


# ПОРАДИ ДЛЯ ПОЧАТКІВЦІВ В ГРОМАДСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

ЗБІРКА РЕКОМЕНДАЦІЙ  
ДЛЯ ОРГАНІЗАЦІЙ ГРОМАДЯНСЬКОГО  
СУСПІЛЬСТВА ТА ІНІЦІАТИВНИХ ГРУП

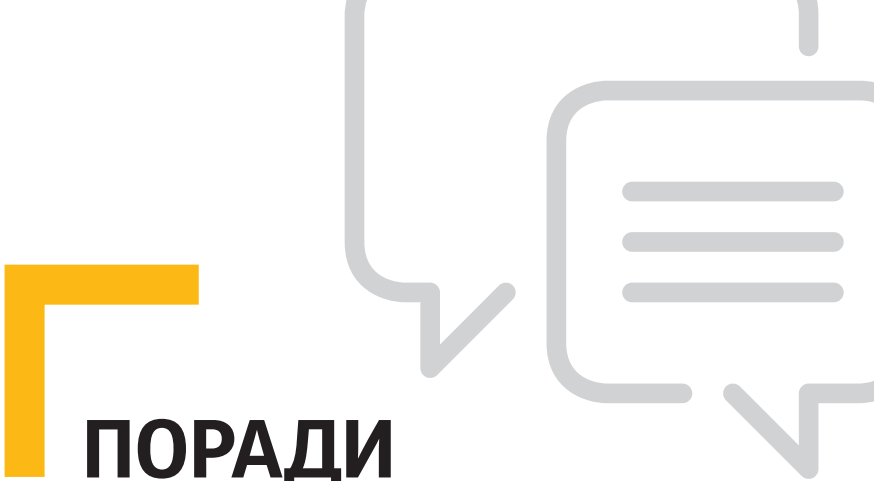


Молодіжна організація «Нова генерація»

**ПРОЕКТ «ПОСИЛЕННЯ МІСЦЕВОГО  
ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА  
У СІЛЬСКИХ ГРОМАДАХ»**

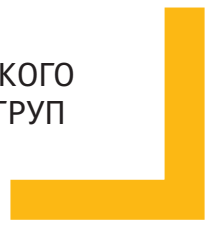
Херсон - 2015





# **ПОРАДИ ДЛЯ ПОЧАТКІВЦІВ В ГРОМАДСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

ЗБІРКА РЕКОМЕНДАЦІЙ  
ДЛЯ ОРГАНІЗАЦІЙ ГРОМАДЯНСЬКОГО  
СУСПІЛЬСТВА ТА ІНІЦІАТИВНИХ ГРУП



Молодіжна організація «Нова генерація»

**ПРОЕКТ «ПОСИЛЕННЯ МІСЦЕВОГО  
ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА  
У СІЛЬСКИХ ГРОМАДАХ»**

Херсон – 2015

**«Поради для початківців в громадській діяльності».** Збірка рекомендацій для організацій громадянського суспільства та ініціативних груп // Упорядники: О. Глебушкіна, Г. Качура – Херсон: МО «Нова генерація», 2015. – 144 с.

*У збірці зібрано корисні матеріали та поради щодо питань створення ОГС, процесу стратегічного планування в організації, залучення ресурсів, написання проектів, фінансового менеджменту та підготовки річних звітів. Узагальнені рекомендації можуть стати в нагоді керівникам та менеджерам організацій громадянського суспільства, лідерам ініціативних груп та іншим зацікавленим особам.*

**Розповсюджується безкоштовно.**

Це видання було підготовлено в рамках проекту «Посилення місцевого громадянського суспільства у сільських громадах», що впроваджується молодіжною громадською організацією «Нова генерація» за фінансової підтримки Національного Фонду в підтримку демократії (США). За зміст даного видання відповідає виключно молодіжна організація «Нова генерація» і він ні в якому разі не може розглядатися як такий, що відображає офіційну позицію Національного Фонду в підтримку демократії (США).



**National Endowment  
for Democracy**  
*Supporting freedom around the world*



# Зміст

Вступ.	4
Глосарій.	6
1. Процес народження організації громадянського суспільства: шлях від ініціативної групи до зареєстрованої організації.	12
2. Ефективне врядування в громадській організації.	24
3. Як забезпечити ефективний менеджмент в громадській організації: маркетинг/стратегічне планування.	32
4. Фінансовий менеджмент: Забезпечення фінансової спроможності	48
5. Пошук та залучення коштів для реалізації ініціатив: Краудфандінгові платформи. Підготовка проектних заявок.	90
6. Комунікація: річні звіти як засіб комунікації та презентації успіху.	126

# Вступ

Молодіжна організація «Нова генерація» майже 10 років, в рамках одного зі своїх стратегічних напрямків, працює над інституційним розвитком організацій громадянського суспільства.

Цей напрямок з'явився дуже природньо, коли у 2005 році МО «Нова генерація», шукаючи партнерів серед районних організацій в Херсонській області та намагаючись розширити мережу партнерів, стала своєрідним ресурсним центром для ініціативних груп громадян, які прагнуть створити громадські організації та працювати для своєї цільової групи та громади. Саме тому ми працюємо над підвищенням інституційної спроможності неурядових організацій та надаємо консультації тим, хто хоче створити організацію, чи тільки-но її зареєстрував. Зазвичай ми допомагаємо визначити стратегічні напрямки організації та скласти стратегічний план організації, визначити для себе ефективні джерела залучення ресурсів, налагодити роботу в команді та бухгалтерський облік в організації. Також, проводимо навчальні тренінги, майстерні з написання та менеджменту проектів, моніторингу та оцінки проектів, тощо.

Видання цієї збірки стало відповіддю на найчастіші запитання від громадських організацій, які щойно створились або перебувають в процесі створення і звертаються до нашої організації за консультаціями.

Збірка не є стовідсотково авторською. Ми, скоріше, зібрали та узагальнили корисні матеріали та поради, які можуть стати в нагоді тим, хто тільки починає свою діяльність в громадському секторі. Сподіваємось, на сторінках цієї збірки, кожен знайде відповіді на ті питання, які з'являються під час роботи, незалежно від напрямку діяльності громадської організації.

Ми також, відкриті для спілкування, готові ділитись власним досвідом та досвідом нашої організації, яка з моменту заснування у 1993 році жодного разу не припиняла своєї діяльності, не дивлячись на різні зовнішні обставини та внутрішні можливості організації. Тож, пережили й злети й падіння, робили висновки, навчались і рухались далі. Можливо саме цей досвід і набутті знання зможемо передати Вам.

***Команда молодіжної організації «Нова генерація»***

# Глоссарій



# ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО

Громадянське суспільство – це історичний тип у розвитку людського суспільства, його конкретна якісна характеристика; це сфера самовиявлення і реалізації потреб та інтересів вільних індивідів через систему відносин (економічних, соціальних, релігійних, національних, духовних, культурних). Структурними елементами цієї системи є організації (політичні партії, громадські об'єднання, асоціації) та різні об'єднання (професійні, творчі, спортивні, конфесійні тощо), що охоплюють всі сфери суспільного життя і є своєрідним регулятором свободи людини.

*(тлумачення з Вікіпедії)*

Громадянське суспільство – це царина, в якій громадяни вирішують конкретні проблеми, тут здійснюється представництво їхніх інтересів, ведеться суспільно значуща діяльність, тобто громадянами береться на себе відповідальність за спільне благо.

За словами відомого німецького державного і політичного діяча Дітмара Штюдемана, “поняття “цивільне або громадянське суспільство” позначає основний принцип демократії: під державою і суспільством мається на увазі співтовариство зрілих громадян, які самі спільно визначають свою долю. У вузькому сенсі громадянське суспільство визначається як демократична форма самоорганізації суспільства, незалежно від держави і поза ринком. Демократична, оскільки той, хто не визнає основних прав громадянина і людини, не може бути частиною громадянського суспільства. Таким чином, громадянське суспільство – елементарна складова частина діючої демократії”.

*(з сайту Центру Розумкова)*

## ГРОМАДСЬКЕ ОБ'ЄДНАННЯ

Громадське об'єднання – за українським законодавством це добровільне об'єднання фізичних осіб та/або юридичних осіб приватного права для здійснення та захисту прав і свобод, задоволення суспільних, зокрема економічних, соціальних, культурних, екологічних, та інших інтересів.

Громадське об'єднання за організаційно-правовою формою може бути громадською організацією або громадською спілкою.

# ІНСТИТУТИ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

В Україні до інститутів громадянського суспільства відносять:

1. громадські організації;
2. релігійні організації;
3. благодійні організації;
4. професійні спілки;
5. об'єднання професійних спілок;
6. творчі спілки;
7. асоціації;
8. організації роботодавців;
9. недержавні засоби масової інформації;
10. інші непідприємницькі товариства і установи, легалізовані відповідно до законодавства України.

## ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ

Громадська організація – об'єднання громадян, яке створюється для спільної реалізації спільних інтересів (культурних, економічних, вікових, гендерних, регіональних, релігійних, професійних, соціальних тощо).

*(тлумачення з Вікіпедії)*

Закон України «Про громадські об'єднання» визначає громадську організацію як «громадське об'єднання, засновниками та членами (учасниками) якого є фізичні особи», тобто це одна з організаційно-правових форм громадських об'єднань в Україні.

*(формулювання згідно Закону України «Про громадські об'єднання»)*

## БЛАГОДІЙНА ОРГАНІЗАЦІЯ

Благодійна організація – юридична особа приватного права, установчі документи якої визначають благодійну діяльність в одній чи кількох сферах, визначених цим Законом, як основну мету її діяльності.

*(згідно ЗУ «Про благодійну діяльність та благодійні організації»)*

## ПОСИЛЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ

Процес розвитку і зміцнення навичок, здібностей, процесів і ресурсів, які потребуються організацією, щоб виживати, адаптуватися і розвиватися у світі, який швидко змінюється».

*Introduction to Organizational Capacity Development,  
Pact's Learning Series Publications,  
First Edition, October, 2009*

## ПЛАН ДІЙ З ПОСИЛЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ

Документ, розроблений організацією після оцінки її потенціалу/спроможності. Цей документ описує всі заходи з посилення спроможності, які організація буде проводити внутрішньо задля розбудови свого власного потенціалу, а також підтримку, яка необхідна їй із зовнішніх джерел.

*Introduction to Organizational Capacity Development,  
Pact's Learning Series Publications,  
First Edition, October, 2009*

## ОРГАНІЗАЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ

Здатність організації ефективно досягати своєї місії та підтримувати стале функціонування в довгостроковому періоді.

*Introduction to Organizational Capacity Development,  
Pact's Learning Series Publications,  
First Edition, October, 2009*

## ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК

Пакт дає визначення організаційному розвитку як процесу створення функціональної спроможності окремих організацій громадянського суспільства та державних установ. Функціональна спроможність відноситься до систем і процесів, які організація потребує для ефективної роботи, тим самим збільшуючи їх вплив.

*Introduction to Organizational Capacity Development,  
Pact's Learning Series Publications,  
First Edition, October, 2009*

## СПРОМОЖНІСТЬ

Визначається як сукупність організаційних та технічних можливостей, взаємовідносин та цінностей, що дозволяють країнам, організаціям, групам осіб та окремим громадянам на будь-якому суспільно-політичному рівні виконувати функції та досягати визначених цілей розвитку протягом певного часу. Спроможність – це про інституційні, організаційні та поведінкові результати (наслідки).

*Source: Morgan, P. CIDA 1998*

## АДВОКАЦІЯ, АДВОКАСІ

Термін з практики діяльності громадських організацій США, який означає кампанію, направлену на представництво і захист прав та інтересів певної соціальної групи. Українською мовою вживаються терміни-аналогі: адвокація, адвокати, едвокати, просування, лобіювання, представлення та захист прав громадян). Об'єктом впливу для адвокати-компанії є державні установи; мета впливу — здійснення певних структурних змін (наприклад, прийняття законів) щодо групи, інтереси якої лобіюються.

## ЛЕГІТИМНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ

Тут мається на увазі залучення організацією своїх основних бенефіціарів до управління та планування, звітування про діяльність організаціями перед бенефіціарами, наявність можливості зворотного зв'язку між організацією та бенефіціарами. Легітимність це вимір того наскільки організація потрібна та важлива для цільової групи для якої НГО працює.

## ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Процес здобуття працівниками організації професійних знань, удосконалення вмінь та навичок, підвищення їх компетентності з метою забезпечення ефективного виконання їх обов'язків, завдань

## **БЕНЕФІЦІАР**

Одержувач визначених вигод, що виникають у результаті реалізації проекту, діяльності організації.

## **ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ**

Це процес передавання керівником частини будь-якої своєї роботи та повноважень, необхідних для її виконання, підлеглому, який приймає на себе відповідальність за її виконання. За допомогою делегування повноважень встановлюються формальні відносини та посадові зв'язки працівників в організації. Саме вони слугують основою для упорядкування спільної діяльності підрозділів і забезпечують можливості координувати роботу організації.

## **СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ (СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ)**

Це процес оцінки зовнішнього середовища, формулювання організаційних цілей, ухвалення рішень, направлених на створення і утримання конкурентних переваг. Він є безперервним процесом, а не одноразовим зусиллям по розробці стабільного стратегічного плану.


## **ФАНДРЕЙЗИНГ (англ. FUNDRAISING)**

Процес залучення грошових коштів та інших ресурсів організацією (переважно некомерційною) з метою реалізації як певного соціального проекту, так і серії проектів, об'єднаних однією спільною ідеєю або ж «вектором руху». Кошти можуть надходити від приватних осіб, комерційних організацій, фондів, урядових організацій.

## **ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**


Система принципів, методів, засобів і форм організації грошових відносин. Основна суть полягає в управлінні фінансами з метою підвищення ефективності діяльності організації.

01.



# **ПРОЦЕС НАРОДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА:**

ШЛЯХ  
ВІД ІНІЦІАТИВНОЇ ГРУПИ  
ДО ЗАРЕЄСТРОВАНОЇ  
ОРГАНІЗАЦІЇ



# ЯК ЗРОЗУМІТИ, ЩО НАСТАВ ЧАС ДЛЯ СТВОРЕННЯ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ І ЩО ТІ СПРАВИ, ЯКІ ТИ ТА ТВОЄ ОТОЧЕННЯ РОБИТИ І Є ГРОМАДСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ?

---

**Напевно треба починати з визначення терміну громадська діяльність та громадянське суспільство. Зараз, коли країна трансформується та переходить на новий рівень свого розвитку, громадська діяльність стала більш видимою.**

---

Тепер майже кожний другий розуміє хто такий волонтер, оскільки саме страшні події, які супроводжували всю Революцію Гідності, змусили всіх небайдужих до подальшої долі країни, та й власного майбутнього мобілізуватися, об'єднатися та присвятити свій час саме волонтерській роботі. Саме завдяки волонтерському руху, який останні півтора роки відчутно активізувався та став потужним, зміг встояти Майдан, змогла зміцнити армія та добровольчі батальйони, які й зараз захищають цілісність та суверенітет України. Саме зусиллями волонтерів були створені центри допомоги вимушеним переселенцям в різних містах України та налагоджена робота в них.

Волонтерство стало невід'ємною частиною життя багатьох людей тепер. Для порівняння можемо згадати, що протягом дуже тривалого часу кількість активних людей, які присвячують себе волонтерству або іншим видам громадської діяльності, не перевищувала 2% від загальної кількості населення України. Не впевнені, що зараз є дані нових проведених досліджень з цього питання, але безперечно, за останні півтора роки цей відсоток став більшим. Власне, народження цієї енергії добровільної допомоги іншим і є проявом громадянського суспільства, частиною якого є також й інституалізовані громадські організації, спілки, благодійні фонди, тощо.

**Як зазначає Ч. Тейлор, поняття громадянського суспільства вживається у наш час щонайменше у трьох значеннях:**

- 1)** Мінімальний його обсяг дорівнює існуванню незалежних від держави громадських організацій, або як тепер прийнято говорити — “третього сектора”.



- 2) Друге значення, більш точне в науковому відношенні, охоплює усю соціальну структуру, яка координує свої дії через низку добровільних асоціацій (про це, власне, й йшлося вище).
- 3) Воно також розглядається як фактор впливу на державну політику, тобто як сукупність груп тиску та інших суб'єктів впливу на політичний процес у суспільстві (про це йтиметься далі).

**До цих розумінь терміну можна додати ще два.**

- 4) Четверте розуміння суспільства виходить з того, що суспільство в цілому стає громадянським, якщо у ньому розвинена названа вище система інститутів і взаємодій. Цей підхід найбільш розповсюджений у публіцистиці, але його вживають і науковці, маючи на це ті підстави, що у суспільстві з розвинутою мережею громадських організацій, громадським спілкуванням тощо міняється тип політичної культури. Вона теж стає цивільною, громадянською і своєю чергою міняє спосіб функціонування усіх суспільних інститутів.
- 5) І, нарешті, п'яте розуміння, полягає в ототожненні громадянського суспільства з усією нерозчленованою позаполітичною чи позадержавною сферою суспільного життя.

Кожне з цих тлумачень має свої підстави. Заперечити можна хіба що проти першого підходу як занадто вузького (можна б сказати, механістичного), та проти п'ятого, як занадто формального, такого, що не вказує на якісну специфіку феномена громадянського суспільства.

Досвід роботи молодіжної організації «Нова генерація» з ініціативними групами, які прагнули створити громадську організацію, показав, що якщо ваша команда налічує як мінімум 3-5 осіб і у вас вже є бажання та плани щодо того, як зробити кращим світ/регіон/місто/село/громаду/двір/навчальний заклад (оберіть свій варіант), це свідчить про певну готовність до інституалізації (створення та реєстрації організації). Багато ініціатив з благоустрою громади, проведення свят чи будь-яких інших заходів для дітей, молоді та людей похилого віку, активізації населення можна втілювати й в неформальному статусі ініціативної групи, це не обмежує. Але якщо Ви та Ваше оточення розумієте, що хочете працювати системно, впливати на дії влади, контролювати діяльність депутатів місцевих рад, брати участь у процесах прийняття рішень, взаємодіяти з бізнесом, залучати кошти для реалізації соціально важливих проектів, тощо, ви маєте бути інституалізовані.

Що для цього необхідно зробити і про що варто знати, створюючи та реєструючи організацію громадянського суспільства? Саме про це йдеться в цьому розділі нашого посібника.

# АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЩОДО СТВОРЕННЯ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Створення громадської організації здійснюється у два етапи.

## Перший етап – це утворення громадської організації.



**Громадське об'єднання** – це добровільне об'єднання фізичних осіб та/або юридичних осіб приватного права метою якого є здійснення та захист прав і свобод, задоволення суспільних, зокрема економічних, соціальних, культурних, екологічних, та інших інтересів (мета формується в залежності від спрямованості громадського об'єднання).

**Громадська організація** – це громадське об'єднання, засновниками та членами (учасниками) якого є фізичні особи.

**Засновниками громадської організації** можуть бути особи, які досягли 18 років, а молодіжної та дитячої – 14 років.

# 1. Якщо Ви маєте намір утворити громадську організацію, то спочатку Вам необхідно визначитись – створити цю організацію зі статусом або без статусу юридичної особи.

Основні відмінності між громадською організацією зі статусом юридичної особи та без такого статусу визначені у ст. 21 Закону України «Про громадські об'єднання», зокрема, такими відмінностями є:

Громадська організація без статусу юридичної особи		
Громадська організація зі статусом юридичної особи		
Наявність статусу	Обов'язково	За бажанням
Можливість мати символіку	так	ні
Можливість відкривати рахунки в банках та мати печатку	так	ні
Можливість створювати відокремлені підрозділи	так	ні
Можливість засновувати засоби масової інформації для досягнення своєї статутної мети	так	ні



## ЗВЕРТАЄМО УВАГУ,

що громадські організації зі статусом юридичної особи та створені ним юридичні особи (товариства, підприємства) зобов'язані вести бухгалтерський облік, фінансову та статистичну звітність, бути зареєстрованими в податкових органах, сплачувати до бюджету обов'язкові платежі відповідно до закону.

## 2. Для того, щоб утворити громадську організацію необхідно провести установчі збори засновників, яких повинно бути не менше двох осіб.

Дане рішення оформлюється протоколом.

**Протокол установчих зборів засновників громадської організації** (далі – *Протокол*) (незалежно від її статусу) має містити відомості про:

- 1) дату та місце (повна адреса) проведення установчих зборів засновників;
- 2) осіб, які брали участь в установчих зборах (ПІБ);
- 3) рішення про утворення громадської організації із зазначенням мети (цілей) її діяльності;
- 4) рішення про визначення найменування та наявності – скороченого найменування громадської організації;
- 5) рішення про утворення (обрання) керівника.

**Додатково у Протоколі зазначається:**



### **Для громадської організації зі статусом юридичної особи**

- 1) рішення про затвердження статуту громадської організації (*обов'язково*)
- 2) рішення про утворення (обрання) органів управління громадської організації відповідно до затвердженого статуту (*обов'язково*)
- 3) рішення про визначення особи (осіб), яка має право представляти громадську організацію для здійснення реєстраційних дій (*обов'язково*)



### **Для громадської організації без статусу юридичної особи**

- 1) рішення про затвердження статуту громадської організації (*за бажанням*)
- 2) рішення про визначення особи (осіб), яка має право представляти громадську організацію у правовідносинах з державою та іншими особами і вчиняти дії від імені громадського об'єднання без додаткового уповноваження (*обов'язково*)

Невід’ємною частиною Протоколу є **реєстр осіб**, які брали участь в установчих зборах засновників (*далі – Реєстр осіб*), в якому обов’язково зазначаються наступні відомості:

- прізвище, ім’я та по батькові особи;
- дата народження, а для іноземців та осіб без громадянства також дані національного паспорта або документа, що його замінює.

Дані про особу засвідчуються її особистим підписом.

Вищезазначений Протокол та Реєстр осіб підписуються головуючим та секретарем зборів.

### **3. На перший погляд вибір найменування громадської організації може здатися не складним, однак до цього треба віднестись дуже ретельно.**

Перш за все, для правильного вибору найменування для Вашої громадської організації Вам необхідно знати, що найменування складається з двох частин – загальної та власної назв. У загальній назві зазначається організаційно-правова форма громадської організації – «громадська організація». А власна назва може бути різноманітною, в залежності від Вашого вибору, наприклад: Громадська організація “Мій улюблений край”, Громадська організація “Сильні духом та тілом”, Громадська організація “Розвиток”, однак з деякими обмеженнями, які наведені нижче.

#### **Власна назва громадської організації не може містити:**

- 1) власну назву іншого громадського об’єднання (тотожність назв);
- 2) найменування органу державної влади, органу влади Автономної Республіки Крим, органу місцевого самоврядування, складових найменувань цих органів (міністерство, агентство, служба, інспекція, комітет, адміністрація, прокуратура, суд);
- 3) власну назву громадського об’єднання, діяльність якого заборонена в судовому порядку (протягом трьох років після набрання відповідним рішенням суду законної сили);
- 4) слова «державний», «комунальний» та похідні від них. Власна назва навчального закладу, установи чи організації у власній назві громадської організації може використовуватися лише за згоди відповідного навчального закладу, установи чи організації;
- 5) термінів, аббревіатур, похідних термінів, заборона використання яких передбачена законами України;

- 6) історичних державних найменувань, перелік яких встановлюється Кабінетом Міністрів України;
- 7) посилання на іншу організаційно – правову форму;
- 8) інші позначення, використання яких обмежено законом.

Власна назва громадської організації може містити ім'я (псевдонім) фізичної особи за умови попередньої письмової згоди цієї особи або її спадкоємців, засвідченої в установленому законом порядку, якщо інше не передбачено законом. Також, необхідно зазначити, що власна назва громадської організації має містити інформацію про її статус («дитяча», «молодіжна», «всеукраїнська») та може містити інформацію про її вид («екологічна», «правозахисна» тощо).

Останнім та не менш важливим моментом є те, що найменування громадської організації викладається державною мовою. Це ж стосується і всіх інших документів.

#### **4. Хотілося б також звернути увагу на основні вимоги до Статуту громадської організації, які передбачені ст. 11 Законом України.**

**Статут громадської організації має містити відомості про:**

- 1) найменування громадської організації та за наявності – скорочене найменування;
- 2) мету (цілі) та напрями її діяльності;
- 3) порядок набуття і припинення членства (участі) у громадській організації, права та обов'язки її членів (учасників);
- 4) повноваження керівника, вищого органу управління, інших органів управління громадської організації, порядок формування вищого, виконавчого та наглядового органів та зміни їх складу, терміну повноважень, а також порядок визначення особи, уповноваженої представляти громадське об'єднання, та її заміни (для громадської організації, що не має статусу юридичної особи);
- 5) періодичність засідань і процедуру прийняття рішень вищим, виконавчим та наглядовими органами громадської організації, у тому числі шляхом використання засобів зв'язку;
- 6) порядок звітування виконавчим та наглядовими органами громадської організації перед її членами (учасниками);
- 7) порядок оскарження рішень, дій, бездіяльності вищого, виконавчого та наглядового органів громадської організації та розгляду скарг;

- 8) джерела надходження і порядок використання коштів та іншого майна громадської організації;
- 9) порядок створення, діяльності та припинення діяльності відокремлених підрозділів громадської організації (у разі їх створення громадською організацією, яка має намір здійснювати діяльність зі статусом юридичної особи);
- 10) порядок внесення змін до статуту;
- 11) порядок прийняття рішення щодо саморозпуску або реорганізації громадської організації, а також щодо використання її коштів та іншого майна, що залишилися після саморозпуску, – для громадської організації, яка має намір здійснювати діяльність зі статусом юридичної особи.

Якщо Ви вирішили утворити громадську організацію без статусу юридичної особи, однак, на установчих зборах засновників вирішили затвердити Статут, то положення, які зазначені у пунктах 5-8 розкривати у Статуті не обов'язково.



**ЗВЕРТАЄМО УВАГУ,**

що громадські організації зі статусом юридичної особи реєструються, а громадські організації без статусу – повідомляють про своє утворення, протягом 60 днів з дня проведення установчих зборів засновників.

## Другий етап –

## це Реєстрація або прийняття повідомлення про утворення громадської організації.

### 1. Перш за все, варто зазначити, що реєстрація організації здійснюється безоплатно.

Щоб зареєструвати громадську організацію керівник або особа (особи), яка має право представляти громадську організацію для здійснення реєстраційних дій подають (надсилають поштовим відправленням) до Реєстраційної служби відповідного управління юстиції за місцезнаходженням громадської організації наступний пакет документів:

- 1) заяву за формою, затвердженою наказом Міністерства юстиції України від 14.12.2012 № 1842/5;
- 2) примірник Протоколу з Реєстром осіб;
- 3) статут (у двох примірниках, непрошитий, не підписаний, але пронумерований);
- 4) відомості про керівні органи громадської організації із зазначенням прізвища, ім'я, по батькові (за наявності), дати народження керівника, членів інших керівних органів, посади в керівних органах, контактного номера телефону та інших засобів зв'язку, а також зазначені відомості про особу (осіб), яка має право представляти громадську організацію для здійснення реєстраційних дій, до яких додається письмова згода цієї особи, якщо така особа не була присутня на установчих зборах;
- 5) заповнена реєстраційна картка на проведення державної реєстрації юридичної особи (форма 1).

*Заяву та документи, зазначені в пунктах 4 і 5 підписує керівник або особа (особи), яка має право представляти громадську організацію для здійснення реєстраційних дій.*

Справжність підпису зазначеної особи на заяві про реєстрацію громадського об'єднання засвідчується нотаріально.



## **2. Також, безоплатним є повідомлення про утворення громадської організації.**


Щоб повідомити про утворення громадської організації засновники або особа (особи), уповноважена представляти громадську організацію, подають (надсилають поштовим відправленням) до Реєстраційної служби відповідного управління юстиції за місцезнаходженням громадської організації наступний пакет документів:

- 1)** заяву за формою, затвердженою наказом Міністерства юстиції України від 14.12.2012 № 1842/5;
- 2)** примірник Протоколу або його нотаріально засвідчена копія з Реєстром осіб;
- 3)** відомості про засновників громадської організації із зазначенням прізвища, ім'я, по батькові (за наявності), дати народження, адреси місця проживання;
- 4)** відомості про особу (осіб), уповноважену представляти громадську організацію, із зазначенням прізвища, ім'я, по батькові (за наявності), дати народження, контактного номера телефону та інших засобів зв'язку;
- 5)** письмова згода уповноваженої особи бути представником громадської організації.


*Заяву та документи, зазначені в пунктах 3 і 4 підписуються засновниками громадської організації або особою (особами), уповноваженою представляти громадську організацію.*

Справжність підпису зазначених особи на заяві про повідомлення про утворення громадського об'єднання засвідчується нотаріально.

02.



# **ЕФЕКТИВНЕ ВРЯДУВАННЯ В ГРОМАДСЬКІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ**



# ПРО ВРЯДУВАННЯ

(за матеріалами Ресурсного центру Гурт)

---

**Слово «врядування» чи «урядування» є типовим українським словом, яке з давніх-давен асоціювалося з прозорим процесом прийняття рішень при залученні всіх членів громади (віче, сходина села тощо).**

---

Це слово для багатьох українців означало демократичність, можливість урахування голосу кожного, позначало давні традиції місцевого самоврядування в Україні. Однак оскільки абсолютного відповідника в російській мові цьому слову немає, то за радянських часів у Словнику української мови воно зазначалось як застаріле і рекомендувалося застосовувати синонім — управляти.

Поняття «управління/управляти» та «керівництво/керувати» в широкому значенні можна вважати синонімами. Однак якщо розглядати «керівництво» у вузькому значенні, а саме «як спрямування ходу, руху, роботи, як спрямування процесу, вплив на розвиток, стан чогось, як спрямування діяльності кого-, чого-небудь, надання вказівок та розпоряджень», то процес керування діяльністю є складовою процесу управління, завданням якого є надання чомусь завершеного вигляду, забезпечення ефективного функціонування організації як цілісної системи.


Тобто з філологічної точки зору поняття «врядування» є синонімом поняттю «управління», але якщо говорити про переклад англійського слова «governance», то спеціалісти Інституту української мови все-таки рекомендують послуговуватися терміном «врядування», оскільки «управління» часто вживається для перекладу слова «management» (напр. управління персоналом (*personal management, human resources management*), бізнес-управління (*business management*) тощо). Такий самий переклад використовують перекладачі, що працюють над виданнями з теорії та практики державного управління.

У теорії політичної науки поняття управління означає процес реалізації влади в суспільстві, спосіб її здійснення заради задоволення потреб та вимог громадян. Система державного управління включає в себе виконання різноманітних функ-

цій: планування, стимулювання, контроль, тоді як керівництво здійснюється вже безпосередньо в певних сферах та галузях. Однією з рис, що характеризує демократичність процесу управління в державі, є застосування принципів ефективного врядування (good governance), що полягають у відкритості та прозорості прийняття рішень органами державної влади та місцевого самоврядування, підзвітності громадянам (адже саме вони є джерелом влади), у широкому залученні громадян до процесу прийняття рішень.

Ті ж самі характеристики ефективної системи врядування характерні й для неприбуткових організацій, які працюють для підвищення рівня життя, задоволення інтересів та потреб різних верств населення. Протягом багатьох років неурядові організації України здебільшого мали так звану одноосібну систему управління, при якій одна людина відповідала за стратегічний менеджмент, зв'язки з громадськістю, виконання проектів та іншу щоденну діяльність організації.

На сьогодні багато організацій бачать потребу в розмежуванні функцій системи врядування та системи менеджменту організації, залученні нових людей до процесу планування та оцінки діяльності організації.

 Система врядування організації передбачає прозорий та відкритий процес колективного прийняття рішень, підзвітності перед громадськістю, членами та клієнтами організації; процес стратегічного планування, нагляд за діяльністю організації та її оцінку.

Водночас відповідальність за щоденну діяльність: виконання стратегічного плану, безпосередню роботу з клієнтами та членами організації лежить на менеджменті та на персоналі організації, роботою якого керує виконавчий директор. Зважаючи на це та на наведені вище аргументи, хочемо звернути увагу всіх неприбуткових організацій до застосування практик ефективного врядування і до використання принципів ефективного врядування з метою забезпечення життєздатності організації та виконання її місії. Адже, «врядування» («governance») як зрозумілий та

прозорий процес прийняття рішень, дає змогу органу врядування неприбуткової організації в ефективний та підзвітний спосіб використовувати ресурси і владу, спираючись на загальні цінності (з книги «Врядування неприбуткових організацій» (Беріт М. Лейкі).

Варто усвідомлювати, що **правління і персонал організації** – це відмінні структури. Існує основне правило: правління управляє, а персонал здійснює менеджмент, при цьому правління і виконавчий директор працюють у партнерстві.

### **Декілька важливих настанов керівникам організацій:**

- 1)** Почніть діалог з правлінням щодо його ролі в організації.
- 2)** Дізнайтеся, що саме мотивує членів Правління до роботи у вашій організації.
- 3)** Робіть зміни крок за кроком, чітко визначаючи пріоритетні цілі.

### **Серед обов’язків органу врядування неприбуткової організації**

(з посібника «Десять основних обов’язків органу врядування неприбуткової організації» Річарда Інгрема):

- визначення місії та цілей діяльності організації,
- діяльність виконавчого директора,
- забезпечення планування діяльності організації,
- ефективний менеджмент ресурсів,
- визначення та моніторинг програм і послуг організації,
- популяризація організації,
- забезпечення дотримання законів та етичних стандартів,
- залучення та орієнтування.

# ВРЯДУВАННЯ В БЛАГОДІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

(за матеріалами посібника «Благодійність за правилами»

Українського Форуму благодійників)

Якщо ваша організація має статус благодійної, то варто звернути увагу на те, що фахівцями Європейського центру фундації були запропоновані **«4 принципи ефективної роботи»** саме для благодійних організацій/фондів, серед яких врядування є одним з найважливіших принципів:

- **незалежне врядування** (ключові рішення у благодійній інституції ухвалює орган, не залежний від виконавчої дирекції),
- **операційний і фінансовий менеджмент** (організація має стратегію стабільного забезпечення ресурсами і якнайефективніше використовує їх для суспільного блага),
- **прозорість** (фонд зрозуміло розповідає про свої надходження, цілі й результати),
- **підзвітність** (відповідальним вважається тільки той гравець сектору благодійності, який повідомляє стейкхолдерам про свою діяльність, оперуючи вимірюваними величинами, а також добровільно ділиться досвідом із колегами).

Урядування благодійним фондом здійснює орган, якому делеговано право на схвалення рішень. Члени цього органу обираються відповідно до визначеної процедури згідно з принципами організації та діють відповідно до етичних стандартів.

## Склад правління, термін дії та його діяльність

Процедура перегляду і ротації складу правління чітка і попередньо затверджена. Ми можемо гарантувати, що членів правління обирають з огляду на їхні кваліфікацію та досвід. Також береться до уваги різноманітність професій, уміньсфер впливу серед членів правління. Ми регулярно переглядаємо ефективність роботи правління та персоналу благодійного фонду.

# Практичне застосування

В Україні керівні органи благодійної організації визначаються Законом України «Про благодійну діяльність та благодійні організації». Вищим органом управління благодійних товариств та благодійних фондів є загальні збори учасників. Органами управління благодійних установ є виконавчий орган і наглядова рада. Вищим органом управління благодійних установ є та ж таки наглядова рада. Установчі документи благодійної організації можуть визначати порядок утворення та діяльності інших органів благодійної організації, підзвітних органам управління благодійної організації.

**Так, одним із основних органів врядування зазвичай є правління – стратегічний орган у структурі управління організацією. Зазвичай правління:**

- забезпечує відповідність діяльності організації чинному законодавству;
- сприяє виконанню місії організації;
- визначає програми й фінансову політику організації, види діяльності, керування діяльністю організації;
- узгоджує різні інтереси всіх зацікавлених сторін;
- знаходить необхідні ресурси;
- контролює управління активами;
- ознайомлюється з фінансовими звітами;
- регулює відповідність програм і діяльності організації стратегічним цілям;
- здійснює моніторинг ефективності фонду в контексті зовнішнього середовища;
- представляє організацію зацікавленим сторонам.



**Наглядова рада в класичній структурі управління – це орган, який має розпорядчі та контролюючі функції. До функцій наглядової ради зазвичай належить:**

- контроль за відповідністю діяльності фонду його меті, діючому законодавству і статуту, а також за цільовим використанням коштів і майна фонду;
- надання висновків про фінансову діяльність фонду до затвердження фінансових звітів та балансів Правлінням фонду;
- залучення аудиторів та інших експертів до аудиту фінансової діяльності фонду;

Крім того, в структурі управління можуть бути такі органи як **опікунська рада, Рада експертів та Ревізійна комісія.**


Виконавчий орган, зазвичай, представлений **дирекцією**. Для українських благодійних інституцій класична модель управління поки що рідкість. Найпоширеніша помилка – нечіткий розподіл функцій між органами врядування, який породжує конфлікт інтересів і гальмує розвиток організації.

03.



# **ЯК ЗАБЕЗПЕЧИТИ ЕФЕКТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ГРОМАДСЬКІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ:**

МАРКЕТИНГ/СТРАТЕГІЧНЕ  
ПЛАНУВАННЯ



# МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ

(за матеріалами посібника з менеджменту  
для НУО «4 кроки до успіху» Творчого центру «Каунтерпарт»)

З початку варто визначитись з поняттям менеджменту, отже:



**Менеджмент** – це галузь людської діяльності, яка виникла і розвивається на потребу з'ясувати, чому одні організації досягають успіху, а інші занепадають, розоряються.

**Менеджмент** – це вміння досягти мети, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей.



Базовим характеристиками організацій громадянського суспільства є місія, структура, цінності та принципи організації.

Основна спільна мета організації, чітко окреслена причина її існування визначається як її **місія**. Мета і завдання організації спрямовані для досягнення місії. Значення відповідної місії, яка формально виражена і ефективно представлена працівникам організації, неможливо перебільшити. Розроблені на її основі завдання виступають у якості критеріїв для всього наступного процесу прийняття управлінських рішень. Якщо керівники не знають, яка основна мета їх організації, в них не буде логічної точки відліку для вибору найкращої альтернативи. Деякі неприбуткові організації настільки зайняті поточною діяльністю, необхідною для виживання, що забувають про свою місію. Їх головне призначення і місія стають другорядними щодо пошуку джерел фінансування. Місія деталізує статус організації, забезпечує напрямки і орієнтири для визначення завдань і стратегій на різних організаційних рівнях.

## Формулювання місії організації повинно містити:

- Завдання організації з точки зору її основних послуг або виробів, її основних ринків і основних технологій, тобто якою діяльністю займається організація;
- Зовнішнє середовище по відношенню до організації, яке визначає принципи роботи організації;
- Культура організації, її «робочий клімат» і тип людей, яких приваблює такий клімат.

## Наведемо декілька прикладів місій організацій громадянського суспільства України:

- Українська Гельсінська спілка сприяє розвитку гуманного суспільства, що базується на повазі до людського життя, гідності та гармонійних стосунків між людиною, державою і природою через створення платформи для співпраці між членами Спілки та іншими учасниками правозахисного руху.

*(Українська Гельсінська спілка з прав людини)*

- «Сприяти розвитку суспільства активних громадян через підтримку громадських ініціатив, незаангажовану, професійну медіа експертизу, розробку та імплементацію якісного інформаційного законодавства, освіти, юридичний захист прав журналістів та громадян, захист свободи слова та основоположних прав людини»

*(Інститут Медіа Права)*

- Сприяти розвитку громадських ініціатив, спрямованих на зміцнення громадянського суспільства в Україні через творчу розробку і реалізацію благодійних програм та підтримку громадських організацій, органів місцевого самоврядування й ініціативних груп.

*(Творчий центр ТЦК)*

- Покращення якості життя мешканців віддалених регіонів Херсонщини через посилення спроможності сімей та зміну системи відносин влади та громади.

*(ГО “Центр сімейного добродуту”)*

- Згуртуємо громади задля позитивних змін в суспільстві, надаючи підтримку громадським ініціативам та розвиваючи культуру благодійності.

*(Фонд громади міста Херсона “Захист”)*

- Творити позитивні зміни у суспільстві, допомагати активним людям змінювати на краще життя своїх громад

*(Центр «Тамариск»)*

Відсутність згоди у визначенні місії – серйозна проблема планування діяльності неприбуткової організації. Відсутність чітко сформульованої місії призводить до виникнення таких ситуацій:

- Різні програми виявляються неузгодженими, і робота заходить у глухий кут;
- Відсутність спільного уявлення членів організації про те, для чого вона існує і що має робити, стає причиною конфліктних ситуацій;
- Недовіра до організації через невизначеність її планів на майбутнє;
- Якщо немає розуміння власної місії, планування необґрунтоване, а напрямки діяльності організації невизначені.

Дуже часто буває й так, що пройшовши процес стратегічного планування декілька років тому, громадська організація використовує визначену місію. Але, й особливо, якщо організація працює тривалий час, місія може «застарівати», не відображати суті вашої діяльності та основних Ваших принципів. Найпоширеніша та найбанальніша ситуація, коли жоден член організації, окрім її керівника, не пам'ятає та не може відтворити повне формулювання місії. Якщо така проблема є й у Вашій організації, будьте впевнені, що цільова група організації тим паче не відрізняє місію вашої організації від багатьох інших. Тому рекомендуємо час від часу звертатись до існуючого формулювання місії Вашої організації та перевіряти її на предмет відповідності.

### **Питання до існуючої місії:**

- 1) Існуюче формулювання місії необхідно переглянути: занадто довге, занадто націлене на діяльність
- 2) Місія змінилась з роками.
- 3) Чи варто організації розширити коло населення, якому вона надає послуги, аби відобразити дійсний стан у суспільстві?
- 4) Чи необхідно також розширити територіальні межі?

### **Цінності та принципи НУО**

Хоча місія відіграє винятково важливу роль у діяльності організації, не можна недооцінювати значення, яке мають цінності і завдання вищого керівництва. Цінності формуються досвідом, освітою і соціально-економічними факторами. Цінності, або те значення, яке ми надаємо речам і явищам, спрямовують і орієнтують керівників, коли вони постають перед необхідністю прийняття критичних рішень. Професор Ігор Ансоф стверджує, що стратегічна поведінка перебуває під безпосереднім впливом цінностей: «Загальні спостереження і соціологічні дослідження підтверджують, що поведінка не є вільною від впливу ціннісних орієнтацій; як індивіди, так і організації виявляють тенденцію до певних типів стратегічної поведінки. Вони виражають таке тяжіння, дотримуючись певної лінії поведінки».

# МЕНЕДЖМЕНТ БЛАГОДІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

(за матеріалами посібника «Благодійність за правилами»  
Українського Форуму благодійників)

Благодійні фонди ефективно працюють, коли стабільно і ґрунтовно адмініструються, мають стратегії та процедури інвестування, використовують ресурси для добробуту громади. Організації ведуть бухгалтерію відповідно до законів та вимог країни, де розташовано головний офіс.

## Адміністрування

Варто мати чітку політику й обирати заходи, які допомагають досягнути мети, визначеної правлінням. Правління і виконавчий персонал перевіряють, чи адміністративна діяльність і ресурси відповідають потребам заходів і програм, які фонд підтримує. Використовуємо офіційні канали для переказу коштів. Усі пожертви використовуємо на цілі благодійності відповідно до зареєстрованого статуту і договорів із донорами, бенефіціаріями та підрядниками.

## Інвестиційні положення

Деякі з фондів досить часто вкладають кошти і тому необхідно мати чітко визначену інвестиційну політику відповідно до місії організації. Положення про інвестування розкриває його можливі цілі, дає поради щодо надання траншів, політики витрат і можливих видів інвестування, як, скажімо, соціально відповідальне інвестування або збереження донорських коштів.

## Внутрішній контроль та зовнішня перевірка

Бухгалтерія має вестися відповідно до стандартів нашої країни. Фонд має забезпечити прозорість фінансової діяльності, що стосується прибутків, витрат та активів. А також забезпечити надійний внутрішній контроль за ресурсами та витратами. Варто організовувати проведення незалежного аудиту, щоб переконатись у належному виконанні фінансових процесів.

## Практичне застосування

Формування виконавчого органу (дирекції) є складним та відповідальним завданням. Адже від вдало продуманих функціональних обов'язків та вдало сформованої команди співробітників за лежить подальший успіх організації.

*Дирекція благодійної організації* — це наймана команда співробітників, які працюють у фонді за фінансову винагороду (іноді й на волонтерських засадах) та виконують визначені правлінням функціональні обов'язки. Зазвичай, правління фонду призначає виконавчого директора, а він формує дирекцію, склад якої також визначає правління.

# МАРКЕТИНГ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

(за матеріалами посібника з менеджменту  
для НУО «4 кроки до успіху» Творчого центру «Каунтерпарт»)

**Кожна громадська організація, починаючи з моменту її виникнення, прагне спланувати свою діяльність таким чином, щоб у найкоротший термін досягти своїх завдань, стати відомою, впливати на громадську думку.**

Якщо Ви не знаєте, кого Ви обслуговуєте (кому Ви допомагаєте), якщо Вам не відомо, чого хочуть люди, якщо Ви не уявляєте, що потребує покращення і якщо Ви не знаєте, як повідомити людям про Вашу діяльність, про послуги, які Ви надаєте, – **як Ви існуєте?**

Вам обов'язково потрібно знати потреби людей, тобто вивчати ринок. Орієнтуватись у ринку надзвичайно важливо для Вашого успіху. Що таке ринок? Люди, яким Ви надаєте послуги, тільки частково є Вашим первинним ринком.

Пам'ятайте, успіх Вашої НУО і навіть її існування залежить від того, що відбувається кожного дня, – і все це маркетинг.



**Маркетингове дослідження** – це систематичне накопичення інформації про конкретну групу людей, завдяки якій з'являється можливість зрозуміти, кому що необхідно отримати і кому про що необхідно дізнатись. Маркетингові дослідження дають нам комплекс відомостей, що дозволить краще та ефективніше впливати на клієнтів організації. Мета маркетингових досліджень – надати особам, які керують організацією, відповідну базу для прийняття рішень та зменшити ймовірність ризику в діяльності організації. Маркетингове дослідження звертається за відповідями до тих людей, яким буде надаватись допомога чи до тих, хто має на них вплив, а також до соціальних умов і законів, які визначають їхню поведінку.



## **Завдання маркетингового дослідження – дати відповіді на такі запитання:**

- У чому сутність проблеми, на яку необхідно звернути увагу?
- Чому ця проблема виникла?
- Для якої соціальної групи актуальна ця проблема?
- Які рішення подібної проблеми вже існують, якою мірою вони успішні і чому?
- Які товари, послуги, інформація необхідні для вирішення проблеми?
- Кому вони мають бути адресовані?
- Яким чином поінформувати людей про послуги?
- Що повинно містити інформаційне повідомлення?
- Як потрібно звертатися до людей?
- Яка мова і/чи які приклади мають бути використані?
- Хто міг би надати підтримку вашій організації і чому? тощо.

Маркетингові дослідження допомагають організації отримати більше інформації про своє оточення, потенційних союзників, конкурентів, клієнтів, волонтерів або спонсорів.

## **Маркетингові дослідження складаються з п'яти етапів:**

1. Визначення проблеми та мети дослідження.
2. Опрацювання плану дослідження.
3. Накопичення інформації.
4. Аналіз накопиченої інформації.
5. Представлення результатів.

Маркетингове дослідження практично завжди корисне, якщо воно проведене ретельно і об'єктивно. Бути об'єктивним означає бути відкритим різним поглядам, навіть тим, які відрізняються від власних. Тут не має значення досвід експерта, яким би великим він не був.

*Вихідною точкою досліджень завжди є проблема або потреба.* Для того, щоб вирішити якусь проблему, потрібно зібрати і проаналізувати певну кількість інформації та інтерпретувати дані. Після цього відбувається визначення суті проблеми.

Варто пам'ятати, що *правильно визначена проблема – це наполовину вирішена проблема.* Наступним етапом є визначення мети дослідження, що ми очікуємо отримати в результаті дослідження.

## Етап планування дослідження включає такі операції:

- Уточнити вид та обсяг інформації, яка необхідна для реалізації мети;
- Обрати методику та техніку збору даних;
- Визначити джерела даних, які ми збираємось використовувати в дослідженні.



**Маркетинг** – це щось більше, ніж ефективний продаж або ефективна реклама. Ми повинні думати про те, чим і як задовольнити потреби клієнтів нашої організації, а не як нав'язувати їм застарілі програми. Ми можемо отримати більше позитивного, пристосовуючись до потреб клієнтів, ніж дотримуватись того, що визначається правилом: «так легше, так ми колись робили і було добре».

Першим кроком завжди є вибір цільового ринку, тобто вибір тієї частини суспільства, для якої ми можемо стати найкращим постачальником ідей та послуг організації. З'ясувати, на якому ринку та для яких клієнтів працює організація – це ще не все. Можна достатньо точно визначити цільовий ринок, але не зрозуміти потреб людей, для яких діє наша організація.

Тому наступним кроком є, перш за все, концентрація надослідженні потреб вибраної групи клієнтів. Кожний із них особливий і має специфічні потреби. Ми можемо дізнатися про них за допомогою спостереження за поведінкою, шляхом проведення бесід, анкетування. У необхідності дослідження потреб клієнтів повинні бути переконані всі члени організації, працівники та добровольці, їх потрібно цьому навчити. Кожен із них повинен замислитися над ступенем свого впливу на задоволення потреб клієнтів організації та над тим, що він може зробити, щоб збільшити цей вплив.

**Мислення, зорієнтоване на клієнта**, вимагає від організації визначення потреб цього клієнта саме з його точки зору, а не з точки зору організації. Наше призначення – не здогадуватись, чого хочемо від клієнта організації, а точно знати, чого він чекає від нас.

## Потрібно чітко відповісти на такі запитання:

- Хто є реальним клієнтом нашої організації?
- Які потреби задовольняє наша організація?
- Чи потреби різних груп клієнтів організації однакові?
- Як ці потреби змінюються?
- Як їх передбачити та задовольнити вже зараз?

Ці, на перший погляд, звичайні питання викликають труднощі, оскільки часто нам здається, що ми знаємо потреби наших клієнтів. Багато з нас робить принципову помилку, вважаючи, що потреби, які відчуваємо ми самі, є ідентичні проблемам наших клієнтів. Часто виявляється, що реальні потреби громади, в якій працює організація, є абсолютно відмінними від тих, задоволення яких вона пропонує. Ключем до успіху сучасного маркетингу є рівень задоволення потреб клієнта організації. Успіх продажу ідей організації залежить від груп клієнтів – нових і постійних. А довготривала співпраця важливіша, ніж набуття нових клієнтів. Задоволений клієнт організації – це найкраща реклама. Незадоволений клієнт призведе до поганої репутації організації.

### **Переваги, які має організація від задоволеного клієнта:**

- Він залишається до нас лояльним;
- Звертає меншу увагу на наших конкурентів;
- Пропонує нові ідеї та підходи до вирішення проблем;
- Партнер, на допомогу якого ми можемо розраховувати;
- Кошти для роботи з постійним клієнтом менші, ніж потрібні для налагодження нових контактів.

### **Необхідно раз на квартал вивчати рівень задоволення потреб наших клієнтів за п'ятибальною шкалою:**

- 1) дуже незадоволений;
- 2) незадоволений;
- 3) байдужий;
- 4) задоволений;
- 5) дуже задоволений.

Кожний випадок незадоволення потрібно дослідити та усунути в майбутньому. Треба також оптимально спростити процедуру подання скарг для наших клієнтів: це можуть бути анкети, гарячі телефонні лінії, скриньки для скарг тощо. Багато організацій значно покращили свою діяльність завдяки уважному аналізу скарг.

З метою досягти задоволення потреб клієнтів, організації змагаються в створенні та реалізації програм зв'язків із клієнтами. Варто використати цей досвід і через деякий час виявиться, що це саме про нашу організацію говорять голосно і схвально.

Однак лише задоволення потреб клієнта організації замало для того, щоб організація працювала ефективно. Окрім нашої організації, зазвичай існують також інші організації, які працюють на одному з нами ринку; а на наші стосунки з клієнтом впливає оточення.

# СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

**Можливо, варто розпочати з визначення та розуміння видів планів. Отже, план – це кількісне відображення цілей та розроблення шляхів їх досягнення.**

Іншими словами, це результат планування, мотивована модель дій, створена на основі кон'юктурного прогнозу економічного середовища і поставленої мети. Планування – це процес перетворення цілей організації в прогнози та плани, процес визначення пріоритетів, засобів та методів їх досягнення.

## Виділяють різні види планів.

1. З точки зору обов'язковості планових завдань розрізняють директивне та індикативне планування.



**Директивне планування** – це процес прийняття рішень, які мають обов'язковий характер для об'єктів планування. Такі плани мають адресний характер, надмірно деталізовані.

**Індикативне планування** є антиподом директивного, тому що цей план не має обов'язкового до виконання характеру, хоча в ньому й можуть бути обов'язкові завдання. У цілому він має рекомендаційний та орієнтовний характер.

2. Залежно від терміну, на який складається план, у ступеня деталізації планових розрахунків розрізняють довгострокове (перспективне), середньострокове і короткострокове (поточне) планування. Перспективне планування охоплює період понад 5 років – 10, 15, 20 років. Такі плани визначають довгострокову стратегію організації, соціальний, економічний та науково-технічний розвиток. Середньострокове планування проводиться на період від 1 до 5 років. Поточне планування охоплює період до 1 року – піврічне, квартальне, щомісячне, декадне, тижневе і добове планування.
3. За складом планових рішень розрізняють: а) стратегічне; б) поточне; в) зведене планування загальних результатів і фінансове планування.



**Стратегічне планування** безпосередньо пов'язане з діяльністю організації у так званому довгостроковому періоді. Основна мета стратегічного планування полягає у створенні потенціалу для виживання організації в умовах динамічної зміни зовнішнього середовища, що породжує невизначеність перспективи.

## Що таке стратегія і стратегічне планування?

Дії конкурентів та вплив оточення значною мірою впливають на вибір стратегії дій нашої організації.

Стратегічне планування вимагає часу та ресурсів – двох речей, яких зазвичай не вистачає більшості організацій. Парадокс полягає в тому, що заощадження часу також потребує часу, а відтак, оптимізація стратегічного планування з метою отримання результатів є найбільш важливим фактором.

- Стратегічне планування дає найкращий шанс для процвітання в майбутньому.
- Стратегічне планування забезпечує послідовний організаційний орієнтир та напрямок діяльності.
- Стратегічне планування пропонує раціональну базу для розподілу ресурсів.
- Стратегічне планування створює одну команду з керівництва та працівників.
- Вдалий стратегічний план є рушійним механізмом діяльності асоціації; він зосереджений на результаті, ґрунтується на інформації, він тривалий, гнучкий та вимірюваний.

Песимісти скажуть: «Це ми вже проходили. Стратегічний план спочиває в шухляді або збирає пил на полиці». Так, і зазвичай причинами цьому є відсутність бачення у керівництва або персоналу, слабка поінформованість, через яку приймаються хибні рішення, відсутність значних показників діяльності та зв'язку між планом та реальними діями асоціації.

{ Процес стратегічного планування є ключовим для розробки бачення того, якою організація буде в майбутньому та визначення найкращих шляхів втілення цього бачення у реальність.

## У стратегічного планування існують такі переваги.

- Наявність чіткого стратегічного плану полегшує визначення концепції діяльності організації. Це дозволяє підпорядкуватись діяльності організації визначеній місії.
- Стратегічний план допомагає сформувати цілісний погляд на організацію та її завдання. З його допомогою «Ми бачимо цілий ліс, а не окремі дерева».
- Стратегічний план допомагає визначити пріоритети, впорядкувати завдання, відповідно до їх важливості та черговості, згідно з якими вони реалізовуватимуться.
- Стратегічний план сприяє раціональному використанню сильних сторін, кваліфікацій та здібностей.
- Стратегічний план дозволяє узгодити розвиток організації зі змінами, що відбуваються в зовнішньому середовищі.
- Стратегічний план визначає напрямок маршруту. Коли ми знаємо, куди хочемо дійти & нам легше опрацьовувати конкретні відрізки маршруту.
- Ми зможемо звертатись до стратегічного плану також у випадках, які вимагають оперативних рішень.

## З чого починати планування?

Єдиний спосіб розробки стратегічного плану – це послідовність кроків. Проте деякі з них можна виконувати одночасно через їхню подібність

### Основними етапами планування є такі кроки:

- 1) Формулювання та корегування місії. Місія – це коротка відповідь на запитання «Хто ми є?», «Чому ми існуємо?», «Що ми робимо і для кого?». Місія є тією ланкою, яка об'єднує всі напрямки діяльності організації. Місія – це короткий абзац, як правило з одного речення, який містить головне спрямування, узагальнену мету організації.
- 2) Аналіз шляху, який пройдено, дозволяє визначити етап розвитку, на якому перебуває ваша організація. Стає зрозуміло, як організація працює, і які вона має пріоритети. Це дозволяє скласти плани на майбутнє.

- 3) Створення образу майбутнього. Знання того, що ви зробили, розвіюють ваші сумніви і стимулюють здійснення ваших надій та бажань. Уявіть, якою буде ваша організація через рік, два, п'ять. Якою ви хочете її бачити?
- 4) Аналіз сильних і слабких сторін організації дозволяє конкретизувати, виявити ваші реальні можливості.
- 5) Виявлення проблем та аналіз оточення. Організація може опинитися у важкому становищі, якщо не буде врахувати ті фактори, які впливають на її діяльність та існування. Аналіз зовнішнього середовища є процесом, за допомогою якого розробники стратегічного плану контролюють зовнішні фактори, щоб визначити можливості та загрози для організації. Аналіз оточення має включати дослідження політичних, соціальних, економічних та інших змін, що можуть вплинути на пріоритети або поведінку.



**ПАМ'ЯТАЙТЕ:**

стратегічний план – це один з головних інструментів діяльності вашої організації. тому він має бути зрозумілим співробітникам вашої організації.

**Існує 9 кроковий процес стратегічного планування, який включає такі пункти:**

1. План плану (варто заздалегідь спланувати – скільки часу буде виділено на цей процес, скільки сесій планування відбудеться)
2. Визначити хто буде брати участь у плануванні
3. Визначити цінності, місію та бачення
4. Аналіз внутрішнього та зовнішнього оточення (swot-аналіз)
5. Визначення стратегічних цілей
6. Визначення стратегій (як, де, хто, оцінка)
7. Фінансовий план
8. Ухвалення плану
9. Застосування оцінки

# Орієнтовний зміст стратегічного плану

- Загальна інформація про організацію
- Коротка історія розвитку. Аналіз існуючого стану
- Бачення, місія
- Наші цінності та принципи
- Стратегічні напрямки
- Цільові групи. Партнери
- Види діяльності
- Послуги організації
- Моніторинг та оцінка реалізації стратегічного плану

## Ситуаційний SWOT-аналіз

*(з посібника «Менеджмент громадських організацій: вибрані питання теорії та практики»)*

Ситуаційний SWOT-аналіз використовується, коли організація вирішує змінити своб роботу, оцінити ситуацію на ринку, планувати на майбутнє стосовно Переваг (Strengths), Недоліків (Weakness), Можливостей (Opportunities) та Загроз (Threats).

**При проведенні SWOT-аналізу необхідно дотримуватись таких правил:**

**Правило 1.** Ретельно визначте сферу кожного SWOT-аналізу. Фокусування SWOT-аналізу, наприклад, на конкретному сегменті або напрямку діяльності, забезпечує виявлення найбільш важливих для організації сильних та слабких сторін, можливостей та загроз.

**Правило 2.** Зрозумійте відмінності між елементами SWOT: сильними та слабкими сторонами, можливостями та загрозами. Сильні і слабкі сторони – це внутрішні риси організації, отже, їй підконтрольні. Можливості і загрози пов'язані з характеристиками ринкового середовища і невіддільні впливу організації.

**Правило 3.** Сильні і слабкі сторони можуть вважатися такими лише в тому випадку, якщо так їх сприймають споживачі, тобто клієнти організації.



**Правило 4.** Будьте об'єктивні і використовуйте різносторонню вхідну інформацію. Важливо зрозуміти, що SWOT-аналіз – це не просто перелік поглядів ваших співробітників, він повинен у як можна більшій мірі ґрунтуватися на об'єктивних фактах і даних досліджень

**Правило 5.** Уникайте просторових і двозначних заяв. Дуже часто SWOT-аналіз ослабляється саме через те, що в нього включають подібні твердження, які, швидше за все, нічого не значать для більшості потенційних споживачів. Чим точніше формулювання – тим кориснішим буде аналіз.

### **Елементи внутрішнього середовища: сильні та слабкі сторони.**


Це сильні сторони організації, які вона може застосувати для досягнення своєї загальної мети, такої, як надання послуг певній категорії людей або впровадження програм для зміни ідей, ставлення та поведінки. Надзвичайно важливо врахувати все, що стосується організації. Наприклад, організація має оцінити спроможність своїх лідерів, працівників, волонтерів; їх операційну і фінансову ситуації. Громадська організація також має визначити і зрозуміти свої слабкі сторони. Потрібно позбутися або зменшити вплив цих недоліків для того, щоб досягти цілей. Внутрішні недоліки можуть полягати в невідповідному персоналі, нестачі обладнання або невдалому розміщенні; зменшення обсягів фінансування, проблеми з репутацією, тощо.

Під сильними та слабкими сторонами можуть ховатися найрізноманітніші аспекти діяльності організації. Найчастіше до сильних та слабких сторін включають наступні категорії: маркетинг, продукт, просування, ресурси організації, види планування участь у різних проектах.

### **Елементи зовнішнього середовища: можливості та загрози.**


Можливості та загрози знаходяться поза зоною контролю організації. Таким чином, вони можуть розглядатися як зовнішні. Основні елементи, які потрібно розглянути, включають: соціальне, політичне, правове, економічне, державне середовище; крім того, наступні чинники впливають на діяльність організації: споживачі, партнери, конкуренти, благодійники, спонсори, волонтери.

04.



# **ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ:**

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
ФІНАНСОВОЇ  
СПРОМОЖНОСТІ



# ПРО ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

---

**Фінансовий менеджмент – це не просто ведення бухгалтерії. Він є важливим елементом управління програмами і не повинен розглядатися як окремий вид діяльності, за якими має стежити фінансова служба. Фінансовий менеджмент передбачає планування, організацію, контроль і моніторинг фінансових ресурсів організації для досягнення цілей.**

---

Фінансовий менеджмент для НУО – все одно, що технічне обслуговування для автомобіля. Якщо не заправляти автомобіль якісним паливом і маслом, та не проходить регулярне технічне обслуговування, то він не буде ефективно працювати. Автомобіль, за яким не стежать, рано чи пізно зламається і не доведе своїх пасажирів до місця призначення. На практиці фінансовий менеджмент полягає у застосуванні заходів із забезпечення здорового фінансового стану організації, а не залишає все на волю випадку.

Крім того, наявність чи відсутність розвинутого фінансового менеджменту в НУО безпосередньо впливає на її фінансову життєздатність.

## Концепція фінансової стабільності НУО.

### **Сім принципів фінансового менеджменту.**

Корисно визначити набір принципів передової практики, які можуть використовуватися як стандарт для розробки систем належного фінансового управління в НУО. Ці принципи допомагають керівникам переконатися в ефективному використанні коштів організацією та належній роботі її персоналу. Давайте розглянемо кожен із «Семи принципів фінансового менеджменту» як окрему мету, над досягненням якої треба працювати.

### 1. Послідовність

Фінансова політика має бути послідовною в часі. Це забезпечує ефективність і прозорість діяльності і, зокрема, фінансової звітності. У той же час, ніхто не забороняє вдосконалювати системи, якщо організація змінюється. Непослідовне застосування підходів до фінансового менеджменту може бути ознакою маніпулювання фінансовим становищем організації.

### 2. Підзвітність

Організація повинна пояснювати, як вона використала свої ресурси, і чого домоглася в результаті їх використання для своїх зацікавлених сторін, включаючи бенефіціарів. Усі зацікавлені сторони мають право знати, на що пішли їхні кошти і як були використані їх повноваження. НУО мають обов'язок пояснювати свої рішення та дії і публікувати свою фінансову звітність.

### 3. Прозорість

Організація повинна проявляти відвертість у тому, що стосується її роботи, надаючи інформацію про свою діяльність і свої плани зацікавленим сторонам. Прозорість вимагає складання достовірних, повних і своєчасних фінансових звітів, та їх надання зацікавленим сторонам, включаючи бенефіціарів. Якщо організація звітності непрозора, то може скластися враження, що їй є що приховувати.

### 4. Життєздатність

Для забезпечення фінансової життєздатності витрати організації повинні відповідати надходженню коштів як на оперативному, так і на стратегічному рівнях. Життєздатність відображає фінансову цілісність і надійність НУО. Опікуни та керівники організації повинні розробити фінансову стратегію, яка вказує, як саме НУО буде виконувати всі свої фінансові зобов'язання та реалізовувати свій стратегічний план.

### 5. Чесність

Представники НУО повинні працювати чесно і належним чином. Наприклад, керівники та члени правління повинні подавати приклад, дотримуючись встановленої політики та процедур, і заявляти про свої особисті інтереси, які можуть вступити в протиріччя з покладеними на них обов'язками. Чесність

фінансової документації та звітів залежить від достовірності та повноти фінансового обліку.

## 6. Нагляд.

Організація зобов'язана піклуватися про довірені їй фінансові ресурси і стежити за їх цільовим використанням. Керівний орган (наприклад, правління) несе за це спільну відповідальність. На практиці керівники забезпечують належний фінансовий нагляд шляхом ретельного стратегічного планування, оцінки фінансових ризиків та створення належних систем і засобів контролю.

## 7. Стандарти обліку.

Система ведення фінансового обліку та документації повинна відповідати прийнятим на міжнародному ринку стандартам і принципам бухгалтерського обліку. Будь-який бухгалтер з будь-якої країни світу має бути в змозі розібратися в системі, яка застосовується організацією для ведення фінансового обліку.



### НАША ПОРАДА:

ЦІ 7 ПРИНЦИПІВ МОЖНА ПЕРЕТВОРИТИ НА КОНТРОЛЬНУ ВІДОМІСТЬ ДЛЯ ВИЯВЛЕННЯ СИЛЬНИХ І СЛАБКІХ СТОРІН ВАШОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.

# Процес фінансового планування

Фінансове планування – це одночасно стратегічний та оперативний процес, пов'язаний із досягненням цілей. Він передбачає побудову як довгострокових стратегій фінансування, так і короткострокових бюджетів і прогнозів. Фінансове планування є основою ефективного фінансового управління. Фінансове планування починається не з бюджетів та цифр. Ефективний бюджет може бути складений лише на основі хорошого плану. Неможливо прогнозувати фінансові показники, не маючи чіткого уявлення про те, що і як ви збираєтесь робити.

# Піраміда планування

НУО створюються для досягнення певних цілей. Як правило, вони висловлюють ці цілі у стратегічному плані. Стратегічний план складається з ряду частин, починаючи з опису довгострокових цілей у вигляді Бачення або Місії, чи обох цих документів, і закінчуючи все більш докладним описом шляхів реалізації місії. У міру збільшення рівня деталізації звужується тимчасово горизонт планування і розширюється участь співробітників у процесі планування.

## Бачення.

Бачення являє собою найбільш довгострокову мету організації – це проблема, яку НУО самостійно вирішити не може, але працює над її вирішенням. Наприклад, бачення ООН полягає у забезпеченні «миру у всьому світі».

## Місія.

Більшість НУО описують свою місію у складі установчих документів. Місія роз'яснює цілі та цінності організації у вигляді декількох речень загального характеру.

## Цілі.

Цілі – це складові елементи, що допомагають організації реалізовувати її місію. Цілі концентрують роботу організації й чітко говорять про те, чого організація сподівається досягти за певний проміжок часу. Цілі мають відповідати принципу SMART (конкретність, вимірюваність, досяжність, реалістичність, обмеженість у часі).

## Стратегія.

Стратегії викладають порядок досягнення цілей організацією. Стратегія описує дії, спрямовані на досягнення кожної з цілей.

## Плани.

Стратегія може бути розділена на декілька більш конкретних і детальних планів виконання кожного завдання, функції або проекту. Тимчасовий горизонт планів (близько одного року), як правило, коротший, ніж у стратегій і цілей, і вони регулярно переглядаються мірою їх реалізації. Плани є основою бюджетів.



Здатність оплачувати  
поточні видатки за рахунок  
поточних надходжень

Здатність оплачувати  
майбутні видатки за  
рахунок майбутніх  
надходжень

Здатність  
оплачувати  
непередбачувані  
видатки

Здатність  
купувати  
основні засоби

**ФІНАНСОВА  
ЖИТТЄЗДАТНІСТЬ**



## ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НУО



Це набір інструментів для управління фінансовою життєздатністю НУО



Це система управлінських рішень з формування, розподілення та використання фінансових ресурсів НУО



Основною метою має забезпечення доступу до капіталу в будь-який період часу

Залучення та планування використання ресурсів у взаємозв'язку із завданнями розвитку організації

Забезпечення ефективного використання коштів за основними напрямками діяльності організації

Мінімізація фінансових ризиків при очікуваних обсягах залучених коштів

Забезпечення фінансової життєздатності організації в процесі її розвитку

**ЗАВДАННЯ  
ФІНАНСОВОГО  
МЕНЕДЖМЕНТУ  
НУО**

## ПІРАМІДА ПЛАНУВАННЯ НУО



## ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ НУО

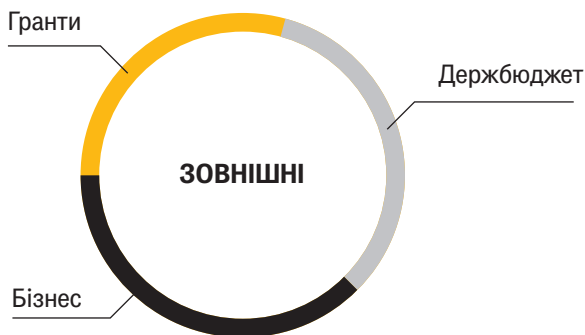


Містить коротко- та довгострокові фінансові цілі організації, а також структуру доходів організації



Відповідає на питання: яким чином досягти реалізації стратегічних цілей організації та забезпечити її фінансову стабільність в майбутньому





ДЖЕРЕЛА  
ФІНАНСУВАННЯ НУО

**ОСНОВНА ДІЯЛЬНІСТЬ**

Видавнича діяльність,  
освітні та консультаційні  
послуги

**ПАСИВНІ  
ДОХОДИ**

Проценти,  
дивіденди,  
роялті тощо

**ВНУТРІШНІ**

**МАКРЕТИНГОВІ  
ТЕХНОЛОГІЇ**

Розповсюдження  
зразків, купони,  
конкурси, спеціальні  
заходи, нарахування  
премій, балів тощо

**КОМЕРЦІЙНА  
ДІЯЛЬНІСТЬ**

Створення  
окремих  
підрозділів.

## ВИЗНАЧЕННЯ СТРУКТУРИ, ОЗНАКИ НЕПРИБУТКОВИХ УСТАНОВ (ОРГАНІЗАЦІЙ)

Наказ Державної податкової адміністрації України 03.07.2000 N 355

**0001**

органи державної влади України

**0010**

кредитні спілки

**0002**

установи, організації, створені органами державної влади України, що утримуються за рахунок коштів відповідних бюджетів

**0011**

юридичні особи, діяльність яких не передбачає одержання прибутку згідно з нормами відповідних законів

**0003**

органи місцевого самоврядування

**0012**

спілки, асоціації та інші об'єднання юридичних осіб, створені для представлення інтересів засновників, що утримуються лише за рахунок внесків таких засновників та не проводять господарської діяльності, за винятком отримання пасивних доходів бюджетів

**0004**

установи, організації, створені органами місцевого самоврядування, що утримуються за рахунок коштів відповідних бюджетів

**0013**

релігійні організації, зареєстровані у порядку, передбаченому законом

**0005**

благодійні фонди (організації), створені у порядку, визначеному законом для проведення благодійної діяльності

**0014**

науково-дослідні установи та вищі навчальні заклади III-IV рівнів акредитації, внесені до Державного реєстру наукових установ, яким надається підтримка держави, заповідники, музеї-заповідники

**0006**

громадські організації, створені з метою провадження екологічної, оздоровчої, аматорської спортивної, культурної, освітньої та наукової діяльності, громадські організації інвалідів та їх місцеві осередки

**0015**

житлово-будівельні кооперативи, об'єднання співвласників багато-квартирних будинків, створені в порядку, визначеному Законом

**0007**

творчі спілки

**0008**

політичні партії

**0016**

професійні спілки, їх об'єднання та організації профспілок, утворені в порядку, визначеному законом

**0009**

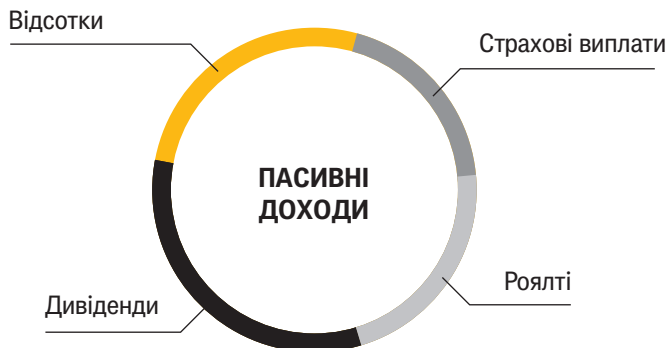
пенсійні фонди

## ПАСИВНІ ДОХОДИ

ЗВІЛЬНЕНІ ВІД ПОДАТКІВ

НА ПРИБУТОК ТА ПДВ НЕЗАЛЕЖНО

ВІД СУМ ОТРИМАНИХ ОРГАНІЗАЦІЯМИ



### ДО ВІДСОТКІВ ВІДНОСЯТЬСЯ:



платежі за використання грошей або товарів (робіт, послуг), отриманих в кредит



платежі за використання грошей, залучених на депозит



платежі за придбання товарів у розстрочку

### РОЯЛТІ



**роялті є виплати** в будь-якому виді, отримані як винагорода за користування або надання права користування авторським правом на інтелектуальну власність



**роялті не є виплати** за отримання об'єктів інтелектуальної власності у володіння, розпорядження або власність іншої людини, або якщо умови використання дають користувачеві право продавати або відчужувати іншим способом ці об'єкти

# Джерела фінансування НУО

Існують три основних зовнішніх джерела фінансування неприбуткових організацій. Як показують дослідження, на сьогоднішній день, більше 80% фінансування НУО, а в деяких випадках і більше 90% надходить від міжнародних донорів.

Хочеться відзначити лише декілька особливостей, пов'язаних з управлінням доходами, отриманих від міжнародних донорів – донорські структури можуть керувати як урядовими, так і приватними коштами. Відповідно організації з кодами неприбутковості 11 і 12 не будуть мати пільг з податку на прибуток, якщо кошти надійдуть до них від приватних фондів, тому що ці доходи будуть класифікуватися як «Безповоротна фінансова допомога», а цей вид доходів є оподатковуваним у таких організацій з кодами 11 та 12.

## Внутрішні джерела фінансування НУО

Внутрішні джерела фінансування найменш використовуються для залучення фінансових коштів в неприбуткові організації. І це не дивлячись на те що, як видно вже з самої назви джерел, організація може абсолютно самостійно і незалежно вирішувати – коли, яким чином, в якому вигляді повинні надходити кошти з цих джерел.

Такі внутрішні джерела доходів як Пасивні доходи є неоподатковуваними для всіх без винятку видів неприбуткових організацій, а Основна діяльність також звільнена від оподаткування для кодів 005, 006 і 011 (правда для 011 коду слід мати на увазі, що організації з цим кодом неприбутковості без податкових наслідків можуть надавати послуги тільки для членів своєї організації).

Основна  
діяльність НУО

**ВЛАСНЕ  
ПІДПРИЄМНИЦЬКА  
ДІЯЛЬНІСТЬ:**

Неосновна  
діяльність НУО



## **ФОРМИ НАДАННЯ ПЛАТНИХ ПОСЛУГ**



Дочірні підприємства,  
у т.ч. виділ/розділ

**КОРПОРАТИВНІ  
ПРАВА:**

Участь у  
підприємницькому  
товаристві

Сумісна  
діяльність



# БЮДЖЕТНЕ УПРАВЛІННЯ

**Бюджет – це план дій організації у майбутньому в грошовому вимірі. Бюджет віддзеркалює, що організація сподівається виконати за певний проміжок часу, і як наявні кошти будуть розподілені для виконання задач, що стоять перед організацією. Головною задачею бюджету є планування використання фінансових ресурсів у часі.**



Впровадження системи бюджетів на постійній основі дозволяє отримувати об'єктивну картину потреби в грошових засобах, істотно покращувати управління грошовими засобами за рахунок визначення моментів часу, в які в організації буде виникати брак або надлишок грошових коштів для уникнення або пом'якшення кризових явищ.



### МЕТА КЛАСИФІКАЦІЙ





## ДЖЕРЕЛА ПОКРИТТЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО БЮДЖЕТУ





## Бюджет руху грошових коштів

Плановий документ, зазвичай складається на один рік:

- Зводить докупи всі платежі та надходження грошей
- Віддзеркалює маркетингові і виробничі цілі в кількісних та фінансових показниках

За оцінками спеціалістів, внаслідок того, що підприємства не формують бюджети руху грошових коштів, вони втрачають за рік до 20% своїх доходів. Щоб уникнути цих втрат, ви постійно повинні порівнювати бюджет з фактичними даними, аналізувати відхилення, посилювати сприятливі та зменшувати несприятливі тенденції, вдосконалювати методологію планування.



Бюджет продажів –  
**ОПЕРАЦІЙНИЙ  
БЮДЖЕТ**,  
який містить інформацію  
про запланований обсяг  
продажів, ціну й  
очікуваний дохід від  
реалізації кожного виду  
послуг.



**ОЦІНКА  
ОБСЯГІВ**  
продажів впливає  
на бюджет руху  
грошових коштів



Бюджет продажів  
має віддзеркалювати  
**МІСЯЧНИЙ** або  
**КВАРТАЛЬНИЙ**  
**ОБСЯГ ПРОДАЖІВ**  
у натуральних і  
вартісних показниках



## БЮДЖЕТ ПРОДАЖІВ



### СКЛАДАЄТЬСЯ З УРАХУВАННЯМ:



обсягів продажів  
попередніх періодів



географії збуту



ресурсних  
можливостей організації



категорій покупців  
і рівня їх доходів



рівня попиту  
на послуги організації



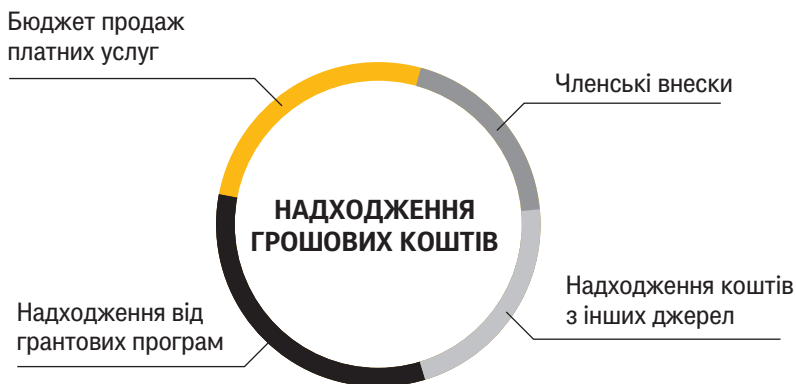
сезонних факторів



цінової політики,  
якості послуг



конкурентного середовища  
та стратегії надання послуг



ПРОГНОЗ РУХУ  
ГРОШОВИХ КОШТІВ МІСТИТЬ:



# АДМІНІСТРАТИВНІ ВИТРАТИ

**Адміністративні (або непрямі) витрати – це витратні статті бюджету організації, не пов’язані з конкретними видами діяльності, що виконуються організацією. Ці витрати дуже «незручні», оскільки їх важко асоціювати з якимись конкретними результатами роботи: вони будуть існувати як до, так і після виконання проекту.**

## Чому важливі адміністративні витрати?

Неважливо, скільки проектів виконує організація – 30 або три – але ці витрати вимагають постійного фінансування. Вони є важливими для виживання організації, але при цьому вони не можуть мати прямого відношення до конкретного результату діяльності.

## Проблема адміністративних витрат

Важливо, щоб ваша організація мала чітко вироблену політику покриття адміністративних (або непрямих) витрат. Такі витрати необхідно фінансувати так само, як і будь-які інші витрати в діяльності НУО. Рекомендується складати окремий бюджет для адміністративних витрат, щоб не забути про них.

## Бюджет проекту виконує кілька різних функцій і важливий на всіх етапах проекту:

### 1. Планування

Бюджет необхідний для планування нового проекту, дозволяє менеджерам отримувати чітке уявлення про необхідні для виконання проекту витрати. Це дозволяє їм визначити, чи є у них гроші, необхідні для виконання проекту, і чи використовуються наявні засоби найкращим чином.

### 2. Залучення коштів

Бюджет є критично важливим елементом будь-яких переговорів з донорами. Бюджет докладно описує, що саме НУО буде робити, отримавши грант, включаючи напрямки витрачання коштів і як досягаються результати.



### 3. Виконання проекту

Точний бюджет потрібен для того, щоб контролювати проект після його початку. Найбільш важливим інструментом поточного моніторингу є порівняння фактичних витрат з бюджетом. Робити це, не маючи точного бюджету – неможливо. Оскільки плани інколи змінюються, після початку проекту може виникнути необхідність переглянути бюджет.

## Моніторинг та оцінка

Бюджет використовується як інструмент оцінки успіху проекту після його завершення. Він допомагає відповісти на питання: « Чи досяг проект того, що планував?»

## Прогноз руху грошових коштів

Прогноз руху грошових коштів (або касовий бюджет) складається на основі бюджету доходів і витрат, і капітального бюджету організації. Він використовується менеджерами для моніторингу доступності готівки. Хоча бюджет доходів і витрат показує, чи зможе організація покривати свої витрати протягом усього року, прогноз руху грошових коштів покаже, чи достатньо у неї коштів у банку для виконання всіх необхідних платежів.

Прогноз руху грошових коштів покликаний передбачити рух грошових коштів в організацію і з неї протягом року шляхом розбиття загального бюджету на більш короткі періоди тривалістю, як правило, в один місяць. Це допомагає виділити можливі випадки дефіциту коштів і дозволяє уникнути таких дій як:

- дострокове звернення до донорів за грантами;
- затримка оплати деяких рахунків;
- затримка виконання деяких робіт; або
- отримання тимчасового овердрафту.


Прогнозування потоку грошових коштів корисно також в тому випадку, якщо організація має значний запас грошових коштів, які необхідно розумно інвестувати для отримання максимального інвестиційного доходу.

## Як скласти прогноз руху грошових коштів

Для складання прогнозу руху грошових коштів вам будуть потрібні всі плани робіт організації та її бюджети на рік. Цю роботу найкраще виконувати із застосуванням електронних таблиць типу Excel. По кожній статті доходів і витрат у бюджеті вам потрібно спрогнозувати і скласти прогнозну відомість із зазначенням термінів надходження коштів та їх витрачання організацією. Ці терміни залежать від планового часу виконання робіт. Деякі роботи спрогнозувати простіше:

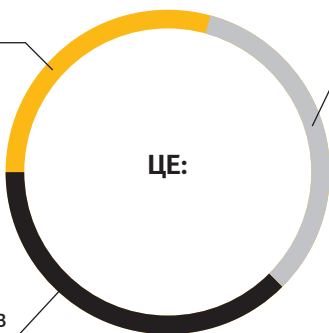
- Деякі операції виконуються щомісяця – виплата заробітної плати, орендної плати, оплата комунальних послуг;
- Деякі операції виконуються щорічно – наприклад, сплата страхових премій, оплата аудиту;
- Деякі операції виконуються за графіком – наприклад, проведення загальних зборів, навчальних занять, отримання грантів від донорів;
- Деякі операції непередбачувані – наприклад, ремонт транспортних засобів.

Після помісячної розбивки бюджету на основі планів робіт можна розрахувати чистий грошовий потік: побачити, де відтік коштів перевищує приплив або навпаки. При цьому зазвичай робиться оцінка залишку грошових коштів на банківських рахунках, який дозволяє управляти грошовими потоками. Наша порада: Складаючи прогноз руху грошових коштів, не включайте в нього негрошові операції типу амортизації і пожертвувань натурою.

 Управління витратами – це вміння економити ресурси і максимізувати віддачу від них

Знання того, де, коли і в яких обсягах витрачаються ресурси організації

Вміння забезпечити максимально високий рівень віддачі від використання ресурсів



Прогноз того, де, для чого і в яких обсягах необхідні додаткові фінансові ресурси



## УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ



Систематичного методу визначення реальних витрат

Постійного пошуку можливостей для економії коштів



Усвідомлення причин здійснення витрат і їх аналізу

Вдосконалення структури витрат шляхом їх скорочення на основі проведеного аналізу



## 7 ПІДХОДІВ ДО СКОРОЧЕННЯ ВИТРАТ



1

**ЗНАЙТЕ МІРУ.**

2

**НОВІ АБО СТАРІ ПАРТНЕРИ.**

Домовтеся про більш сприятливі умови з постачальниками, підрядниками й іншими партнерами, з якими працюєте. Якщо домовитися зі старими партнерами не вдасться, знайдіть нових, які зможуть запропонувати більш вигідні для вас умови.

3

**ГОРИЗОНТАЛЬНА ІНТЕГРАЦІЯ**

має передбачає сумісні закупівлі разом з іншим покупцем в одного постачальника. Наприклад, дві організації можуть об'єднатися для одержання знижки за великий обсяг закупівель.

4

**ВЕРТИКАЛЬНА ІНТЕГРАЦІЯ**

передбачає розвиток тісних взаємовідносин із постачальниками для контролю та, за можливості, зниження собівартості матеріалів і послуг, що надаються ними.

5

**ОРЕНДУВАТИ ЧИ ВОЛОДІТИ.**

Перевірте, що вигідніше: орендувати (приміщення, обладнання тощо) або придбати та користуватись на правах власника.

6

**ФОРМИ ОПЛАТИ.**

Шукайте нові варіанти оплати. Так, сплатіть комунальні послуги векселями постачальника комунальних послуг.

7

**ПОСИЛЬТЕ КОНТРОЛЬ.**

## ПОДАТКОВЕ ПЛАНУВАННЯ



Податкове планування – організаційні заходи в рамках діючого законодавства, які пов’язані з вибором часу, місця та видів діяльності, створенням і супроводженням найбільш ефективних схем та договірних взаємовідносин, з метою збільшення грошових потоків компанії за рахунок мінімізації податкових платежів



Схема податкового планування – певний порядок взаємовідносин між кількома суб’єктами господарських відносин, спрямованих на зменшення бюджетних платежів у рамках чинного законодавства



↑

## РІЗНИЦЯ

МІЖ ПОДАТКОВИМ ПЛАНУВАННЯМ І  
ДОТРИМАННЯМ ПОДАТКОВОГО ЗАКОНОДАВСТВА

↓



# ОПТИМІЗАЦІЯ ВИТРАТ ЧЕРЕЗ СИСТЕМУ ДОГОВОРІВ



Тренінги можна оформляти як основну діяльність організаціям з кодами 0005, 0006 та 0014, а для членів організацій з кодом 0011, якщо освітні або просвітницькі послуги зазначено в переліку їх уставних задач або видів діяльності



# ТРУДОВИЙ ДОГОВІР

## Закон:

Кодекс законів про працю

## Оплата:

Зарплата не нижча мінімальної, виплачується не рідше двох разів на місяць

## Умови:

На робітника поширюються трудовий розпорядок і норми трудового законодавства; встановлюється випробувальний термін (за узгодженням сторін)

## Суть договору:

зобов'язання працівника виконувати роботу та підпорядковуватися трудовому розпорядку, а власника – забезпечувати необхідні умови праці та платити заробітну плату

## Види:

1. Безстрокові; 2. Строкові (у т.ч. тимчасові та сезонні);  
3. На час виконання певної роботи (якщо термін виконання роботи не може бути визначений точно)

## Об'єкт договору:

Праця робітника за одиницю часу

# ДОГОВІР ПІДРЯДУ

**Закон:**

Цивільний кодекс України

**Суть договору:**

Угода на виконання роботи, що має конкретний результат

**Умови:**

не розповсюджуються  
норми трудового  
законодавства та трудовий  
розпорядок;  
встановлюються терміни  
виконання, вимоги до якості,  
використання матеріалів,  
порядок прийому робіт

**Оплата:**

Винагорода в необмеженому  
обсязі виплачується після  
прийому-здачі робіт  
(одноразово) або частково  
за узгодженням сторін

**Об'єкт договору:**

Конкретний обсяг робіт

# ДОГОВІР ДОРУЧЕННЯ

## Закон:

Цивільний кодекс України

## Суть договору:

Повірений зобов'язується виконати від імені та за рахунок довірителя певні юридичні дії

## Умови:

Про виконання доручення повірений має надати звіт та виправдувальні документи, якщо цього вимагають договір і характер доручення

## Оплата:

Винагорода не виплачується, якщо в договорі передбачене безоплатне виконання робіт

## Різновиди:

- безоплатне виконання доручення
- оплатне виконання доручення

## Об'єкт договору:

Лише юридичні дії (без матеріалізованого результату робіт)

# ЛІЦЕНЗІЙНА УГОДА (РОЯЛТІ)

## Закон:

Про авторські та  
суміжні права

## Суть договору:

дозвіл на використання права  
інтелектуальної власності

## Умови:

Конфіденційність,  
обов'язковість використання  
об'єкта ліцензії, його  
вдосконалення та  
покращення оговорюються  
сторонами самостійно

## Оплата:

Періодичні платежі за об'єкти  
авторського права;  
оподаткування під час  
нарахування, а не під час  
виплати

## Вид ліцензії:

- невиключна
- виключна

## Об'єкт договору:

Інтелектуальна власність

# АВТОРСЬКИЙ ДОГОВІР

## Закон:

Цивільний кодекс  
України

## Суть договору:

передача права на  
використання інтелектуальної  
власності

## Умови:

Договір засвідчується  
нотаріально і, як правило, не  
передбачає виконання робіт  
(надання послуг)

## Оплата:

Одноразові, періодичні або  
комбіновані платежі;  
оподаткування під час  
нарахування, а не під час  
виплати

## Різновиди:

- невиключне право
- виключне право

## Об'єкт договору:

Інтелектуальна власність

# ТРУДОВИЙ ДОГОВІР

Відповідно до ст. 21 КЗпП, трудовий договір – це угода між працівником і власником підприємства, установи, організації або уповноваженим ним органом, за якою працівник зобов’язується виконувати роботу відповідно до своєї кваліфікації і підпорядковуватися внутрішньому трудовому розпорядку. У свою чергу, власник підприємства або уповноважений ним орган зобов’язується сплачувати працівникові заробітну плату та забезпечувати необхідні умови праці для роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін.

## Види трудового договору

Відповідно до ст. 23 КЗпП, трудові договори можуть бути:

- 1) безстроковими – оформляються на невизначений термін. Це найпоширеніший вид договору;
- 2) строковими – на певний термін за погодженням сторін. До строкових також належать договори щодо тимчасової і сезонної роботи;
- 3) на час виконання певної роботи – полягає в тих випадках, коли момент завершення роботи не може бути точно визначений. Трудові відносини тимчасових працівників регулюються Указом № 311. На тимчасову роботу працівника оформляють на термін до двох місяців. Для заміщення тимчасово відсутніх працівників, за якими зберігаються місце і посаду, цей термін не повинен перевищувати чотирьох місяців. При цьому такий договір визнається безстроковим, якщо працівник пропрацював більше зазначеного терміну і жодна зі сторін не зажадала припинення трудових відносин згідно ст. 39-1 КЗпП.

## Як правильно укласти трудовий договір.

**Крок 1.** Визначити найменування посади, спеціальності, кваліфікації відповідно до Класифікатора професій;

**Крок 2.** Визначити обов’язки та функції, які необхідно виконувати працівнику, а також додаткові обов’язки, які покладені на працівника;

**Крок 3.** Визначити соціально-економічні потреби працівника;

**Крок 4.** Встановити випробувальний термін з метою уточнення відповідності виконуваної роботи кваліфікації працівника, його здатності вирішувати поставлені задачі;

**Крок 5.** Затвердити рівень, систему та умови оплати праці працівника;

**Крок 6.** Визначити оптимальні терміни трудового договору (для строкових договорів);

**Крок 7.** Передбачити права й обов'язки працівника у відповідності до законодавства;

**Крок 8.** Ознайомити працівника (під розпис) з посадовою (робочою) інструкцією, правилами внутрішнього трудового розпорядку, колективним договором;

**Крок 9.** Ознайомити працівника з умовами праці, робочим місцем, забезпечити необхідними для роботи засобами (предметами);

**Крок 10.** Провести інструктаж працівника з техніки безпеки, виробничої санітарії, гігієни праці та протипожежної безпеки.

Умови трудового договору, що погіршують порівняно зі встановленими трудовим законодавством становище працівника, є недійсними (ст. 9 КЗпП). Письмовий трудовий договір складається у двох примірниках, підписується роботодавцем і завіряється його печаткою.

### **Коли дотримання письмової форми договору є обов'язковим (відповідно до ст. 24 КЗпП)**

- 1)** При організованому наборі працівників.
- 2)** При укладенні трудового договору про роботу в районах з особливими природними географічними і геологічними умовами та умовами підвищеного ризику для здоров'я.
- 3)** При укладанні контракту.
- 4)** Коли працівник наполягає на укладенні трудового договору в письмовій формі.
- 5)** При укладанні трудового договору з неповнолітнім.
- 6)** При укладанні трудового договору з фізичною особою – роботодавцем.
- 7)** В інших випадках, передбачених законодавством України (наприклад з працівниками, діяльність яких пов'язана з державною таємницею, з нерозголошення комерційної таємниці тощо).

# ДОГОВІР ПІДРЯДУ

Договір підряду – це цивільно-правовий договір, тобто угода між громадянином та організацією (підприємством тощо) на виконання першим певної роботи, предметом якого є надання певного результату праці, але при даному виді договору не виникають трудові відносини, на які поширюється трудове законодавство.

За договором підряду, укладеним між власником і громадянином, останній зобов'язується за винагороду виконувати для підприємства індивідуально визначену роботу. Основною ознакою, що відрізняє підрядні відносини від трудових, є те, що трудовим законодавством регулюється процес трудової діяльності, її організація.

За цивільно-правовим договором процес організації трудової діяльності залишається за його межами, метою договору є отримання певного матеріального результату. Підрядник, на відміну від працівника, не підпорядковується правилам внутрішнього трудового розпорядку, він сам організовує свою роботу і виконує її на власний ризик.

## ДОГОВІР ДОРУЧЕННЯ

### Сутність договору

Сторонами договору доручення є довіритель і повірений. Відповідно до ч 1 ст. 1000 ЦК, за цим договором повірений зобов'язується вчинити від імені та за рахунок довірителя певні юридичні дії. Причому такі дії, які слід вчинити повіреному, повинні бути в першу чергу правомірними, конкретними і здійсненими. Договором доручення може бути встановлено виключне право повіреного на вчинення від імені та за рахунок довірителя всіх або частини юридичних дій, передбачених договором (ч 2 ст. 1000 ЦК). Таке виключне право може бути обмежене терміном дії доручення та / або певною територією.

### Відмінності від схожих договорів

Від договору підряду договір доручення відрізняється тим, що предметом підрядних зобов'язань є створення матеріалізованого результату робіт, який згодом передається замовнику, тоді як договір доручення зобов'язує до здійснення тільки юридичних дій.

### Плата за договором

Відповідно до ст. 1002 ЦК, якщо в договорі доручення не визначено розмір плати повіреному або порядок її виплати, вона виплачується після виконання доручення за звичайними цінами на такі послуги. Якщо ж сторони домовилися про безоп-



латність виконання доручення, про це повинно бути зазначено в договорі. Таким чином, за загальним правилом договір доручення є оплатним.

### **Виконання договору**

Повірений зобов'язаний вчиняти дії відповідно до змісту даного йому доручення. Однак в інтересах довірителя повірений все-таки може відступити від змісту доручення за умови неможливості попередньо запитати довірителя або неотримання в розумний строк відповіді на свій запит. І як тільки з'явиться можливість, повірений повинен негайно повідомити довірителя про допущені відступи від змісту доручення. Для виконання доручення довіритель зобов'язаний забезпечити повіреного необхідними для цього засобами, якщо інше не передбачено договором (ст. 1007 ЦК). Крім того, довіритель зобов'язаний відшкодувати повіреному витрати, пов'язані з виконанням доручення. Зауважимо, що майно, отримане повіреним від довірителя для подальшого продажу або отримане від третьої особи для подальшої передачі довірителю, не переходить у власність повіреного. Про виконання доручення повірений повинен надати довірителю звіт і виправдувальні документи, якщо це потрібно договором і характером доручення.

### **Припинення договору**

Як і будь-який інший договір, договір доручення припиняється на загальних підставах припинення договору, зокрема виконанням, проведеним належним чином. Особливі підстави договору доручення передбачені в ст. 1008 ЦК, а наслідки його припинення – у ст. 1009 ЦК. Так, довіритель або повірений мають право відмовитися від договору доручення у будь-який час. При цьому відмова від права на відмову від договору доручення є нікчемним. Крім того слід враховувати, що:

- Збитки, завдані повіреному припиненням договору внаслідок відмови довірителя від договору доручення, за загальним правилом не відшкодовуються (крім випадку, коли повірений діяв як комерційний представник, – див. нижче) (ч 2 ст. 1009 ЦК);
- збитки, завдані довірителю припиненням договору внаслідок відмови повіреного від договору доручення, відшкодовуються лише у випадку відмови повіреного від договору за таких умов, коли довіритель позбавлений можливості інакше забезпечити свої інтереси, а також відмови від договору, за яким повірений діяв як комерційний представник (ч 3 ст. 1009 ЦК).

### **Доручення на отримання або надання послуг**

У цьому випадку «робота» повіреного полягає тільки в тому, що йому необхідно знайти для довірителя або замовника, або виконавця послуг, за що він і отримає певну винагороду. Самі ж послуги буде надавати довіритель замовнику або підрядник довірителю. Тобто в таких випадках у відносинах «довіритель – повірений» оподаткування підлягатиме тільки сума винагороди, яку отримає повірений від довірителя.

# КОНТРОЛЬ ТА АУДИТ

## Аудит

Це перевірка публічної бухгалтерської звітності, обліку, первинних документів та іншої інформації з фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання з метою визначення достовірності їх звітності, обліку, його повноти, та відповідності діючому законодавству та встановленим нормативам.

## Звіт про фінансові результати

- **Мета складання звіту** – надання користувачам повної достовірної та неупередженої інформації про доходи, витрати, прибутки і збитки від діяльності підприємства за звітний період.
- **Доходи** – збільшення економічних вигід у вигляді надходження активів або зменшення зобов'язань, які призводять до збільшення власного капіталу, окрім збільшення капіталу за рахунок внесків власника.
- **Витрати** – зменшення економічних вигід у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, які призводять до зменшення власного капіталу, за винятком зменшення капіталу за рахунок його вилучення або розподілу власниками.
- **Збиток** – перевищення суми витрат над сумою доходів для отримання якого було здійснено ці витрати.
- **Прибуток** – сума, на яку доходи перевищують пов'язані з ним витрати.

## Користувачі фінансової звітності

Користувачами бухгалтерської звітності можуть бути вповноважені на основі законів України представники органів державної влади, юридичні й фізичні особи, зацікавлені в результатах господарської діяльності суб'єктів, у тому числі:

- власники;
- засновники господарюючого суб'єкта;
- кредитори;
- інвестори;
- інші особи, які відповідно до чинного законодавства мають право на отримання інформації, що міститься у фінансовій звітності.


## **Публічна фінансова звітність**

Складається з аудиторського звіту, балансу, звіту про прибутки та збитки, іншої звітності в межах відомостей, які не являють собою комерційну таємницю та визначені законодавством для надання користувачам і публікації

## **Порушення касової дисципліни**


- Несвоєчасне оприбуткування готівкових грошових коштів у касу організації
- Недотримання ліміту наявних грошових коштів у касі та умов їх видачі під звіт
- Помилки в підрахунках залишків грошових коштів у касовій книзі

05.



# **ПОШУК ТА ЗАЛУЧЕННЯ КОШТІВ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНІЦІАТИВ:**

КРАУДФАНДІНГОВІ  
ПЛАТФОРМИ.  
ПІДГОТОВКА  
ПРОЕКТНИХ ЗАЯВОК.



## Фандрейзінг – невід’ємна складова діяльності організації громадянського суспільства чи ініціативної групи, адже будь-яка ідея потребує ресурсів для її втілення.

Неважливо, чи це одноразова акція або інший захід, інформаційна кампанія чи тривалий соціальний проект, чи кампанія із захисту прав громадян. Як ініціатори суспільно-важливої ідеї, ви будете потребувати різних ресурсів – від листівок чи плакатів і звукових колонок до меблів й оргтехніки чи іншого специфічного обладнання, іноді й транспорту. І в кожному випадку варто використовувати пізні інструменти фандрейзінгу. Ми пропонуємо та познайомимо з деякими з них, зокремі торкнемося краудфандінгу, який став популярним в останні 5 років та залучення коштів через написання проектів на конкурси міжнародних фондів. Але спочатку давайте визначимось із термінами.




**Краудфандінг** (англ. Crowdfunding, crowd – «натовп», funding – «фінансування»), також **спільнокошт** – це співпраця людей, які добровільно об’єднують свої гроші або інші ресурси разом, як правило через Інтернет, щоб підтримати зусилля інших людей або організацій. Фінансування за схемою краудфандінгу може виконувати різні функції – допомога постраждалим від стихійних лих, підтримка з боку вболівальників чи фанатів, підтримка політичних кампаній, фінансування стартап-компаній та малого бізнесу, створення вільного програмного забезпечення і багато ін.

Для стартування збору коштів обов’язково повинна бути задекларована мета, визначена ціна її досягнення, а обрахунок усіх витрат і процес збору мають бути відкриті для публіки у вільному доступі.

Краудфандінг продемонстрував себе як ефективний спосіб залучення коштів на втілення ідей в Америці в сфері музичної та кіноіндустрії. Власне, однією їх перших краудфандінгових платформ став сайт для музики у 2001 році, який допомагав збирати кошти на запис і просування музичних альбомів різних рок-гуртів.

*Велика Ідея* – є найбільшою краудфандінговою платформою в Україні. Її створено громадською організацією Гараж Генг і побудовано за принципом learn and do. Через практики відслідковуються актуальні тренди та висвітлюються міждисциплінарні рішення, поєднуючи теорію та практику з ідеями соціальних змін. Спільнокошт – онлайновий інструмент фінансування проектів, який пропонує соціальним інноваторам та творчим людям звернутися за підтримкою до аудиторії, яка зацікавлена в реалізації їхнього проекту. Цікаво, що редизайн сайту *Велика Ідея*, в результаті якого мав б запрацювати інструмент краудфандінгу, був профінансований людьми на суму 38 260 гривень. У жовтні 2012 року відбувся офіційний старт спільнокошту.

 Спільнокошт – це коло прихильників твого проекту та механізм збору коштів на його реалізацію. На Спільнокошт подаються не просто ідеї, що хочуть зробити світ кращим, а добре продумані ініціативи від дієвих громадян.

Такими проектами на Спільнокошті є *Громадське телебачення, Кінофестиваль Ровер, акція Зробимо Україну чистою, Арт-пікнік Слави Фролової* та багато інших.

Основна складова успіху краудфандінг-кампанії – відповідальність автора проекту. Щоб зібрати гроші на проект, автор має враховувати інтереси зацікавлених сторін: доброчинців, менторів та партнерів. Завдяки Спільнокошту десятки проектів вже зібрали гроші на стартапи, екологічні та громадські акції, роботу ЗМІ, організацію фестивалів та перформансів, зйомку кліпів.

Про Правила Спільнокошту, практики соціальних інновацій, можливості фінансування можна прочитати на сайті <https://biggggidea.com/>

# ПРИКЛАДИ ПРОФІНАНСОВАНИХ ПРОЕКТІВ

## НАМЕТОВИЙ ТАБІР «СОНЯЧНЕ СВІТЛО»

**27** ДОБРОЧИНЦІВ

БЮДЖЕТ: **21 000** ГРН.

---

**Головна ідея: Наметовий табір – це місце де діти можуть повноцінно відпочити та побачити, що життя та спілкування можливі без приниження та насильства.**

---

Міжнародний благодійний фонд «Дитячий соціально-реабілітаційний Центр «Сонячне Світло» – це неприбуткова організація, яка була заснована для допомоги дітям, які опинились у кризовій ситуації та працює з 2001 року.

Дитячий Центр «Сонячне Світло» – це теплий дім, де лікують серця та душі, вчать жити без насильства та знущання. Фізичне, сексуальне та психологічне насильство, зростання без батьків, сирітство – це все тяжкі спогади дітей, під вагою яких зламалась би і доросла людина. Ми присвятили життя таким дітям. Завдяки професійній допомозі педагогів та психологів, розробленим реабілітаційним програмам ми змінюємо зневірених дітей на життєрадісних, ми повертаємо кожній дитині цінність та радість!

Одним із основних проектів Дитячого Центру – є «Наметовий табір «Сонячне світло». В таборі діти мають можливість отримати прийняття та турботу від нових друзів. Завдяки індивідуальному підходу вони проходять часткову реабілітацію. Методика табору ґрунтується на принципах педагогіки пригод, основною метою якої є створення нових позитивних переживань, які витісняють негативні спогади з минулого дитини.



- Для багатьох дітей, які перебуватимуть в таборі, це буде єдина можливість отримати відпочинок протягом року;
- Програма табору розроблена з урахуванням специфіки потреб дітей групи ризику та включає індивідуальний підхід до дитини, роботу в малих групах, школу парашутизму, навчальний курс із плавання, стрілецький стенд, курс орієнтування на місцевості, різноманітні гуртки та спортивні секції;
- Організаторами є кваліфіковані педагоги та вихователі Дитячого соціально-реабілітаційного Центру «Сонячне світло», волонтери з Швейцарії, Польщі, США та України.

В липні 2015 року буде проведено наметовий табір, під час якого на протязі 2-х тижнів буде надано можливість для відпочинку та оздоровлення біля 200 дітям категорії групи ризику (діти-сироти, діти із малозабезпечених сімей Броварського району, діти-біженці з зони АТО тощо). Основною тематикою наметового табору «Сонячне світло» в цьому році буде «Індіанці». Планується, що табір стане індіанським містечком.

Наметовий табір – це щорічний проект, який проводиться МБФ «Сонячне світло» впродовж 13 років. За цей час понад 1200 дітей віком від 7 до 18 років мали можливість відпочити та отримати необхідну допомогу. Діти отримали нові позитивні емоції та знайшли нових друзів в нашому таборі. Табір проводиться у співпраці та за підтримки державної районної адміністрації Броварського району.

В цьому році ми отримали часткове фінансування на проведення табору від IWCK. Але цього недостатньо для того, щоб покрити всі необхідні витрати для успішного проведення табору. Тому всі зібрані через Спільнокошт кошти, будуть спрямовані на закупівлю наметів.

# «БУДУЄМО УКРАЇНУ РАЗОМ» – ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ ВІДБУДОВЧИЙ ТАБІР

**63** ДОБРОЧИНЦІ

БЮДЖЕТ: **42 620** ГРН.

---

**«Відровнюємо стіни помешкань – руйнуємо стіни між людьми» – саме під таким гаслом пройшов наш перший відбудовчий табір на Донбасі восени 2014 року. «Будуємо Україну разом» знову вирушає у подорож по всій Україні. Ідея табору «Будуємо Україну разом» зародилася влітку 2014, коли ми побачили наслідки військових дій на Сході і було очевидно, що самотужки людям буде важко впоратися зі своїми проблемами, тому ми згуртували молодь зі всієї України, щоб допомогти.**

---

Силами 40-ка місцевих волонтерів та 50-ти добровольців із західної та центральної України, впродовж місяця було відремонтовано 24 помешкання. Таке об'єднання сил та намір допомогти один одному породила ідею створення спільного простору в м.Краматорськ, куди б могла приходити активна молодь, яка прагне долучитися до позитивних змін у суспільстві. Відтак, в грудні 2014 в Краматорську відкрилася молодіжна платформа «ВІЛЬна ХАта», яка є майданчиком для обміну ідеями між волонтерами сходу і заходу.

Цього року ми змушені обрати новий ракурс для нашого проекту. Сьогодні ми спостерігаємо плачевні наслідки війни по всій території України. Адже, практично в

кожному містечку або селі є люди, які потребують відновлення житла, покращення умов проживання, добудови та перебудови. Саме тому, ми маємо намір організувати щонайменше 3 будівельні табори в різних куточках України. Відтак, ідея об'єднання країни постає в новому вимірі. Відновлювальні роботи будуть проводитись для сімей героїв АТО, малозабезпечених сімей, а також для переселенців зі Сходу.

Унікальність нашого табору полягає в тому, що зранку ми працюємо фізично, ремонтуємо будинки, а ввечері спілкуємось, співаємо, граємо у футбол та ділимося досвідом про діяльність в громаді, тим самим руйнуючи стереотипи, які існують між жителями Сходу і Заходу. Ми не говоримо про примирення та консолідацію між представниками Сходу і Заходу України. Ми його здійснюємо через спільну працю для наших найбільш потребуючих громадян.

Проект планується на базі благодійної організації «Львівська освітня фундація», яка протягом трьох років активно працює у напрямку «Схід-Захід» і прагне зменшити соціальні та ментальні відстані між жителями різних частин країни.

В квітні цього року, ми провели будівельні роботи у м. Львові по вул. Полуботка 21, запросивши бригаду волонтерів з Краматорська для відновлення квартири, яка постраждала внаслідок пожежі. Вже в липні, ми плануємо організувати міжнародний відбудовчий табір у селі Бортники (Львівська обл.), до якого залучаємо волонтерів з Нідерландів, Краматорська та Львова. Об'єктом нашого будівництва є актовий зал школи – чи не єдине місце, де мешканці можуть збиратися для різних важливих подій сільської громади. А в серпні, будемо організовувати відбудовчі табори в Слов'янську та Краматорську, де ремонтуватимемо наслідки минулорічних бойових дій. Нашої допомоги потребує пані Ірина зі Слов'янська, чию хату знищило внаслідок попадання трьох снарядів. Таким чином, зараз вона змушена орендувати квартиру, адже її власного дому більше нема.

Кошти, як і минулого разу, ми потребуємо на будівельні матеріали, а саме: пило-матеріали, шурпи, гіпс стартовий, дубелі, гіпсокартон, скло, дахове покриття та інструменти для проведення відновлювальних робіт.

# NONSTOP: ЖУРНАЛ ДЛЯ УКРАЇНСЬКОЇ МОЛОДІ

**47** ДОБРОЧИНЦІВ

БЮДЖЕТ: **18 763** ГРН.

---

**«NonStop» – унікальне друковане видання. Ми мотивуємо молодь бути прогресивними та свідомими українцями, надихаємо розвиватися та діяти.**

---

Раніше «NonStop» був студентським журналом КНУ ім. Т. Шевченка. Писали ми про те, що хвилювало кожного пересічного студента: що зараз відбувається в університеті; які студентські ініціативи з'явилися та чи варті вони уваги; що слухати, читати, дивитись; які заходи відвідати.

За останній рік українське суспільство змінилося і наше видання теж. Сьогодні ми на роздоріжжі: повернутися у вихідну точку без змін чи проявити національну свідомість в дії? Відповідальність за вибір вірного шляху лежить на генерації молодих свідомих українців.

## Наша місія

Ви знаєте журнал, що налаштовує молодь патріотично? Видання, яке би змінило молодіжні підрозділи «диванної сотні» на людей дії? Ми покажемо десятки прикладів, сотні ідей, що трансформують Україну. Ми поборемо байдужість Українці, які є гордістю нації, допоможуть нам мотивувати інших діяти заради спільного майбутнього.

## Чому NonStop необхідний Україні?

Ми допоможемо молоді визначитись куди саме вам слід направити свою активність: волонтерські та громадські організації, IT, медіа, благодійність, культура, – небайдуужі потрібні в кожній сфері! Інтерв'ю з українськими громадськими активістами, стартаперами, волонтерами – успішними та свідомими світчизниками – надихнуть Вас на власні звершення.

Ми розповімо, якою ж є сучасна українська культура. Рецензії на якісне кіно, музику, книги; свіжий погляд на цікаві та актуальні мистецькі івенти.

Кожен охочий молодий журналіст зможе взяти участь в створенні випуску «NonStop». Ми організовуємо журналістські воркшопи, на яких учасники зможуть покращити свої навички, а потім написати конкурсну статтю, яка і зможе потрапити на сторінки нашого журналу. Якщо у Вас є ідеї, і ви хочете діяти – «NonStop» саме для Вас!

Вам цікаво про освітні програми в Україні та за кордоном з перших уст? Ми поговоримо з тими, хто вчився в Оксфорді, Сорбоні, Кембриджі і повернувся. Поради будуть вартісними, а історії захоплюючими.

Школяр, студент чи старанний робітник – Ви більше не будете вагатись та розмірковувати, куди піти відпочити з компанією. «Вхід вільний» – наша постійна рубрика, де подана інформація про усі найцікавіші події: освітні, розважальні, культурні. Наш журнал буде поширюватися в Києві та інших містах, де на нього будуть чекати.

## На що потрібні кошти?

Усі журналісти, літературні редактори, фотографи та дизайнери працюють на волонтерських засадах, бо журнал для них – справа для душі, а не гаманця. Зібрані кошти будуть витрачені на «рестарт» випуску журналу. Оновлений «NonStop» вийде накладом більше 1000 примірників. Це наш невеликий крок у велике майбутнє. Ми прагнемо розвиватися далі, тому відкриті до пропозицій, щодо більш постійного фінансування.

# ГРОМАДСЬКЕ РАДІО

**190** ДОБРОЧИНЦІВ

БЮДЖЕТ: **160 671** ГРН.

---

**«Громадське радіо» – єдине в Україні справді незалежне «розмовне» радіо, що не підпорядковане ані владі, ані бізнесменам, ані політикам.**

---

«Громадське радіо» ставить перед собою велику ціль – стати частиною творення Суспільного мовлення в Україні. Вже тепер ми мовимо за всіма необхідними стандартами. Без державної підтримки. З допомогою громади – для громади.

Восени 2013 року завдяки вашій допомозі через «Спільнокошт» ми отримали 81 492 гривні і розпочали регулярно публікувати подкасти. Отримані під час першої кампанії гроші дозволили нам відремонтувати і обладнати дві студії, а також заплатити річну оренду за одну з них.

Влітку 2014 року ви профондували «Громадське радіо» на 103 тисячі 750 гривень, і це дозволило нам запустити цілодобове онлайн мовлення.

Вже більше року наша команда мовить у прямому національному ефірі першого каналу «Українського радіо» по дві години щодня з 21:10 до 23:00. Це наша спроба творити суспільне мовлення в Україні ще до того, як про це підписали закон. Ми вже декілька місяців створюємо новини «Хроніки Донбасса» для окупованих та звільнених територій Луганської та Донецької областей.

«Громадське радіо» регулярно створює подкасти, присвячені подіям в Криму, на Донбасі, героям АТО, життю переселенців, самоуправлінню місцевих громад, правовій грамотності українців, гендерній рівності...

Ми збираємо 100 тисяч гривень – ця сума дозволить протягом року виготовляти три авторські подкасти. Ваша підтримка означає нашу можливість орендувати студію, необхідне обладнання та оплачувати «невидиму роботу» звукорежисерів і авторів програм.

# ПІДГОТОВКА ПРОЕКТНИХ ЗАЯВОК

---

**Вміння гарно писати проекти, напевно, одна з найбільш необхідних та важливих навичок для представників та представниць ОГС. Адже, в більшості випадків, громадські організації шукають підтримки своєї діяльності, в тому числі і фінансової, саме через подачу проектних заявок на конкурсів, щої оголошують міжнародні донорські організації.**

---

Але конкурс є конкурс, і щастить не всім. Втім, справа не тільки в щасті, а й в умінні писати проект – переконливо, без протиріч відповідно до вимог конкретного фонду. Таке вміння формується поступово. Важливо оволодіти “наукою” і “мистецтвом” писати проекти та складати їх у проектні заявки. Саме цим важливим та досить практичним питанням присвячений цей розділ нашого посібника.

Одже, про що слід пам’ятати під час час підготовки проектної заявки:

## **ВАРТО**

- 1.** Адресуйте Вашу заявку тій людині, яку вона дійсно зацікавить
- 2.** Адаптуйте заявку відповіно до вимог отримувача.
- 3.** Вкажіть чіткі та зрозумілі цілі/функції Вашої благодійної діяльності
- 4.** Скоротіть Вашу заявку до більш прийнятного обсягу (не заглиблюйтесь у деталі). Стислість – сестра успіху.
- 5.** Використовуйте усі можливі особисті контакти.

## НЕ ВАРТО

1. Надсилати додаткову інформацію або велику кількість друкованих матеріалів, доки Вас про це не попросять.
2. Злитись у випадку відмови – донор<sup>1</sup> не в змозі підтримати усі заявки, навіть якщо вони відповідають його критеріям.
3. Писати заявки за стандартним для Всіх шаблоном (намагайтесь звернутись до кожного донора більш персонально, тобто, щоб відчувалось, що Ви дійсно витратили чимало зусиль та часу на складання конкретної заявки до конкретного донора).
4. Складати руки у випадку відмови – спробуйте ще раз наступного разу.
5. Залишати мало часу – часто потрібні місяці для підготовки, надсилання заявки та прийняття рішення стосовно Вашої заявки.

---

<sup>1</sup> Донор – на сьогодні це поняття являє собою сукупність визначень трьох інших термінів: донорство, меценатство, спонсорство.



# ПРОЕКТНА ЗАЯВКА: ВІД “А” ДО “Я”

*«Єдиною перешкодою здійснення наших планів  
на завтра можуть бути наші сьогоднішні сумніви»*

*Франклін Рузвельт*

---


**Написання проектної заявки – це одна з найбільш важливих навичок у фандрейзинговому репертуарі. Для більшості невеликих організацій відмінність між доброю та поганою заявкою такаж сама як між успіхом та провалом.**

---

## Планування проектної заявки

**Роздумуючи над структурою заявки, Вам необхідно взяти до уваги:**

- до кого Ви подаєте заявку;
- які пріоритети та інтереси в того, до кого Ви подаєте заявку;
- яка процедура подання та вибору заявок в того, до кого Ви звертаєтесь;
- що Ви плануєте розповісти тому, до кого подаєте заявку, про себе/свою організацію;
- коли Ви плануєте надіслати заявку.

 Відмінність між доброю та поганою заявкою така ж сама, як між успіхом та провалом.

**Існує декілька факторів, на які треба звернути у вагу при плануванні проектної заявки:**

### **Аплікаційна форма.**

Перш за все Ви повинні встановити, чи вимагає донор заповнення спеціальної аплікаційної форми або стандартної.

Немає нічого більш образливого, ніж витратити чимало часу, скласти дійсно чудову заявку та виявити, що донор вимагає заповнення заявки спеціально-встановленого формату.

### **До скількох донорів Ви плануєте звертатись**

Якщо Ви надсилаєте заявку до декількох донорів, звісно Ви намагатиметесь звернутись особисто до кожного. Найлегший спосіб – мати стандартний супроводжувальний лист до Вашої заявки. Цей лист може містити згадки про випадки контактування з донором в минулому та відповідність Вашого проекту інтересам та основним принципам донора, а також (якщо це доречно у Вашому випадку), яку користь буде мати донор від співпраці.

### **Розмір донорської організації.**

Великі донорські організації, більшість донорських фондів та програм, які фінансуються урядом, будуть зацікавлені в отриманні дуже детальних заявок. Це обумовлено тим, що вони отримують величезну кількість заявок від різноманітних організацій, і такі установи шукають не тільки чудові ідеї а й переконливі докази необхідності фінансової підтримки та професіоналізму у виконанні проекту, для того, щоб впевнитись, що запропонована ідея дійсно варта фінансування. Такі вимоги до деталізації заявки існують через те, що донорські організації, які отримують фінансування від уряду, насамперед використовують кошти платників податків. Таким донорським установам потрібно звітуватись за ефективність використаних ресурсів і перед урядом і перед платниками податків.

**{** Якщо Вам необхідна велика сума гранту – звертайтеся тільки до тих донорів, які реально надають великі гранти.

Менші донорські установи, до яких належать невеликі донорські фундації та компанії, просто не мають часу читати гори паперів. Вони вимагають, щоб інформація подавалась у більш стислій та простій формі – одна або дві сторінки. Якщо їм буде необхідна додаткова інформація – будьте певні, вони звернуться до Вас. Спочатку ж Ви повинні намагатись вмістити усю важливу інформацію в коротенькому листі.

# Цілі та завдання Вашої апікаційної заявки

**Декілька наведених нижче факторів допоможуть Вам вирішити, куди саме надіслати заявку:**

## **Терміновість**

Якщо Вам терміново потрібні гроші, тоді найкраще буде звертатись до того донора:

1. Який вже підтримував Вас в минулому (Ви вже довели цьому Донору Вашу спроможність і він може виявити бажання підтримати Вас знов);
2. В якого існують конкретно визначені строки розгляду проектної заявки та прийняття остаточного рішення.

До якої кількості донорів звертатись. Часто донорів цікавить, до скількох установ Ви вже звертались по допомогу і які з них погодились її надати. Загальне правило для подання заявок до декількох донорів: «Спочатку проведіть ретельний відбір кандидата, що базується на оцінці того, хто з донорів може бути найбільш зацікавлений підтримати Ваш проект. А вже потім – надсилайте.» Не потрібно приховувати від донора, що Ви надіслали заявку декільком донорам. Все одно це стане відомо. Краще вказати це в заявці, і тоді до Вашої заявки будуть ставитись серйозніше.

## **Тип/Вид проекту.**

Здебільшого донор зацікавлений в підтримці інноваційних проектів, ніж в наданні грантів на поточні витрати організації. Таким чином, краще так скласти заявку, щоб відчувалось, що Ваша робота дійсно нова та захоплююча, спрямована на вирішення суспільних проблем інноваційним шляхом.

## **Персональне звернення.**

Якщо Ви надсилаєте заявки до декількох донорів, то намагайтесь зробити Ваше звернення до кожного персональним. Персональне звернення має більше шансів на успіх, ніж звернення стандартної форми, яке без змін надсилається декільком донорам.

Намагайтесь, щоб Ваша заявка максимально відповідала інтересам донора. Це буде ще одним доказом того, що спочатку Ви детально ознайомились з місією та напрямками діяльності донорської установи та/або з проектами, які вже були підтримані донором. Іншими словами, намагайтесь, щоб донор відчув, що до нього звертаються персонально.

## Зміст заявки.

В заявці на отримання гранту бажано надати відповіді на наступні запитання:

- Чому фінансова підтримка така важлива та термінова?
- Чому саме Ваша організація повинна отримати фінансування на реалізацію проекту?
- Чому способи, методи реалізації проекту, які Ви обрали, є найкращими та найбільш ефективними?
- Що дає Вам право на успіх? (Тут Ви можете продемонструвати деякі навички та додаткові ресурси, які Ви плануєте використовувати після отримання фінансування, або посилаєтесь на попередні успіхи Вашої організації. Тобто намагайтесь довести донору Вашу спроможність не тільки перемогти та отримати необхідну суму, а й дотриматись своїх обіцянок.)

## Рівень спроможності Вашої організації

При написанні заявки бажано звернути увагу на рівень спроможності Вашої організації:

- Чи планує Ваша організація активно залучати допомогу волонтерів і наскільки важлива та необхідна, у Вашому випадку, їх допомога? (Таким чином Ви можете проілюструвати донору, що за порівняно невелику суму можна досягти великих результатів, використовуючи безкоштовну волонтерську допомогу)
- Чи планується співпраця з іншими організаціями?
- Чи буде проект приносити користь після закінчення фінансування?
- Яка додаткова фінансова або матеріальна допомога, крім гранту, буде залучена?

## Як багато просити?

Після проведення попереднього дослідження серед донорських організацій може виявитись, що фінансова допомога, яку вони можуть надати, набагато менша, ніж та, що необхідна Вам. В такому випадку Вам краще звернутись до декількох донорів з пропозицією покрити частину витрат. Нижче наведені декілька способів, як краще діяти в такій ситуації:

- Ви можете звернутись, скажімо, до трьох установ з пропозицією до кожної покрити одну третину усіх витрат (або надати кошти у відсотковому співвідношенні, у відповідності до розмірів донорських установ)

- Ви можете розділити свій проект на окремі компоненти, кожний з яких можна подати як окрему проектну заявку, направлену до конкретного донора. В кожній проектній заявці бажано підкреслити виключну важливість як проекту в цілому, так і тієї частини, за фінансуванням якої Ви звертаєтесь.

Одразу ж постає питання: «Яку стратегію обрати?» Чи подавати заявки усім потенційним донорам водночас? Або спершу подати заявку одному донору з надією на отримання фінансування тільки від нього? Цю дилему можете вирішити тільки Ви... Якщо є донор, з яким Ви тісно співпрацювали в минулому і який готовий надати фінансову підтримку Вашому проекту, то цей факт (що Ви спроможні домогтись фінансової допомоги та Вам довіряють) може позитивно вплинути на рішення інших донорів стосовно фінансування Вашого проекту. Але з іншого боку, якщо Ви будете чекати на фінансування від одного донора, замисльте того, щоб одразу надсилати заявку в декілька установ – це може значно затримати процес отримання фінансування і, як наслідок, час початку реалізації проекту.

Незалежно від того, якої тактики Ви вирішите дотримуватись, дуже важливо мати план залучення коштів і пояснювати кожному, до кого Ви звертаєтесь за підтримкою, як Ви плануєте зібрати усю необхідну суму фінансування.

## Скільки часу необхідно?

Написання проектної заявки завжди вимагає трохи більше часу ніж здається: бажано залишити в запасі місяць, якщо Ваші думки стосовно проектної заявки ще повинстю не сформульовані, і якщо Вам необхідна допомога або/та консультація зі сторони. Також під час написання заявки Вам знадобиться додаткова інформація, на пошук та обробку якої буде потрібен час. Майте на увазі, що процес написання чорнового варіанту заявки, вичитки, внесенням правок та підготовки кінцевого варіанту може зайняти багато часу. Також існують часові вимоги подання заявки, які встановлює безпосередньо донор.

Необхідно вирішити питання стосовно того, протягом якого часу Вам потрібне фінансування, тобто чи необхідна Вам одноразова допомога, чи довгострокове безперервне фінансування на декілька років.

Одне з головних правил успішного фандрейзингу говорить: «Ви можете розраховувати лише на те, про що просили». Тобто якщо Вам необхідне фінансування проекту протягом трьох – чотирьох років, то про це необхідно зазначити в заявці.

# Написання проектної заявки

**Під час написання заявки бажано звернути увагу на деякі важливі фактори:**

## Обсяг.

Існує дуже багато інформації, яку можна включити до заявки. Але, якщо Ви помістите її усю, то така заявка може виявитись занадто великою для багатьох донорів. Для великого проекту це може і підійти. Для менш складного проекту варто звести розмір заявки до мінімуму: однієї – двох сторінок буде достатньо.

## Ключові моменти.

В заявці намагайтесь сфокусувати увагу на тих проблемах, на вирішення яких спрямований Ваш проект; на меті проекту та методах досягнення цілей. Варто надати показники, за якими Ви плануєте оцінити досягнуті результати.

## Ваша надійність

У випадку, якщо Ваша організація є новою або Ви ніколи раніше не співпрацювали з цим донором, донор може забажати отримати інформацію стосовно того, хто Ви є і чому донор повинен довірити гроші саме Вам. Таким чином Ви стекаєтесь з проблемою доведення Вашої надійності. Її можна вирішити декількома способами: надати резюме людей, які будуть залучені до реалізації проекту; якщо серед Ваших клієнтів є важливі особи або відомі організації – надішліть список їх імен/назв донору; зазначте попередню фінансову підтримку від інших донорів або державних установ. Якщо про діяльність Вашої організації зазначалось в пресі, то можна додати до заявки вирізки з газет. Якщо Ви маєте відгуки від клієнтів, експертів та інших осіб або організацій, тоді Ви можете зазначити про це або помістити цитати.

## Підтвердження важливості проблеми.

Якщо сама проблема не має достатнього підкріплення, то бажано посилатись на донорів або підтвердження відомих людей, статистичні дані, результати проведених досліджень. Тобто надати якомога більше конкретних даних, які дійсно підтверджують важливість та необхідність Вашого проекту.

{ Проектна заявка –  
документ на продаж

## Бюджет.

Бюджет завжди дуже детально вивчається донором, тому бажано, щоб він був чітким, повним, реальним. Більшість донорів не зацікавлені у дрібних деталях Вашого бюджету: витрати на канцелярські товари або поштові послуги. Що донора дійсно цікавить, так це головні аспекти витрат та прибутків. Ви повинні зазначити, як основні суми витрат, так і одноразові виплати, заробіту плату, прямі, непрямі та інші важливі витрати.

## Інформація стосовно організації та її статуту.

Бажано помістити інформацію стосовно Вашої організації в заголовку листа: реєстраційні деталі, імена членів правління, клієнтів. Це допоможе наочно довести донору, що організація є структурованою та працюючою.

## Мова заявки.

Багато апіляційних заявок написані важкою мовою та читати їх нудно. Спробуйте написати заявку живою, але зрозумілою мовою, пам'ятаючи про бажаний обсяг заявки, кінцеві результати реалізації проекту та надії на майбутнє. Це буде набагато краще ніж в'яла, одноманітна мова, яку використовують при написанні більшості звітів. Пам'ятайте, що апіляційна заявка – це документ на продаж, тобто Ви продаєте ідею підтримки Вашого проекту конкретному донору.

Моменти, яких бажано уникати під час написання заявки:

- довгі речення;
- довгі параграфи;
- незмістовні або жаргонні вислови (які зрозумілі Вам, але можуть бути незрозумілі сторонньому читачеві);
- двозначність



### НАША ПОРАДА:

ПЕРЕД ТИМ ЯК НАДСИЛАТИ ЗАЯВКУ, ДАЙТЕ ЇЇ ПРОЧИТАТИ ЛЮДИНІ, ЯКА МАЙЖЕ НІЧОГО НЕ ЗНАЄ ПРО ВАШ ПРОЕКТ.

## Факти та цифри.

Дуже важливо підкріпити Ваше прохання фактами та цифрами. Зрозуміло, усе є «терміновим», «важливим», «унікальним», але все це треба довести. Намагайтесь обрати та помістити в заявку підтверджуючі факти та цифри. А у вигляді додатків Ви можете надіслати більш детальну інформацію.

## Успішні історії.

Якщо Ви маєте таку можливість – додайте до заявки життєві приклади, тобто приклади того, як Ви в минулому допомогли клієнтам, і що необхідно було зробити цим клієнтам для отримання від Вас допомоги. Таким чином Ви зможете проілюструвати, що Ви – організація, яка дійсно може допомогти. Це саме те, що найбільше цікавить донора.

## Презентація.

Те, який зовнішній вигляд матиме заявка – це неостанній фактор у прийнятті рішення щодо фінансування проекту. Але треба пам'ятати: «Різні донори – різні стандарти». Наприклад, державні структури та іноземні донори мають власні стандарти та більш придатний для них стиль. В будь-якому випадку намагайтесь використати стандартний та якісний папір, гарно надрукувати і скріпити матеріали.

# Коли все готове

**Коли заявка вже повністю продумана та підготовлена, зверніть увагу на допоміжний список речей, про які бажано не забути при написанні заявки:**

- Чи дійсно Ви вірите у те, що робите?
- Чи маєте Ви стратегію?
- Чи плануєте Ваші дії наперед?
- Чи адаптували Ви аплікаційну заявку відповідно до інтересів та пріоритетів донора?
- Чи підготували Ви дійсно реалістичний бюджет?
- Чи є Ваша заявка чіткою та стислою, реальною та правдивою?
- Чи маєте Ви особисті контакти? Чи плануєте Ви використати їх для успіху Вашої заявки?
- Чи перевірили Ви заявку на наявність жаргонних висловів, скорочень, акронімів та інших речей, які можуть бути нерозумі іншим?



# Усе геніальне – просто

**Під час написання заявки дотримуйтесь принципу «KISS»:**

<b>K</b> EEP	РОБИ
<b>I</b> T	КОРОТШЕ
<b>S</b> HORT AND	I
<b>S</b> IMPLE	ПРОСТІШЕ

## **Пам'ятайте:**

- Теорема Піфагора складалась лише з 24 слів
- Принципи Архімеда були викладені за допомогою 67 слів
- Десять заповідей написані 179 словами
- Декларація незалежності США містить 300 слів.

# СКЛАДОВІ ЧАСТИНИ ПРОЕКТУ

## I. Презентація організації

*У вас більше не буде шансу справити перше враження.*

*Ф. Ніцше*

### **Що варто згадати в презентації:**

- Цілі та завдання Вашої організації
- Скільки часу існує Ваша організація, як розвивалась, які Ваші фінансові ресурси
- Унікальність Вашої організації – щось таке, в чому Ви були першими в країні, регіоні, в Вашій сфері інтересів
- Ваші найбільш значимі досягнення або, якщо Ви досить молода організація, – досягнення співробітників на місці їх попередньої роботи
- Оцінку результатів попередніх проектів
- Прецеденти фінансової підтримки.

### **Критерії оцінки презентації. Вдало написана:**

- Демонструє, хто написав заявку і хто буде виконувати проект
- Описує рід діяльності, цілі та завдання організації-заявника
- Пояснює, чому саме Ваша організація повинна реалізовувати проект
- Описує, чиїм потребам і як слугує Ваша організація
- Повідомляє про наявність досягнень і підтверджує це за допомогою статистичних даних, листі підтримки та інших документів
- Підтверджує репутацію організації
- Говорить про наявність достатньої кваліфікації для виконання завдань
- Логічно підводить до розділу «Постановка проблеми»
- Розділ стислий, наскільки це можливо, цікавий і не містить професійного жаргону.

## II. Постановка проблеми

*Якщо тобі щось не подобається в існуючій ситуації, але ти не можеш сказати, як має бути – ти ще не маєш проблеми. Ти лише жалієшся.*

*Кеннет Бланшар*

**Для того, щоб вірно поставити проблему, обдумайте та сформулюйте кожний з наступних елементів:**

- Опис юнучої ситуації (цифри, статистика)
- Причини виникнення ситуації
- Що вже було зроблено в цій ситуації
- Чому саме Ваша організація береться за вирішення цієї проблеми
- Шляхи вирішення, що пропонує Ваша організація
- Наслідки (позитивні, негативні).

**Вдалим формулюванням проблеми буде таке, яке:**

- Має короткий, стислий опис проблеми
- Вказує коло людей, яких стосується ця проблема
- Дає кількісну інформацію про людей, на яких вона впливає
- Дає інформацію про те, що спричинило проблему.

**Критерії оцінки розділу «Постановка проблеми». Вдало написана:**

- Відображає, чому саме виникла необхідність у виконанні проекту
- Роз'яснює, які обставини змусили авторів написати проект
- Робить проблему важливою та значимою для читачів
- Доводить, що проблема пов'язана з цілями та завданнями організації-заявника
- Демонструє розумність масштабу робіт – чи не намагаєтесь Ви вирішити всі світові проблеми одразу

- Підтверджується статистикою, порадами експертів, посиланнями на авторитети в даній сфері і ключові літературні джерела
- Сформульована з точки зору тих, чиїм потребам слугує заявник, а не самого заявника
- Містить мінімум наукових та інших спеціальних термінів, стисла.

#### ДОБРА

“В Сокальському районі на Львівщині живе багато безробітних жінок, у яких є не великі господарства та корови.”

#### ПОГАНА

“У багатьох безробітних жінок немає доступу до ринку.”

## III. Мета

*«Сенс встановлення цієї мети полягає в тому, щоб сконцентрувати увагу на бажаних результатах.»*

**Вудкок**

### Мета – це результат рішення проблеми.

Результат цей повинен бути реальним і досяжним. Але разом з тим, проект здійснюється у рамках якоїсь глобальної мети, тому мета проекту повинна відображати глибину проблеми.

### Критерії гарного формулювання мети:

- 1-2 вирази
- Починається з іменника
- Відображає конкретний шлях рішення проблеми.

#### ДОБРА

“Мета проекту нашої організації – допомогти безробітним жінкам Сокальщини (Львівська область) вступити до ринку за допомогою створення малих підприємств з переробки та збуту молочних продуктів.”

#### ПОГАНА

“Мета проекту нашої організації – дати жінкам можливість вступу до ринку”

## IV. Завдання проекту

*«Щастя не в тому, щоб завжди робити те, що хочеш,  
а в тому, щоб завжди хотіти того, що робиш.»*

*Л. Толстой*

**Завдання проекту – це ряд специфічних досягнень, спрямованих на розв’язання зазначених проблем.**

Завдання не є процесом, це скоріше кінцевий результат. Чітко сформульовані завдання – полегшать моніторинг просування до мети та оцінку успіху Вашого проекту. Кожне завдання має бути сформульоване таким чином, щоб Ви були здатні зрозуміти, що Ви його досягли.

**Намагайтесь уникати слів,  
що змальовують процес:**

- Підтримувати
- Покращувати
- Посилювати
- Сприяти
- Координувати
- Перебудовувати

**Використовуйте слова,  
які означають завершеність:**

- Підготувати
- Розподілити
- Зменшити
- Збільшити
- Організувати
- Виробити
- Встановити порядок

**Завдання мають бути:**

<b>специфічними</b>	визначте, Що і Коли;
<b>вимірюваними</b>	скільки;
<b>бажаними</b>	доречними і зручними;
<b>досяжними</b>	реалістичними.

## Користуйтеся критеріями SMART, формулюючи завдання:

<b>S</b>	<b>specific</b>	конкретність	<i>Чи конкретне завдання, достатньо зрозуміле з точки зору Що, Як, Коли і Де зміниться ситуація?</i>
<b>M</b>	<b>measurable</b>	обчислюванність	<i>Чи піддаються завдання обчисленню (наприклад, кількість людей, площа землі, кількість послуг)?</i>
<b>A</b>	<b>area-specific</b>	територіальність	<i>Чи окреслюють завдання район або групу населення?</i>
<b>R</b>	<b>realistic</b>	реалістичність	<i>Чи прихведе виконання проекту до перетворень та зрушень, зазначених в цілях і завданнях?</i>
<b>T</b>	<b>time-bound</b>	визначеність у часі	<i>Чи відображає завдання період часу, впродовж якого воно має бути виконане (протягом 1-го місяця або 1-ї половини часу реалізації проекту)?</i>

### ДОБРЕ

“Протягом першого місяця з моменту початку виконання проекту перших 50 жінок з трьох сіл пройдуть навчання з технологічної обробки молочних продуктів.”

### ПОГАНЕ

“Сформувати групу жінок для проведення навчання.”

## V. Робочий план

*Позбавлені прозорливості не ті люди, які не досягають мети, а ті, які проходять повз неї*

*Отто Вейнінгер*

**Завдання – це великі сходинки, що ведуть до мети, а робочий план – це завдання, розбиті на більш дрібні та конкретні кроки, що дають відповіді на питання:**

<b>ЩО</b> буде зроблено?	(завдання)
<b>ДЕ</b> це буде відбуватися?	(територія)
<b>ЯК</b> це буде зроблено?	(методи)
<b>КОЛИ?</b>	(терміни проведення)
<b>ХТО</b> буде це виконувати?	(виконавці)
<b>СКІЛЬКИ</b> це буде коштувати?	(вартість даного кроку)

**Метод виконання завдань проекту – це перехідна частина від завдань проекту до бюджету.**

Методи відповідають на запитання ЯК? Від вибору методів залежить вартість виконання кожного завдання. Методи, що використовуються говорять про відкритість та демократичність проекту.

Як правило, робочий план виконання кожного завдання розташовують у таблиці:

№ п/п	Завдання	Метод виконання	Терміни виконання	Виконавці	Вартість даного

**При написанні робочого плану зверніть увагу на наступне:**

- Скільки кроків повинно бути достатньо для виконання даного завдання
- Кроки повинні бути послідовними
- Терміни виконання кожного кроку повинні бути реальними.

## VI. Бюджет

*«По справжньому спритний той, хто вміє приховувати свою спритність.»*

*Ларош Фуко*

### Керівні засади для складання бюджету:

1. Готуйте бюджет після того, як напишете робочий план проекту
2. Ви повинні бути обізнаними щодо бюджетних вимог та можливостей організації, яка фінансує проект.
3. Бюджет має містити вивірену/реалістичну фінансову інформацію. Зберіть необхідну інформацію про вартість послуг, товарів.
4. Зауважте на можливі затримки та інфляцію
5. Розробіть просту, всеохоплюючу форму бюджету із зазначенням різновидів статей витрат на товари та послуги, цін і загальної вартості.
6. Зробіть перелік інших джерел фінансування з урахуванням місцевих внесків.
7. Попросіть колег проглянути Ваш бюджет.

### При складанні бюджету не забувайте:

- Бути чесними з донором
- По закінченні проекту Ваша організація не повинна стати біднішою, ніж була
- Не обіцяйте занадто багато чого за малі гроші.

### Помилки, що найчастіше зустрічаються при складанні бюджету:

- Арифметичні помилки при розрахунку вартості товарів і послуг
- Не враховується інфляція
- Бюджет робиться або занадто детальним, або занадто загальним.



## VII. Моніторинг і оцінка проекту

*«За солодке ми змушені гірко платити.»*

*Леонардо да Вінчі*

Проектна заявка повинна містити інформацію про те, яким чином буде здійснюватися моніторинг якості виконання проекту.

**Моніторинг – це процес постійного накопичення інформації з аспектів проекту з метою визначення ходу виконання й остаточного завершення запланованих дій.**

Моніторинг виявляє проблеми, які виникають, і заходи, яких необхідно вжити, і дозволяє корегувати сам проект до того, як проблеми стануть серйозними чи некерованими.

**Моніторинг забезпечує керівника інформацією, необхідною для:**

- Аналізу даної ситуації
- Визначення проблеми та знаходження рішень
- Дотримування плану виконання проекту
- Вимірювання прогресу у виконанні поставлених задач та формулюванні/перегляду майбутніх цілей та задач
- Прийняття рішень про людські, фінансові та матеріальні ресурси.

**Хто здійснює моніторинг:**

- На першому рівні моніторинг здійснюється співробітниками проекту. Керівники підрозділів є відповідальними за моніторинг працівників та конкретних завдань, які вони виконують, а менеджер проекту несе відповідальність за моніторинг усіх аспектів проекту.
- На другому рівні моніторинг здійснюється установою, що виділяє кошти. За допомогою подорожей на місця, та регулярних звітів від менеджера проекту відбувається моніторинг стану справ та просування до цілей.

**Оцінка – це результат виконання програми на різних часових етапах виконання проекту.**

Оцінка повинна бути закладена в робочий план і здійснюватися, принаймні, тричі:

- Базова – на самому початку проекту

- У процесі виконання проекту
- Наприкінці – покаже, чи досяг проект очікуваних результатів.

### **Хто проводить оцінку?**

Внутрішні оцінки, у випадку наявності поточних проблем, можуть раз у раз здійснюватись співробітниками проекту. Консультанти, а також представники організації, яка фінансує проект, можуть зовні робити свої оцінки, щоб визначити ступінь дієвості вживаних заходів стосовно просування проекту до мети.

### **По закінченню Вашого проекту в процесі оцінки результатів Ви повинні визначити:**

- Наскільки досягнуті цілі проекту
- Наскільки по закінченню проекту змінилась ситуація, зображена в розділі «Постановка проблеми»
- Чи не мав Ваш проект якогось важливого позитивного або негативного ефекту, який не був передбачений
- Чи добре підібрані методи/засоби
- Як фактори сприяли успіху проекту, які заважали досягненню цілі.

## VIII. Додаткові дані

**Деякі фонди самі вказують, які матеріали вони хотіли б побачити у додатках.**

Як правило, маються на увазі такі документи:

- Фінансовий звіт за минулий період
- Документи стосовно податкових пільг (за їх наявності)
- Підтвердження статусу неприбутковості організації
- Список керівництва організації (посада, досвід, короткий опис обов'язків)
- Організаційно-штатна структура
- Бюджет організації
- План поетапної реалізації проекту
- Листи офіційних та приватних осіб на підтримку проекту
- Біографічні довідки на осіб, яких залучено до реалізації проекту
- Посадові обов'язки персоналу.

### **Приблизний обсяг окремих розділів проекту**

- Презентація організації – *до 1 сторінки*
- Постановка проблеми – *до 1 сторінки*
- Мета проекту – *абзац*
- Завдання проекту – *від 0.5 до 1 сторінки*
- Робочий план – *до 1 сторінки*
- Методи виконання проекту – *до 1 сторінки*
- Бюджет – *до 2 сторінок*

# ЗНОВ НЕ ПОЩАСТИЛО, АБО ЧОМУ СТІЛЬКИ ПРОЕКТІВ НЕ ОТРИМУЮТЬ ФІНАНСУВАННЯ

---

**Ви нарешті знайшли в собі сили дописати проект, який на Вашу думку, є таким грандіозним, приносить стільки користі, і Ви впевнені, що організація-донор його неодмінно помітить та профінансує. Ви окрилені подаєте його до фонду та з хвилюванням чекаєте на відповідь. Але чомусь відповідь донора виявляється діаметрально протилежною до тієї, на яку Ви чекали. Чому? Спробуємо розібратися...**

---

Пропонуємо декілька порад для збільшення шансів отримання позитивної відповіді від організації-донора. Перш, ніж звертатися будь-куди з проектом, уважно прочитайте рекомендації щодо пріоритетів діяльності даного конкретного донора.

**Причина відмови номер один – не має ніякого відношення до Ваших навичок у складанні заявок на одержання фінансування. Ви просто звернулися не за адресою.**

**Причина номер два – у проекті присутні декілька різних цілей.**

Пам'ятайте: фундаментальні принципи проектування передбачають, що мета проекту має описувати тип і рамки передбачуваного успіху (позитивні зміни), і акцентує увагу на впливі, що буде здійснено на індивідуальних одержувачів, або на суспільні інститути, або на суспільство в цілому. Але тільки на щось одне з вище переліченого! Бажання ошчасливити все людство одразу і глобальні проекти, що ставлять на меті змінити щось докорінно в національному масштабі, рідко знаходять підтримку та розуміння в донора. Якою б не була ідея, проект має бути реалістичним. Донори, врешті, зацікавлені, щоб проект вчасно і благополучно було завершено з найкращими результатами. Отож, реалістичність і обґрунтованість Ваших амбіційних проектів – не остання справа.

**Наступне питання – як правильно розібратися, на що Ви збираєтесь вплинути в результаті виконання Вашого проекту? Це просто:**

- Якщо в результаті Вашого проекту будуть адаптовані нові стратегії, поширені продукти в ЗМІ (газети, журнали, теле- та радіопередачі) чи створені робочі місця, то Ваш проект впливає на *супільство*.
- Якщо в результаті Вашого проекту будуть створені нові коаліції і партнерства чи збільшиться кількість залучених до чогось (чи перерозподілених) коштів – Ваш проект впливає на *інститути*.
- Якщо в результаті Вашого проекту якась кількість осіб, що піддається ідентифікації (будуть списки, контактні дані), пройде навчання чи безпосередньо скористається ресурсами або послугами – Ваш проект покликаний вплинути на *громадян*.

Причини, через які донори не хочуть фінансувати проекти, у яких є більше однієї цілі можуть бути різними. Наявність декількох цілей в одному проекті свідчить про:

- Конкуренцію всередині одного проекту різних концепцій (ідей);
- необгрунтоване ускладнення загально логіки (системи взаємозв'язків) проекту, що, у свою чергу, приводить до розпорошення ресурсів проекту, ускладнення завдань управління проектом.

### Причина номер три –

**цілі проекту не відображають економічних переваг, які в результаті проекту одержать представники цільової групи.**

Якщо проект не пропонує чіткого опису нових економічних можливостей для цільових груп, то донор вправі відмовити Вам у фінансуванні, оскільки, на його думку, розглянутий недолік дизайну проекту красномовно свідчить про:

- слабкий економічний аналіз;
- невміння сфокусуватися на досягненні зворотного зв'язку з кінцевими одержувачами;
- даний проект *засновано на власній потребі* в ресурсах, а не на необхідності задоволення потреб клієнтів.

Підозру викликають проекти, в яких значна частина бюджету закладається на розвиток самої організації (оргтехні, зарплата працівникам). В таких проектах на здійснення власне проекту залишається часом менше половини гранту.

### Причина номер чотири –

**у проекті відсутні чи недостатньо опрацьовані показники, за якими можуть бути оцінені результати проекту.**

Абстрактність деяких проектів просто лякає. Навіть такі поняття як підвищення громадянської свідомості та пропаганди поваги до прав людини якось мають бути виражені у реальних, цілком конкретних акціях, подіях, кроках, людях і – головне

– бути пізніше адекватно оцінені і мати конкретні вимірювані показники. Незважаючи на те, що грант на благодійні цілі принципово відрізняється від комерційного кредиту, донори розглядають свої ресурси як інвестиції (не в конкретну організацію, а в суспільство в цілому, відповідно, при розгляді заявок використовують деякі принципи, прийняті в сфері інвестування. Оскільки оборотним капіталом благодійного гранта є його якісний результат, що є деякою якісною зміною цільової аудиторії проекту, саме якісний результат проекту свідчитиме про його успішність. Кількісні результати, такі як проведені тренінги чи поширена інформація, якщо вони не підкріплені якісними змінами не можуть свідчити про успішність проекту.

Свідченням досягнення якісних змін є комплекс *індикаторів чи показників*. Комплекс індикаторів повинен містити такі параметри: якість, кількість, час.

Якщо Ви можете впевнено відповісти на наступні питання, у Вашого проекту непогані шанси виграти грант:

- Як Ви збираєтеся перевіряти ефективність Вашого проекту?
- Який конкретний результат очікуєте?
- В яких кількісних та якісних показниках?

Відсутність у проекті чи недостатнє опрацювання індикаторів є досить вагомою причиною для відмови в наданні фінансування незалежно від тематики проекту.

**П'ята причина – неправильне структурування ієрархії завдань, тобто нерозуміння проектантом того, що є цілями, а що завданнями проекту, що є діяльністю, а що результатами, отриманими внаслідок такої діяльності.**

Між проблемою і результатом Вашого проекту має бути чіткий зв'язок: в результаті здійснення проекту і досягнення його мети проблема, яку Ви означили як таку, на яку Ви хочете вплинути своїм проектом, буде вирішена чи реалізація проекту принаймні покращить ситуацію.

Зважте також на той факт, що донора, як правило, зацікавить проект, який ще ніким не робився. Часто організації сміливо заявляють, що вони беруться за вирішення унікальної проблеми, якою до них ще ніхто не займався, і їхній проект – перший в своєму роді. І такі випадки дійсно бувають. Але частіше такі амбітні заяви звучать з деяким перебільшенням: або подавачі проекту навмисне замовчують те, що цим питанням уже займається хтось інший і “тягнуть ковдру на себе”, або вони просто не обізнані з ситуацією навіть в своєму регіоні і не знають, чим живуть інші організації. І перше, і друге зменшує шанси проекту отримати фінансування і, що найгірше, суттєво підбиває довіру до організації.

## **І наостанку, ще дві поради, чого не треба робити при пошуку коштів для свого проекту:**

### **«Підганяти» старі проекти під нові конкурси.**

Одразу ж видно проекти, які готувалися для іншої донорської програми, але не пройшовши там, були нашвидкоруч перероблені(або навіть і не перероблені) для іншого конкурсу.

Або проект комбінується з частин старих проектів, з додаванням чогось нового. Це відчувається одразу – пріоритети, стиль, вимоги у різних донорських програм різні. Крім того, на розгляд проектів Донори запрошують експертів з шших донорських організацій, які часто впізнають в претендентах проекти, які колись розглядалися у них на конкурсі, або є на поточному фінансуванні.

Ніхто не забороняє подавати один і той самий проект в різні організації. Але варто переробити пріоритети і вимоги кожної нової програми і переробити ті частини проекту, які не вписуються в ці нові вимоги. А після цього – ще раз уважно переробити проект: чи не втратив він цінність і внутрішньої логіки? Відсутність єдиного стрижня в такому проекті одразу кидається в очі.

### **“Кидатися” на кожен новий конкурс.**

Із цієї ж серії – всеїдність деяких НУО, які займаються всім на світі потроху. Якщо останній проект організації був з профілактики СНІДу, тепер вона займається свободою слова і громадянським суспільством, а новий проект подається з молодіжного лідерства, то виникає питання, чи можна розраховувати на дійсно професійний рівень виконання таких проектів.

Тим більше, що часто неозброєним оком видно – проект розроблявся не тому, що організація займається цією темою, а тому, що був оголошений саме такий конкурс, і проект нашвидкоруч створювався під цей конкурс. Натомість, послідовність організації в розробці своєї теми, робота в одній певній галузі, наявність в штаті спеціалістів в цій галузі – це завжди плюс організації, оскільки такий підхід виглядає більш професійним.

**{** Не намагайтесь перехитрувати донора.  
Грантова допомога – інвестиція донора  
в суспільство.


06.





# **КОМУНІКАЦІЯ:**

РІЧНІ ЗВІТИ ОРГАНІЗАЦІЇ  
ЯК ЗАСІБ КОМУНІКАЦІЇ  
ТА ПРЕЗЕНТАЦІЇ УСПІХУ



---

**Ми вирішили в розділ, присвячений питанням комунікаціям, включити питання саме річних звітів, оскільки такий продукт дозволяє Вам презентувати роботи організації вашій цільовій групі, партнерам та донорам. Сподіваємось, що цей розділ нашого посібника допоможе організаціям громадянського суспільства створювати ефективні річні звіти та робити цей процес менш клопітким.**


---

**Даний розділ містить конкретні приклади, «лист перевірки» та інформацію, що допомагають вам у вирішенні наступних питань:**

- Зрозуміти елементи, які необхідні для створення хорошого річного звіту.
- Послідовно виконувати вісім кроків успішного створення документу.
- Написати та оформити звіт.
- Розповсюдити річний звіт.

# ЩО ТАКЕ РІЧНИЙ ЗВІТ?

**Річний звіт – це достовірний, багатосторонній документ, завдяки якому ви можете повідомити про успіх вашої організації. Річний звіт являється посвідченням громадського розвитку вашої організації, він підтверджує її дієвість та фінансову спроможність.**

 Річні звіти: презентація Вашого успіху, надає вам засоби, необхідні для того, щоб вас почули прихильники та стейкхолдери вашої організації.

Річний звіт ознайомлює читачів з неприбутковістю вашої організації на кожному рівні: ціль, місія, фінансовий статус, проекти, програми та люди. Оскільки річний звіт сфокусований на фінансовій інформації та річних досягненнях організації, він підтверджує ваші неприбуткові внески в громаду й викликає, таким чином, миттєву довіру.

Люди готові підтримувати вас фінансово тоді, коли для них є очевидним той факт, що їхні фінанси використовуються раціонально. Ваш річний звіт може стати визначаючим фактором.

Використання фото та історій з особистого життя ваших клієнтів та прибічників для демонстрації успішної діяльності робить вашу історію правдивою.

Розробка річного звіту може бути довготривалою та витратною, проте час та гроші будуть витрачені не марно, якщо він буде добре написаний і оформлений та надаватиме достовірну інформацію. Попри все, річний звіт є довгостроковим документом, який стане вашою візитною карткою для потенційних донорів і слугуватиме вашою загальною маркетинговою брошурою неприбутковості.

Але що робити у випадку, коли ваша неприбуткова організація немає ресурсів чи достатньої кількості успішних проектів для підтвердження необхідності виготовлення традиційного річного звіту? Змініть назву звіту! Назвіть його громадським звітом чи річним оглядом. Не дозвольте назві зупинити вас від рекламування вашої фінансової стабільності та ваших досягнень.

# ЕЛЕМЕНТИ НАПИСАННЯ ХОРОШОГО РІЧНОГО ЗВІТУ

**Корпоративні благодійники та інші люди, які ознайомлені із великою кількістю річних звітів, очікують знайти інформацію у межах документа у певному порядку. Це допоможе вам структурувати ваш річний звіт.**

Проте, це також зобов'язує вас зробити текст стислим, аби передати важливу інформацію у декількох словах. Малюнки, що створюють візуальне заохочення, повинні бути ретельно відібрані, щоб справити відповідне враження.

## **Як правило, річний звіт організований у наступному порядку:**

- Титульна сторінка – заголовок та тема, а також назва організації та її логотип.
- Лист від виконавчого директора чи президента правління.
- Визначення місії – одне або два речення, які описують вашу неприбуткову мету та ціль.
- Зміст розміщувати необов'язково.
- Історія вашої НУО.
- Філософія організації та її переконання.
- Статистика та короткий огляд ваших клієнтів.
- Плани на майбутнє розміщувати необов'язково.
- Карта, що демонструє географію вашого проекту, розміщення вашої програми та сферу впливу вашої організації.
- Фінансові показники – проводити чи не проводити аудит.
- Премії, гранти, кредити та благодійні внески, які отримала НУО.
- Список з ім'я виконавчого директора та імена членів правління та філіалів.
- Список співробітників розміщувати необов'язково.
- Подяка від благодійників, прибічників та волонтерів.
- Заклучна сторінка – логотип вашої неприбуткової організації, адреса, номери телефонів та факсу, електронна пошта та адреса сторінки в інтернеті, будь-яка робота фотографа чи спонсора.

# ВІСІМ КРОКІВ ДО УСПІХУ

---

**Виконання проекту, який є настільки ж важливим та відповідальним, як і річний звіт, вимагає організації. Використовуйте наступні вісім кроків, щоб процес рухався вперед і не став важкою ношею для вашої неприбуткової організації.**

---

## **Крок 1. Ведіть постійні записи**

Оскільки у вашому річному звіті подається хронологічно річна історія вашої організації та її досягнень, члени вашого персоналу повинні бути в змозі зробити свій внесок в написання звіту. Важливо, щоб кожен співробітник вів записи, аби покращити ваші досягнення – дати, події, люди, визнання та інше. Важко повернутися назад та відтворити інформацію річної давності і результати, наразі, дуже часто є неповними та неточними.

## **Крок 2. Оберіть лідера проекту**

Передайте головні повноваження одній людині. Виберіть відповідального члена персоналу з хорошими комунікативними та організаційними здібностями, що є креативним та має знається на благодійності. Як лідер проекту, ця людина є відповідальною за розробку та виконання бюджету; дотримання термінів; пошук людей, які будуть відповідати за написання проекту та найм дизайнерів і коректорів. Ця людина відповідальна також за загальний менеджмент процесу написання звіту.

## **Крок 3. Розробіть бюджет**

Ваш бюджет повинен включати відшкодування роботи співробітників та, виходячи з їх професійних навичок, витрати на найм людей, відповідальних за написання проекту, витрати на дизайнерів, фотографів та на друк.

## Крок 4. Сформулюйте тему

Подумайте над ключовими повідомленнями та підготуйте тему проекту, яка б їх розкривала. Це може бути «1.500 домівок за п'ять років» або ж «Подяка нашим новаторам». Тема проекту визначає рамки мовного викладення та графіку. Вона також допомагає вам презентувати вашу інформацію стисло. Ви можете розробити нову тему чи прив'язатися до вже існуючої у ваших інших маркетингових матеріалах. Запросіть основний персонал та членів правління прийняти участь у розробці теми проекту. Проведіть «мозкові штурми» для розробки нових ідей.

## Крок 5. Презентуйте професійне викладення матеріалу

Річний звіт розкриває різноманітні теми: від зігріваючих серце історій, які ілюструють ваші програми до фінансових оглядів за минулий рік. Ви повинні оформити цю різноманітну інформацію таким чином, щоб вона була викладена зрозуміло, чітко та достовірно. Принциповим є правильний підбір слів та візуальних ефектів. Використовуйте заголовки та підзаголовки, щоб детально ознайомити читачів зі змістом. Таблиці та виділені фрагменти допомагають не тільки стисло презентувати інформацію, але й привернути візуальну увагу до сторінки. Виберіть малюнки та фото, які б доповнювали ваш текст.

Перегляньте інші річні звіти, щоб ознайомитись з рівнем можливостей, що саме вам подобається, а що ні; яка саме інформація була включена, її типова організація. Попросіть співробітників та волонтерів вибрати ті примірники, які їм сподобались. Попросіть членів правління та партнерські організації надати вам копію їх річних звітів. Ви також можете скористатися послугами вашої громадської бібліотеки.

## Крок 6. Будьте точними стосовно фактів та фінансів

Річний звіт є показником вашої надійності. Тому двічі перевіряйте всі факти та цифри. Будьте певними, що додана ваша фінансова інформація і ви вірно підраховували кількість людей, яким ви надали допомогу та кількість будинків, які ви відремонтували. Правильно розподіляйте ваші фінанси. Не змішуйте загальну масу загальні накладні витрати, які можуть знадобитися на інші потреби. Інакше ви можете презентувати недостовірну картину стосовно ваших оперативних витрат.

Оскільки ваша фінансова звітність – це той компонент, що відрізняє ваш фінансовий звіт від інших маркетингових матеріалів, вам необхідно віднайти час, щоб ретельно зібрати всі необхідні дані. Повідомте заздалегідь вашого фінансиста та бухгалтера про інформацію, яка вам необхідна та про те, на коли вона вам необхідна.

Ваш перелік досягнень: проектів, програм та послуг повинен бути суттєвим. Тому двічі перевірте його з вашими співробітниками та вашим керівництвом, щоб упевнитись, що ви охопили всі аспекти. Визначте VIP персон, які надавали свою підтримку, ваших прибічників, донорів, дарувальників, волонтерів та партнерів. Двічі, навіть тричі перевірте написання їх імен, назв організацій та філіалів.

### **Крок 7. Продемонструйте свою роботу на словах та на фото**

Напишіть, що робить ваша неприбуткова організація для того, щоб бути корисною людям та громаді. Використовуйте фото, щоб ваші повідомлення були вагомими та негайно повідомте громаду про допомогу, яку отримує ваша неприбуткова організація. Продемонструйте високопоставленим особам, громадським лідерам та донорам взаємодію з клієнтами. Додайте на початку та наприкінці звіту фото об'єктів, які ви відремонтували. Фото є підтвердженням тієї роботи, яку виконала ваша організація. Фото гри дітей з дитячого садку, фото людини, яка вперше купує будинок, прибирання району чи робота охорони житлового масиву. Побачити власними очима – значить повірити.

Обираючи фотографію, зверніть увагу на те, щоб фото відповідало повідомленню чи точці зору, яку Ви хочете донести. Хорошою інвестицією є найм фотографа.

### **Крок 8. Виберіть хороше видавництво**

Більшість річних звітів неприбуткових організацій – це брошури, надруковані двома кольорами, тому виберіть надійне видавництво, яке спеціалізується саме на такій роботі. Зверніться за рекомендаціями та порівняйте цінові квоти, особливо, якщо вам буде потрібне видавництво, яке буде відповідати не лише за друк. Будьте певними, що видавництво робить гранку, що називається синьою світловою копією навіть тоді, коли ви друкуєте лише одним кольором. Вам знадобиться щонайменше три тижні чи навіть більше, якщо ви друкуватимете кольоровий звіт.

# НАПИСАННЯ РІЧНОГО ЗВІТУ

---

**Ваш річний звіт повинен розповісти три історії: яким є результат вашої роботи у громаді, яка громадська підтримка вам подобається та про ваше уміння успішно управляти фінансами. Хоче це і окремі історії та вони взаємопов'язані, що й повинен продемонструвати ваш річний звіт.**

---

## Побудуйте все навколо теми

Розпочніть з вибору вашої теми, створюючи нову чи базуючи свою роботу на тій темі, яку ви вже наразі використовуєте. Розмістіть вашу тему на обкладинці та використовуйте її, як організаційний елемент усього вашого річного звіту.

## Розкажіть ваші особисті та фінансові історії

Винесіть на передній план найбільш значущі проекти, програми та діяльність. Включіть такі головні поняття, як: хто, що, коли, де, як і чому. Розкажіть про внесок, який ви зробили для громади та про підтримку, яку отримали ви. Це буде важливо для вашої широкої аудиторії політиків, корпоративних донорів та жителів району.

Не достатньо продемонструвати вашим виборцям, що ваша неприбуткова організація вміє добре управляти фінансами. Ви повинні також розчулити їхні серця вашою допомогою людям, покращеннями, які ви зробили для громади та підтримкою, яку ви отримали від громади. Це не має нічого спільного з анекдотами про реальних людей. Помістіть це у проміжки між фактами та цифрами. Завжди будьте вдячні інвесторам, донорам та партнерам. Додайте декілька речень, які чітко пояснюють, яким чином люди чи організації можуть дати вам гроші чи іншу підтримку.

## Створіть послідовний стиль

Використовуйте заголовки для кожного розділу і підзаголовки для більшої деталізації. Це допоможе людям, які переглядатимуть ваш річний звіт швидко зрозуміти його суть. Хоча кожен член персоналу може надати інформацію, хорошою ідеєю є



вибрати одну людину, яка б писала чорновий варіант фінального звіту, щоб була послідовність у стилі та тоні написання. Пишіть від першої особи, щоб надати вашому тексту більшій виразності, а вашим словам переконливості.

## **Організуйте вашу інформацію**

Презентуйте вашу інформацію в легкому для перегляду форматі, групуючи дані про вашу успішну діяльність в тематичних підрозділах.

Сторінки зі зразками у додатках демонструють як неприбуткова організація організувала інформацію свого річного звіту у підрозділах. Проекти доступного житла були представлені у підрозділах «Інвестиції з надією отримати доступне житло». Підтримка інших ініціатив та корпорацій громадського розвитку була показана у розділі «Підтримка основних ініціатив».

Не забудьте розмістити повну контактну інформацію в одне певне місце та двічі перевірте її, особливо номери телефонів. Ця інформація завжди розміщується на останній сторінці і повинна включати наступне:

- Назву організації
- Адресу
- номери телефонів та факсів
- Адресу електронної пошти
- Сторінку в інтернеті

## **Акцент на фактах**

Інформація про деталі всієї проробленої вашою організацією роботи урізноманітнить ваше повідомлення та збільшить розмір вашого річного звіту. Виберіть факти із основних досягнень, зібраних під час вашої розумової вікторини. Підрахуйте ваші дані: скільком людям була надана допомога, скільки будинків було відремонтовано, скільки було зібрано коштів, яких сановників було залучено до співпраці, який рівень отриманої громадської підтримки чи кількість годин, які пропрацювали ваші волонтери.

## Будьте точними

Точність є принциповою для іміджу та надійності вашої організації. Ось чому перерахуйте цифри, тричі перевірте написання імен сановників та номери стаціонарних телефонів, щоб бути певними в точності ваших даних. Така перевірка займе лише декілька хвилин та позбавить вас від місяців хвилювань.

На покладайтеся на перевірку комп'ютерної програми, щоб уникнути проблем. Наприклад, комп'ютерна програма не ідентифікує помилку у таких реченнях, як: «т^е Їошегі ПУЄ Гашіііез» та «^е Їозегі ііуе Гашіііез». Завжди необхідно, щоб двоє людей корегували документ, особливо фінансовий. У вас повинні бути люди, які відповідають за проекти чи програми, про які ви пишете для перевірки фактів.

## Напишіть суттєві заголовки розділу з фото

Заголовки розділів є другим пунктом будь-якого річного звіту (першим є загальний заголовок). Пишіть заголовки розділів для провадження суттєвої, цінної інформації. Наприклад, пишіть заголовки розділів з фото VIP персон, щоб читачі зрозуміли значущість їхньої підтримки. Треба відмітити, що не до всіх фото необхідні заголовки, якщо їхня суть розкрита у тексті. Уникайте використання «запасних» фотографій (фотографій придбаних з єдиною ціллю продемонструвати концепцію). Оскільки ви робите реальну роботу з реальними людьми, важливим є для надійності вашої організації продемонструвати реальні фото цих людей та роботу, яку ви робите.

# ОФОРМЛЕННЯ ЕЛЕМЕНТІВ

---

**Оформлення елементів вашого річного звіту є настільки ж важливим, як і його зміст. Оскільки оформлення та зміст разом розкривають ваш професіональний імідж, подумайте над тим, що ви хочете сказати вашим оформленням.**

---

Далі наведено дев'ять елементів, над якими вам потрібно подумати. Застереження: навіть якщо у вашому комп'ютері є всі програми графічного редактора, це ще не означає, що ви є графічним художником. Ви можете покладатися на здібності когось із членів персоналу, проте це повинен бути проект, для оформлення якого ви повинні розраховувати на участь професіонала.

## **Елемент 1. Оформлення та правильне розміщення**

Хоча привабливість звіту і залежить від вашого бюджету, ми можете додати елементи, які зроблять його цікавим та привабливим для читачів. Почнемо з того, що лицьова обкладинка повинна бути візуально привабливою та заохочувати читачів відкрити ваш річний звіт. Для внутрішнього матеріалу використовуйте фотографії, ілюстрації та графічний матеріал, який має відношення до вашої теми. Виберіть тип шрифту та кольори, що співвідносяться з вашими іншими маркетинговими матеріалами. Використовуйте поверхню білого кольору, як стратегічний елемент дизайну. Майте на увазі й те, що, якщо ваш річний звіт буде занадто вичурним, надрукованим різними кольорами, деяка аудиторія може подумати, що це марне використання коштів. Існує тонка межа між тим, що є премним для зору та тим, що є занадто екстравагантним.

## **Елемент 2. Вигляд шрифтів та обробка**

Хоча у вашому комп'ютері є різноманітний тип шрифтів, використовуйте лише два чи три стилі у вашому річному звіті. Ніколи не використовуйте розмір шрифту менший ніж 10 пунктів; все, що є менших розмірів важке для прочитання. Встановіть ієрархію розміру шрифту: заголовки повинні бути найбільшими, підзаголовки слідуючими за розміром, потім іде основний текст і заголовки розділів.

### Елемент 3. Фінанси

Форматуйте фінансову інформацію відповідно до стандартної розрахункової практики. Будьте певними, що всі цифри вірно розміщені, доларові знаки виставлені точно. Якщо ви повинні використовувати колонки з цифрами, чудовим є використання діаграмних таблиць та графіки, щоб відразу ж продемонструвати читачам звідки надходять кошти і куди вони витрачаються. Отримайте диск з вашою фінансовою інформацією від вашого фінансиста. Якщо вам необхідно вводити цифри, зростає ризик зробити помилки. Перевіряйте, перевіряйте і ще раз перевіряйте.

### Елемент 4. Фотографії

Хороша фотографія варта тисячі слів. Фотографії людей, які отримують нагороди, допомагають іншим чи відвідують ваші заходи є надзвичайною вашою рекомендацією. Слідкуйте за тим, щоб фотографії, які ви вибираєте відображали різноманітність. Нехай це будуть фотографії старих та молодих людей, чоловіків та жінок, сімей та сановників, які співпрацюють з людьми, яким ви надаєте послуги. Якщо у вас немає бажаних фотографій, найміть фотографа, щоб зробити декілька різних. Точно сформулюйте, які саме фотографії ви хочете. Якщо ваш бюджет не дозволяє вам найняти професійного фотографа, ви можете найняти фотографа-студента.

### Елемент 5. Стандартні розміри

Розмір річного звіту, як правило, становить 8 У на 11 дюймів. Цей розмір підходить для стандартних файлових систем, а ще є меншими витрати на конверти та поштові відправлення ніж для документів більших розмірів. Приймаючи рішення, поміркуйте над тим, як звіт буде співвідноситись з іншими друківаними матеріалами, такими як друкований бланк та кишеньковий блокнот.

### Елемент 6. Кольори

Колір додає енергії, цікавості та акценту. Більшість неприбуткових організацій друкують одним чи двома кольорами (чорним та ще будь-яким іншим кольором). Використання іншого кольору привертає увагу до тексту, що розміщений на полях. Щоб зекономити кошти, друкуйте вашу обкладинку у трьох чи чотирьох кольорах, а внутрішній матеріал в одному чи у двох кольорах. Перевірте колір, який ви обрали, з вашим видавництвом щоб бути певними, що друк буде якісним. Деякі кольори, такі, як жовтий, є занадто світлими. Попросіть виконати контрольний кольоровий друк перед тим, як розпочнете роздрукування матеріалу.

## Елемент 7. Паперова сировина

Папір, на якому ви друкуєте ваш річний звіт, який ще називають сировиною, являється суттєвим елементом вашого дизайну. Сировина може бути різного кольору, текстури, апретури, ваги та ціни. Ви навіть можете вибрати вживану раніше сировину. Вашу обкладинку слід друкувати на сировині твердішій ніж внутрішні сторінки, але весь папір повинен бути комплектуючими. Попросіть ваше видавництво продемонструвати вам різні варіанти зразків сировини та дізнайтеся їх ціну. Оскільки ви будете друкувати з двох сторін паперу, виберіть непрозору сировину. Ось порада щодо економії коштів: використання сировини видавництва є, як правило, альтернативним вибором.

## Елемент 8. Кількість

Якщо журнал надрукований лише в одній копії, видавник все ж повинен буде заплатити за створення негативів та друкованих форм, налаштування друку, завантаження чорнил, роздрукування та підшивку матеріалу. Це має відношення до всіх друкованих матеріалів. Після первинного налаштування, ціна більшої кількості копій є мінімальною, тому що ви платите лише за додатковий папір та час, необхідний для друку. Коли ви будете підраховувати кількість матеріалу, який необхідно надрукувати, включіть копії для ваших сانونників та благодійників та додаткові копії для потенційних інвесторів, партнерів, донорів та клієнтів, з якими ви можете випадково зустрітися на протязі наступного року. Збільшіть кількість копій, якщо ви плануєте особливу подію у наступаючому році. Більшість неприбуткових організацій друкують від 500 до 5 000 річних звітів. Якщо вам потрібно менше ніж 500 копій, подумайте над тим, щоб зробити їх фотокопії у професійному копіювальному центрі.

## Елемент 9. Друкування

Виберіть на спочатку процесу видавництво. Узгодьте графік – коли ви будете передавати роботу, коли ознайомитесь з підбором кольору, світлової копії та коли і куди звіт буде відправлений. Узгодьте, яким чином видавництво отримає вашу роботу: на диску, через інтернет та через яку комп'ютерну програму. Як правило, видавництво отримує електронні файли на дисках сумісних з IBM чи на дисках Macintosh. Підтвердіть кількість, відповідну дату, вибір чорнила, сировини та як вона буде підшита, розповсюдження інформації та будь-які спеціальні інструкції. Деякі видавництва надають неприбутковим організаціям знижки, особливо, якщо вони підтримують вашу місію або ви погодилися вибрати виключно їх. Вони можуть обміняти свої послуги на те, що ви згадаєте про них у звіті.

# РОЗПОВСЮДЖЕННЯ ВАШОГО РІЧНОГО ЗВІТУ. ВІДПОВІДНА АУДИТОРІЯ

---

**Оскільки виготовлення річних звітів загалом є витратною справою, вони, як правило, замовляються для віп-персон, керівників громади, головних донорів, інвесторів, партнерів та політиків.**

---

Якщо вам необхідно справити враження на зустрічі, щоб отримати фінансування чи під час зустрічі з урядовими службовцями, долучіть копію до інформаційного пакету. Розумним буде рішення відправити його потенційним донорам, людям, які відповідають за присудження грантів, оскільки це підсумує ваш досвід як неприбуткової організації та відслідкує ваші записи.

## **Відповідне використання**

Багато неприбуткових організацій розповсюджують свій річний звіт на заходах, на яких є багато відвідувачів, таких як: річні зустрічі чи зустрічі по зібранню коштів. Це економить кошти на поштові відправлення, справляє на людей величезне перше враження щодо вашої неприбуткової організації та надає їм рекомендації стосовно вас, які вони можуть зберігати. Під час святкування річниці початку діяльності деякі неприбуткові організації виготовляють надмірну кількість копій річних звітів, щоб відмітити подію. Оскільки репортери, як правило, не матимуть часу для прочитання річних звітів, не включайте їх у медіа-комплекти чи медіа-представлення; замість цього використовуйте одну сторінку маркетингового листа.

## **Ваша база даних**

Якщо у вас ще немає списку поштової розсилки в комп'ютерній базі даних, віднайдіть час, щоб створити відповідний, який би включав вашу різноманітну аудиторію: від окремих представників до організацій та бізнес-структур. Оскільки ця справа потребує багато часу, подумайте над нею, як над первинним вкладенням коштів. Існує різноманітна кількість недорогих комп'ютерних програм по роботі з базою даних, які доступні для більшості комп'ютерних систем і які можуть полегшити вашу роботу, а інформацію зробити більш корисною.

## **Якщо ви хочете справити позитивне враження – відправте річний звіт**

База даних потребує оновлення. Потрібно добавляти нові імена та регулярно видаляти старі. Наприклад, контактна інформація якоїсь певної організації може змінитися чи у волонтера може з'явитися електронна адреса. Якщо у ваших співробітників немає часу чи відповідних навичків, щоб створити базу даних чи організувати масову розсилку поштою, ви можете найняти працівників компаній, які можуть зробити це для вас.

# ДЛЯ НОТАТКІВ





Це видання було підготовлено в рамках проекту «Посилення місцевого громадянського суспільства у сільських громадах», реалізованого МО «Нова генерація» за фінансової підтримки Національного Фонду в підтримку демократії (США).



**National Endowment  
for Democracy**

*Supporting freedom around the world*



### **Молодіжна організація «Нова генерація»**

вул. 9 Січня, оф.28, м. Херсон, 73035

Телефон/факс: +38 0552 42 03 22

Ел. пошта: [newgener93@gmail.com](mailto:newgener93@gmail.com)

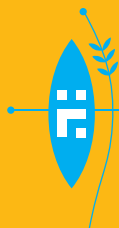
Сайт організації: [www.socioprostir.org.ua](http://www.socioprostir.org.ua)





**National Endowment  
for Democracy**

*Supporting freedom around the world*



молодіжна організація  
**НОВА ГЕНЕРАЦІЯ**