, здійснюються через внутрішнє інформування та комунікацію між членами організації. Якщо ж говорити про зовнішню взаємодію, то у своїй діяльності громадські діячі використовують приблизно однаковий набір інструментів комунікації з журналістом, чиновником, донором та пересічним мешканцем. Що і для чого? Давайте розбиратися разом!

1. Стандартні інформаційні заходи - стандартне сприйняття вас! Змінійте схему!

Важко не погодитися, що для громадських організацій найпопулярнішим майданчиком інформування про проектну діяльність, продукти та власні ідеї є прес-конференції, круглі столи та схожі публічні заходи. Практикуючи даний формат подачі інформації, громадські діячі демонструють прозорість у своїх намірах та планах, а також оцінюють рівень суспільного попиту на декларовану проектну активність. Такого роду заходи - лакмусовий папірець, який умовно можна оцінити через кількість відвідувачів заходу, кількість та змістовність поставлених питань від гостей (зацікавленість проблематикою), а також кількість інформаційних матеріалів, опублікованих постфактум.

Ефективність слід розглядати через призму цілей, які планується досягти за результатами проведення вищезгаданих заходів. У цьому випадку, необхідно розуміти, що стандартизований підхід інформування про початок та завершення проекту за допомогою проведення прес-конференцій із плином часу та розвитком нових медіа втрачають свою актуальність. Використання інших інструментів популяризації своїх ідей залежить від масштабності проекту, можливостей самої організації та, безперечно, інформаційних потреб визначеної цільової аудиторії. Тут можна порадити не обмежувати себе звичайними підходами в організації публічного заходу.

Проведення онлайн-презентації, поширення в Інтернеті оригінального відео-підкасту про ідею проекту, налагодження цільового розповсюдження інфографіки або інших інформаційних продуктів, дотичних до запланованої проектної діяльності, - це далеко не весь спектр можливостей, який відкриває перед нами сучасний інформаційний простір.

Гарним прикладом проектного старту можна назвати публічну презентацію «Громадського телебачення» - ресурсу, який свого часу став популярним завдяки мультимедійному контенту, а також висвітленню революційних подій у режимі реального часу. Мало хто знає, що ініціатива заручилася грантовою підтримкою Міжнародного фонду «Відродження» у розмірі \$11 тис. на підготовку бізнес-плану та соціологічних зрізів, після проведення публічної презентації проекту. Тобто даний захід не був профінансований напочатку. Такий підхід йде у розріз із шаблоною проектною активністю, де зазвичай громадські діячі виокремлюють публічний захід, як то старту прес-конференцію, в окремий проектний етап.

Разом із тим, не слід нехтувати й форматами консервативного типу. Особливо, якщо ваша організація позиціонує себе реалізатором серйозних проєктів.

2. Підготовка-проведення-постінформування - 50%-20%-30% (формула успішного заходу)

Практика показує, що впізнавані громадські організації та відомі представники експертного середовища не зраджують традиційним форматам роботи. Це говорить про їх значимість як конструктивного каналу взаємодії. У зв'язку з цим, пропонуємо поетапно розглянути процес організації вже звичних для представників громадського сектору заходів.

Основною частиною проведення будь-якого засідання є підготовка. Цей етап є важливішим за перебіг самого заходу, адже якість останнього прямо пропорційно залежить від багатьох підготовчих моментів. Зазвичай, це рутинна робота, що здійснюється у довгостроковій перспективі. Але якщо обставини склалися таким чином, що вам необхідно презентувати продукт або проєкт уже післязавтра, радимо не панікувати!

По-перше, варто пам'ятати про несприятливі дні для проведення публічного заходу. Вихідні, перша половина понеділка та друга п'ятниці - період, на який не варто щось планувати. Вдалим часом для проведення заходу є всі інші дні, проте орієнтуватися варто на часовий проміжок із 10 по 14 години.

По-друге, радимо заздалегідь резервувати приміщення у популярних серед медійників місцях. У Чернігові це Дискусійний клуб «Експертна думка», прес-клуб «Ділове слово», культурний центр «Інтермеццо», «Молода Просвіта». Приміщення варто обирати за умови належного технічного оснащення, орієнтуючись на масштабність заходу.

По-третє, необхідно створити максимально комфортні умови для всіх без виключення учасників, яких попередньо слід взяти «на олівець». Мова про розвішування вказівників до місця проведення заходу, вирішення логістичних питань зі спеціально запрошеними гостями - підготовка табличок з іменами та посадами спікерів, забезпечення їх водою.

І останнє - не завадить детально опрацювати інформаційний привід, продумати не тільки виступ представників команди, але і блок «Q&A» (питання-відповідь).

Не менш важливою є інформативна складова заходу, що полягає у підготовці необхідних інформаційних повідомлень. Грамотно структурований прес-анонс може стати кісткяком для написання прес-релізу, який варто розповсюдити на заході. Не треба нехтувати й іншими матеріалами, які можуть суттєво полегшити роботу журналістам. Роздайте результати дослідження, ілюстрації, графіки, фотознімки, будь-який інший продукт, що може стати візуальним або змістовним доповненням вашого прес-релізу.

Ключовою фігурою наступного етапу, а саме перебігу прес-конференції, є модератор - людина, яка володіє часом та ситуацією. Особливо велике значення мають його організаційні здібності під час роботи учасників заходу у форматі круглого столу. В цьому випадку, останній має переконатися, що виступаючі ознайомлені з порядком денним, попередньо перевірити місце зустрічі та впевнитися у тому, що зала буде вільна аж до кінця заходу.

Можна сказати, що модератор виконує роль «хронометриста», який слідкує аби обговоренню окремого питання приділялося стільки часу, скільки воно заслуговує. Крім того, головуючому вкрай необхідно розпочати засідання вчасно, без очікування на учасників, які запізнюються. У процесі обговорення модератору слід вести протокол, слідкувати за тим, аби кожне питання було всебічно розглянуто, а всі бажані висловилися. За умови виникнення непорозумінь між спікерами слід залагодити ситуацію так, щоб кожен її учасник відчував себе комфортно. Також важливо корегувати відхилення від теми, направляти обговорення в конструктивне русло, бути тактовним по відношенню до кожного виступаючого та його думки.

Хороший модератор розуміє, що завершити захід також треба вчасно. Запрошені, у своїй більшості, люди ділові. Вони цінують свій час - єдиний ресурс, який не підлягає відновленню.

Щодо командної роботи, то вона закінчується трохи пізніше - після того, як необхідна інформація вже донесена до широкого загалу. Відповідно, по закінченню заходу, прес-кіт надсилається до редакцій, котрі не делегували свого представника на прес-конференцію, а також тим журналістам, які відвідали її. Зробити це необхідно впродовж доби, адже новина живе 24 години. Через деякий час радимо зробити моніторинг ЗМІ. Якщо знайдете цікаві публікації в Інтернет-виданнях про захід - їх варто розмістити в соціальних мережах, на публічних сторінках вашої організації або партнерів.

Отже, не забуваємо перевіряти всю необхідну підготовку (технічне оснащення, організаційний супровід і обслуговування, наявність табличок із інформацією про спікерів, води на столі тощо); реєструвати журналістів (реєстраційний стіл стоїть при вході до зали); розповоджувати інформаційні матеріали до початку прес-конференції; проводити фото- або відео-фіксацію заходу; робити розсилку.

3. Якісне інформування - ознака професіоналізму

Уже озвучували думку про те, що важливою складовою інформаційного супроводу публічного заходу є адекватні інформаційні матеріали. Пропонуємо актуалізувати наші знання з цього питання та ще раз переглянути структуру інформаційного повідомлення, поради із написання якого можна використовувати при створенні чи прес-релізу, чи інших інформацій.

При підготовці заголовку варто дотримуватися таких рекомендацій:

- дати відповіді на питання: «ХТО? ЩО ЗРОБИВ?» або «ЩО СТАЛОСЯ?»;
- зробити заголовок «зірковим», згадавши, скажімо, ім'я відомої людини;

- уникати пасивного стану;
- не слід зловживати заголовками у вигляді питання;
- уникати непевності. «Може бути», «вірогідно», «імовірний», «є всі шанси» і подібні до цих слів, поруч із описом потенційної сенсації псують ефект заголовку;
- створювати заголовки максимум із 7 слів. Вершина ж редакторської майстерності - заголовок із одного-трьох слів, із яких усе зрозуміло;
- апелюйте до емоцій. Емоції у читача мають викликати факти, виняток - пряма мова з інтерв'ю;
- не варто використовувати в заголовку незрозумілі слова, терміни, аббревіатури.

Вріз (лід) - перший абзац інформаційного повідомлення, в якому автор повинен відповісти на 4 питання: ХТО?, ЩО ЗРОБИВ?, ДЕ?, КОЛИ? Це і буде основним повідомленням даної новини.

Пам'ятайте, що початок основного повідомлення не повинен повністю повторювати заголовок.

У подальших абзацах потрібно також відповісти на питання, які доповнюють вріз: ЯК?/ЯКИМ ЧИНОМ? ЧОМУ? – тобто, яким чином/способом було зроблено те, про що повідомлено у врізі і чому це було зроблено: які причини, чинники, передісторія стояли за цією подією.

Таким чином, інформація повинна нагадувати перевернуту піраміду: спочатку подається найважливіша інформація – основне повідомлення в першому абзаці новини, а потім за принципом віддалення розміщують менш важливу.

Щодо змістовної частини, то тут доречними є наступні рекомендації:

- не допускайте у тексті граматичних помилок - потрібно не тільки виправляти помилки, але й виключати з тексту неправильні й незрозумілі формулювання;
- намагайтеся уникати тавтологій. Для цього можна використовувати наявні в Інтернеті словники синонімів;
- розміщуйте найбільш важливі відомості у верхній частині новини, ґрунтуючись на «принципі перевернутої піраміди», який використовується у журналістиці;
- будьте лаконічними. На сторінках повинно розміщуватися не більше 50% тексту, який може бути використаний для передачі того ж матеріалу в друкованому виданні. Дослідження показали, що читання тексту з екрану монітора відбувається приблизно на 25% повільніше, ніж читання друкованого тексту. В результаті незручності читання інформації, поданої в електронному вигляді, люди уникають читання великих обсягів тексту з екрану монітора. Також відомо, що користувачі не люблять вдаватися до прокручування. Але не перемудріть! Максимум дві цитати оживлять ваш текст, а більша кількість перетворить його на інтерв'ю;
- робіть тексти зручними для побіжного ознайомлення.

Дотримуйтеся принципу «перевернутої піраміди». Інформаційне повідомлення складається з наступних частин: заголовок, вріз (лід), розвиток теми (важливе), менш важливе - подробиці, обставини, деталі.

Робіть «ефектним» вріз. Люди бачать декілька абзаців. Ваше завдання з самого початку показати найважливіший меседж. Якщо він буде нецікавим та незмістовним, люди не продовжать читати вашу новину.

4. Із різними цільовими аудиторіями говоримо «різними мовами», але українською

Попри існуючий особистий сентимент у бік журналістської братії, для себе ми взяли за правило - чітко розмежування дружніх та професійних стосунків. Відповідно цей розділ визначає рамки, в межах яких може здійснюватися адекватна співпраця громадського діяча та журналіста.

Погодьтеся, кожен інформаційний привід може конвертуватися як в позитивну інформаційну присутність, так і в іміджеві втрати для вашої організації. Уникнути останніх можна через власну компетентність, коректну та виважену позицію під час спілкування з представниками медійного середовища. Бути впевненим у власних силах, зможти донести ідею проекту до широкого загалу - особисті характеристики, які залежать виключно від вас.

Однак не слід забувати про ряд об'єктивних факторів, які можуть давати негативний резонанс при формуванні суспільної думки стосовно вашої діяльності.

Зазвичай про них говорять, як про людський фактор. Стереотипи - спрощені думки щодо вашої діяльності або навіть членів команди, у результаті чого відсутній об'єктивний аналіз і розуміння проблематики. Упереджене ставлення - схильність відкидати все, що суперечить власним поглядам, що є новим і незвичайним. Недалекоглядність - нездатність оцінити процес в довгостроковій перспективі та через призму суспільної вигоди.

Як наслідок - відсутність інтересу, що виникає тоді, коли людина усвідомлює значення цієї або іншої активності для себе. Проблеми комунікації; різне розуміння інформації, що викладається; помилки в побудові повідомлень (неправильний вибір слів, складність повідомлення, слабка переконливість, нелогічність); інші психологічні моменти (неуважність співбесідника, його імпульсивність, надмірна емоційність, нетерплячість тощо) - все це може стати причиною непорозумінь.

Зважаючи на існування зазначених факторів інтерпретації поданої вами інформації, необхідно тримати себе виключно в рамках професійних стосунків та усталеної моделі поведінки. Відповідно, якщо йдеться про виступ на публічному заході, то до нього треба готуватися. Продумайте заздалегідь, що ви будете говорити та які питання можуть виникнути до вас. Будьте логічним та послідовними у своїй позиції. Пам'ятайте, що ваші слова можуть інтерпретувати на інший манер, тому слід говорити просто і доступно. Викладайте думку так, щоб вас змогла зрозуміти навіть дванадцятирічна дитина.

Якщо ж до вас телефонує невідомий журналіст і ставить провокативні питання чи питання, на які ви не знаєте чіткої відповіді, обов'язково перенаправляйте до керівника проекту або голови організації. Зробіть приємність колегам! ☺ До речі, у цьому випадку важливо взяти контактні дані людини, яка телефонує, та зафіксувати їх в письмовому вигляді на випадок виникнення непорозумінь.

І найголовніше правило - ніколи, ні за яких обставин не давайте коментар з питань, що не стосуються вашої юрисдикції. Для цього важливо, щоб у вашій організації були чітко розмежовані обов'язки, а кожен їх знав.

Пам'ятайте, кожен журналіст є нашим потенційним союзником, але не слід плутати дружні стосунки із професійними обов'язком кожного.

5. Звикайте до питань: «Під кого» робите проект? Скільки на цьому заробили?»

Ми вже говорили про те, що під час підготовки до будь-якого публічного заходу слід продумати, які питання можуть виникнути до вас, як до керівника або менеджера проекту. Цей процес, включаючи формулювання відповідей на визначені питання, називається блоком «Q&A» («questions and answers»).

У зв'язку з цим, будьте готові дати відповіді на питання, які стосуються фінансів: «На який бюджет розрахована реалізація вашого проекту? Які гонорари і хто буде отримувати або вже отримав? Чи не варто було спрямувати ці кошти в інше русло?». Даний прояв зацікавленості з боку відвідувачів вашого заходу є абсолютно адекватним, як на нас. Питання в тому, що громадський активіст не мусить приховувати будь-яку інформацію, а особливо ту, яка становить суспільний інтерес. Саме тому, слід не боятися бути відкритим та озвучити точні цифри або порівняльні дані, які стосуються фінансової частини реалізації запланованої ідеї.

Питання, що стосуються заангажованості ваших намірів, зважаючи на власний досвід, є найбільш образливими, проте інколи виправданими. Вони, в першу чергу, слугуватимуть перевіркою для вас самих. Також вони даватимуть можливість критично осмислити ваші прагнення та підходити, визначитися, чи дійсно мета виправдовує засоби.

Завжди враховуйте підвищену цікавість до фінансової діяльності вашої організації. Вільно говорити про гроші - потрібне і важливе мистецтво. Не слід ображатися на звинувачення в заангажованості вашої діяльності, вони роблять вас мудрішими, а отже, і здатними критично оцінювати свої дії.

6. Якщо є можливість переконати, завжди намагайтесь це зробити перед тим, як вдаватися до акцій прямого тиску

Останнім часом комунікація влади та громади виглядала особливо напружено, що, вочевидь, було викликано зниженням довіри та великою кількістю протестуючих настроїв.

Про це свідчили результати окремих соціологічних досліджень, зокрема, експертного опитування, яке проводить щорічно Поліський фонд міжнародних та регіональних досліджень. Відповідно до нього була дана оцінка співпраці громади та влади, де упродовж 2013 року провідну роль у формуванні діалогів грали вуличні акції та пікетування (48,8%).

Нині ж рівень свідомості громадян виріс настільки, що активісти почали шукати конструктивні та адекватні підходи до співпраці з представниками влади. У цьому контексті важливо говорити про відновлення довіри та усталення налагодженої системи комунікації, де акції прямого тиску відіграють роль побічного важеля впливу на ситуацію.

Так, попереднє інформування влади про запит на соціальні зміни, а отже, і подальшу проектну діяльність та можливу співпрацю, зазвичай є запорукою вдалого та безконфліктного перебігу проектної діяльності. Разом із тим, громадські активісти періодично ігнорують можливість дослухатися до влади та бути почутими. Пропонуємо вашій увазі 9,5 послідовних кроків, які слід зробити до того, як починати палити шини під адміністративною будівлею. Деякі з них, до речі, потребують інформаційної складової.

Крок 1. Візуалізація. Уявіть, що перед вами стіна, кожна цеглинка якої - окрема проблема. Оберіть ту, яку вам слід було б вибити, аби стіна впала. При цьому обрана цеглинка має бути максимально конкретною та вам під силу.

Крок 2. Дослідження. Цей етап характеризується всебічним вивченням проблеми. Його проміжні результати можуть бути висвітлені в засобах масової інформації, а кінцевий продукт стати предметом обговорення на якомусь із публічних заходів.

Крок 3. Пошук відповідального. Тут надзвичайно важливо визначити орган або особу (суб'єкт взаємодії), в компетенції якої вирішення обраної проблеми. Крім усього, необхідно визначити інших дійових осіб: союзників, противників та нейтралів.

Крок 4. Контакт I. Активна фаза інформаційної складової вашої кампанії починається з офіційного звернення до відповідального суб'єкта, якого ми визначили на попередньому етапі (зазвичай, це владна структура або її представник). Під час цієї комунікації важливо окреслити проблему та запропонувати варіант її вирішення.

Крок 5. Інформаційна кампанія. На цьому етапі ті, хто можуть прийняти необхідне для вас рішення, мають дізнаватися про проблему звідусіль. Разом із тим, противники мають бути деморалізованими, а союзники готовими вас підтримати. Лівову частку нейтралів також бажано переконати в доцільності вирішення проблеми. Усі ці позиції можуть бути досягнуті завдяки інформаційному тиску, який буде скерований вашою організацією. Для цього слід використовувати всі можливі канали комунікації та інформувати не тільки про переваги, а й про можливі виклики під час реалізації вашого задуму.

Крок 6. Контакт II. Якщо визначений суб'єкт взаємодії без логічного обґрунтування відмовляється з вами співпрацювати, наступна комунікація має носити характер ультиматуму: «Ось дослідження та шлях вирішення проблеми. Ось союзники, які нас підтримують. Ось нейтралі, які нас теж підтримують. Якщо ви не вирішите проблему, ми перейдемо до прямого тиску».

Однак на цьому етапі надзвичайно важливо не бути голослівним. Якщо не готові переходити до наступного пункту, не ставте ультиматум!

Крок 7. Кампанія прямого тиску. Шляхи впливу:

- розрив відносин із суб'єктом взаємодії;
- створення перешкод.

Інформувати про перебіг конфронтації також є важливим елементом даної активності. Це важливо робити з огляду хоча б на нейтралізацію потенційних політичних спекуляцій.

Крок 8. Контакт III. Згода прийняти рішення з боку суб'єкта взаємодії, яка має бути підтверджена письмово, фотографіями, камерами, записом або іншими способами.

Крок 9. Громадський контроль за виконанням обіцянок.

Крок 9,5 Повертаємося на самий початок і шукаємо нову цеглинку.

Будь-який етап вашої кампанії, за умови відсутності в ньому інформаційної складової, нівелює вашу активність та підвищує ризики її використання в цілях політичних інсинуацій.

7. Будьте прозорими: вам все одно хабарів не дадуть!

Максимально публічна діяльність - очевидна перевага будь-якої громадської організації при розгляді її кандидатури на отримання фінансування від донорської організації. Її можна прослідкувати не тільки через ведення офіційного веб-сайту та інформаційну присутність в засобах масової інформації, але і за допомогою публічного звітування.

Підготовка публічного звіту не є обов'язковим напрямком діяльності громадської організації. Проте, з огляду на налагодження партнерських стосунків з будь-якою іншою структурою, громадським активістам не слід нехтувати можливістю зробити свою діяльність більш відкритою.

Роблячи свій річний звіт легкодоступним та зрозумілим для будь-якої аудиторії, ви вбиваєте декількох зайців одразу. Так, даний документ є не тільки методом формування проектної історії організації, але й візитівкою при налагодженні співпраці та залученні додаткового фінансування.

Попри те, що формальні вимоги до написання звітів не існує, все ж таки при створенні цього документу слід враховувати деякі нюанси. По-перше, вся текстова інформація має бути логічно структурована відповідно до напрямків діяльності організації, а зміст написаного доступним. Інформація про кожний окремих проект має бути стилістично уніфікована, а візуалізація у вигляді фото або інфографіки покращить процес сприйняття вашої інформації.

Особливу увагу необхідно приділити відомостям про фінансування ваших проектів, адже, щоб ви не робили, вас завжди питатимуть скільки це коштує. Головне, вони повинні бути об'єктивними і правдивими. Хорошим тоном, вважають експерти, є публікація відсоткового співвідношення адміністративних та проектних витрат.

Не забувайте, публічне звітування працює на репутацію вашої організації. Річний звіт має бути не тільки зрозумілим, але й легкодоступним. У цьому випадку слід подумати над створенням окремого розділу на офіційному сайті вашої організації для розміщення бази звітів.

8. Якщо весь світ соціалізується, то і вам соціальні мережі допоможуть!

Говорячи про публічність владних інституцій, громадські організації мають не забувати про фактор прозорості й у своїй діяльності. Ми з дня в день вимагаємо у державних органів влади бути більш публічними, тому самі маємо бути взірцем для наслідування. Ми самі повинні зробити перший крок і показати, що готові бути відкритими і нам нічого приховувати. Соціальні мережі у цьому випадку можуть стати гарним інструментом не тільки просування ваших ідей та проектною діяльності, а й слугувати показником публічності та відкритості.

Створення корпоративної сторінки у популярних серед представників експертного середовища мережах, як то Facebook, сприятиме критичному осмисленню вами власної діяльності. У цьому випадку, радимо керуватися простим принципом: як би про вас не говорили - добре чи погано, - вже говорять і це гарний показник.

Якщо говорити про раціональне використання соціальних мереж, розділ «Місце роботи» своєї персональної сторінки варто прив'язати до корпоративної публічної сторінки.

Практика показує, що прив'язка до активного лінку на загальнодоступний паблік підвищує кількість його читачів. Також, поширюючи інформацію про проектну діяльність від своїх колег або з корпоративної сторінки, варто додавати описову частину, де б була висвітлена ваша особиста думка з тієї або іншої проблематики.

Будьте активним користувачем соціальних мереж «постіть», коментуйте, «шарйте» інформацію, пов'язану з проектною активністю вашої організації.

Соціальні мережі часто є індикатором суспільного інтересу до вашої діяльності. Намагайтеся періодично аналізувати коментарі дописувачів. Будь-яка думка є вираженням суспільного резонансу по відношенню до вашої організації.

9. Навіщо візитки, якщо ми живемо у вік Гугл?!

Веб-сайт вашої організації - це обличчя вашої команди. Говорячи про офіційну веб-платформу, треба розуміти, що за великим рахунком - це і є ваша візитівка. Тому логічна його структура та періодичне оновлення вважається хорошим тоном у громадському секторі.

Актуальний контент, зручна система навігації, інтуїтивно зрозумілий для користувачів інтерфейс, де розділи та рубрики логічно впорядковані - всі ці параметри слід враховувати при розробці та веденні вашої «візитівки».

Якщо говорити про максимальну відкритість у цьому контексті, не завадило б продумати, як зробити сайт, який би був комфортним у користуванні для осіб зі слабким зором. Особливо це стосується організацій, діяльність яких заточена під роботу з людьми з особливими потребами.

Постійно наповнюйте сайт не тільки статистичною інформацією, але і мультимедійним контентом. Все ж таки це обличчя вашої команди!

10. Без медіа-стратегії ви пливете за течією

Стратегічне планування вашої інформаційної активності - рідч не популярна серед громадськості, але врешті-решт потрібна. Здебільшого медіа-стратегії розробляють організації, які реалізують свої проекти через громадську мережу.

Так, окрему прес-службу має, наприклад, Громадянська мережа ОПОРА. Із впровадженням в 2012 році окремої ланки, яка займається виключно інформаційним супроводом діяльності цієї організації та їх партнерів у кожному окремому місті обласного значення, значно зросла кількість згадувань про діяльність мережі ОПОРА у засобах масової інформації всіх рівнів.

Масштабувати функції цілої прес-служби, у випадку окремої організації, можна до однієї особи, яка була б відповідальною за інформування та розробку медіа-стратегії вашої організації. Вона, перш за все, важлива з огляду на існування як внутрішніх, так і зовнішніх викликів та задач, які постають перед прес-секретарем в умовах зміни інформаційних потреб вашої аудиторії. Власне, функціонування без цієї стратегії можливе, але, повертаючись на початок нашого спілкування, у такому випадку про вас ніхто не дізнається.

Якщо вас не знають - вас не існує!



Регіональна аналітика. Бути корисним і зрозумілим



Максим Забаштанський



Ірина Сидоренко



Сучасний розвиток та діяльність громадських організацій нерозривно пов'язаний із необхідністю здійснення аналізу та обґрунтування тих чи інших управлінських рішень, зокрема проектних. Виділення проектного аналізу в окремий напрям діяльності зумовлено необхідністю системного підходу до підготовки та оцінки проектів. Ефективне використання проектного аналізу в українській практиці управління потребує правильного розуміння його сутності. Тому регіональна аналітика є важливим і беззаперечним інструментом для громадської організації. Розберемо більш детально, що ж необхідно для того, щоб регіональна аналітика була корисною і зрозумілою.

1. Фахове володіння інструментарієм аналізу - відправна точка у вашій роботі

Регіональна аналітика - це вид дослідження, метою якого є всебічне та комплексне вивчення певних закономірностей функціонування та розвитку об'єктів дослідження. В аналітичному дослідженні вивчається сукупність багатьох чинників, що обумовлюють те чи інше явище. Основними характеристиками аналітичного дослідження є репрезентативність, надійність, достовірність і тому подібне.

Даний вид дослідження є глибоким і найбільшим за обсягом роботи і саме тому першочерговим завданням для громадської організації, яка хоче його провести, виступає правильно сформована команда фахівців.

Тобто кожен аналітичний проект починається з формування команди професіоналів. Вони повинні впевнено володіти знаннями з досліджуваної теми та ефективно використовувати даний їм фаховий інструментарій аналізу, який включає в себе певну послідовність етапів проектування, які можуть бути представлені як:

- формування цілей;
- проектування (обґрунтування вибору певної моделі аналізу та складання плану її реалізації);
- конструювання (розробка послідовності дій за планом - проектний задум, ескізний проект, робочий проект);
- експериментально-технологічний етап (апробація аналітичного інструментарію, у тому числі засобів його моніторингу);
- впровадження проекту;
- оцінювання результатів аналізу та формування висновків із дослідження.

Громадська організація може проводити аналітичні дослідження, направлені на різні сфери життя суспільства. Особливу увагу при формуванні команди аналітиків необхідно приділяти рівню кваліфікації експерта, який і буде задіяним при проведенні дослідження.

Отже, виходячи з цього, мають бути враховані певні **вимоги до осіб, які будуть займатися аналітичним дослідженням:**

- кваліфікація експерта, який бере участь у аналітичному дослідженні (освіта, рівень володіння інструментарієм аналізу і т. ін.);
- проектне досвід експерта (в яких проектах брав участь, яку роботу виконував, які результати були отримані);
- вміння працювати в команді;
- вільне володіння комп'ютерними програмами, для полегшення опрацювання результатів дослідження;
- рівень комунікабельності та системного мислення (мати навички системного підходу і діагностики);
- вміння працювати з великим об'ємом інформації;
- відповідальність, знання сфери дослідження та ін.

Отже, для якісного, ґрунтовного та всебічного аналізу сформована команда аналітиків повинна складатися із експертів високої кваліфікації, які і будуть визначати хід проведення аналітичного дослідження. Майте на увазі, тільки від них буде залежати успіх такого дослідження.

Робота проектної команди повинна регулюватися нормами, які задаються особливостями поставленої задачі і проектним менеджером, який до того ж забезпечує їх підтримку. Він задає і підтримує нормативи прийняття рішень і контролю за їх виконанням.

Перед тим, як братися за реалізацію аналітичного проекту, оцініть спроможність та готовність вашої команди до здійснення такого проекту і можливість залучення фахівців у разі необхідності.

2. Якісна аналітична складова має домінувати у вашому проектному менеджменті, якщо ви називаєте себе аналітичним центром

Аналітичні центри або «мозкові центри» - недержавні науково-дослідницькі

організації, які зосереджують свої зусилля в галузі гуманітарних наук - політики, економіки, соціології, права тощо.

«Мозкові центри» реалізують оригінальні дослідження та освітні програми, які спрямовані на навчання та здійснення впливу на політиків і осіб, які формують громадську думку з широкого кола економічних, соціальних, політичних, екологічних питань та проблем безпеки. Крім того, вони виступають інструментом суспільного контролю, а відтак, визначають цілі та цінності суспільства.

Сьогодні незалежні аналітичні центри є магістральним шляхом розвитку соціальної інженерії та одним із провідних соціальних способів існування інтелекту, спосіб його адекватного соціального застосування. Вони свідомо ставлять перед собою завдання змінити суспільство - таке завдання виникає як ідея. Проект у вигляді консультативного тексту в аналітичних доповідях інтелектуалів, що об'єднані в експертні корпорації, мають намір суспільної дії у сфері публічної політики, куди аналітичний центр просуває свої доповіді. Потім виникає конкретне законодавче або управлінське рішення в інституційній політиці, де його, знову ж таки, формулює експертне середовище. У цьому ланцюжку аналітичний центр є генератором ідей, виробником альтернатив і прогнозів, презентантом висновків, модератором публічної комунікації, проектантом конкретних законодавчих або управлінських рішень і, врешті-решт, лобістом суспільних інтересів, що виражаються публічно.

Діяльність будь-якого аналітичного центру відбувається в ситуації замовлення і надання платних послуг, а не всередині адміністративного управління. Ринкова орієнтація аналітичних центрів пов'язана з тим, що вони працюють на особливому ринку послуг - ринку політичного аналізу. Послуги, які пропонуються, орієнтовані на проведення аналізу і надання прогнозу політичних ситуацій, процесів та інститутів, а також надання рекомендацій суб'єктами політичної діяльності щодо розв'язання важливих суспільно значущих проблем.

Виходячи з даних визначень, не складно зрозуміти, що організація яка називає себе аналітичним центром повинна займатися аналітичними дослідженнями різної природи і робити це фахово і якісно!

Саме тому, на нашу думку, аналітична складова проекту є найважливішою частиною розробки повної структури системи, що буде відповідати вимогам достовірності, повноти, суттєвості, своєчасності, зрозумілості, нейтральності, результативності, системності, плановості та комплексному використанню всіх наявних методів аналізу в проектуванні і складатися з:

- вивчення закономірностей усіх процесів і явищ, що можуть тією чи іншою мірою вплинути на формування аналітичного дослідження;
- використання здобутих відомостей і знань для забезпечення ефективної роботи команди аналітиків.

Отже, в сучасних умовах існування не можливо називатися аналітичним центром і не здійснювати аналіз та оцінку зовнішнього середовища, в якому постійно відбуваються зміни в політичному, економічному або громадському житті.

Слід пам'ятати - якщо ваша організація називає себе аналітичним центром, то вона обов'язково повинна займатися аналітичними дослідженнями різної природи і робити це фахово і якісно!

Сучасний аналітичний центр неможливий без якісної аналітичної складової.

3. Беріться лише за те дослідження, яке під силу вашій команді

Будь-яке дослідження визначається характером поставленої мети та завдань, а також глибиною аналізу соціального процесу тощо.

Для того, щоб цілі були досягнені в певний час і в повному обсязі, необхідно, щоб вони були правильно сформульовані. Перед поставленням мети аналітичного дослідження, команда повинна знати відповідь на таке питання: «Для чого це потрібно?» Якщо ж не можете відповісти на таке питання, то можливо вам не потрібна мета, яку ви ставите перед собою і заплановане дослідження немає сенсу.

Також члени команди мають чітко усвідомити, які результати вашій компанії принесе це дослідження. Якщо співробітники не розуміють того, чим дана мета може бути корисна для них самих, то, швидше за все, ваше завдання не буде виконане так, як вам би цього хотілося.

Однією з важливих складових є мотивація команди - процес, за допомогою якого менеджер спонукає експертів працювати для досягнення організаційних цілей, тим самим задовольняючи їх власні потреби.

Необхідно, щоб усі члени аналітичної команди мали почуття «партнерства» з організацією та її керівництвом. Їм необхідно розуміти, що їх особистий успіх пов'язується з успіхом організації повинні бути впевнені, що додаткова енергія, яку вони добровільно вкладають в роботу, знайде відображення в тій нагороді, яку вони отримають від організації.

Значення мотивації для успішного виконання завдання полягає в наступному:

- мотивація сприяє виконанню і досягненню цілей дослідження;
- мотивація сприяє задоволенню потреб людей;
- мотивація є одним із факторів, який бере участь у створенні гарних людських взаємостосунків у колективі;
- мотивація формує моральний дух команди, тобто організаційну культуру;
- за допомогою матеріальної мотивації можна оцінити працю людей.

Отже, можна сказати, що при здійсненні аналітичного дослідження і доведення його до успіху, необхідно, щоб команда чітко розуміла і усвідомлювала мету даного дослідження, а також була достатньо промотивована і націлена на гарний результат. Це стане гарантом вчасного та якісного виконання завдання.

Для того, щоб проект був успішно реалізований, необхідно на початковій стадії усвідомлювати кінцевий результат проекту та зрозуміти користь від нього, а також розробити достойну мотивацію для вашої команди.

Досягнення цілей і мотивація - головні складові успіху команди аналітиків.

4. Наявність своєчасного планування в дослідженні наближає вас до отримання ґрунтового та вивіреного аналітичного продукту

Перш ніж почати будь-яку справу, ви повинні ретельно продумати, що саме, до якого терміну, якими способами, за допомогою яких засобів і з якою ефективністю ви маєте це зробити. Інакше, ваші наміри можуть бути не досягнутими.

Роль планування при дослідженні є важливою. Чому ми плануємо? Тому що турбуємось про те, що має відбутися. Тому що прагнемо передбачати і діяти, випереджаючи час. Тому що завдяки плануванню можемо уникнути помилок і використати наявні можливості. І що не менш важливо - планування дозволяє усунути невизначеність або ж зменшити її ступінь - впливає на поведінку працівника в організації.

Проте є певні особливості планування. Планування та організація досліджень залежать від їх виду, об'єктів і кінцевих цілей. Наприклад, план соціального дослідження, він складається з визначення проблеми, підготовки програми, моніторингу соціального об'єкта, аналізу отриманих даних і виведення з варіантами вирішення проблеми.

Планування та організація досліджень включають:

- вибір напрямку дослідження;
- розробка теорії і проведення експериментів;
- аналіз та оцінку отриманих результатів;
- розробку необхідної документації;
- прийнятність і погодження плану дій із керівником аналітичного центру або зовнішнім замовником.

Організація досліджень передбачає наявність інформаційно-технічної бази, матеріального забезпечення та своєчасного корегування.

Планування повинно базуватися на таких принципах: необхідності, єдності, безперервності, гнучкості, точності, координації та інтеграції. Тобто ви повинні постійно планувати роботу над дослідженням, розробляти плани досягнення мети, координувати роботу аналітиків, бути єдиним цілим при розробці плану дій та ін.

Інколи, здається, що ви все гарно спланували, встановили попередні терміни виконання завдань, визначили відповідальних виконавців, але життя може внести певні корективи у роботу вашої аналітичної команди. Саме тому, при плануванні необхідно пророховувати завчасно всі внутрішні та зовнішні фактори, що забезпечують сприятливі умови для досягнення поставленої мети дослідження. Воно передбачає розробку комплексу заходів, які визначають послідовність досягнення конкретних цілей із урахуванням можливостей найефективнішого використання ресурсів кожним аналітиком в команді. Планування повинно забезпечити взаємозв'язок між усіма учасниками процесу дослідження.

Найбільшу увагу необхідно приділити визначенню кінцевої мети дослідження, чітко визначити завдання, які допоможуть реалізувати дану мету, визначити засоби та способи її досягнення.

Отже, планування відіграє важливу роль при здійсненні дослідження. Від його оперативності, ґрунтовності та системності залежить правильність і своєчасність виконання поставлених завдань та реалізація кінцевої мети.

Плануйте заздалегідь - встигнете більше.

5. Інформації не буває забагато, але вмійте вчасно зупинитись

Для того, щоб аналітичне дослідження відбулося, необхідно отримати якомога більше інформації про об'єкт дослідження.

Інформаційне забезпечення дослідження - це система даних і способи їх обробки, що дають змогу виявити реальну діяльність об'єкта, який вивчається, дію чинників, що її визначають, а також можливості реалізації необхідних управлінських дій.

Формування інформаційного фонду має підпорядковуватися певним вимогам. До загальних вимог належать: достовірність інформації, необхідність і достатність її обсягу, своєчасність передачі та подання. Порядок переліку названих вимог не залежить від їх значення - вони рівнозначні і невиконання будь-якої з них призводить до негативних наслідків.

Критерії, яким повинна відповідати інформація:

- **об'єктивність - суб'єктивність.** Інформація об'єктивна, якщо вона не залежить від чиєїсь думки або судження;
- **достовірність - недостовірність.** Інформація достовірна, якщо вона відображає справжній стан справ. Об'єктивна інформація завжди достовірна, але достовірна інформація може бути і суб'єктивною;
- **повнота - неповнота.** Інформацію можна назвати повною, якщо її достатньо для розуміння і прийняття рішення;
- **актуальність - неактуальність.** Актуальність (своєчасність) інформації - це важливість, істотність для теперішнього часу;
- **цінність - марність.** Цінність інформації - оцінюється за тим завданням, яке ми можемо вирішити з її допомогою;
- **зрозумілість - незрозумілість.** Інформація зрозуміла, якщо вона виражена мовою, доступною для одержувача.

Для проведення дослідження можна використовувати різні види та джерела інформації: нормативно-правові акти, ЗМІ, включаючи електронні видання, довідкова інформація, внутрішня інформація про об'єкт дослідження та ін.

Хочеться також відмітити, що в час розвитку сучасних інформаційних технологій, а також мережі Інтернет, інформації буває забагато. Тому необхідно намагатися відфільтровувати не потрібні вам відомості, для того, щоб не плутатися в інформаційному масиві даних.

Інформація сьогодні перетворилася в найважливіший ресурс соціально-економічного, технічного, технологічного розвитку будь-якого аналітичного центру. Відомий вислів «хто володіє інформацією, той володіє світом» набуває все більш глибокого сенсу. Особливостями інформації є її невичерпність, збереженість, можливість паралельного використання, легкість передачі.

Правильність дій керівника команди аналітиків залежить від того, чи володіє він достатньо повною інформацією про керований об'єкт. Чим складніший об'єкт, тим більший обсяг інформації йому необхідний для управління. Швидке отримання всіх видів інформації є однією з передумов прискорення виконання поставлених завдань та досягнення мети. Але одночасно зростає і роль самого менеджера, покликаного своєчасно приймати відповідальні рішення в швидкоплинній обстановці. Чим повніше задоволені інформаційні потреби керівників у галузі планування та прогнозування проведення аналітичного дослідження, тим вищою буде продуктивність його управлінської праці.

При зборі інформації намагайтеся відфільтрувати ту, яка вам не потрібна, інакше просто заплутаєтесь.

Хто володіє інформацією, той володіє світом!

6. Одна голова добре, а разом із комп'ютерним процесором - ще краще!

Організація та проведення аналітичного дослідження є складним і довготривалим процесом, який вимагає застосування не лише фахових здібностей та практичного досвіду аналітиків, але і наявності значних обсягів часу на його реалізацію.

У залежності від складності, терміновості його виконання, особливостей акумулювання статистичної бази, залученої кількості експертів та складу команди аналітиків - тривалість реалізації кожного проекту є різною.

Як правило, процес виконання здійснюється в декілька етапів:

- збір та накопичення статистичних даних, експертних висновків, необхідних для проведення;
- узагальнення накопичених даних, їх систематизація та групування;
- обробка бази аналітичного дослідження та групування отриманих результатів;
- перевірка достовірності отриманих результатів;
- формулювання висновків за результатами та розробка практичних рекомендацій.

Виконання кожного етапу вимагає врахування його специфікацій, проте найважливішим є етап обробки бази аналітичного дослідження та здійснення групування отриманих результатів. Саме тому, під час роботи зі значними масивами даних, терміновості виконання аналітичного дослідження доцільно застосовувати сучасні інформаційні технології. На початку виконання даного етапу, відбувається формування повної електронної статистичної бази, що пов'язане з внесенням загального масиву накопичених даних у попередньо підготовлені електронні форми. Наявність повної електронної статистичної бази дозволяє вільно оперувати отриманими даними, здійснювати їх групування за встановленими критеріями та ознаками, проводити необхідні розрахунки та формувати необхідні матеріали для проведення презентації результатів дослідження.

Відмова від формування повної електронної бази деякими аналітиками пов'язано з бажанням прискорити процес виконання поставленого завдання. Проте, як правило, це спричиняє погіршення якості проведеного дослідження. Крім того, наявність повної електронної статистичної бази матеріалів дослідження, надає можливість не лише системного охоплення отриманих даних, але і дозволяє здійснювати їх корегування на вимогу зовнішніх рецензентів, менеджерів проекту, донорів. Накопичена та систематизована статистична інформація є продуктом, який найближчим часом може стати у нагоді.

Вибір інформаційного забезпечення для проведення аналітичного дослідження є індивідуальним для кожного аналітика та характеризується існуючим досвідом роботи з певним програмним забезпеченням, специфікою та глибиною дослідження, проектними вимогами. Проте, незалежно від обраного вами інформаційного забезпечення (пакети для вирішення задач фундаментального аналізу, статистичні і математичні пакети програм, системи штучного інтелекту), його використання дозволить усунути «людський фактор» при здійсненні розрахунків та посилить якість і результативність дослідження.

Слід пам'ятати, що для спрощення аналітичної роботи, необхідно удосконалювати свої навички роботи з відповідними комп'ютерними програмами, які стануть вам у допомозі при обробці результатів вашого аналітичного матеріалу.

Розвивайтесь постійно, адаптуйте нові інструменти.

7. Перевіряйте достовірність інформації, інакше вона перевірить вас на фаховість

Ефективність реалізації більшості проектів залежить від вміння не лише правильно та якісно виконати аналітичну складову проекту, але й ефективно використати отримані дані з урахуванням цілей, що визначені проектом.

На початку роботи над проектом більшість менеджерів зважають на існуючу громадську думку з того чи іншого питання, розраховують на наявність значних обсягів даних для виконання аналітичної складової проекту. Проте на практиці аналітичні експерти стикаються з проблемою виконання поставленого завдання, що переважно обумовлено відсутністю самої інформації, або обмеженістю публічного доступу до неї.

Надсилення офіційних запитів на отримання інформації не завжди дає можливість отримати запланований результат, що певним чином обґрунтовується у відповідях: «..... управління не здійснює систематизацію інформації за зазначеним видом діяльності протягом.....», «групування зазначеної вами інформації неможливо через зміну форм офіційної статистичної звітності...», - та багато інших. У зв'язку з цим, досить часто «справжні» аналітичні експерти звертаються до додаткових джерел інформації та використовують статистичні дані, які мають опосередковане відношення до визначеного об'єкта дослідження. Тому не рідко відбувається певне викривлення результатів, що може мати вплив не лише на достовірність отриманих даних, але і ставити під сумнів професійну придатність певного аналітика або групи аналітиків. Якщо отримана вами база для здійснення аналітичного дослідження може бути перевірена додатково, ніколи не відмовляйтесь від цієї можливості, використовуйте її сповна.

Разом із тим, значна частина аналітиків при накопиченні певної статистичної бази стикаються з проблемою її невідповідності між собою, що спричинено різними факторами. В даній ситуації доцільним є використання офіційних джерел статистичної інформації з обов'язковим зазначенням кожного окремого джерела.

Найбільш відповідальним етапом реалізації проекту є публічна презентація результатів його діяльності, що передбачає присутність громадськості. Особливої уваги заслуговує доцільність присутності аналітичного експерта під час публічних презентацій результатів дослідження. Навіть якщо ви повністю впевнені у достовірності вашої інформації, об'єктивності проведеного дослідження - завжди будьте готові до бажання ваших опонентів переконати присутніх у зворотному. У цьому випадку не зайвим буде прихопити з собою відповіді на офіційні запити щодо отримання тих чи інших даних, оперувати іншими джерелами залученої вами статистичної бази.

Залучена вами недостовірною інформація може спричинити необхідність додаткового обґрунтування доцільності її використання, зміну акцентів на достовірність, негативно позначиться не лише на реалізації конкретного проекту, але і поставить під сумнів подальшу співпрацю з вашою організацією. Створення позитивного іміджу організації складний і довготривалий процес, а його втрата є швидкою і легкою справою. Цінуйте роботу вашої команди.

Не забувайте, що будь-яка отримана вами інформація потребує перевірки. Намагайтесь не втрачати пильності.

8. Дослідження - це особливий продукт, який потребує особливого продажу

Більшість аналітиків погодяться із думкою, що проведення аналітичного дослідження є вагомою складовою реалізації будь-якого проекту, проте не менш важливою складовою є вміння аналітичних експертів презентувати напрацьовані матеріали дослідження. Одним із головних завдань аналітичного експерта, під час формування презентації, є звернення уваги присутніх на найбільш вагомій результаті дослідження.

Уникнення матеріалів, які занадто переобтяжують сприйняття, ставлять під сумнів достовірність отриманих даних або спричиняють зміну акцентів щодо напрямів дослідження. Під час презентації не виключенням буде присутність сторонніх осіб. Як правило, саме ці люди намагаються додатковими питаннями розкрити певні особливості підготовки до проведення аналітичного дослідження, накопичення статистичного матеріалу, методології групування даних, а також формулювання необхідних висновків та групування матеріалів для проведення презентації.

У залежності від особливостей проведення кожного проекту, доцільним є попереднє документальне закріплення авторських прав на результати дослідження. Але, незалежно від цього, презентація результатів дослідження повинна відображати мету реалізації проекту, а також створювати певну необхідність продовження реалізації проекту, свідчити про достатній професійний рівень команди аналітичних експертів.

Презентація результатів аналітичного дослідження є кульмінацією проектної діяльності, від наслідків якої залежить підтримка донорами інших проектів вашої організації. Наявність успішних презентацій виступає своєрідним каталізатором для оточуючого середовища, щодо обрання саме вашої організації в якості партнера. Якщо можна обмежити кількість присутніх під час проведення презентації, то ви можете цим скористатися, але все одно будьте готові до будь-якого розвитку подій. Доцільним буде прихопити з собою декілька додаткових екземплярів ілюстративного матеріалу, а також підготувати резервну копію презентації на окремому цифровому носії.

У ході презентації скористайтеся відомими рекомендаціями, серед яких ключовими правилами є:

- фокусування уваги на найбільш цікавих моментах дослідження;
- врахування своїх ораторських можливостей, проте не розраховуйте більше ніж на 20 хвилин уваги;
- максимальне використання графічного відображення результатів, а не обтяження презентації статистичними даними;
- використання сучасного програмного забезпечення.

Урахування всіх запропонованих рекомендацій безперечно сприятиме підвищенню якості презентації, проте пам'ятайте головне правило - презентація це запланований процес, який інколи може не підкорятися жодному правилу.

Успішна публічна презентація продукту - знак його високої якості.

9. Завжди сумнівайтесь у тому, чи все ви зробили задля найкращої якості вашого дослідження

Розвиток громадянського суспільства протягом останніх років, посилив відповідальність громадянського сектору, оскільки саме він здійснює значний вплив на формування національної самосвідомості, формує громадську думку, посилює взаємозв'язок органів державної та місцевої влади з територіальною громадою.

У зв'язку з цим, відбулось значне посилення відповідальності громадських організацій за професійністю роботи її працівників та якістю реалізованих проектів. Не зважаючи на поширену думку, що функціонуванню громадських організацій не притаманні ризики в загальному розумінні, це є не зовсім так. Якщо більшість громадян розглядають ризик, як можливість понесення збитків, то в роботі громадської організації ризик доцільно ототожнювати з процесом, що ставить під

загрозу подальше функціонування самої організації: нереалізовані проекти, втрата довіри донорів, громади, партнерів.

Саме в цих умовах особлива відповідальність належить аналітичному сектору громадської організації, який відповідає за якість проведеного дослідження та достовірність отриманих даних.

Не зважаючи на те, що переважна частина аналітичних працівників є відповідальними, скрупульозними, прагматичними, часом і вони мають властивість робити певні похибки. У зв'язку з цим, наявність певного сумніву, щодо якості проведеного аналітичного дослідження, притаманне більшості аналітичних працівників громадського сектору. Узгодження мети, цілей, завдань та методів проведення дослідження повинні бути чітко визначені на початку менеджером проекту. Крім того саме менеджер проекту має здійснювати постійний контроль щодо відповідності задекларованій методології.

Також слід враховувати, що основним ворогом аналітичного експерта є «час». Робота пов'язана з ненормованим графіком, що дуже часто сприяє накладанню одного проекту на інший, виникненню незапланованого проекту з швидким дедлайном, необхідності проведення повторного дослідження та перевірки достовірності отриманої інформації. Намагайтеся планувати власний час, проте плануйте його з урахуванням можливих ризиків, але ні в якому разі не відкладайте проведення того чи іншого дослідження на більш тривалу перспективу за наявності «вільної хвилини».

Застосовуйте різні підходи та методи під час проведення аналітичних досліджень, проте не слід відмовлятися від вже перевірених методологій. Спробуйте дивувати глибиною проведення аналітичних досліджень ваших донорів та партнерів, власних колег по організації. Доцільним також є вивчення існуючого досвіду проведення аналітичних досліджень, проте варто враховувати специфічні особливості кожного із них, мету реалізації проекту, аудиторію на яку розраховані результати.

Варто пам'ятати, що будь-яке аналітичне дослідження можна продовжувати до нескінченності: розкривати вирішення того чи іншого питання з іншої сторони, перевіряти достовірність отриманих даних, застосовувати різні методологічні підходи. Але його виконання повинно бути завершеним у чітко відведений термін.

Слід пам'ятати, що для своєчасної та успішної реалізації проекту необхідно здійснювати постійний контроль за ходом його виконання. Досконалих аналітичних досліджень не буває, проте прагніть до ідеалу.

10. Ваша аналітична сила проявляється у спроможності допомогти іншим за рахунок вашої дослідницької роботи

Переважна частина проектів передбачає проведення комплексних аналітичних досліджень. Їх реалізація безпосередньо впливає не лише на змістовне наповнення проекту, можливості акцентування уваги на окремих його складових, але й акцентує увагу донорів на доцільності його подальшого розвитку.

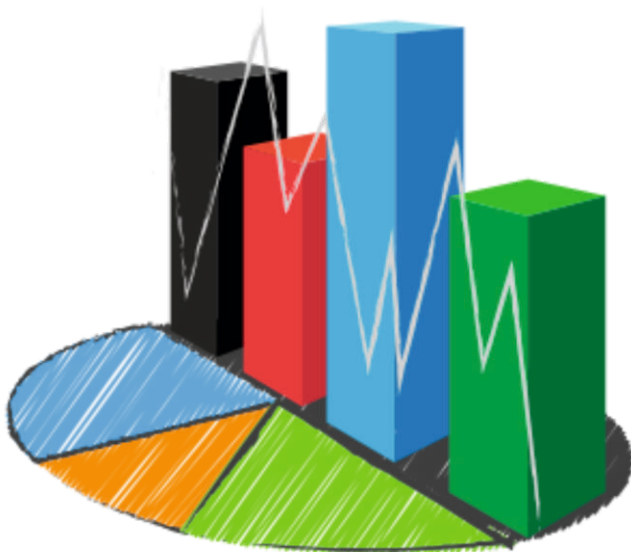
Як правило, виконання аналітичного дослідження на невеликих проектах здійснюють один або два аналітичні експерти, проте в разі реалізації великого проекту може працювати команда аналітиків. Формування даної команди може бути не лише в межах окремої організації, оскільки реалізація певного проекту вимагає залучення додаткових аналітиків.

У даному випадку реалізація аналітичного завдання ускладнюється необхідністю напрацювання загальної стратегії, узгодженням спільних результатів діяльності.

Від кваліфікації кожного окремого працівника залежить загальний результат проведення аналітичного дослідження. Проте незалежно від існуючого досвіду роботи команди, їх результат діяльності має бути попередньо рецензований керівником проекту та зовнішніми експертами. Питання залучення зовнішніх рецензентів може бути обговорено попередньо або вирішено в процесі реалізації аналітичного дослідження.

Процес залучення зовнішніх рецензентів, як правило, ускладнюється необхідністю пошуку додаткового фінансування. Тому при формуванні проектної заявки варто врахувати до статті витрат. Проведене аналітичне дослідження повинно бути якісним та репрезентативним, оскільки дуже часто саме на результатах вашої роботи може бути побудоване дослідження ваших колег.

Необхідно пам'ятати, що проведене вами аналітичне дослідження та успішно реалізований проект може стати гарним прикладом для інших.



Мережеві проекти організації. Як не загубитись серед рівних?



Евгеній Романенко

Важко знайти діючу громадську організацію, яка хоча б раз не долучалася до мережевих проектів. А серед тих, хто побував «у сітці», складно віднайти противників мережування.

Чому громадських активістів так тягне до об'єднання? Як ефективно поєднати інтереси партнерів? Як зробити «сітку» ефективною? Спробуємо відповісти на ці питання, спираючись до широкий мережевий досвід Поліського фонду міжнародних та регіональних досліджень.

1. Об'єднуйтеся, воно того варте!

Кожна неурядова організація в своєму розвитку досягає етапу, коли їй стає «тісно» - думкам та ідеям, амбіціям і професійності, або просто стає нудно працювати в одному регіоні з тими самими темами, партнерами, цільовими групами, донорами.

Після кільканадцятиого реалізованого проекту в межах свого регіону або цільової групи починаєш розуміти, що кожна наступна ініціатива вже буде щонайменше не цікавою. Виникає бажання чогось більш масштабного, нового і цікавого. Це означає, що організація підійшла до мережевих проектів. Далі або залишатися на тому ж рівні, або накинути собі на плечі важку лямку мережевика і рушати далі.

Більшість активно діючих НУО в такі моменти обирають мережування. Що ж це дасть пересічному учаснику мережі? По-перше, новий досвід і новий масштаб діяльності. Зазвичай такі проекти - це нова тематика, масштабніші цілі, нові завдання і партнери. Перший мережевий проект - це справжній виклик. Він буде надзвичайно важким, бо треба опанувати велику кількість нових ідей, інструментів, переорієнтуватися на сприйняття своїх результатів як складової частини корпоративного продукту. По-друге, підвищення професійного рівня експертів організації. Саме мережеві проекти вимагають опанування нових знань та навичок. Важко знайти хоч один проект коаліції громадських організацій, де б не було окремого навчального модуля «для своїх». По-третє, розширення джерел фінансування. Зазвичай ініціатор створення мережі бере на себе функцію «фандрейзингу» та адміністрування проектів. По-четверте, нові знайомства.

Роблячи висновок, можна сказати, що мережування в громадському секторі підвищує ефективність, результативність та впливовість неурядових організацій.

Якщо вам запропонували взяти участь в коаліційному проєкті за близькою вам тематикою, то треба погоджуватися. Особливо, якщо ви вже знайомі з потенційними партнерами.

2. Починайте з невеликих коаліційних проєктів

Спочатку розберемося з класифікацією громадських мереж. Якщо більше двох громадських організацій збираються разом для спільної діяльності, то вже можна вести мову про мережу. Хтось може сказати, що це більше схоже на коаліцію або партнерство. Погоджусь, але за принципами діяльності, комунікації, фінансування коаліції та мережі подібні. Тож у цьому тексті їх всі називаємо мережами.

Мережі НУО бувають дуже різними:

- *локальні*, що діють у межах одного населеного пункту;
- *«кущові»*, які поєднують кілька регіонів, міст, в т.ч. іноземні;
- *загальнонаціональні* (ОПОРА, Мережа підтримки реформ і т.д.).

Мережі можуть діяти постійно, працюючи за певними тематичними напрямками (ОПОРА, Мережа підтримки реформ, Комітет виборців України тощо) або утворюватися для досягнення певної мети чи реалізації окремого проєкту. Тому цільово виділити формальні мережі та функціональні.

Перші існують переважно віртуально, проявляють незначну активність та зазвичай мають обраного лідера, або ініціатива розділена між усіма членами мережі. Другі, концентруються на досягненні чіткої мети, активно проводять «файндрейзинг» та регулярно реалізують проєкти.

Якщо ви бажаєте стати коаліціантом, почніть із малого проєкту з двома-трьома партнерами. Навіть якщо це буде локальна ініціатива, вона навчить вас:

- вибудовувати комунікації з іншими громадськими організаціями;
- уникати або вирішувати конфліктні ситуації з партнерами;
- виконувати спільні дедлайни;
- ділитися успіхами та невдачами;
- оцінювати потенціал партнерів.

Це саме той мінімально необхідний набір навичок, що зробить вас готовими до роботи у великих мережах.

Наступний рівень - коаліції, що охоплюють кілька регіонів. Така співпраця вимагає нових знань та якісної комунікації. Будьте готові витратити час на вивчення нових матеріалів, методик і просто опановувати нові предметні сфери. Налаштуйтеся ретельно вивчати нормативно-правові документи.

Взагалі, після початку вашої коаліційної діяльності доведеться постійно бути в курсі останніх законодавчих новин в сферах, де ви працюєте. Обов'язковим є володіння елементарними технічними навиками використання різних каналів передачі інформації, від поштових відправлень до Skype. Але на перше місце виходитиме ефективність комунікації - вчіться коротко описувати головне і обирати «швидкі» канали передачі інформації.

Якщо ви включаєтеся в роботу національних мереж, відразу виділяйте одну-дві шатні одиниці, які відповідатимуть за коаліційні проєкти. Налаштуйтеся на те, що час від часу весь персонал мобілізуватиметься на виконання мережевих завдань. Тобто, така форма мережування передбачає глибоку інтеграцію «в сітку» за всіма сферами життєдіяльності вашої організації.

Опановувати мистецтво мережевої співпраці краще поступово. Це дозволить уникнути шоків навантажень та краще оцінити напрямок коаліційної роботи.

3. Обирайте в партнери однодумців

Поговоримо про нудне, але вкрай важливе: базові засади побудови та розвитку мереж.

Спільні цінності. Обов'язковою умовою багаторічної плідної роботи в рамках мережі НУО є сповідування всіма членами «сітки» однакових цінностей. Мережі, які намагаються побудувати з різних за своєю природою партнерів, помирають ненародженими. Або виходять «мертвими», і таке буває. А ще з однодумцями простіше спілкуватися.

Спільна мета. Мета діяльності коаліції має бути чітко написаною, зрозумілою і прийматися всіма партнерами. Найчастіше саме мета визначає склад коаліції або критерії відбору її учасників.

Спільне бачення діяльності. Всі учасники мережі повинні також мати спільне бачення шляхів досягнення мети. На етапі створення коаліції важливо чітко визначити напрямки її активності, які відповідатимуть статутним положенням організацій-членів мережі.

Однорідність. Дуже важко знайти «точки перетину» інтересів профспілкової організації, клубу авіамоделювання та центру захисту прав людини. Можливо в цьому причина низької ефективності громадських рад при виконавчих органах влади? Максимум на що може перетворитися таке партнерство - це майданчик для оприлюднення заяв. І лише відчайдуха-камікадзе або безнадійний кон'юнктурник ризикне реалізувати спільний проект в такому середовищі. Тому чим більше збігаються статутні напрямки діяльності організацій-членів мережі, тим вона однорідніша. А далі формула: ***Однорідна мережа = Ефективна мережа.***

Для довгої та плідної співпраці шукайте партнерів серед близьких за цінностями та родом діяльності НУО. Віддавайте перевагу однорідним за складом учасників партнерствам.

4. Мережа повинна мати лідера

Нема лідера - нема мережі. Має бути центр, який несе в собі «ДНК структури». Або називайте це корпоративними стандартами.

Лідер задає набір ціннісних орієнтирів, які розділяють усі члени мережі.

Він формує бачення розвитку, будує і підтримує внутрішньомережеві комунікаційні канали, також спільно з членами мережі створює вимоги (стандарты) проведення заходів, досліджень тощо. А ще організація-лідер основний фандрайзер мережі.

Сильний і активний лідер = Ефективно працююча мережа

Лідер не обов'язково має бути формально визначеним. Це може бути особа або організація, виключення якої з мережі руйнує її або кардинально знижує ефективність роботи. Рядовому члену спільноти завжди можна знайти заміну, а занепад лідерської організації майже смертельний вирок для об'єднання.

Приєднуйтеся до мереж із чітко визначеним лідером. Або самі їх очолюйте!

5. Мережа повинна спілкуватися

Одна з основних ознак ефективної мережі - налагоджена комунікація між учасниками як під час реалізації коаліційних проектів, так і у міжпроектний період.

Спілкування усуває величезну кількість непорозумінь та розбіжностей у сприйнятті, відточує корпоративні стандарти, формує спільноту однодумців і, звісно, знайомить партнерів.

Інструменти, які при цьому найчастіше використовуються:

- особисті зустрічі членів мережі - найбільш ефективний, але й найдорожчий інструмент комунікації. Зазвичай кожний коаліційний проект містить щонайменше два спільні заходи, під час яких є можливість поспілкуватися всім членам мережі. Дуже вітається, коли в електронній розсилці за підсумками заходу буде таблиця з контактами учасників;
- електронні розсилки (електронна пошта), найчастіше застосовуються при спілкуванні лідера мережі з її членами. Тут важливо не плутати кнопки «Відповісти» і «Відповісти всім». Загалом на електронну пошту припадає лівова частка мережевого спілкування;
- чати в соціальних мережах та телефонний зв'язок є найефективнішими при необхідності швидких та коротких відповідей на прості питання. Текстові меседжі стануть в нагоді, якщо треба оперативно поспілкуватися з іноземним партнером. Телефоном бажано не повідомляти великі обсяги інформації, краще викласти суть у текстовому повідомленні і тільки потім телефонувати;
- Скуре-конференції зазвичай використовуються для обговорення поточного стану розробки або виконання проекту. Приготуйтеся багато слухати і мало говорити;
- файлообмінники. Рідко, але буває, що файли не вміщаються до електронної скриньки. У цьому випадку вам знадобиться файлообмінник;
- поштові відправлення, для оригіналів документів. Інколи пересилається брендвана або друкована продукція.

При побудові комунікаційної системи мережі необхідно прагнути до:

- включення всіх учасників мережі в комунікаційне поле;
- передачі максимального обсягу інформації за найкоротший час без втрати її змісту;
- забезпечення вертикальних та горизонтальних інформаційних обмінів;
- налагодження особистих контактів.

Під час реалізації великих загальнонаціональних проектів дуже важливо донести до партнерів інформацію про розподіл обов'язків серед персоналу, організацію-лідера та контакти відповідальних осіб.

Не зайвим буде обговорити питання інформаційної та комунікаційної безпеки, умови використання того чи іншого способу зв'язку.

Не уникайте жодного заходу, де є можливість поспілкуватися з партнерами або лідером мережі. Поглиблюйте особисті контакти з усіма коаліційними партнерами. При підготовці коаліційних проектів визначте схему комунікації партнерів, передбачивши максимально можливу кількість заходів для особистого спілкування учасників «сітки».

6. Будьте максимально зрозумілими та слідкуйте за корпоративними розсилками

Ці поради відносяться до блоку спілкування учасників мережі, але їх важливість потребує винесення в окремий пункт.

У спілкуванні з коаліціантами намагайтеся бути зрозумілими. Особливо це важливо на стадії постановки завдань.

Кожна комунікація з партнерами повинна плануватися. Навіть коротка телефонна розмова. Основна мета - повно, стисло та недвозначно донести свою думку. Важливо, щоб усі партнери по мережі однаково зрозуміли і відреагували на повідомлення.

Кожен текст, який адресується партнеру, повинен відповідати кільком вимогам:

- мінімум тексту, максимум змісту;
- простота викладення;
- однозначність розуміння;
- виділення найважливішого.

На виході ви отримаєте концентроване інформаційне повідомлення.

Завдання членів мережі:

- уважно стежити за корпоративними розсилкам;
- ретельно вивчати зміст повідомлень, завдань;
- вчасно та у повному обсязі реагувати на повідомлення.

Для формування іміджу надійного і відповідального партнера опануйте способи ефективного спілкуватися в мережі.

7. Вчіться шукати кошти для реалізації ідей

Так вже склалося, що в мережах НУО основне навантаження щодо пошуку фінансування лягає на плечі організації-лідера. Підтримка та ідеї членів мережі вітаються. Найпоширеніші схеми залучення коштів:

Мережеві або «парасолькові» проекти. Лідер мережі виграє конкурс проектів, а потім через договори партнерства перераховує кошти учасникам «сітки» для реалізації проектної активності. Найпоширеніший та найзручніший для членів мережі спосіб залучення коштів. Вся робота з адміністрування проекту лягає на лідера.

Концепція + проекти. Лідер виграє конкурс концепцій проектів, а самі проекти мають вигравати всі члени мережі, включаючи лідера, на другому етапі конкурсного відбору. Також досить широко використовуваний підхід. Але є ризик того, що будуть підтримані не всі партнерські проекти. Адміністрування проектів розподіляється між усіма членами мережі.

«Кожен сам за себе». Всі члени мережі подають до одного або кількох донорів схожі проектні пропозиції. Насправді, такий варіант дуже рідко використовують. Найчастіше він застосовується у локальних «коаліціях одного проекту». Має значний ризик непроходження окремими проектами конкурсного відбору.

Важливо використовувати всі схеми фінансування, вміти мобілізувати мережу на підготовку проектних заявок або включатися в таку роботу. Особливу увагу слід приділити диверсифікації джерел фінансування «сітки». Чим більше донорів підтримує ваші проекти, тим більше ідей ви здатні реалізувати.

Якщо ви пишете мережевий проект, будьте готові до 85% бюджету перераховувати учасникам «сітки».

8. Десять порад «мережевим бійцям», або правила ефективного коаліціанта

1. Підтримуйте ініціативи лідера, максимально долучайтеся до мережеских ініціатив та проєктів.
2. Якісно виконуйте взяті на себе зобов'язання; вчасно і у повному обсязі.
3. Уважно ставтеся до звітної та фінансової документації.
4. Прагніть спілкування. Не очікуйте, коли лідер коаліції або партнер вийдуть на зв'язок, нагадайте про себе перші.
5. Залучайтесь до роботи з розвитку мережі, пропонуйте ідеї, проявляйте ініціативу і будьте готові їх реалізовувати.
6. Вчіться ефективній комунікації - цінуйте час.
7. Навчайтесь і опановуйте новий досвід. Саме в цьому одна з найбільших переваг мережування для НУО.
8. Імплементуйте мережескі стандарти та підходи до роботи. Якщо мережа «правильна», то вона дозволить вам підвищити професійний рівень, або адаптує та поширить ваші передові напрацювання.
9. Особисто познайомтеся з усіма партнерами по мережі.
10. Розширюйте контакти на місцевому рівні, вони вам точно знадобляться.

Дотримуючись цих порад, взаємодія членів мережі буде ефективнішою.

9. Десять порад лідерам мереж

1. Слід пам'ятати, що розбудова мережі - процес неперервний.
2. Слухайте і чуйте кожного партнера, розвивайте мережу спільно.
3. Відведіть у графіку організації окремий час на регулярне спілкування з членами мережі.
4. Використовуйте кожну нагоду для зібрання членів мережі.
5. Детально, недвозначно і вчасно формуйте завдання для «сітки».
6. Регулярно навчайте співробітників членів-організацій мережі.
7. Залучайте до роботи відомих експертів, лідерів громадської думки.
8. Звертайте увагу на освіту, досвід, досягнення членів мережеских організацій.
9. Підтримуйте ініціативи членів мережі, щедро діліться своїм авторитетом.
10. Приготуйтеся до того, що лівова частка проєктних бюджетів буде йти членам мережі.

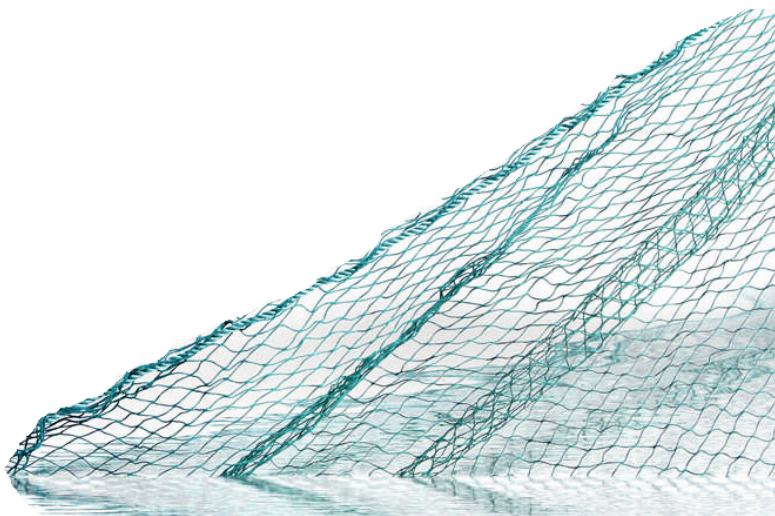
Отже, лідер який якісно виконує свої зобов'язання завжди зможе зібрати команду професіоналів.

10. Мережескі табу

1. Дедлайн «святий» і недоторканий, бо він тепер спільний. Шкода від недотримання термінів буде масштабною.
2. Не змінюйте умов співпраці під час реалізації ініціативи, особливо з питань обсягів роботи і фінансування.
3. Не можна виконувати мережескі завдання частково без поважних причин. Вважайте, що це ваша «смерть» як учасника партнерства, цього і всіх наступних.

4. Обмежте використання субпідрядників - ваша організація член мережі, а не вони.
5. Не вирішуйте конфліктні ситуації за межами мережі. Зрештою, проблему буде владнано, а ваша репутація і репутація «сітки» зазнають втрат.
6. Не ігноруйте звітність, і не зволікайте з нею. Проект закінчується не після останнього заходу, а після останнього звіту.
7. Не критикуйте назагал мережу і її членів, перебуваючи в «сітці». Це краще робити після виходу з партнерства.

Недотримання цих правил матиме жахливі наслідки у діяльності усієї мережі.



Соціологічні дослідження. Серйозна робота чи забавка?



Максим Бородуха

За останні 10 років соціологічні дослідження і все, що з ними пов'язано, значно змінилися. Наприклад, 10 років тому для переважної більшості людей було дуже цікаво бути респондентом у соціологічному дослідженні і відмов взяти участь у ньому майже не було.

Зараз, у середньому по державі, маємо лише половину від тих, хто погоджується брати участь у дослідженнях. У розрізі населених пунктів цей показник падає до 20 відсотків, якщо брати, наприклад, Чернігівську область.

Ті люди, які користуються результатами соціологічних досліджень, і ті, що проводять соціологічні дослідження, мають на меті отримати відповіді на конкретні запитання в результаті проведеного соціологічного дослідження. Той, хто залучений до дослідження, починаючи від формулювання ідеї та визначення, що потрібно отримати в результаті дослідження, проводячи його, перевіряючи і

опрацьовуючи результати, - ніколи не скаже, що проведення соціологічного дослідження - це забавка. Пересічний громадянин, респондент, замовник бачить тільки верхівку айсберга, яким є соціологічне дослідження.

За великим рахунком, не дуже складно провести соціологічне дослідження за ради того, щоб його просто провести. Набагато складніше зробити це правильно так, щоб його результати були комусь корисними та знадобилися у подальшій роботі.

У цьому розділі описано моменти, що виявлялися у процесі проведення соціологічних досліджень на практиці. Ми намагалися писати якомога менше загальної теорії, яку читає і так зможе прочитати у будь-якому підручнику з «Соціології».

Кожному ж читачу бажаємо почерпнути з цього розділу максимум корисного для подальшої роботи і отримати достатньо інформації для того, щоб не наступити на граблі, на які ми наступали.

1. Соціологічна служба - це окрема команда у вашій організації

Підбір спеціалістів соціологічної служби грає провідну роль у роботі всієї організації. Часто дуже важко знайти людину, яка б відповідала необхідним критеріям, оскільки дана робота має своєрідну специфіку. Команда групи дослідження громадської думки - це люди специфічні, налаштовані конкретно на проведення соціологічного дослідження і часто - густо не придатні до іншої роботи в організації. Часто проведення опитування, особливо польовий етап, супроводжується фізичними перевантаженнями з браком часу, складністю вибірки, спілкуванням з різними категоріями населення. Це призводить до того, що більшість людей може відмовитися проводити соціологічні опитування.

Якщо вам вдалося сформувати гарну команду спеціалістів, слід вести окрему кадрову політику щодо неї, оскільки дані люди іноді мають вузько направлену кваліфікацію і не варто їх занадто перевантажувати іншою роботою, яка не пов'язана з направленням їх діяльності.

2. При виборі методу дослідження зважте всі «за» і «проти» кожного їх різновиду.

Найбільш легким для реалізації і частим у використанні є метод опитування. Він дозволяє цілеспрямовано зібрати необхідну досліднику первинну інформацію. Має ряд різновидів: анкетування, інтерв'ю, поштове опитування, метод фокус-груп тощо. Цей метод особливо ефективно застосовується для аналізу елементів колективної свідомості, в тому числі, громадської думки, стереотипів мислення та ін. Опитування дозволяє проводити дослідження із залученням великої кількості інтерв'юєрів, а також отримувати лише ту інформацію, що найбільше цікавить дослідника. Найчастіше застосовується соціологами, а в свідомості пересічної людини він навіть повністю ототожнюється з соціологією в цілому.

Найчастіше проводять опитування у вигляді анкетування та інтерв'ю. Великої різниці між ними немає. Єдина відмінність у тому, хто заповнює опитувальний лист. При проведенні анкетування це робить респондент, а при проведенні інтерв'ю - інтерв'юєр. Анкетування проводити дешевше, швидше і простіше. Однак воно дає дуже високий відсоток похибки за рахунок непорозуміння респондентами питань, неувважності при заповненні, несерйозного ставлення до питань. При анкетуванні найчастіше використовуються поштові розсилки або Інтернет.

Інтерв'ю - це письмова форма опитування, здійснюваного в процесі безпосереднього контакту з респондентом. Відрізняється більшою точністю, трудомісткістю, значними витратами часу і необхідністю спеціальної підготовки інтерв'юєрів. Іноді доводиться складати спеціальні пам'ятки з проведення. При цьому інтерв'ю дозволяє використовувати в ході дослідження довгі складні анкети або опитувальні листи з великою кількістю питань.

Серед способів контакту інтерв'юєра з респондентами можуть бути особиста бесіда або бесіда по телефону. Варто відзначити, що багато людей по телефону можуть бути більш щирими, бо підсвідомо вони розуміють, що ніхто не може нашкодити їм. Проте також може бути ситуація, коли людина вагається брати участь в опитуванні: по телефону вона просто покладе слухавку, а при особистому контакті з інтерв'юєром може погодитися на участь через другорядні причини: особиста симпатія до інтерв'юєра, жалість тощо.

Інтерв'ю може бути груповим або індивідуальним. Одну групову бесіду з трьома респондентами звісно проводити легше, ніж три окремо. Проте при проведенні групового інтерв'ю існує велика вірогідність відображення недостовірних даних, бо інтерв'юєр має бути набагато уважнішим, щоб заповнюючи декілька анкет не плутати їх, а респонденти мають бути дуже самобутніми і їх точка зору повинна бути чіткою. Респонденти мають не боятися відмінності своїх відповідей від інших у протилежному випадку, слухаючи відповіді інших, їх можуть повторювати.

Категорії опитуваних респондентів також різні: звичайні люди або експерти в якійсь області. Експертне опитування дає можливість зробити більш глибоке дослідження, але затрати часу на нього в рази більші. Для проведення такого опитування залучаються експерти в досліджуваній області. Воно проводиться, як правило, в організаціях та не рідко за допомогою диктофона. Таке інтерв'ю незамінне при дослідженні експертних оцінок.

До проведення такого дослідження допускаються найдосвідченіші та надійні інтерв'юери.

Розрізняються опитування за місцем, де вони проводяться: вулиця, торговельний центр чи квартира, а також - за типом вибірки. Місце проведення залежить від потрібних кінцевих результатів. Квартирне опитування є найбільш прийнятним для проведення складних тривалих інтерв'ю. Крім анкети в ході такого опитування є можливість застосування різних візуальних стимулів: картки, фото, рекламні модулі, логотипи, етикетки тощо.

При цьому, квартирне опитування є найскладнішим, тому що небагато жителів охоче йдуть на контакт із незнайомою людиною - більшість навіть не відчиняють інтерв'юеру дверей. Для того, щоб респондент охочіше йшов на контакт, йому часто пропонують невелику винагороду за згоду брати участь в опитуванні, наприклад, шоколадка, коробка цукерок, ручка, запальничка (при опитуванні курців). Такий прийом часто використовується при проведенні маркетингових досліджень, тому що анкета в таких дослідженнях може сягати десятків сторінок. Проводячи соціологічні дослідження, де анкета 2-4 сторінки, заохочення зазвичай відсутнє.

Провести вуличне опитування набагато простіше, при цьому від квартирної воно відрізняється простотою і точністю формулювання питань. Тут також можна використовувати наочні приклади, але не в тому обсязі, як це дозволяє зробити квартирне опитування. За вуличне опитування інтерв'юеру, як правило, платять набагато менше, ніж за квартирне. Суттєвим недоліком є те, що практично неможливо дотриматися вікової вибірки респондентів - це значно знижує репрезентативність опитування.

Також є менш використовувані, але не менш важливі та інформативні способи проведення опитувань - це **Hall-тести**, **Home-тести** і **Фокус-групи**.

Hall-тест - це одне з можливих різновидів особистого інтерв'ю, при якому респондент в спеціально знятому для цього приміщенні тестують певний товар або його елементи (упаковку, рекламний ролик). Потім вони відповідають на запитання, щодо даного товару. Всі відповіді заносяться до анкети. Інтерв'юери запрошують людей прямо на вулиці та пропонують їм брати участь в опитуванні за невелику грошову або іншу винагороду. Опитування звичайно не займає багато часу. Люди охоче беруть участь в hall-тестах.

Home-test аналогічний hall-тесту, з тією лише різницею, що тестування товару відбувається вдома у респондента. При проведенні тесту учаснику дослідження пропонується протестувати в домашніх умовах який-небудь продукт або декілька продуктів. Зазвичай, це продукти повсякденного використання: сигарети, дитяче харчування, шампуні, пральні порошки. Упаковка продукту маркована номерами і не містить інформації про виробника. Через кілька днів, при повторному відвідуванні, респондент відповідає на питання анкети, що характеризують його ставлення до протестованого продукту, оцінює споживчі характеристики, порівнює з аналогами і визначає прийнятний ціновий діапазон.

Фокус-група складається з 12-15 чоловік опитуваних, із якими протягом 1,5-2 годин спілкується ведучий (модератор фокус-групи) у невимушеній обстановці, наприклад, за чашкою чаю. Бесіда фіксується на диктофон. Такий спосіб проведення дуже ефективний при плануванні рекламних кампаній і в вирішенні будь-яких питань, де потрібна швидка відповідь із великою часткою допустимості. Але завжди є ймовірність, що запрошена бабуся не виражає інтереси всіх подібних бабусь. Тому для уточнення результатів дослідження зазвичай проводять кілька фокус-груп, результати яких зіставляються. Проводять їх спеціально навчені

Загалом варто зазначити, що перед початком проведення кожного опитування варто продумати і детально зважити всі «за» і «проти» кожного різновиду, який може бути використаний, - тільки потім вирішувати як провести дослідження.

При виборі різновиду соціологічного опитування продумайте кожну деталь. Найбільшу увагу треба приділити таким питанням: скільки часу необхідно для його виконання, яка кількість людей, скільки фінансових ресурсів потрібно витратити і, найголовніше, визначити, чи зможете ви провести соціологічне дослідження якісно, використовуючи обраний різновид.

3. Не маєш часу на проведення опитування - не починай його.

«Не спішіть поперед батька в пекло, ще встигнете з козами на торг».

При проведенні опитування все треба робити послідовно і вчасно, ні в якому разі не можна спішити або пропускати дотримання вибірки, перевірку результатів тощо. Наприклад, одного разу в практиці Поліського фонду через нав'язливі вказівки замовника контроль результатів опитування проводився паралельно комп'ютерній обробці. Для виявлення та видалення забракованих анкет було витрачено більше часу, ніж якби все робилося послідовно - спочатку перевірка, а потім комп'ютерна обробка.

Час проведення соціологічного дослідження точно визначити складно, через важкість пошуку респондентів. На активність респондентів впливає майже все, навіть пори року. Влітку вони завжди кудись поспішають і відсоток відмов найбільший, а взимку - найменший, тому, проводячи опитування, ніколи не можна гарантувати його проведення у конкретно визначений час. Завжди необхідно залишати декілька днів, як правило, для виправлення помилок і недоліків, пов'язаних із людським фактором. На практиці ми мали такі складнощі: роблячи опитування у селах, водій переплутав назви населених пунктів (вони відрізнялись однією літерою в кінці слова). Відповідно, частина цих анкет стала непридатною для дослідження і потрібен був додатковий день для проведення опитування у потрібному селі. Буває, що через високий відсоток відмов або погану погоду інтерв'юери не встигають виконати заплановану кількість анкет. Для виправлення цього теж потрібен час. Також, на жаль, існують причини затримок, що не залежать від респондентів та інтерв'юерів. Наприклад, коли під час поїздки на опитування пробивається автомобільне колесо або коли карта місцевості не відповідає дійсності: спочатку іде дорога, а потім - переоране поле. Всі ці випадки забирають час у інтерв'юерів, що, в свою чергу, відбивається на терміні проведення всього опитування. Тому дуже важливо при проведенні опитувань мати час у запасі.

Перед початком проведення соціологічного дослідження продумайте його з точки зору часових затрат. Найкраще скласти для себе приблизний графік того, коли конкретні етапи мають початися, а коли - закінчитися. На практиці його дуже важко дотриматися - часом вдається провести дослідження швидше, а часом воно значно затягується, але приблизний графік ніколи не буде зайвим. І найголовніше: якщо ви розрахували час, який потрібен для проведення дослідження, і впевнені, що його не вистачає, не намагайтеся «втиснутися» і розпочинати його з вірою в те, що все пройде чисто так, що «голкі не підточили». Якщо така «голка» знайдеться, вам не вдається провести якісного дослідження, ви не матимете результату, але витратите час, гроші, сили працівників дарма. Найкраще, коли ви маєте на 1-2 дні більше часу, ніж потрібно для проведення соціологічного дослідження.

4. Вдало складена анкета - продукт наполегливої кропіткої праці

Основним засобом інтерв'юера при зборі даних - є анкета. Саме в неї заносяться всі відповіді респондента. Анкета вимагає ретельної розробки, випробування й усунення виявлених недоліків до початку її широкого використання.

Виділяють два основних типи питань: закриті та відкриті. Закрите питання включає в себе можливі варіанти відповідей - опитуваний просто вибирає один із них. Відкрите питання дає можливість респондентам відповідати довільно. Такі питання часто дають більше інформації, оскільки респонденти нічим не обмежені у своїх відповідях.

Останнім часом на практиці застосовують «гібридні» питання, коли респонденту пропонується вибрати декілька варіантів відповідей, але додається варіант «Інше», де респондент може вказати будь-яку відповідь своїми словами. Закриті питання дещо звужують коло отриманої інформації, але легше піддаються машинному опрацюванню, а отже, при їх використанні, спрощується процедура збору інформації.

Усі питання необхідно викладати чітко, зрозуміло, однозначно. Повинні мати не більше двох рядків надрукованого тексту, тому що більша кількість не запам'ятовується респондентами, вони просять зачитати питання ще раз - це затягує час опитування.

Розміщенню блоків питань також треба приділять підвищену увагу. Зазвичай існує декілька питань, відповіді на які потрібно дізнатися. Проте, якщо в анкету включити лише такі питання, то це налякає респондента і він може відмовитися надавати відповіді. Яскравий приклад - питання про те, за кого респондент віддасть свій голос на виборах.

Найкраще будувати анкету з питань пов'язаних із визначенням відповідності респондента вибірці, наприклад, якщо ми маємо опитати працівників бюджетної сфери, то необхідно дізнатися де працює респондент. Наступними включити питання про те, як респондент проводить вільний час, запитати про його погляди стосовно сфер культури та інші легкі до сприйняття і приємні до обговорення теми. Всередині анкети треба зробити блок із серйозними питаннями, що потребують участі карток або фото, питаннями, відповідь на які і є метою опитування. Після цього знову легкі запитання і в кінці соціально-демографічний паспорт - питання про вік, статус респондента, про його сім'ю.

Вдало побудована анкета значно спростить роботу інтерв'юєру, підвищить сприйняття і розуміння респондента. Це зекономить час проведення інтерв'ю, а відтак і всього опитування.

На практиці моєї роботи був випадок, коли замовник звернувся до нас із проханням провести опитування по вже розробленій анкеті та наголосив, що ніщо в анкеті не може бути змінено. Ми погодилися. Тривалість проведення опитування була визначена заздалегідь, але було витрачено майже втричі більше часу на опитування анкети замовника, ніж аналогічної раніше. Основними причинами виявилось те, що більшість питань інтерв'юєру доводилось повторювати. Вони були незрозумілими для респондентів, займали по 3-4 рядки тексту. Також були допущені усі вищезгадані помилки. Так у жодному разі не можна укладати анкету, хіба що ви заздалегідь готові на боротьбу з перепонами, породженими необдуманими питаннями, надмірними затратами часу та підвищеним рівнем помилок, пов'язаних із непорозумінням того, що хочуть від респондента.

Пам'ятайте, що внаслідок нечітко поставленого питання ви найвірогідніше отримаєте непотрібну відповідь. Тому не лініуйтеся витратити достатньо часу на чітке формулювання питань анкети та проводити пробні опитування по готовій перед тим, як починати дослідження.

5. Підбір команди інтерв'юерів має вирішальне значення

Від команди залежать якість, прозорість та об'єктивність отриманої інформації у ході проведення дослідження. У вдало підібраній команді завжди повинна бути досягнута домовленість про розділення функцій, обов'язків і прав, про доступ до інформації та форму оплати. На практиці - кожен член такої команди чітко знає про свої функції та обов'язки.

Відкритість респондентів, надання з їх боку достовірної інформації, готовність та бажання співпрацювати з інтерв'юером залежить від його компетентності та вміння спілкуватися з людьми різних поглядів та соціальних груп.

При проведенні будь-якого дослідження інтерв'юер повинен виходити з принципів об'єктивності, сумлінності, орієнтуватися на високі професійні стандарти, не допускати перекручування отриманої інформації ні за яких обставин. Він повинен поставити респондентів до відома про справжні цілі проведеного дослідження та не має права отримати обманним шляхом або користуючись своїм службовим становищем відомості, які можуть бути використані в інших інтересах. Інформація про суб'єктів дослідження, отримана з відкритих для широкого ознайомлення звітів, не може надалі набути характеру секретної, незалежно від бажання замовника або когось ще. Якщо в ході опитування респондент може бути підданий хоча б найменшому ризику, інтерв'юер зобов'язаний повідомити його про це заздалегідь і отримати згоду на проведення дослідження.

При безпосередньому проведенні дослідження порядність, такт та повага до респондентів повинні бути ключовими для інтерв'юера.

На практиці часто буває так, що доводиться співпрацювати з людьми різних поглядів, а інколи і ворожо налаштованих до певної ідеї чи самого процесу опитування. У такому разі дуже важливими навичками для соціолога будуть вміння знаходити спільну мову з людьми, що належать до різних соціальних груп, нівелювати конфлікт ще у процесі його зародження, а також вміння викликати до себе довіру з боку опитуваних.

Необхідно пам'ятати, що певні «неправильні» дії інтерв'юера можуть підірвати довіру респондентів і звузити або ж повністю заблокувати доступ наступних дослідників до цілої соціальної групи в майбутньому.

Соціолог не повинен змінювати результати дослідження на прохання замовника, а повинен дотримуватися неупередженості і точності, надавати інформацію в повному обсязі без вилучення будь-яких фактів або додання їх.

Серед усіх цінностей інтерв'юера найбільш значущою є інтелектуальна коректність. На практиці він повинен виробити власну спеціальну тактику, проявляти підвищену обережність відносно респондентів, особливо при проведенні анкетування в групах, які мають низький соціальний статус, що включає малограмотність чи відсутність ознайомленості з соціологічними дослідженнями.

Той, хто проводить анкетування повинен пам'ятати про істину - респондент завжди правий, навіть, якщо він не правий.

До важливих якостей інтерв'юера також треба віднести: вміння слухати, не перебивати, тактовно запитувати, говорити зрозуміло, неквапливо, доводити до опитуваного повний сенс питань, мовчати, коли респонденту необхідний час, щоб обміркувати відповідь. Повинен бути здатним відчувати настрій респондента, його можливе упередження, апатію, а також уміння надати розмові спокійний діловий характер.

Можна зробити висновок, що при проведенні будь-якого опитування величезну роль відіграє людський фактор, а саме якості інтерв'юера. Адже будь-яка недбалість або навіть незначна помилка з його боку, може істотно викривити достовірність проведеного дослідження. А це значить, що за підсумками цього дослідження можуть бути зроблені неправильні висновки. Для керівника групи інтерв'юерів має завжди діяти правило по відношенню до команди: «Якщо сумніваєшся в людині, не веди з нею справи, а якщо ведеш - не сумнівайся!». Тільки так група стане єдиним цілим.

Знайти людину, яка може бути справжнім інтерв'юером дуже складно. Це можна визначити тільки спробувавши на практиці. Були випадки, коли враховуючи усі здібності і якості людини, вона б мала бути гарним інтерв'юером, але була чи не найгіршим. А бувало й навпаки, коли ми вважали кандидата непридатним для проведення досліджень, а виявлялося, що його робота відмінна. Отже, найголовніше не боятися долучати нових людей до проведення опитувань, не робити висновків із першого погляду і цінувати тих, хто хоче бути інтерв'юером.

6. Правильно побудована вибірка - це необхідність будь-якого соціологічного дослідження

Для того, щоб дізнатися думку представників певної категорії громадян, немає необхідності опитувати всіх її представників. Цілком достатньо представити думку невеликої групи-вибірки. Існує кілька способів побудови вибірки - цим займаються професійні маркетологи та соціологи. Необхідно розуміти, що більшість представників певної соціально-демографічної групи будуть схожим чином реагувати на різні товари, ціну, упаковку, рекламу.

Вибірка може бути репрезентативною та цільовою. При цільовій вибірці респонденти опитуються відповідно виставленим квотам, наприклад, чоловіки віком 30-40 років, які мають особистий автотранспорт. При репрезентативній вибірці пошук респондентів відбувається випадковим шляхом із певним кроком, наприклад, опитується кожний третій перехожий.

Пропонуємо розглянути приклад квартирного опитування: необхідно опитати 20 людей, а на вулиці знаходяться 100 будинків. Значить «крок» опитування $100/20=5$, тобто опитувати треба у кожному 5 будинку. Перший будинок для опитування можна обрати довільно або поділити крок на 2, округливши отримане число до більшого.

У селах дуже часто виникає проблема знайти конкретного респондента, наприклад, молодь. Тому в невеличких населених пунктах допускається відходити від кроку і орієнтуватися вже конкретно на потрібних респондентів.

Особливе значення в соціологічному дослідженні відводиться побудові вибірки, визначенню потрібної кількості респондентів, щоб вона правильно відтворювала всі характеристики генеральної сукупності, з якої вона походить.

Наприклад, 400 обраних жителів Чернігова мають бути вибрані таким чином, щоб відображали собою характеристики всіх жителів міста. Мінімальне число респондентів, на підставі думок і даних, із яких можна робити наукові висновки, - 25-30 осіб.

Побудова вибірки починається з визначення цілей майбутнього дослідження. Її обсяг багато в чому обумовлюється саме тими завданнями, які стоять перед дослідником. Як правило, на цьому етапі визначається і ступінь точності, яку необхідно одержати в кінцевому результаті - чим вона нижча, тим меншу кількість респондентів потрібно опитати.

Існують формули для різних методів формування вибірки та розрахунку її обсягу, які враховують усі вищезгадані показники.

Для опитувань громадської думки зручно користуватися спрощеною формулою:

$$n = 1/\Delta^2$$

Цією формулою можна користуватися при прийнятті рішення відносно об'єму вибірки, якщо генеральна сукупність більша від 5000 одиниць. Зв'язок об'єму вибірки і помилки вибірки відображено в таблиці:

Δ, Помилка вибірки, %	20	15	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0,5
n, Об'єм вибірки	25	45	100	123	156	204	278	400	625	1111	2500	10 ⁴	4x10 ⁴

Під час планування вибірки слід мати на увазі, що формула і таблиця дають змогу отримати обсяг вибірки для заданої точності при аналізі її загалом. Наприклад, якщо вимагається визначити частку осіб, що здійснюють пошук роботи через кадрові агентства, то, опитавши 625 випадково відібраних людей, ми визначимо частку з помилкою, яка не перевищує 4%. Але якщо вимагається визначити цю частку з такою самою точністю (4% задана середня похибка) для жінок і чоловіків окремо, то необхідно, щоб у вибірці було 625 чоловіків і 625 жінок. Тобто чим більше дробиться масив (виділяються підвибірки) під час аналізу інформації, тим більший вимагається об'єм вибірки.

Отже, для отримання репрезентативної вибірки потрібно не менше, ніж 400 чоловік у тому випадку, якщо обсяг генеральної сукупності не перевищує 5 тисяч осіб. Така кількість опитаних буде оптимальним і з точки зору репрезентативності, і з точки зору матеріальних затрат. Якщо обсяг генеральної сукупності понад 5 тисяч осіб, достатньо опитати 10% представників. Однак, вибірка не повинна складатися більше, ніж із 2500 чоловік, інакше витрати на дослідження не будуть повною мірою виправдані. Для збалансування витрат на опитування, статистичної похибки і максимальної репрезентативності краще використати табличку наведену вище. Якщо вам необхідно провести пробне опитування, то обсяг вибірки може становити 100-250 чоловік, залежно від специфіки досліджень.

Серйозною проблемою при побудові вибірки є те, що більшість даних про кількість населення не відповідає дійсності, або є узагальненою. Так, у статистичних збірниках кількість населення, що проживає в тому чи іншому населеному пункті, подається на основі отриманих даних під час референдуму 2001 року. За цей час ситуація кардинально змінилася.

Найчастіше дані про кількість проживаючих у населених пунктах збирають перед виборами - вони, відповідно, і будуть найсвіжішими. Для побудови вибірки необхідно використовувати останні дані.

Варто завжди пам'ятати, що побудова вибірки є надзвичайно важливим кроком у проведенні соціологічного дослідження. Надважливо, щоб вона відповідала вимогам репрезентативності - представляла і включала в себе основні параметри досліджуваної вами сукупності: за віком, статтю, рівнем освіти, доходу, статусу тощо.

При побудові вибірки дотримуйтеся процедури, по можливості не використовуйте округлень проміжних значень. У процесі дослідження обов'язково чітко дотримуйтеся вибірки.

7. Інструктаж перед опитуванням - обов'язкова потреба

Перед початком проведення опитування обов'язково потрібно проводити інструктаж із інтерв'юерами для того, щоб вони працювали з анкетою саме так, як потрібно. Перед цим керівник групи дослідження має сам опрацювати анкету, зрозуміти, де можуть виникнути незручності, де інтерв'юер може допустити помилку, де респондент може не зрозуміти питання. Найкраще, якщо керівник групи самостійно проведе опитування за анкетою 2 - 3 респондентами - зазвичай саме при таких пробних опитуваннях виявляються недоліки, які найбільше заважають соціологу і респонденту вже «в полі».

Після проведення інструктажу інтерв'юери мають зачитати анкету в присутності керівника групи - так керівник групи переконається, що усі все зрозуміли. Досвід показує, що дуже важливо, щоб той, хто опитує знав анкету, за якою працює.

Не лінуйтеся зайвий раз повторити інтерв'юеру як потрібно працювати з анкетою. Чим краще і детальніше ви проведете інструктаж, тим більше моментів соціолог зможе уточнити до проведення опитування і тим менше питань та непорозумінь у нього виникне при безпосередній роботі.

8. Проблема пошуку респондента - основна перепона в проведенні опитування.

Створивши цікаву та правильну анкету, побудувавши репрезентативну вибірку, набравши групу інтерв'юерів і проінструктувавши їх належним чином - не можна розслабитися і чекати коли з'являться результати. Основна проблема, з якою належить стикнутися при проведенні опитування - це самі респонденти, а точніше, їх пошук. Складно знайти такого, який буде відповідати вибірці та погодиться взяти участь у опитуванні.

На сьогодні, опитування вже не є чимось незвичним і таким, що зацікавлює своєю новизною. Ідучи вулицею, кожного дня можна зустріти інтерв'юера. Також, ще декілька років тому, соціолог міг безперешкодно зайти до багатоповерхового будинку і провести опитування. Зараз майже не залишилося будинків без домофонів, що зменшує можливість доступу до респондентів. У сільській місцевості велика проблема з реалізацією вибірки, так як часто молодь від'їжджає до міст.

Як би важко не було, але дотримання вибірки при виборі респондента - це непорушне правило. Якщо треба знайти респондента певного віку і статі, який погодиться взяти участь у опитуванні, то його треба знайти.

9. Безпека інтерв'юера - найголовніше в його роботі

Робота інтерв'юера найбільшою мірою полягає у спілкуванні з різними людьми: різного розумового розвитку, різних поглядів, культури, освіти тощо. Тому інтерв'юер повинен володіти здатністю до певної «аморфності» у розмові з людиною, здатністю пристосовуватися до стилю спілкуванні респондента.

Проте навіть навчений, досвідчений соціолог може потрапити в дуже не зручне становище, тому найперше, чому не має піддаватися інтерв'юер - це паніка і втрата контролю за ситуацією.

Обов'язково має бути бейдж, картка або якийсь інший документ, який підтверджує те, що він інтерв'юер. Але останнім часом респонденти все частіше і частіше не довіряють такому підтвердженню, відмічаючи, що при нинішньому рівні розвитку техніки і комп'ютерів, можливо зробити будь-який бейдж. Тому на перший план виходить те, як він сам викличе у респондента довіру і бажання поспілкуватися та відповідати на питання.

У жодному випадку не можна заходити далеко у квартиру респондента (при проведенні квартирного опитування). Інтерв'юер повинен завжди знаходитися лицем до респондента. *Був випадок, коли в м. Чернігові, в районі Шерстянка, проводилось квартирне опитування. У одному з будинків знайшовся респондент, який згодився взяти участь в опитуванні. Це була дуже привітна жіночка літнього віку. Після того, як вона перевірила папір, що підтверджував приналежність інтерв'юера до організації, запросила пройти далі в кінцеву кімнату, під приводом того, що там є письмовий стіл і буде зручніше. Анкета була велика, сторінок 30, тому соціолог погодився. Тільки-но він присів за стіл, як бабуся вийшла з кімнати і зачинила двері на ключ, повідомивши, що приїде міліція і розбереться, що за опитування проводяться. Ситуацію вирішили мирно, але ви повинні бути готовими і до такого.*

У жодному випадку не можна спілкуватися, а тим паче опитувати, людей, які знаходяться в стані алкогольного або наркотичного сп'яніння. По-перше, такі люди навряд чи нададуть коректну і точну інформацію, а по-друге, можуть бути небезпечними, особливо в ситуації, коли інтерв'юер - це тендітна дівчина, а респондент чоловік у стані сп'яніння, поведінка якого може бути неадекватною.

Не працюйте після заходу сонця - це небезпечно. Респонденти також неохоче спілкуються ввечері з незнайомими людьми, тим паче, якщо вони прийшли додому.

Варто відзначити, що передбачити всі небезпечні або просто неприємні моменти неможливо. Тому постійна пильність - ціна безпеки. Головне, варто пам'ятати, що треба бути обачним, і, при виникненні будь-якої непередбачуваної ситуації, одразу проінформувати керівника групи дослідження.

Проводячи соціологічне дослідження, будьте обережні завжди, особливо працюючи інтерв'юером.

10. Перевірка результатів опитування - обов'язкова його складова

Перевірка результатів опитування є необхідним кроком у проведенні соціологічного дослідження.

Існують внутрішні і зовнішні методи контролю за надійністю отриманої інформації. Основними методами контролю є:

- *метод повторної перевірки.* Проводиться повторне опитування, а отримані у ході його проведення дані зіставляються з даними попереднього анкетування;
- *метод перевірки надійності зіставленої анкети.* Опитуваним пропонується пройти дві форми анкет через визначений проміжок часу. Форми анкет є паралельними, бо їх розробляють для оцінювання тих самих знань і вмінь, вони побудовані за однією специфікацією;
- *зовнішній контроль по відношенню до інтерв'юера.* Контролер під виглядом респондента бере участь у опитування (найчастіше використовується при вуличних опитуваннях);
- *зовнішній контроль результатів.* Для перевірки даних, отриманих соціологами з Чернігова, наймають соціологів із Києва для проведення повторного опитування;
- *контроль об'єкта дослідження.* Зіставлення даних опитування з даними, отриманими на іншому соціологічному об'єкті;
- *контроль зібраних даних у комп'ютерному режимі.* Є досить важливим, оскільки на практиці інколи зустрічаються безвідповідальні інтерв'юери, які підроблюють анкети чи самі їх заповнюють. Такі анкети, проходячи перевірку на комп'ютері, через спеціальну програму, визначаються завдяки взаємопов'язаним запитанням. Наприклад, респондент на перше запитання відповів, що соків він не п'є зовсім, а у іншому відповідає за те, що вживає їх, запиваючи алкогольні напої чи п'є на сніданок. Коли кількість таких анкет перевищує відповідно заданий коефіцієнт, програма помічає їх. Також програма вираховує однакові анкети, на правдивість яких контролеру варто звернути увагу;
- *контроль у телефонному режимі.* За вказаним у анкеті номером дзвонить контролер і питає чи проходило інтерв'ю за даною адресою. Дзвінок є прийнятніше особистого візиту, оскільки у телефонному режимі людині легше підтвердити участь у інтерв'ю.

Таким чином, перевірка надійності зібраних даних дає можливість не тільки встановити правильність зіставленої анкети, але й уникнути людського фактору і недобросовісності інтерв'юера.

Ще одним важливим моментом є перевірка того, як інтерпретує результати замовник. Звісно неможливо вказати замовнику або примусити його, сприймати результати як того хоче соціологічна служба. Проте в разі допущення замовником помилок та відмови його виправити їх - це може стати сигналом до припинення співпраці з таким замовником у майбутньому. Подібні ситуації негативно впливають на репутацію самої соціологічної служби.

Помилки інтерпретації результатів проведених соціологічних досліджень - це те, чого має уникати кожен. Основними з них є наступні:

1. Дуже часто журналісти посилаються на дані, отримані невідомо ким, невідомо коли і невідомо як. Подібне, окрім того, що свідчить про непрофесіоналізм, може також бути пов'язане з якоюсь маніпуляційною метою.
2. Неповнота відповідей на запитання, що не дає змоги оцінювати результат.
3. Не подається формулювання запитання.

4. Дані, отримані на одній сукупності респондентів, поширюються на іншу, яку вони не представляють. Наприклад, результати опитування кількох міст із різних регіонів України не можуть лягати в основу висновків щодо населення України в цілому.
5. Порівнюються результати опитувань, проведених у різний час.
6. Порівнюються результати опитувань різних соціологічних фірм із того самого питання, яке ставилося у різних формулюваннях.
7. Дані соціологічних опитувань сприймаються як прогнози.
8. Не розрізняються рейтинги довіри, оцінки діяльності та виборчі рейтинги.
9. Ігнорується такий показник, як похибка вибірки.
10. Проблеми, що сформульовані в програмі дослідження, часто не відображають реальної ситуації.

Зазвичай такі помилки допускають свідомо, щоб підробити дані, отримані в результаті дослідження під бажану дійсність, в т.ч. для маніпулювання точкою зору тих, кому такі результати будуть презентовані.

Обов'язково перевіряйте результати соціологічного дослідження отримані «в полі», перш ніж передавати їх для обробки і аналізу. Уникайте помилок інтерпретації результатів соціологічних досліджень - це дасть змогу уникнути неприємних наслідків.



Міжнародні проекти. Обміни та візити



Наталія Висіканець

Можливість брати участь у реалізації міжнародного проекту - величезний досвід для кожної організації. Отримати цей досвід прагнуть усі без винятку, та вдається це лише найкращим. Адже закордонні організації ретельно відбирають партнерів. Проектна історія, відкритість та особистісні якості - це фундамент, завдяки якому можна отримати шанс на міжнародну співпрацю.

Кожний проект це окрема сторінка успіху певної кількості людей. Це гарний шанс для учасників та організаторів потрапити у міжкультурне середовище, можливість продемонструвати власні здобутки та якнайкраще презентувати Україну за кордоном. Від кожного з організаторів та учасників залежить майбутнє країни, тому варто підготуватися до участі та реалізації проекту.

1. Розглядайте міжнародні проекти як додану вартість збагачення вашого досвіду

Місце і роль кожної країни в міжнародному поділі праці, у світових економічних процесах залежить від багатьох факторів. Серед них визначальними є її природно-ресурсний і людський потенціали, рівень економічного і науково-технологічного розвитку, профіль спеціалізації (в регіональному і світовому масштабі), стан інституційної системи та зовнішньоекономічної інфраструктури.

Проблеми розвитку міжнародних економічних зв'язків України, а також проблеми в розбудові власного економічного простору постійно відчують на собі українці та їх партнери. Нині жодна країна не може обійтись без міжнародних економічних та соціально-культурних зв'язків, за допомогою яких національна економіка взаємодіє з громадами. Вони є рушієм розвитку, оскільки вони забезпечують більш раціональне використання матеріальних та людських ресурсів на всіх рівнях розвитку. Одним із видів такої взаємодії є втілення міжнародних проектів у різних країнах світу. Україна не є виключенням.

На даному етапі розвитку Україна потребує допомоги світового товариства в багатьох сферах: розширення економічного досвіду, необхідності зміни законодавчої бази та оновлення механізмів державного управління, забезпечення макроекономічної та фінансової стабільності, втілення енергозберігаючих технологій, збереження навколишнього середовища, удосконалення системи соціального захисту, створення сприятливого середовища для економічного

зростання в умовах обмежених власних ресурсів, можливостей щодо комерційних запозичень. Все це є підґрунтям для створення міжнародних проектів.

Співробітництво з міжнародними спеціалістами в різних галузях є дуже продуктивним, бо вони мають управлінський досвід у розробці та впровадженні стратегічних змін, які на даному етапі так необхідні українцям. Сьогодні є очевидним, що для досягнення успіху співпраця необхідна не лише на управлінському рівні, а й на рівні громадських організацій та ініціативних груп.

Завдяки міжнародним проектам поширюються соціальні і культурні зв'язки між громадянами різних країн. Учасники мають змогу брати участь у навчальних візитах - побачити як живуть люди інших країн, як вони ведуть своє господарство, як керують своєю країною тощо. Учасники обміну мають змогу пройти навчання, взяти участь у конференціях, семінарах тощо. Вони отримують реальні знання, які в подальшому можуть застосувати у своїй роботі.

Втілення міжнародних проектів приносить велику користь усім учасникам, а не тільки країні-замовнику. Нові знання, технології, навички, культурний обмін - завдяки цьому покращується життєвий рівень громадян. Країна або країни, які, в свою чергу, інвестують в міжнародні проекти, також отримують новий досвід, дружні стосунки з країною-партнером.

Обмін інформацією з закордонними партнерами - це шанс отримати досвід, та можливість не зробити багатьох помилок. Саме під час особистого спілкування можна дізнатись те, що необхідно саме вам.

2. Створюйте суспільно значущі проекти

Усі громадські організації прагнуть бути успішними. Але насправді успішними стають лише ті, які мають великий запас наполегливості, які поборолі зневіру та змогли дійти до поставленої мети. Дорога, яка веде до успіху, вимагає від нас багато зусиль та праці над собою, і якщо ви не готові до такої праці, то ваші мрії про успіх у реалізації задуманого, так і залишаться мріями.

При виборі теми проекту необхідно враховувати актуальність проблеми та власні сили для її вирішення. Головне не кількість написаних проектів, а їх якість та необхідність для цільової аудиторії. Дивіться на те, що вже було написано до вас, але враховуйте особливості місцевості, оточення, відповідності суспільним потребам. Залучайте міжнародних партнерів. Адже взаємодія між організаціями нашої країни та громадськістю іншої, корисна для розвитку нашого суспільства. Візити до інших держав надають досвід у вирішенні суспільно значущих питань.

Відомий факт, що на своїх помилках навчаються лише дурні. У той же час копіювання добрих практик закордонних партнерів дуже часто є помилковими під час вирішення власних проблем. Існує багато об'єктивних факторів та внутрішніх загроз, які не дозволяють впровадити проектний досвід нашого партнера. Тому реалізація міжнародних проектів є лише базисом для рефлексій і майбутніх перетворень.

3. Розподіл повноважень необхідний шлях до вдалого партнерства

При розподілі повноважень не обійтись без методів управління проектами. За допомогою них визначають цілі проекту, виявляють структуру проекту, визначають необхідні обсяги та джерела фінансування, підбирають виконавців, готують і укладають контракти, визначають терміни реалізації проекту.

Керівники проектів відповідають за терміни, кошторис і якість проведення заходу. Обмеження в часі є найкритичнішими. Якщо терміни виконання зриваються, то як наслідок може бути перевитрата коштів і недотримання плану проведення. Тому основний акцент робиться на календарному плануванні і контролі за дотриманням календарного графіка.

Для того, щоб розподілити повноваження між усіма сторонами, відбувається поділ проекту на блоки:

- розподіл відповідальності за елементами проекту;
- точне оцінювання необхідних витрат (часу і матеріальних ресурсів);
- створення єдиної бази для планування;
- упорядкування кошторисів і контролю за витратами;
- встановлення зв'язку між роботами, пов'язаними з проектом і системою ведення бухгалтерських рахунків.

Ключовими чинниками, що впливають на успіх проекту є ефективне вирішення організаційних питань і застосування цілісної технології управління міжнародним проектом.

Якщо говорити про розподіл відповідальності між учасниками міжнародних проектів, то, перш за все, необхідно провести переговори. Партнери обов'язково мають обумовити наступні моменти: структуру проекту та оцінку внеску кожного партнера, розподіл влади (управління, контроль, прийняття рішень), політику розподілу заробітку, вкладення додаткових ресурсів, роботу зі штатом співробітників, а також прийняття та звільнення нових співробітників, процес розв'язання конфліктів, стратегію досягнення компромісів.

Переговори повинні бути максимально чесними. Партнерство дозволить більш ефективно використовувати всі можливі переваги у досягненні цілей проекту. Це гарантує, що партнери будуть йти разом до загальної мети. У цей момент організовується спільна команда з високим ступенем взаємодії. Відкритий зв'язок допоможе уникнути помилок і буде сприяти ефективним робочим рішенням.

Довгострокові зобов'язання утворюють можливість безперервних рішень та ризики діляться між партнерами, що сприяє інновації і постійному покращенню впровадження міжнародного проекту в життя. Не буде зайвою угода між партнерами в письмовому вигляді. Чим детальніше будуть прописані всі пункти партнерської угоди, тим більше шансів, що партнерство принесе максимальну користь.

Партнери - це друзі, а між друзями не має бути недомовленостей. Чим відвертіша та конструктивніша розмова зпочатку, тим легше буде реалізовувати проект.

4. Відбір учасників - пошук однодумців

Після створення ідеї проекту, її треба впроваджувати в життя. По-перше, треба створювати команду однодумців, а також чітко розуміти, для кого буде призначений готовий продукт.

На кого б не був орієнтований проект, необхідно визначитися з критеріями відбору. Якщо це представники місцевого самоврядування, то треба визначити, кому саме стануть у пригоді ті знання, які будуть отримані в ході реалізації заходів. Якщо це молодь, то орієнтуватися необхідно на активних представників, справжніх лідерів, здатних впроваджувати отримані знання в свою діяльність та для своєї організації.

Перш за все, потрібно розповісти про свій проект. Для цього проводяться різноманітні зустрічі, конференції, семінари, наради тощо. Завдяки сучасним технологіям можна розмістити інформацію на спеціалізованому веб - сайті, а також надрукувати інформаційні матеріали. Важливо знаходити спільну мову з представниками місцевої влади або навіть уряду, адже держава чи державні органи інших країн часто беруть участь у міжнародних проектах.

Відбір учасників можна проводити на основі заповнення аплікаційної форми та мотиваційного листа. Ті з кандидатів, які пройдуть відбір, можуть бути запрошені на коротке інтерв'ю. Потім необхідно надіслати листи з детальною інформацією про час та місце проведення заходу, про відшкодування коштів на проїзд та проживання.

Відповідно до завдань, які ставить перед собою проект, критерії відбору можна поділити на декілька категорій: мотиваційна, репутаційна та кваліфікаційна.

Оскільки основна мета це сприяння формуванню дієздатного активу лідерів, спроможних застосувати на місцях отримані знання, то зміст критеріїв має дозволяти відібрати саме тих, хто здатен стати таким активом.

Із урахуванням вищезгаданого, критерії відбору заявника можна визначити так:

- висока особиста мотивація;
- авторитет серед колег та серед місцевих громадських лідерів;
- досвід роботи та/або громадська активність.

Насправді так трапляється, що не всі учасники, які потрапляють до списку, є активними під час реалізації навчальної програми. Під час робочих сесій організаторам варто звертати увагу на те, як проявляє себе той чи інший учасник, наскільки важлива для нього інформація, яка надається під час навчання, наскільки готовий учасник впроваджувати в життя ті знання, які отримав. Відповідно, коли приходить час для визначення учасників навчального візиту, можна зробити вибір на основі своїх спостережень. Дуже корисно спілкуватися з людьми неформально під час перерви, після обіду чи вечері. Саме тоді людина здатна розкритися та проявити себе.

У ході реалізації проекту всі учасники повинні почувати себе, як єдине ціле. З'являються робочі групи, які потім можуть співпрацювати і після завершення проекту. А може бути й навпаки - незважаючи на сумісну роботу та проведений час, учасники «губляться» одразу ж після приїзду додому. Не треба хвилюватися з цього приводу. Ті, хто стали друзями надовго залишаться у вашому житті.

Відбирайте учасників не серцем, а розумом. Приймайте до уваги можливість учасника застосувати знання на практиці та здатність на подальшу співпрацю.

5. Враховуйте національні особливості ваших партнерів під час планування міжнародних проектів та заходів

Головна проблема реалізації міжнародного проекту полягає в тому, що оточення країна-партнера може відрізнятись від оточення країни, в якій реалізується проект. Незважаючи на те, що між внутрішніми та міжнародними проектами є схожість, управлінська діяльність у різних країнах має відмінності. Існує декілька головних факторів, які можуть змінити засоби їх реалізації.

До таких факторів можна віднести: правовий, географічний (територіальний), економічний, інфраструктурний та культурний. Правовий або політичний фактор визначає, що проектний менеджер повинен працювати в країні у відповідності з її законами. Політична стабільність та місцеві закони сильно впливають на виконання проектів - це ще один із ключових факторів успішного виконання.

Необхідно враховувати особливості ментальності країни-партнера: сукупність уявлень, переживань, життєвих установок людей, яка визначає їх спільне бачення.

Перед поїздкою радимо побіжно ознайомитися з культурою та звичаями країни, до якої ви їдете, врахувати особливості національної кухні, звернути увагу на специфіку одягу та жестів, які ви використовуєте під час спілкування. Проектні менеджери повинні брати до уваги та поважати традиції, цінності, філософію та соціальні стандарти країни, до якої вони направляються разом із групою. *Наприклад, перед поїздкою до Польщі треба знати, що поляки дуже люблять свою мову, культуру та традиції. Найбільшою цінністю для них є родина, потім робота, релігія, політика та друзі. Поляки вам обов'язково нададуть титул «пан» або «пані». Вони дуже привітні і, якщо вдалось знайти спільну мову, це буде чудове товариство.*

Ввічливість при спілкуванні, повага до традицій інших країн, коректність у висловлюваннях, доброзичливість - запорука успішного спілкування та перебування на території країни-партнера.

6. Від отримання візи до вегетаріанського меню - усе повинно бути продумано заздалегідь

У міжнародних проектах не обійтися без закордонних візитів і обмінів. Учасники проекту повинні постійно спілкуватися, обговорювати всі етапи заходу. Набуття досвіду є найважливішим фактором для ефективного вирішення багатьох питань для досягнення мети проекту. Тому саме ваша організація повинна бути на найвищому рівні. Необхідно, щоб усі учасники проекту змогли зосередитися на обговоренні і втіленні проекту в життя.

По-перше, треба якісно організувати саму поїздку людей закордон. Для цього учасники майбутнього візиту отримують запрошення, яке надає право отримати безкоштовні візи на час проведення програми. Допомагають із оформленням візи організатори, якщо не передбачене інше. Завданням координатора проекту є збір усіх необхідних документів для оформлення візи. Перелік документів можна знайти на сайті консульського відділу країни, до якої запланований візит. Якщо ж учасники займаються оформленням візи самостійно, то не зайвим буде надати інформаційну допомогу, щоб оформлення документів відбулося вчасно.

Організатори беруть на себе відшкодування учаснику витрат на проїзд, якщо вони не перевищують установлені бюджетом проекту норми. Треба пам'ятати про те, що існує система звітності. Учасники повинні зберігати усі проїзні документи, тому що на їх основі здійснюється відшкодування коштів. Підставою повернення є надання організаторові оригіналу документа. Іноді виникають форс-мажорні ситуації, на які ви не маєте впливу. Але ви повинні бути готовими до всього. Наприклад, один із учасників повідомив про відмову від візиту. Вплинути на це ви не можете. Необхідно одразу ж повідомити про це своїх закордонних партнерів. Людина, яка відмовилася, повинна надати письмову заяву, яку потім можна долучити до звіту. Якщо є час, то можна знайти іншого бажаного. Якщо ні, то необхідно спробувати повернути кошти, які були закладені в бюджеті на цю особу.

Витрати на проїзд місцевого сполучення - засоби громадського транспорту, потяг, автобус - організатор візиту встановлює з групою або з кожним учасником індивідуально. Країна-партнер відповідає за підготовку та реалізацію програми візиту. Учасникам надається харчування і проживання. Щодо харчування - варто у кожного дізнатися про наявність алергії або неживання якихось продуктів, наприклад, м'яса. Це допоможе не зіпсувати візит. Протягом усієї поїздки, групу супроводжує координатор, який у змозі допомогти з вирішення усіх питань, які можуть виникнути.

Організатори повинні забезпечити весь процес зустрічей та навчання учасників проекту. Для цього необхідно вчасно повідомляти групу про місце і час проведення конференцій, нарад, навчальних сесій, культурних заходів (екскурсії, виставки, зустрічі з громадою, знайомство з місцевою владою тощо). Також при потребі повинні надати перекладача. Не менш важливим є забезпечення інформаційними матеріалами: буклети, брошури тощо. Треба приділяти увагу тому, що залишиться в учасників міжнародного проекту, окрім гарних вражень та набутого ними досвіду.

Записуйте все, про що можна забути, питайте про все, що може бути незрозумілим. Група, яка знаходиться на території країни-партнера, повинна бути забезпечена усім необхідним.

7. Готуйтеся ретельно, щоб не виникало сюрпризів

Все потрібно занотувати - те, що написано на папері має силу. Учасники завжди різні за своїми уподобаннями і поведінкою, тому обов'язково треба складати план дій та конспектувати його виконання.

За два тижні перед поїздкою необхідно надіслати всім учасникам лист-нагадування, в якому вказати пункт та дату виїзду, нагадати про документи, навіть інформацію про погоду. Важливою порадою для учасників буде наявність власних візитівок.

Приділіть особливу увагу документам, які повинні бути оформлені для учасників міжнародного візиту за кордон. Перевірте дату відкриття візи, щоб не було проблеми з виїздом.

Контроль наявності документів таких як: закордонний паспорт, медична страховка, запрошення. Медична страховка повинна бути актуальною та покривати не тільки період перебування в країні, а й ще 10 днів після завершення.

Бувало й таке, що візит розпочинається 20.10, віза відкрита з 20.10, а білети на виїзд на 19.10 на 17 годину. Фактично учасник прибуває в країну візиту 20.10, але на кордоні він 19.10. Відповідно прикордонники не випустять учасника з країни і він змушений буде повертатися додому або чекати наступної доби. Невеличка помилка, яка здатна зіпсувати весь візит.

Деякі з учасників ніколи не були за кордоном, а відтак не знають правил, які діють при перетині кордону. Обов'язково розкажіть їм про те, що можна ввозити в країну, до якої подорожуєте, а що заборонено; які речі можна брати з собою на борт літака, а які категорично не можна. Наприклад, гелі для гоління, дезодорант можуть викинути в смітник представники прикордонної служби. Тому такі речі краще покласти в валізу та здати в багаж. Уточніть, яка вага багажу входить до вартості білета та попередьте про це учасників. Адже надлишок ваги необхідно буде компенсувати за рахунок власних коштів.

Обов'язково підготуйте план зустрічей, нарад, навчальних сесій, культурних заходів - все треба мати в письмовому вигляді, щоб вчасно допомогти учасникам проекту зорієнтуватися. Насамперед тому, що закордонні візити мають обмеження в часі, графік заходів дуже напружений. Не буде зайвим надати учасникам міжнародного проекту номер телефону організатора та адресу, за якою учасники зможуть звернутися для отримання необхідної допомоги.

Звичайно, неможливо пам'ятати про все, але якщо у вас будуть записані основні позиції, то легше буде під час організації візиту. Можливо, вам це не знадобиться, але ніхто з нас не застрахований від помилок. Краще запобігати помилкам заздалегідь.

8. У навчальному візиті і навчання, і відпочинок мають бути збалансованими

Під час поїздки за кордон, навчання не повинно віднімати весь час візиту. Учасники можуть ознайомитися з неурядовим сектором і його роллю в житті суспільства. Суть візитів - надихнути їхніх учасників бути свідомими громадянами з активною життєвою позицією. Не менш важлива культурна сфера: відвідування театру, музею, виставок та інших культурних заходів. Так учасники проекту зможуть ознайомитися з культурою країни, яка приймає делегацію. Це дає людям можливість не тільки довідатись про духовні цінності іншої країни, але і поспілкуватися в неформальному режимі.

Не будемо забувати і про основні переваги візитів за кордон - люди мають можливість здобути нові знання, отримати необхідний досвід для втілення ідей проекту, налагодити дружні стосунки з своїми партнерами, що в подальшому приведе до зростання рівня довіри між учасниками і зростанню ефективності міжнародного проекту. Для цього організатори візитів і обмінів проводять невеликі навчальні сесії, конференції, семінари, де люди можуть не тільки послухати лекції, але й поспілкуватися в дружній атмосфері з викладачами, можуть поставити хвилюючі їх питання, взяти участь в обговоренні, можуть виступити з невеличкою доповіддю.

Також вільний від навчання час учасники можуть присвятити прогулянкам містом. Самостійне знайомство з оточуючою культурою є корисним для розширення світосприйняття. Відвідування пам'яток архітектури, невеличкі подорожі, екскурсії розкажуть про давні та сучасні події міста. *Під час останнього візиту організатори запропонували учасникам квест. Розділили їх на команди, приготували підказки для пересування містом. Кінцевим пунктом був ресторан, у якому планувалася вечеря. Креативний підхід, уважність та комунікативні навички учасників допомогли їм вчасно дістатись до кінцевого пункту. А крім цього, учасники мали змогу швидко ознайомитися з основними пам'ятками архітектури міста. Під час вечері всі дружно обговорювали подію.*

Добре попрацюєш - новий світ будуєш! Пам'ятайте про те, що людина не здатна весь час працювати в режимі отримання інформації. Потрібен відпочинок та зміна виду діяльності, тому баланс між роботою та відпочинком запорука цікавого та змістовного проведення часу.

9. Зворотній зв'язок від учасників проекту не є простою формальністю

Візит закінчився, учасники повернулися додому та це зовсім не кінець. Необхідно підтримувати зв'язок із учасниками після закінчення проекту. Адже саме їх відгуки допоможуть вам зрозуміти, чого вдалося досягти, а над чим ще треба попрацювати. У кожній групі, яка брала участь у навчальному візиті, знайдуться люди, які мають сміливість і бачення знаходити нові рішення, зробити нові кроки та втілювати в життя альтернативні моделі. Завдяки таким людям ми впевнені, що час переглядати ставлення до різних проблем та діяльності вже настав.

Результатом нашої діяльності є зміни в соціальному середовищі, впровадження інноваційного досвіду. А зворотній зв'язок із учасниками - це досвід, який можна використати під час планування та реалізації подібних проектів.

10. Підтримуйте контакти з вашими партнерами після закінчення проекту

У громадській діяльності дуже важлива наявність партнерів.

Партнерство є зобов'язанням усіх учасників проекту поважати, довіряти та співпрацювати. Щоб партнерство працювало, усі учасники мають вміти об'єднувати інтереси, знаходити рішення проблем, які будуть сприяти кінцевому успіху проекту та подальшим партнерським стосункам.

Надійні взаємини з партнерами дають змогу чіткіше бачити і планувати свою перспективу, системно досягати очікуваних результатів.

Не забувайте тих, із ким вам довелося працювати. Контактуйте через електронну пошту, Skype. Вітайте своїх партнерів зі святами, Днями народження - це допомагає зробити партнерські стосунки теплішими. Кожна людина привітно реагує на такі прояви уваги.

Те, що ви пам'ятаєте про важливі для вашого партнера дати, говорить про те, що ви уважні.

Запрошуйте до співпраці тих, із ким реалізовували успішні проекти. Адже ви вже знаєте, що на цих людей можна покластися.



Контакти з владою. Як бути рівним учасником прийняття рішень



Борис Уваров

Мабуть представники кожної громадської організації, незалежно від сфери і напрямків її діяльності, регулярно або час від часу контактують із владними структурами. Іноді це пов'язано з реалізацією основних завдань, що полягають у безпосередньому контролі за владою, іноді - з неможливістю досягнення тих чи інших цілей організації без підтримання певного рівня співпраці з окремими чиновниками; з бажанням реально впливати на прийняття владою корисних та суспільно значущих рішень. Впевнений, що більшість організацій громадянського суспільства мають свої унікальні та перевірені практикою рекомендації, що можуть бути корисними для представників громадського сектору, які налаштовані ефективно співпрацювати з владою. У даному ж розділі пропонуємо вам ознайомитися з досвідом Поліського фонду у співпраці з органами влади.

1. Не будьте загрозою для влади, а будьте можливістю

Які організації громадянського суспільства мають можливість ефективно співпрацювати з владою? Відповідь очевидна. Лише ті, які мають високий і незаплямований авторитет у суспільстві, які досягли значних результатів на ниві своєї сфери діяльності та яким довіряє більша частина населення окремо взятого міста, регіону чи країни.

Наш незначний, однак корисний досвід роботи з місцевими органами влади допоміг зрозуміти одну просту річ - представники влади, як правило, схильні (іноді вимушені) співпрацювати з тими неурядовими організаціями, які користуються повагою і мають значну вагу в суспільстві, неодноразово доводили свою компетентність шляхом реалізації суспільно корисних проєктів, а також демонструють системну і незаангажовану роботу.

Взагалі, владний апарат (принаймні український) має одну характерну рису, яка і визначає готовність чи неготовність співпрацювати з організаціями громадянського суспільства. Вказана риса пов'язана з бажанням вирішувати проблеми і завдання за рахунок або за участі ініціативних осіб чи груп населення. Незважаючи на те, що таке формулювання має деяке негативне забарвлення, нічого поганого чи вартого осуду тут немає.

Усім відомо, що будь-який орган державної влади має чітко визначені і закріплені законодавством функції і завдання, вирішенням яких він і повинен займатися. Однак іноді, через відсутність достатнього рівня відповідальності, компетентності або фінансування, деякі завдання вирішуються досить повільно або ж зовсім не вирішуються, що не може не дратувати окремі верстви населення.

Саме в таких ситуаціях неурядові громадські організації можуть зіграти, якщо й не визначальну, то важливу роль організатора або імплементатора тих чи інших заходів, проведення яких найчастіше пов'язують із ефективною роботою влади.

При визначенні таких організацій першочерговим критерієм для влади звичайно ж є їх імідж, який формується не один рік, і основою якого є досвід, компетентність та незаангажованість.

У той же час не слід забувати, що організації громадянського суспільства мають і свою мету співпраці з владою. І ця мета полягає в сприянні прийняттю та ефективній реалізації дійсно корисних для суспільства рішень. Однак таке сприяння може здійснюватись лише за умови налагодження з владними структурами конструктивного діалогу, який базується на взаємній довірі та відповідальності.

Вважаю, що чудовим прикладом організації, якій вдалося налагодити такий діалог із органами державної влади, є Поліський фонд міжнародних та регіональних досліджень. І не останню роль у цьому процесі зіграв саме імідж цієї неурядової структури як в Україні, так і за її межами.

Завдяки стратегічному мисленню керівництва, добре підбраному складу співробітників, їх компетентності, відповідальності та наполегливості праці Поліському фонду вдалося вийти на той рівень, який дозволяє спілкуватися із владою на рівних. На сьогоднішній день експерти Фонду регулярно беруть участь у реалізації національних і регіональних програм, розробці рекомендацій і пропозицій із найбільш актуальних питань політичного й економічного життя, підготовці та імплементації локальних і міжнародних проектів, в т.ч. за участі представників української влади, які отримують свої дивіденди від такого співробітництва.

Перед тим, як контактувати з органами влади, подумайте, чи має ваша організація достатньо досвіду, компетентності та ресурсів, які б дозволили вам брати активну участь у вирішенні певного кола проблем громади, що «не дають спокою» представникам влади.

2. Щоб пропонувати співпрацю, треба чітко розуміти, як влада діє і приймає рішення

Мабуть ні для кого не є секретом, що діяльність органів влади чітко регламентована нормативно-правовими актами, які закріплюють їх функції та завдання. Однак далеко не всі знають, які саме закони та підзаконні акти регулюють їх діяльність, які норми вони містять, які права та обов'язки представників влади вони закріплюють тощо.

Якщо пересічним громадянам бажано це знати, то представникам громадських організацій просто необхідно. Особливо, якщо вони мають намір ефективно співпрацювати з органами влади та реально впливати на прийняття ними тих чи інших рішень.

Отже, якщо ваша організація налаштована розпочати або вже розпочала активний діалог із владою, подумайте, чи добре ви володієте законодавчою базою. Якщо відчуваєте, що є певні прогалини, ознайомтесь хоча б з Конституцією України та основними законами, такими як Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», Закон України «Про місцеві державні адміністрації», Закон України «Про центральні органи виконавчої влади».

Це допоможе вам більш впевнено себе почувати під час переговорів із владою, доведення своїх позицій та переконань, підготовки та реалізації спільних проєктів і, в кінцевому рахунку, сприяння прийняттю владою соціально корисних рішень.

Таким чином, знаючи навіть ці прості речі, вам буде набагато легше знаходити спільну мову з представниками влади та реально впливати на прийняття ними потрібних громаді рішень. При цьому вказаний вплив не обов'язково має носити безпосередній характер, а може виявлятися у схиленні або заохоченні чиновників до підготовки та реалізації спільних соціально корисних проєктів, які відповідають як інтересам громади, так і самої влади. Лише усвідомлюючи той факт, що співробітництво з недержавними організаціями дійсно сприяє ефективному вирішенню завдань, які стоять перед владними структурами, останні починають довіряти організаціям громадянського суспільства та вступати з ними у конструктивні ділові стосунки. Формування саме такого ставлення влади до неурядового сектору - одне з першочергових завдань громадських організацій.

Бажаєте ефективно та результативно співпрацювати з владою - вивчіть основні нормативно-правові акти, що регламентують її діяльність.

3. Критика має бути конструктивною і максимально обґрунтованою

Обговорюючи питання щодо співробітництва неурядових організацій та владних структур, необхідно пам'ятати, що серйозних практичних результатів можна досягти лише за наявності високого рівня взаємної довіри між обома сторонами. Довіра є основою ефективною та плідною співпраці громади і влади.

Іноді буває так, що окремі організації громадянського суспільства головною метою свого існування вважають боротьбу з владою і піддавання критиці будь-яких дій влади. Найцікавіше полягає у тому, що такі організації постійно жаліються на чиновників, називаючи їх «некомпетентними», «безвідповідальними», «такими, що не бажають співпрацювати з громадою», забуваючи при цьому, що своїми діями та висловлюваннями вони ще більше відштовхують від себе владу. Чи не нагадає вам ця ситуація реалії української політики, яка полягає у вічній безкомпромісній боротьбі влади та опозиції?

Спробуємо розібратися, в чому ж різниця між конструктивною критикою та просто критикою. Уявіть собі ситуацію, коли орган місцевої влади за певний проміжок часу профінансував будівництво нового дитячого садка або школи, вирішив проблему з освітленням у певному районі міста, покращив роботу комунальних служб. І тут з'являється громадська організація, яка починає критикувати владу за низький рівень залучення іноземних інвестицій або незадовільну роботу громадського транспорту. Чи вдасться цій організації суттєво покращити ситуацію в сфері інвестиційної діяльності або функціонування громадського транспорту? Навряд чи.

Розглянемо іншу ситуацію. В певному місті існує проблема переповненого сміттєсховища, що в найближчі роки може призвести до екологічної катастрофи. Лише ледачий не критикує владу за бездіяльність та безвідповідальність у даному питанні. І тут з'являється неурядова організація, яка, замість порожньої критики, пропонує місцевим органам влади розглянути можливість підготування спільного проєкту, який би сприяв появі на території міста потенційних інвесторів, готових збудувати сміттєпереробний завод.

Думаю, реакція влади буде дещо іншою. Таким чином, Ви демонструєте представникам влади своє бажання долучитися до вирішення цієї проблеми і даєте їм можливість проявити свої справжні якості: відповідальність, дієвість, результативність.

Звичайно, скептики можуть сказати, що в більшості випадків влада в Україні не реагує або робить вигляд, що реагує на прохання чи пропозиції громадськості. Мушу погодитись, що так часто і буває. Однак це не означає, що громадський сектор має вдаватися лише до безперервної, порожньої критики та звинувачень. Іноді потрібно давати шанс на виправлення ситуації та повернення втраченої довіри суспільства. В іншому випадку, ніхто не скасовував демократичні механізми впливу на владу: офіційні звернення, мітинги, демонстрації, мирні протести, вибори.

Таким чином, якщо певна організація громадянського суспільства виношує наміри започаткувати співробітництво з тим чи іншим органом влади, спершу її колектив має поставити себе на місце чиновника та відповісти на одне просте, однак важливе запитання: «А чи можна нам довіряти?». Серед головних принципів діяльності НУО, які безпосередньо впливають на формування високого рівня довіри з боку органів влади, можна виокремити наступні: об'єктивність, відповідальність та результативність. Дотримання неурядовими організаціями вказаних принципів у своїй роботі значно підвищує шанси на встановлення міцних і взаємовигідних зв'язків із владою.

Якщо ваша мета вирішити певну проблему або змінити ситуацію на краще - відмовтесь від практики порожньої та безкомпромісної критики влади. Спочатку спробуйте запропонувати шляхи вирішення існуючої проблеми і продемонструйте свою готовність надати допомогу (відповідно до профілю вашої організації).

4. Намагайтеся вплинути на порядок денний влади, прощтовхуючи свої ідеї та проекти

Враховуючи значну кількість функцій та завдань, які стоять перед органами влади згідно чинного законодавства, іноді чиновники умисно, або з огляду на обмеженість у часі, не приділяють достатньої уваги окремим напрямкам своєї роботи, які, на їх думку, не є пріоритетними чи першочерговими. В такому випадку «на допомогу» владі мають приходити недержавні організації, які за рахунок своєї компетентності, креативності та наполегливості здатні змінювати ситуацію на краще.

Відоме народне прислів'я: «Під лежачий камінь вода не тече», - має стати девізом для тих НУО, які дійсно прагнуть досягти значних результатів у сфері громадської діяльності та привнести реальні позитивні зміни в суспільство. Якщо ж ми говоримо про співпрацю громади із владою, це прислів'я стає вдвічі актуальнішим. Практика доводить, що лише ті організації досягають серйозних результатів у процесі роботи із владою, які постійно ведуть із нею діалог, пропонуючи нові ідеї та проекти, і, що найголовніше, реально долучаються до їх впровадження.

Але перед тим, як щось пропонувати, необхідно проаналізувати основні напрямки діяльності того органу влади, з яким ви плануєте співпрацювати, наявність проблемних аспектів або неврегульованих питань, а також власні можливості та компетенції. Лише після цього ви зможете відповісти собі на питання: «Чи існують реальні передумови для співпраці нашої організації з владою?».

У процесі діалогу із владою проявляйте розумну ініціативу, яка полягає в пропонуванні таких ідей і проєктів, які є предметом спільного інтересу та реалізація яких принесе реальну користь обом сторонам.

5. Демонструйте владі, як багато вона виграє від проєкту і як мало вона витратить для цього часу

Для того, щоб ефективно співпрацювати з владою, представникам громадських організацій необхідно розумітися на психології чиновників і знати основні слабкі місця владних структур.

Якщо пересічним громадянам України поставити питання щодо головних проблемних аспектів комунікації з владою, то більшість вам назве такі, як «регулярне відсилання на відсутність чи недостатній рівень фінансування», «традиційне перекладання відповідальності на інші структури», «затягування строків виконання своїх обов'язків», «недостатній рівень прозорості» та інші. Як не прикро це усвідомлювати, однак поки що така модель поведінки вітчизняних чиновників у більшості випадків відповідає дійсності.

Із цього випливає, що середньостатистичний український чиновник у ході своєї управлінської діяльності, як правило, намагається уникати значних витрат, не брати на себе багато відповідальності, не поспішати з вирішенням існуючих проблем, обмежити час свого спілкування з громадою.

Тобто, знаючи викладені особливості роботи лівової частки представників влади, можна вибудувати найбільш оптимальну тактику поведінки громадського діяча в ході спілкування з ними. Тактику, яка б дозволила знаходити спільну мову та переконувати їх у важливості реалізації тих чи інших проєктів.

Отже, якщо ви бажаєте досягти успіху під час комунікації з владою і вийти на підготовку спільного проєкту з тієї чи іншої проблематики, спробуйте робити акцент на тому, що реалізація даного проєкту дозволить вирішити певну проблему, яка давно не дає спокою громаді та владі, не забере у представників влади багато часу, зважаючи на активну участь ваших експертів, не потребуватиме значних коштів із огляду на часткове фінансування з боку вашої організації або певного донора (якщо такий є), сприятиме підвищенню авторитету влади серед населення.

Практичний досвід роботи в Поліському фонді дозволяє нам стверджувати, що використання подібного підходу в процесі спілкування з представниками владних структур набагато полегшує пошук спільної мови та створює передумови для започаткування плідної та результативної співпраці у майбутньому. Владна структура із задоволенням (іноді вимушено) йде на співробітництво з НУО, оскільки це дозволяє їй вирішувати свої завдання з найменшими витратами сил, часу та коштів.

Контактуючи з владою в процесі просування власних проєктів, використовуйте її основні «слабкі місця», які полягають у намаганні вирішити певні проблеми з найменшими витратами фінансів та часу, а також бажанні перекласти частину відповідальності на інших суб'єктів.

6. Слідкуйте пильно, щоб вас не намагалася використати влада для імітації співпраці з громадськістю

Важливим завданням будь-якої неурядової організації, яка вирішила співпрацювати або вже співпрацює з владою є пильне стеження за тим, щоб її не використали чиновники виключно для покращення статистичних показників владних структур або імітації «бурхливого» співробітництва з громадськістю.

На жаль, в Україні реальна співпраця влади з неурядовим сектором, що характеризується спільною участю обох сторін в підготовці та реалізації соціально корисних проектів і досягненням конкретних результатів є скоріше виключенням, ніж правилом. Найчастіше ситуація зовсім інша.

Згідно українського законодавства, а саме Законів України «Про місцеве самоврядування в Україні» та «Про місцеві державні адміністрації», серед основних принципів діяльності органів влади виділяють наступні: народовладдя, гласність, підзвітність та відповідальність перед територіальними громадами. Вказані принципи зобов'язують чиновників бути відкритими перед населенням, регулярно доводити до громади свої плани та наміри, звітувати про результати діяльності, реагувати на скарги та пропозиції тощо. Однак, об'єктивна реальність доводить, що представники влади часто намагаються уникати виконання цих своїх обов'язків.

Розуміючи, що повністю відгородитися від громадян не вдасться, владні структури вдаються до деяких маніпулятивних дій, що полягають у створенні враження активної співпраці з громадськістю та врахування її ідей, пропозицій і потреб. Наприклад, в Україні досить популярними є т.зв. консультативно-дорадчі органи, що «утворюються для погодженого вирішення питань реалізації державної політики у певній сфері чи галузі, координації діяльності центральних і місцевих органів державної влади». Серед найбільш поширених консультативно-дорадчих органів, що створюються при владних структурах, є ради регіонів, громадські ради, комітети економічних реформ, обласні спостережні комісії, громадські гуманітарні ради, студентські ради, комісії з питань захисту суспільної моралі та інші. Але найцікавіше полягає у тому, що більшість із цих органів, як правило, діють нерегулярно або створюють видимість активної роботи, реально не впливаючи на прийняття рішень чи вирішення актуальних проблем громади.

Враховуючи це, співпрацюючи з владою неурядові організації повинні постійно відслідковувати та фіксувати можливі ознаки імітації співпраці з громадськістю з тим, щоб адекватно на них реагувати. Серед таких ознак слід виділити наступні: усні обіцянки «все з'ясувати», «виправити ситуацію», «покарати винних»; реагування на запити громадських організацій у формі завуальованих відписок; неврахування в управлінській діяльності попередньо озвучених представниками громадського сектору пропозицій та рекомендацій; створення консультативно-дорадчих структур, які не мають чіткого графіку роботи і реального впливу на діяльність влади та інші.

У випадку виявлення таких ознак недобросовісного виконання органами влади своїх функцій, представники громадянського суспільства мають швидко на них реагувати та здійснювати відповідні контрзаходи. Це може бути сприяння розробці комплексної програми, що включатиме розширення дієвої системи централізованої координації процедур проведення публічних обговорень пропозицій та проектів, організація навчальних, роз'яснювальних та інформаційних заходів для органів влади всіх рівнів та громадян, постійний моніторинг діяльності влади, складання рейтингів-відстежень кращої-гіршої практики державного регулювання в Україні,

ефективних та суспільно невідгуканих регуляторних ініціатив, результати яких оприлюднюються в ЗМІ та інші.

Не дозволяйте владі створювати видимість активної співпраці з громадськістю. Ваше завдання переконати чиновників у тому, що реальне співробітництво з неурядовим сектором є набагато вигіднішим та ефективнішим.

7. Будьте готові, що у спільному проєкті розподіл повноважень буде нерівним: ви більше працюєте - влада більше отримує

Якщо вам все ж таки вдалося налагодити співробітництво з владою та вийти на підготовку певного спільного проєкту, то ви повинні бути готовими до того, що більшість обов'язків, пов'язаних із його реалізацією, лежатиме на вашій організації та співробітниках.

Така ситуація здебільшого пояснюється дещо викривленим сприйняттям владою своєї діяльності та свого основного призначення. Як правило, вітчизняні органи влади позиціонують себе виключно як управлінські структури, що виконують «надважливі» державні завдання, а тому «не повинні відволікатися на менш пріоритетні питання», якими вони вважають громадські ініціативи чи проєкти. Хоча насправді в демократичному суспільстві влада скоріше має виконувати функції адміністратора або координатора, який забезпечує лобювання думки громади на демократичних засадах. На жаль, таке розуміння українськими чиновниками своїх функцій є скоріше рідкісним виключенням, аніж правилом.

Спробуємо більш детально розібратися, в чому полягають основні особливості співпраці неурядових організацій з владними структурами, особливо в контексті реалізації спільних проєктів.

Працюючи в громадському секторі, нам неодноразово доводилося спілкуватися з представниками українських НУО та громадськими активістами на предмет можливості та ефективності співпраці з владою на місцевому рівні. Якщо підсумувати результати такого спілкування, можна зробити наступний висновок: результативність співробітництва громади та влади головним чином залежить від здатності та готовності громадських організацій брати на себе більшу частину відповідальності в процесі реалізації спільних проєктів. Це означає, що найбільших успіхів та конкретних результатів досягають ті неурядові структури, які в ході підготовки та імплементації спільних із владою проєктів проявляють максимум активності та відповідальності, «підштовхуючи» чиновників до виконання своїх зобов'язань у рамках цих проєктів. При цьому, часто буває так, що після завершення цих проєктів їх результатами активніше користуються саме владні структури.

Із одного боку може здатися, що такий розподіл обов'язків та відповідальності між громадою та владою є дещо несправедливим, оскільки більшу частину роботи в рамках проєктів беруть на себе представники громадськості, а їх плодами, як правило, користується влада. Однак, якщо мислити практичними категоріями, які впливають із сьогоднішніх українських реалій, то виявляється, що лише такий підхід дозволяє досягати по-справжньому серйозних результатів.

Представники організацій громадянського суспільства є найбільш активною та прогресивною частиною будь-якої держави, які відстоюють права та свободи своїх громадян, генерують нові ідеї та проєкти, контролюють діяльність органів влади та надають їм посильну допомогу в процесі управління, сприяючи таким чином на позитивні зміни у суспільстві.

Доволі часто буває так, що соціально відповідальні громадські організації виконують певну роботу на волонтерських засадах, оскільки головним своїм завданням вважають вирішення проблем в тих чи інших сферах та покращення життя громади в цілому. Саме такі організації досягають значних, а головне, практичних результатів, в т.ч. у процесі співробітництва з владою.

У ході реалізації спільних проектів необхідно розуміти, що в першу чергу, вони налаштовані на результат, а не на процес досягнення цього результату. З цього випливає, що, маючи в якості партнера неурядову організацію, влада найчастіше намагається перекласти на неї максимум обов'язків та завдань, пояснюючи такий підхід власною завантаженістю та відсутністю часу, вирішенням важливих державних питань, нестачею кадрів тощо. В той же час, чиновники, як правило, знаходять час на презентації результатів спільних проектів та звітування про власну активну діяльність під час їх реалізації. Саме тому представники громадського сектору мають бути готові до цього як морально, так і ресурсно.

Бажаєте досягати реальних результатів - будьте готові до нерівномірного розподілу обов'язків між вашою організацією та владною структурою. Пам'ятайте, що головною місією справжніх організацій громадянського суспільства є зміна ситуації на краще, навіть за рахунок поступок та втрат.

8. Станьте провайдером унікальних послуг для влади, яких більше ніхто не надає

У одному з попередніх розділів ми вже розглядали питання щодо важливості іміджу громадської організації, яка має намір активно співпрацювати з владою та її представниками. Не менш важливим фактором ефективного співробітництва також є унікальність громадської організації, а скоріше її здатність надавати унікальні послуги.

Одним із найбільш простих, і в той же час складних, способів налагодити плідну співпрацю є демонстрація чиновникам здатності ефективно та якісно виконувати роботу, яка потребує особливих знань та навичок. При цьому унікальність вказаної роботи не пов'язана з тим, що її не здатні виконувати інші фахівці, а лише означає, що ніхто, крім вашої організації, не може запропонувати її якісно виконати в межах чітко визначеної території.

Тобто унікальність послуги, яку може запропонувати певна громадська організація, полягає в тому, що її якісне і професійне надання може бути здійснено саме цією організацією і ніякою іншою. Звичайно, для того, щоб володіти арсеналом таких унікальних послуг, громадська організація повинна мати висококваліфікованих фахівців із чітко визначених сфер діяльності, розгалужену мережу вітчизняних та іноземних партнерів, гідне матеріально-технічне забезпечення і, що найголовніше, безцінний досвід роботи в конкретних галузях.

Важливим фактором, який безпосередньо впливає на вибір органами влади партнера з громадського сектору є поширеність інформації про унікальні послуги, які здатна надавати та чи інша неурядова організація. Цілеспрямоване розповсюдження такої інформації через різноманітні канали (ЗМІ, масові заходи, особисті контакти, власні періодичні видання та ін.) - одне з головних завдань будь-якої організації, яка налаштована на розширення кола своїх партнерів, в т.ч. з владного середовища.

Маючи неоціненний досвід роботи, Поліський фонд і міжнародних та регіональних досліджень здатен надавати такі послуги: проведення незалежних досліджень широкого спектру соціально-політичних і економічних проблем, прогнозування тенденцій розвитку політичної та економічної систем суспільства та впровадження результатів досліджень у практику, проведення місцевих та регіональних соціологічних досліджень, формування об'єктивних аналітичних висновків за їх результатами та презентація продукту широкому загалу або цільовим групам, організація і проведення фокус-груп за політичною, соціальною і економічною тематиками. Незважаючи на значні досягнення у сфері громадської та аналітичної діяльності, Фонд продовжує розвиватись та підвищувати рівень надання своїх послуг із урахуванням політичних та економічних змін в Україні та світі.

Здатність організації надавати унікальні послуги в тій чи іншій сфері є передумовою налагодження результативної співпраці з владою. Не соромтесь та не лінуйте поширювати інформацію щодо вашої попередньої ефективної діяльності.

9. Допмагаючи у вирішенні важливих для влади питань, не дозволяйте перекладати на вас їх функціональні обов'язки

Іноді в процесі співробітництва з владою можуть виникати ситуації, коли найбільш активні громадські організації, навіть не усвідомлюючи цього, поступово стають інструментами у вирішенні важливих для влади питань та проблем.

Як правило, причинами цього є маніпулятивні дії окремих чиновників, які не можуть відмовитися від спокуси перекласти частину своїх обов'язків на представників громадськості, а також легковажне ставлення керівництва окремих неурядових організацій до розподілу обов'язків під час реалізації спільних із владою проектів.

Для того, щоб зрозуміти, де знаходиться межа між виконанням обов'язків влади та сприянням виконанню цих обов'язків, необхідно більш детально розглянути ці поняття та виокремити їх основні відмінності.

В першу чергу, не слід забувати, що всі повноваження та обов'язки владних структур чітко закріплені законодавством, керуватись яким вони і повинні. Невиконання або неналежне виконання тим чи іншим органом влади закріплених за ним обов'язків, як правило, призводить до зміни його керівництва та кадрового складу. Хоча і не завжди. Однак це окреме питання, що пов'язане з недосконалістю української системи державного управління.

Громадські організації, які співпрацюють із владою, мають чітко розуміти та усвідомлювати, що їх завдання полягає саме у сприянні ефективному виконанню чиновниками своїх функціональних обов'язків (а не виконанні цих обов'язків за них), яке полягає у наданні їм окремих консультаційних, організаційних, інтелектуальних та інших послуг, що є лише складовими досягнення кінцевого результату. Вся ж повнота відповідальності за виконання або невиконання закріплених у законах обов'язків лежить виключно на органах влади.

Необхідно також враховувати, що існують і певні загрози для НУО. Вони пов'язані з ризиком іміджевих втрат. По-перше, у випадку не досить ефективного чи професійного виконання тих обов'язків, які на них «поклала» влада, остання завжди може зробити посилання на такі організації та фактично перекласти більшу частину відповідальності на її співробітників. По-друге, такі НУО ризикують потрапити до переліку заангажованих організацій, які діють під диктовку влади заради власних корпоративних інтересів.

Враховуючи доволі часті зміни, що відбуваються в політичній кон'юктурі України, занадто вірне служіння таких організацій, може призвести до швидкого поширення в громадському секторі інформації про ненадійність цих НУО та їх відверту заангажованість.

Оскільки проблеми громадськості завжди ближчі і більш зрозумілі саме для громадян, ніж для чиновників, то і набагато ефективнішим є використання останніми в співпраці з мешканцями міста (села, селища) принципу громадської ініціативи. Суть такого принципу полягає у використанні механізмів прямої демократії для залучення громадськості до підготовки та ухвалення рішень місцевими органами влади. Це забезпечує дійсно прозорий механізм влади, яка ефективно виконує свої обов'язки, зменшуючи тим самим напруженість ситуації навколо найбільш болючих проблем населення.

На моє глибоке переконання, саме прозорість, відкритість та відповідальність органів влади є тією базою, на основі якої налагоджується взаємовигідна співпраця неурядових організацій та владних структур, що допомагає в розбудові громадянського суспільства та підвищує спроможність громадськості брати участь у прийнятті рішень на місцевому та державному рівнях.

Якщо ви цінуєте імідж своєї організації, завжди пам'ятайте про межу, що існує між сприянням виконанню обов'язків влади та безпосереднім виконанням цих обов'язків.

10. Співпрацюючи з владою, в першу чергу, відштовхуйтесь від потреб громади

Справжні організації громадянського суспільства, які прагнуть досягти позитивних змін в країні, в своїй повсякденній діяльності завжди керуються одним простим, однак важливим принципом, який полягає у постійному врахуванні потреб громадськості. Особливо актуальним цей принцип стає, якщо йдеться про співпрацю громади та влади.

На жаль, на сьогоднішній день у нашому суспільстві часто спостерігається ситуація, коли чиновники не розуміють, не до кінця розуміють або не хочуть розуміти дійсні потреби громадян, які проживають на території того чи іншого регіону, міста, села чи селища. В результаті органи влади створюють програми та плани заходів, які не враховують справжніх проблем громадян та не відповідають інтересам територіальної громади.

Враховуючи це, завданням кожної відповідальної НУО, яка має намір співпрацювати з владою, є попередній аналіз потреб населення, що проживає на території діяльності цієї організації, та їх врахування при підготовці спільних проєктів із владними структурами. Лише такий підхід дозволяє неурядовим організаціям здобувати дійсну популярність та авторитет серед громадян, що, в свою чергу, створює передумови для ефективного діалогу з владою, яка вимушена рахуватися з такими організаціями.

Одним із найбільш перспективних механізмів співпраці між органами місцевого самоврядування та громадою, є проведення місцевою владою конкурсів соціальних проєктів для організацій третього сектора, головною метою яких є залучення громадськості до вирішення соціально-економічних проблем місцевої територіальної громади.

Однак, навіть у випадку проведення таких конкурсів органи влади часто обмежують перелік напрямків фінансування, що не дозволяє ініціативним громадянам чи групам населення вирішувати найбільш актуальні та гострі проблеми. В такій ситуації важливу роль знову ж таки можуть зіграти авторитетні громадські організації, які мають досвід співпраці з владою та здатні переконати чиновників у необхідності та важливості підтримки тих чи інших ініціатив населення.

Із метою визначення найбільш гострих питань, що хвилюють більшу частину населення та потребують вирішення у найкоротші терміни, деякі громадські організації, в т.ч. Поліський фонд, регулярно проводять соціологічні та інші цілеспрямовані дослідження. Зокрема, в рамках щорічного дослідження «Чернігівщина експертна», що проводиться фахівцями Поліського фонду вже кілька років поспіль, відбувається експертне опитування чотирьох категорій громадян, які є найбільш активними представниками суспільства, а саме керівників найбільших громадських організацій, представників ЗМІ, основних політичних партій та органів влади. За результатами вказаних досліджень експерти Поліського фонду мають можливість виокремлювати найактуальніші проблеми громади міста Чернігова та доводити їх до представників місцевої влади для адекватного реагування.

Вважаємо за потрібне ще раз наголосити на необхідності та важливості застосування механізмів співпраці організацій громадянського суспільства з органами влади, оскільки спектр цієї співпраці характеризує рівень місцевої демократії та ефективність місцевої соціально-економічної політики. Ступінь цієї ефективності в першу чергу залежить від активності громади та відповідальності чиновницького апарату перед громадянами свого регіону, міста, села чи селища.

Враховування потреб громади в ході підготовки та реалізації спільних із владою проектів - ознака справжньої організації громадянського суспільства. Пам'ятайте про це!



Бухгалтерія громадського сектору. Особливості неприбутковості



Олена Муравйова

Бухгалтерський облік у неприбуткових організаціях - питання, яке тільки поверхово розглядається в посібниках та підручниках із бухгалтерського обліку. Знайти відповідь на велику низку питань дуже складно. Але у наступних розділах ми з вами спробуємо детально розібратися у всіх питаннях ведення обліку у справах громадських організацій.

1. Професійний спеціаліст з бухгалтерського обліку - запорука успіху

Неприбуткові організації мають такі особливості діяльності, які відрізняють їх з-поміж інших комерційних структур.

Із точки зору бухгалтерії, відмінності між неприбутковими організаціями та комерційними підприємствами полягають у відсутності процесів виробництва, реалізації продукції та поставок товарів за основною діяльністю, відсутності статутного капіталу в більшості неприбуткових організацій та отриманні значної частини доходів у вигляді цільового фінансування від членів і не членів організації.

У багатьох складається враження, що бухгалтерський облік у неприбуткових організаціях - це справа досить легка та не потребує особливих навичок. Але це одна з найпоширеніших помилок керівництва громадських організацій. Кожною справою повинен займатись професіонал. Із цього і випливає головна порада - громадська організація повинна мати професійного спеціаліста з бухгалтерського обліку.

Обираючи кандидата на посаду бухгалтера, зверніть увагу на його попередній досвід роботи, компетентність та володіння своєю професією.

2. Створення громадської організації починається з статуту

При створенні громадської організації виникає велика низка питань та заходів, яким потрібно приділити увагу. Особливо потрібно якнайкраще попрацювати над створенням Статуту громадської організації. Це єдиний документ, який регламентує роботу організації, а саме основні види діяльності, джерела надходження коштів, внутрішній фінансовий контроль, управління організацією та повноваження керівних органів.

При створенні Статуту потрібно спрогнозувати перспективи організації та її майбутню діяльність. Обов'язково потрібно детально окреслити шляхи фінансування організації: членські внески, безповоротна фінансова допомога, доходи від ведення основної діяльності, безоплатне надходження товарів, що стосуються статутної діяльності та майна.

Статут потрібно складати чітко та детально. Пункти кожного розділу повинні бути зрозумілими та легкими для виконання керівником організації, бухгалтером та всіма учасниками загалом.

3. Неприбутковість організації - справа серйозна

Громадські організації зобов'язані вести оперативний та бухгалтерський облік, статистичну звітність, зареєструватися в органах державної податкової інспекції та сплачувати податки у порядку і розмірах, передбачених законодавством. Із метою звільнення своїх доходів від оподаткування, більшість громадських організацій після їх реєстрації в органах державної реєстраційної служби, отримують статус неприбуткових організацій. Однак неприбутковою організація стає не автоматично з моменту її реєстрації, а з моменту внесення її до Реєстру неприбуткових організацій та установ органами податкової інспекції в порядку, встановленому законодавством. Тобто організації звільняються від сплати податку на прибуток.

Порядок отримання статусу неприбутковості регулюється положенням про Реєстр неприбуткових організацій та установ, затвердженим Наказом Міністерства фінансів України.

Відповідно до Податкового кодексу України, неприбутковими можуть бути зареєстровані громадські організації, що створені з метою надання реабілітаційних, фізкультурно-спортивних (для інвалідів) та соціальних послуг, правової допомоги, провадження екологічної, оздоровчої, культурної, просвітньої, освітньої та наукової діяльності.

Для внесення до Реєстру неприбуткова установа або організація повинна подати до територіального органу ДПС нижчого рівня, за її місцезнаходженням, реєстраційну заяву за формою 1-РН, а також копії установчих документів.

Для того, щоб запобігти виникненню зайвих запитань від виконавчих органів із приводу прибутковості чи неприбутковості організації та отримати позитивний результат, в установчих документах організації необхідно чітко визначити, що здійснювана діяльність має виключно благодійну мету та/або спрямована на задоволення суспільних, громадських чи індивідуальних потреб, і ні в якому разі не має на меті отримання прибутку, а всі можливі доходи, отримувані від здійснення господарської чи іншої діяльності, спрямовані на виконання статутних завдань і досягнення цілей організації.

Органи ДПС можуть проводити перевірку відомостей, що містяться в поданих документах.

За результатами розгляду поданих документів територіальним органом ДПС приймається рішення про:

- внесення неприбуткової установи або організації до Реєстру;
- відмову у внесенні неприбуткової установи або організації до Реєстру;
- присвоєння неприбутковій установі або організації іншої ознаки неприбутковості.

При включенні неприбуткової організації до бази Реєстру неприбуткових установ та організацій їй присвоюється ознака неприбутковості. Найчастіше це ознака (0006) - громадські організації, створені з метою надання реабілітаційних, фізкультурно-спортивних для інвалідів (дітей-інвалідів) та соціальних послуг, правової допомоги, провадження екологічної, оздоровчої, аматорської спортивної, культурної, просвітньої, освітньої та наукової діяльності, громадські організації інвалідів, спілки громадських організацій інвалідів та їх місцеві осередки, створені згідно з відповідним законом.

Тільки після отримання рішення про внесення неприбуткової установи або організації до Реєстру неприбуткових організацій та установ можна розпочинати роботу як «неприбуткова», тому починати господарську діяльність краще після прийняття даного рішення, щоб уникнути непорозумінь із контролюючими органами.

4. Облікова політика має бути зрозумілою кожному менеджеру

На сьогодні немає спеціального стандарту бухгалтерського обліку для неприбуткових організацій, тому неприбуткові організації застосовують при веденні бухгалтерського обліку всі діючі П(С)БО. Неприбуткові організації мають такі особливості діяльності, які відрізняють їх з-поміж інших комерційних структур.

Кожна неприбуткова організація повинна сформувати облікову політику, прописавши всі особливості в наказі.

В обліковій політиці мають бути відображені всі принципові питання організації бухгалтерського обліку. Розробити правила документообороту і технології обробки облікової інформації, додаткової системи рахунків і реєстрів аналітичного обліку. Додатком до наказу про облікову політику доцільно зробити додаток про документообіг.

У наказі про облікову політику підприємство затверджує облікові реєстри, які застосовуються організацією для хронологічного, систематичного або комбінованого накопичення, групування та узагальнення інформації про господарські операції, яка міститься у первинних документах. Потрібно організувати свою роботу таким чином, щоб все було зручно, практично та зрозуміло не тільки бухгалтеру даної організації, а й будь-якій іншій людині, якщо виникне потреба в доступі до бухгалтерських документів.

5. Облік доходів та витрат - важливо не тільки правильно витратити гроші

Основні питання бухгалтерського обліку в неприбуткових організаціях стосуються джерел надходження коштів, їх обліку та використання.

Неприбуткові організації можуть отримувати доходи у вигляді:

- ☐ безповоротної фінансової допомоги;
- ☐ членських внесків;
- ☐ доходів від основної діяльності;
- ☐ пасивних доходів.

Із даних видів доходів організації не сплачують податок на прибуток. Усі інші надходження оподатковуються.

Найбільшою питомою часткою у доходах такої організації є цільове фінансування, яке обліковується на рахунку 48.

Враховуючи, що неприбуткова організація може отримувати цільове фінансування на реалізацію конкретних статутних програм (заходів, проектів тощо), а також просто на забезпечення статутної діяльності, варто деталізувати облік коштів (майнових цінностей) на рахунку цільового фінансування.

Бухгалтерський облік неприбуткових організацій має особливості:

- такі організації для обліку витрат можуть використовувати рахунки 9 класу;
- надходження коштів у вигляді благодійних внесків відображається за кредитом рахунку 48: «Цільове фінансування і цільові надходження». За дебетом рахунку 48 відображається визнання фінансування доходом і повернення невикористаних сум. Аналітичний облік коштів цільових надходжень ведеться за їх призначенням і джерелами надходжень;
- визначення доходу при цільовому фінансуванні регулюється П(С)БО 15 "Дохід": цільове фінансування не визнається доходом, поки не існує підтвердження того, що воно буде отримане та підприємство виконає умови щодо такого фінансування.

Отримане цільове фінансування визнається доходом протягом тих періодів, у яких були зазанані витрати, пов'язані з виконанням умов цільового фінансування.

Витрачається дане фінансування тільки на певні цілі: проведення статутної діяльності та господарські видатки, передбачені кошторисом організації.

Намагайтесь вести аналітичний облік коштів залежно від джерел надходження та цілей фінансування. Використовуйте розгалужену структуру субрахунків для більш чіткого відображення фінансового стану організації.

6. Кожна господарська операція повинна бути якісно оформлена первинними документами

Первинний документ – письмовий документ, який містить відомості про господарську операцію та підтверджує її здійснення.

Повнота і достовірність показників бухгалтерського обліку значною мірою залежать від якості оформлених документів. Щоб бути доказовим і мати юридичну силу, документ має містити обов'язкові реквізити: назва документа (форми), дата і місце складання, назва підприємства (від імені якого складено документ), зміст та обсяг господарської операції, одиниця виміру господарської операції, посади осіб, відповідальних за здійснення господарської операції і правильність її оформлення, особистий підпис або інший знак, що дає змогу ідентифікувати особу, яка брала участь у здійсненні господарської операції.

Якщо у первинному документі немає будь-якого обов'язкового реквізиту, такий документ недоказовий і не може бути підставою у бухгалтерському обліку. Такі документи, як правило, є причиною ретельного вивчення органами перевірки і контролю та накладання штрафних санкцій.

Первинні документи мають бути складені в момент здійснення операції, а якщо це неможливо, безпосередньо після її закінчення.

Кожна господарська операція повинна бути якісно оформлена первинними документами, передбаченими законодавством України.

7. Проектна діяльність - облік витрат та звітність є першочерговими

Одним із основних видів діяльності громадських організацій є проектна діяльність. Проектна діяльність - це діяльність з вирішення певної проблеми спрямована на досягнення конкретної мети, реалізована шляхом виконання запланованого проекту. Вона характеризується новизною, унікальністю і неповторністю.

Громадські організації для реалізації проектів отримують грантові кошти на певні цілі, несуть відповідальність за правильне використання даних асигнувань на цілі.

Для кожного грантового проекту дуже зручно використовувати окремі банківські рахунки, це забезпечує прозорість і чіткість використання асигнувань.

Залежно від вимог грантодавців необхідно надавати проміжні та фінальні фінансові звіти, які складаються з відповідних узагальнюючих таблиць та копій первинних документів.

Усі вимоги до фінансових документів, як правило, грантодавець надає в додатках до угод та озвучує на вступних зустрічах. Їх потрібно чітко дотримуватись. Не доцільно в даному матеріалі розповідати про конкретні вимоги, тому що вони ніколи не суперечать українському законодавству, хоча інколи можуть мати несуттєві особливості.

Специфічні вимоги виникають при реалізації проектів із міжнародними донорами або закордонними партнерами. Фінансові документи повинні не тільки відповідати вимогам українського законодавства, але й не суперечити вимогам міжнародного обліку. Дуже часто доводиться заповнювати не характерні для українського обліку форми та таблиці. Недотримання вимог грантодавців або їх неповне виконання — псує не тільки імідж громадської організації, а також призводить до неприємних судових спорів.

Завжди чітко та якісно розробляйте кошторис проекту, включайте статті, які легко реалізувати в фінансовому розумінні та здійснення яких не суперечило б чинному законодавству.

8. Безготівкові та готівкові розрахунки. Розпоряджатися паперовими і електронними грошима необхідно по-різному

Грошові розрахунки можуть набувати готівкової та безготівкової форм. Безготівковим грошовим розрахункам, зазвичай, надають перевагу. Це пояснюється тим, що при використанні безготівкових розрахунків досягають значної економії витрат на їх здійснення. Широкому застосуванню таких розрахунків сприяють банківські установи. У них також зацікавлена держава — не тільки з точки зору економного витрачання коштів, а й з огляду на вивчення, регулювання і контролю за грошовими оборотами. Між готівковими і безготівковими розрахунками існує тісний взаємозв'язок.

Готівкову форму розрахунку застосовують:

- для розрахунків із працівниками - виплата заробітної плати, грошових компенсацій, премій, дивідендів, пенсій тощо;
- забезпечення нагальних господарських потреб - придбання канцелярських товарів, оплату витрат на відрядження тощо;
- розрахунки з постачальниками товарів та послуг.

У громадських організаціях використовують обидві форми розрахунків. Для безготівкових розрахунків організація в установі банку відкриває рахунок. Якщо планується міжнародна діяльність, потрібно відкрити валютні рахунки.

Розрахунки в готівковій формі для організацій проводяться з оформленням таких документів:

- прибуткові і видатковий касові ордери;
- квитанції;
- договори купівлі-продажу;
- акти про закупівлю товарів, виконання робіт, надання послуг;
- авансові звіти.

Касові операції пов'язані як з прийняттям, так і з видачею готівки. Усі організації зобов'язані зберігати свої кошти на банківському рахунку. Отримання готівки з поточного рахунка здійснюється з використанням грошового чека, що слугує розпорядженням банку видати вповноваженій особі зазначену суму готівки. Порядок ведення касових операцій в Україні регламентується законодавством.

При проведенні готівкових розрахунків потрібно звернути увагу на Постанову Правління Національного банку України «Про встановлення граничної суми розрахунків готівкою», якою встановлено такі обмеження щодо готівкових розрахунків протягом дня:

- для підприємств (підприємців) між собою в розмірі 10 000 гривень;
- для фізичної особи з підприємством (підприємцем) за товари (роботи, послуги) у розмірі 150 000 гривень.

9. Сплата податків вчасно і чітко

Хоча громадські організації в основному неприбуткові, сплачувати податки вони все ж зобов'язані.

Якщо така організація отримує дохід із інших джерел (на які не поширюється пільга в оподаткуванні), вона зобов'язана сплатити податок. У такому разі він визначається, як сума доходів, отриманих із таких інших джерел, зменшена на суму витрат, пов'язаних із отриманням таких доходів, але не вище від суми таких доходів. Доходи від комерційної діяльності — здача приміщень в оренду, друк та продаж газет — оподатковуються на загальних підставах. Також із будь-якого доходу отриманого до визнання організації неприбутковою.

Один із основних податків — це податок із доходів фізичних осіб. Це загальнодержавний податок, що стягується з доходів фізичних осіб (громадян — резидентів) і не резидентів, які отримують доходи з джерел їх походження в Україні. Громадська організація є податковим агентом щодо податку на доходи фізичних осіб та зобов'язана нараховувати, утримувати та сплачувати податок, передбачений Податковим кодексом України, до бюджету від імені та за рахунок фізичної особи з доходів, що виплачуються такій особі. Також вона має вести податковий облік, подавати податкову звітність податковим органам та нести відповідальність за порушення його норм в порядку, передбаченого законодавством України.

Нарахування відбувається разом з нарахуванням заробітної плати працівникам на підставі цивільно-правових угод. Сплата даного податку обов'язкова при виплаті вищеперерахованих доходів фізичним особам.

Вчасно нараховуйте та сплачуйте обов'язкові податки та збори. Не нехуйте терміном сплати того чи іншого податку.

10. Звітність неприбуткових організацій - обов'язок навіть в бездіяльності

Основною формою звітності неприбуткових організацій і установ є Податковий звіт про використання коштів неприбутковими установами й організаціями (далі - Податковий звіт).

Податковий звіт складається за формою, затвердженою наказом Міністерства доходів і зборів України та подається неприбутковими установами та організаціями до відповідного територіального органу Міністерства доходів і зборів України за базовий звітний (податковий) рік протягом 60 календарних днів, що настають за останнім календарним днем звітного (податкового) року, разом із річною фінансовою звітністю.

Звіт складається з двох частин. У першій частині відображаються всі доходи вашої організації, що звільняються від оподаткування на прибуток та профінансовані видатки неприбуткових організацій. У другій частині наводиться розрахунок за звітний (податковий) період від доходу, отриманого з інших джерел, що проводиться у звітному (податковому) періоді.

Крім зазначеного звіту, неприбуткові організації подають Звіт про суми податкових пільг. Звіт подається за 3, 6, 9 та 12 календарними місяцями до державної податкової служби за місцем реєстрації протягом 40 календарних днів, що настають за останнім календарним днем звітного податкового періоду. Звіт не подається, коли організація не користується пільгами.

Також громадські організації подають звіт за формою № 1-ДФ. Податкові агенти зобов'язані щокварталу такий звіт подавати до контролюючого органу.

Якщо в громадській організації здійснюється нарахування та виплата заробітної плати, потрібно подавати звіт про суми нарахованої заробітної плати (доходу, грошового забезпечення, допомоги, компенсації) застрахованих осіб та суми нарахованого єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування до органів доходів і зборів. Сам звіт, його заповнення, подача, виправлення помилок і інші нюанси регулюються наказом Міністерства доходів і зборів України «Про затвердження Порядку формування та подання страхувальниками звіту щодо сум нарахованого єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування».

Щомісячний звіт ЄСВ надається працевдавцями протягом 20 днів після закінчення звітного місяця за формою згідно Додатку 4 Порядка №454.

Формування та подача звітів є обов'язковою для будь-якої громадської організації. Навіть якщо організація не здійснює господарської діяльності подача звітності є необхідною.



100 уроків

Стратегічний менеджмент організації. Сиви і миші в громадському секторі

1. Створіть свою шкалу цінностей і тримайте її завжди!
2. Лідерам потрібні менеджери, менеджерам - лідери.
3. Не женіться за універсальністю своїх співробітників.
4. Плануйте на 1, 3, 5 роки, а мрійте на 10!
5. Технічне завдання - наше все!
6. Ваша успішність - в розширенні комунікацій вашої організації.
7. Якщо вас не розуміють - це не привід зупинятись! Хай наздоганяють!
8. Звітування організації має стати для вас частиною вашої корпоративної етики.
9. Стріляйте проектами - вистрілює 1 з 8!
10. Суспільне благо як додана вартість і мірило вашої діяльності.



Фінансовий менеджмент. Коли фінанси не співають романси?!

11. Готовий працювати за ідею? Запрошуємо до громадського сектору!
12. Починайте з малого, якщо вашу ідею оцінили в 500 грн., то з часом вона буде варті 500 000.
13. Ваші ідеї безцінні, та не намагайтесь їх поставити на комерційну основу.
14. Ви не настільки багаті, щоби дозволити собі працювати без бухгалтера!
15. Дозвольте іноземним партнерам спростити вам життя з фінансовими тонкощами.
16. Більше донорів - більше можливостей! Але ідея на першому місці!
17. Не продавайте свою незалежність. Вона коштує дорожче, ніж те, що вам запропонують взамін!
18. Відповідальний вибір партнерів - запорука успішного співробітництва.
19. Будьте готові брати на озброєння кращі практики та інструменти з інших секторів.
20. Не зупиняйтесь на шляху удосконалення, попереду ще багато незвіданого!

Проектний менеджмент. Як писати, щоб твої ідеї підтримували

21. Зрозумійте чого саме хоче донор.
22. Одна голова добре, а декілька - це успішний проект.
23. Ретельно підбирайте партнерів.
24. Знайте свої можливості.
25. Не забувайте про логічну структуру проекту.
26. Кошторис проекту повинен бути адекватним.
27. Усе перевіряйте декілька разів.
28. Планування - основний інструмент для успішної реалізації проекту.
29. Консультуйтеся, консультуйтеся і ще раз консультуйтеся!
30. Готуйтеся до звітування із самого початку проекту.

Інформаційний менеджмент. Якщо вас не знають, вас не існує

- 31. Стандартні інформаційні заходи - стандартне сприйняття вас! Змінійте схему!
- 32. Підготовка-проведення-постінформування - 50%-20%-30% (формула успішного заходу).
- 33. Якісне інформування - ознака професіоналізму.
- 34. Із різними цільовими аудиторіями говоріть «різними мовами», але українською.
- 35. Звикайте до питань: «Під кого» робите проект? Скільки на цьому заробили?».
- 36. Якщо є можливість переконати, завжди намагайтесь це зробити перед тим, як вдаватись до акцій прямого тиску.
- 37. **Будьте прозорими: вам все одно хабарів не дають!**
- 38. Якщо увесь світ соціалізується, то і вам соціальні мережі у поміч!
- 39. Навіщо візитки, якщо ми живемо у вік Гугл?!
- 40. Без медіа стратегії ви пливете за течією.

Регіональна аналітика. Бути корисним і зрозумілим

- 41. Фахове володіння інструментарієм аналізу - відправна точка у вашій роботі.
- 42. Якісна аналітична складова має домінувати у вашому проектному менеджменті, якщо ви називаєте себе аналітичним центром.
- 43. Беріться лише за те дослідження, яке під силу вашій команді.
- 44. Наявність своєчасного планування в дослідженні наближає вас до отримання ґрунтового та вивіреного аналітичного продукту.
- 45. Інформації не буває забагато, але вмійте вчасно зупинитись.
- 46. Одна голова добре, а разом із комп'ютерним процесором - ще краще!
- 47. Перевіряйте достовірність інформації, інакше вона перевірить вас на фаховість.
- 48. Дослідження - це особливий продукт, який потребує особливого продажу.
- 49. Завжди сумнівайтесь тому, чи все ви зробили задля найкращої якості вашого дослідження.
- 50. Ваша аналітична сила проявляється у спроможності допомогти іншим за рахунок вашої дослідницької роботи.

Мережеві проекти організації. Як не загубитись серед рівних?

- 51. «Разом і батька легше бити»: мережуйтеся, воно того варте!
- 52. «Нельзя объять необъятное»: починайте з невеликих коаліційних проектів.
- 53. Обирайте в партнери однодумців.
- 54. Мережа повинна мати лідера.
- 55. Мережа повинна спілкуватися.
- 56. Будьте максимально зрозумілими та слідкуйте за корпоративними розсилками.

- 57. Вчіться шукати кошти для реалізації ідей.
- 58. Прагніть бути ефективним коаліціантом.
- 59. Якщо ви лідер мережі, реалізуйте та примножуйте її потенціал.
- 60. Дотримуйтесь „мережових табу”.

Соціологічні дослідження - серйозна робота чи забавка?

- 61. Соціологічна служба - це окрема команда у вашій організації.
- 62. При виборі методу дослідження зважте всі «за» і «проти» кожного їх різновиду.
- 63. Не маєш часу на проведення опитування - не починай його.
- 64. Вдало складена анкета - продукт наполегливої кропіткої праці.
- 65. Підбір команди інтерв'юєрів має вирішальне значення.
- 66. Правильно побудована вибірка - це необхідність будь-якого соціологічного дослідження.
- 67. Інструктаж перед опитуванням - це обов'язкова потреба.
- 68. Проблема пошуку респондента - основна перепона в проведенні опитування.
- 69. Безпека інтерв'юєра - найголовніше в його роботі.
- 70. Перевірка результатів опитування - обов'язкова його складова.

Міжнародні проекти. Обміни та візити

- 71. Розглядайте міжнародні проекти як додану вартість збагачення вашого досвіду.
- 72. Розподіл повноважень - необхідний шлях до вдалого партнерства.
- 73. Відбір учасників - пошук однодумців.
- 74. Враховуйте національні особливості ваших партнерів під час планування міжнародних проектів та заходів.
- 75. Від отримання візи до вегетаріанського меню - усе повинно буди продумано заздалегідь.
- 76. Готуйтеся ретельно, щоб не виникало сюрпризів.
- 77. У навчальному візиті і навчання, і відпочинок мають бути збалансованими.
- 78. Зворотній зв'язок від учасників проекту не є простою формальністю.
- 79. Підтримуйте контакти з вашими партнерами після закінчення проекту.
- 80. Створюйте суспільно значущі проекти.
- 81. Не будьте загрозю для влади, а будьте можливістю.

Контакти з владою. Як бути рівним учасником прийняття рішень?

- 82. Щоб пропонувати співпрацю, треба чітко розуміти, як влада діє і приймає рішення.
- 83. Критика має бути конструктивною і максимально обґрунтованою.
- 84. Намагайтеся вплинути на порядок денний влади, проштовхуючи свої ідеї та проекти.
- 85. Демонструйте владі, як багато вона виграє від проекту і як мало вона витратить для цього часу.

86. Слідкуйте пильно, щоб вас не намагалася використати влада для імітації співпраці з громадськістю.
87. Будьте готові, що у спільному проєкті розподіл повноважень буде нерівним: ви більше працюєте - влада більше отримує.
88. Станьте провайдером унікальних послуг для влади, яких більше ніхто не надає.
89. Допомагаючи у вирішенні важливих для влади питань, не дозволяйте перекладати на вас їх функціональні обов'язки.
90. Співпрацюючи з владою, в першу чергу, відштовхуйтесь від потреб громади.

Особливості громадського сектору. Особливості неприбутковості

91. Професійний спеціаліст бухгалтерського обліку - запорука успіху.
92. Створення громадської організації починається із статуту.
93. Неприбуткова справа - справа серйозна!
94. Облікова політика має бути зрозумілою кожному менеджеру.
95. Облік доходів та витрат - важливо не тільки правильно витратити гроші.
96. Кожна господарська операція повинна бути якісно оформлена.
97. Проектна діяльність - облік витрат та звітність є першочерговими!
98. Безготівкові та готівкові розрахунки. Розпоряджатися паперовими і електронними грошима необхідно по-різному.
99. Сплата податків - вчасно і чітко!
100. Звітність неприбуткових організацій - обов'язок навіть в бездіяльності.



