

Заклад вищої освіти «Український католицький університет»

Факультет суспільних наук

Кафедра управління та організаційного розвитку

Пояснювальна записка

до дипломного проекту

(магістерської роботи)

магістр

(освітній ступінь)

на тему:

Розробка комунікаційної стратегії для залучення коштів на

адміністративні витрати

на прикладі ГО «Українська Волонтерська Служба»

Виконав: студент 6 курсу,
групи СУН-19М
спеціальності 073 Менеджмент,
Полтавець І.О

Керівниця: к.е.н. Клебан Ю.А., доцентка.

Рецензентка: к.п.н. Дацаківська О.Ю. , старша
викладачка.

Львів – 2021

Полтавець І.О. Розробка комунікаційної стратегії для залучення коштів на адміністративні витрати на прикладі ГО «Українська Волонтерська Служба»: Магістерська робота: (073 «Менеджмент, освітня програма «Управління неприбутковими організаціями») / І.О Полтавець / Український Католицький Університет. Кафедра управління та організаційного розвитку УКУ; Наук. кер.: Клебан Ю.А., к.е.н., Рецензент: Дащаківська О.Ю., к.п.н. — Львів: УКУ, 2020. — 79 с.

Анотація. У роботі розкрито теоретико-методологічні засади визначення поняття «адміністративні витрати». Розглянуто успішні комунікаційні стратегії міжнародних та українських організацій для залучення ресурсів для покриття адміністративних витрат, проведено інтерв'ю з керівниками організацій щодо проблематики рівня адміністративних витрат. Розроблено комунікаційну стратегію для залучення ресурсів на покриття адміністративних витрат ГО «Українська Волонтерська Служба» через програму щомісячних благодійних внесків «Доброчинці УВС».

Ключові слова: адміністративні витрати, благодійність, неурядові організації, комунікаційна стратегія, етапи комунікаційної стратегії, сегментація цільових аудиторій.

Abstract. The paper reveals the theoretical and methodological principles of defining the «administrative costs» concept. Successful communication strategies of international and Ukrainian organizations to attract resources to cover administrative costs are considered, interviews with heads of organizations on the level of administrative expenses are conducted. A communication strategy has been developed to attract resources to cover the NGO «Ukrainian Volunteer Service» administrative costs through the program of monthly charitable contributions «Dobrochintsi UVS».

Keywords: administrative costs, charity, non-governmental organizations, communication strategy, stages of communication strategy, segmentation of target audiences.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1	9
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ВИТРАТ В НЕУРЯДОВИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ	9
1.1. Історичний досвід виникнення адміністративних витрат як складової бюджету в неурядових організаціях	9
1.2. Український та міжнародний досвід успішного залучення коштів на покриття адміністративних витрат	14
1.3. Комунікаційна стратегія як один з ключових інструментів покриття витрат на адміністративні витрати в неурядових організаціях	26
РОЗДІЛ 2	40
ФОРМУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ВИТРАТ В НЕУРЯДОВОМУ СЕКТОРІ: УКРАЇНСЬКИЙ КОНТЕКСТ	40
2.1. Порівняльний аналіз адміністративних витрат прибуткових та неприбуткових організацій	40
2.2. Рівень адміністративних витрат та їх вплив на масштабування діяльності українських неурядових організаціях	44
РОЗДІЛ 3	54
РОЗРОБКА КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ЗАЛУЧЕННЯ РЕСУРСІВ НА ПОКРИТТЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ВИТРАТ НА ПРИКЛАДІ ГО «УКРАЇНСЬКА ВОЛОНТЕРСЬКА СЛУЖБА»	54
3.1. Програма Доброчинці як інструмент забезпечення сталості ГО «Українська Волонтерська Служба»	54
3.2. Комунікаційна стратегія покриття адміністративних витрат ГО «УВС»	

	5
через програму «Доброчинці УВС»	57
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	76

ВСТУП

Після проголошення незалежності України, неурядові громадські та благодійні організації з кожним роком відіграють все більшу роль у економічному розвитку, вирішенні чи пом'якшенні соціальних проблем в Україні. Революція Гідності у 2014 році спричинила значне зростання масштабування діяльності та проектів організацій громадянського суспільства, адже внаслідок військової агресії Російської Федерації соціально-економічні проблеми в Україні значно зросли.

Соціальні проблеми в Україні потребують результативних рішень як від держави, так і від громадського сектору. За даними ГО «Народна допомога», яке має нічліжки для бездомних, в багатьох точках країни — від 175 до 200 тисяч людей не мають домівки. У 2011 році дитячий фонд ЮНІСЕФ підрахував, що безпритульних дітей в Україні від 150 до 160 тисяч. У 2018 році Державна служба статистики оголосила, що 33,9 % українців живуть за межею бідності.

Спроможність держави ефективно реалізовувати соціальні програми є невеликою. В 2019 році держава планувала витратити на фінансування НУО, що зокрема реалізують соціальні програми становить 887 млн. гривень, більшість з яких йде на кінематограф та поза відкритою конкурсною процедурою. Загальні видатки на реалізацію програм з соціального захисту самою державою — більше 294 млрд гривень.

Масштаби і тривалість соціальних проблем в Україні свідчать на користь того, що держава поки не є ефективним виконавцем соціальних програм.

В той же час, Фонд Повернись Живим, що займається системною підтримкою Збройних сил в Україні та підтримкою обороноздатності країни в період з 2014 року залучив більше ніж 243 мільйони гривень на свою діяльність та за даними «Зеленої книги української доброчинності» входить у список найбільш ефективних та прозорих організацій. Українська Біржа Благодійності на даний момент залучила від громадян 333 млн на різноманітну соціальну

допомогу. Від 2014 року волонтерські та громадські організації мають стабільно високий рейтинг довіри серед населення.

Зростання організаційної спроможності неурядових організацій в той же час створило певні стереотипи, які обмежують масштаби та діяльність організацій. За даними дослідження Фонду Родини Загорій «Благодійність очима українців-2019» українці критикують фонди та організації за витрати на утримання інфраструктури та персоналу, дане упередження підтверджується також дослідженням «Довіра до благодійних організацій в Україні — 2019 р.».

Актуальність даної магістерської роботи полягає у дослідженні передумов виникнення упереджень щодо розміру адміністративних витрат неурядових організацій та пошуку рішень, які можуть допомогти подолати упередження, насамперед через розробку комунікаційної стратегії.

Отже, **метою роботи** є дослідити значення розміру адміністративних витрат для ефективного менеджменту неурядової організації та розробити комунікаційну стратегію для залучення коштів на адміністративні витрати.

Завданнями даної дипломної роботи є:

1. Дослідити виникнення упереджень про те, що адміністративні витрати в НУО мають бути мінімальними або якомога нижчими.
2. Дослідити міжнародний досвід роботи неприбуткових організацій та впливу розміру адміністративних витрат на їх ефективність.
3. Провести дослідження серед українських 10 неурядових організацій щодо розміру адміністративних витрат та їх впливу на ефективність і сталість організації.
4. Розробити комунікаційну стратегію для залучення ресурсів на покриття адміністративних витрат.

Об'єктом дослідження є комунікаційна стратегія для залучення ресурсів на адміністративні витрати, **предметом дослідження** — розмір адміністративних витрат і його вплив на організаційну спроможність неурядових організацій.

Методи проведення дослідження — аналіз та синтез, дедуктивний та індуктивний метод, метод інтерв'ювання. Інтерв'ю з 10 представниками

неурядових організацій проведено у період з 15 листопада 2020 року до 31 грудня 2020 року.

У роботі здійснено дослідження виникнення упереджень щодо розміру адміністративних витрат у неурядових організаціях та запропоновано рішення подолання даних упереджень за допомогою розробки комунікаційної стратегії для залучення коштів на адміністративні витрати за допомогою регулярних пожертв від фізичних осіб.

Загальний обсяг роботи складає 79 сторінок та містить три розділи. Перший розділ «Теоретико-методологічні засади визначення поняття адміністративних витрат у неурядових організаціях» розглядає загальні теоретичні підходи до визначення поняття «адміністративні витрати», історію формування упереджень щодо їх розміру в НУО, вплив на комунікаційну стратегію, успішні практики залучення коштів на адміністративні витрати в організаціях США, Європи та України. Також у даному розділі проаналізовані теоретичні підходи до формування комунікаційної стратегії для покриття адміністративних витрат, адаптовані методи аналізу, оцінки, сегментації і т.д. до особливостей громадського сектору, У другому розділі «Формування адміністративних витрат у неурядовому секторі: український контекст» проведено аналіз рівня витрат у приватному секторі та неурядових організацій, презентовано результати інтерв'ювання 10 українських організацій щодо проблематики рівня адміністративних витрат в Україні. Третій розділ «Розробка комунікаційної стратегії для залучення ресурсів на покриття адміністративних витрат на прикладі «ГО Українська Волонтерська Служба» містить аналіз програми щомісячних благодійних внесків «Доброчинці УВС» та запропоноване рішення у вигляді розробленої комунікаційної стратегії цієї програми для залучення ресурсів на покриття адміністративних витрат на прикладі ГО «Українська Волонтерська Служба».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ВИТРАТ У НЕУРЯДОВИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1. Історичний досвід виникнення адміністративних витрат як складової бюджету в неурядових організаціях

Протягом останніх 5 років соціологічні дослідження різних організацій та установ фіксують значну довіру до громадського сектору. Останнє дослідження в липні 2020 року проведене Центром Разумкова спільно з Фондом «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва» говорить про те, що українці висловлюють довіру «волонтерським організаціям» (63% опитаних респондентів), громадським організаціям (47% опитаних респондентів). Найвищим рейтингом довіри в той же час користуються Збройні сили України (65 % опитаних респондентів) та церква (63% опитаних респондентів) [23].

Разом з тим, за даними дослідження Фонду Родини Загорій «Благодійність очима українців-2019», українці критикують фонди та організації за витрати на утримання інфраструктури та персоналу. Такі упередження підтверджуються також дослідженням «Довіра до благодійних організацій в Україні — 2019 р» [21]. Існує також законодавче обмеження для благодійних організацій, а саме згідно із Законом України «Про благодійну діяльність та благодійні організації», благодійна організація має витратити на адміністративні витрати не більше ніж 20% від отриманого доходу, обмеження в 20% витрат на адміністративні витрати існують в більшості надавачів грантової допомоги в Україні [24].

Дані упередження про розмір адміністративних витрат не є виключно українським викликом. Згідно з дослідженням Енн Гогінс Грегори та Доном Говардом «Некомерційний цикл голодування» в Стендфордському оглядачі соціальних інновацій, неурядові організації мають аналогічні виклики. Проаналізувавши більше 220 тисяч звітів та провівши 1500 глибинних інтерв'ю, дослідники Університету Індіани дійшли до висновку, що більшість неурядових

організацій не мають ресурсів інвестувати кошти у навчання співробітників, закупівлю нової техніки та повноцінного утримання офісу.

Також було досліджено 820 найбільших організацій, що надають грантову допомогу в США. Лише 20% респондентів зазначили, що їхні грантоотримувачі мають можливість оплачувати адміністративні витрати для організацій у період звітування за отриманий грант. Подібне упередження серед громадян США також існує — 50% дорослих американців зазначили, що неурядові організації мають мати адміністративні видатки у розмірі 20% або нижче [8].

За словами віце-президента та фінансового директора Світового Дослідницького Інституту Стіва Баркера, рейтингові агенції як Charity Navigator, Charity Watch, Guidestar, Wise Giving Alliance, що займаються вимірюванням впливу та публічній оцінці неурядових організацій по всьому світу, історично вкладають метрику вимірювання рівня адміністративних витрат організацій «20% або менше» як одну з ключових. Також експерт зазначає, що це упередження стримує ріст та розвиток неурядових організацій по всьому світу [6]. Варто зазначити, що декілька з цих організацій прибрали даний пункт як оцінку внаслідок публічної дискусії в країнах Заходу.

Отже, дані упередження про стандарт «20% або менше» на адміністративні витрати організацій громадянського суспільства є глобальним. Перш ніж дослідити передумови виникнення даного упередження, варто деталізувати визначення, що саме є адміністративними витратами в неурядових організаціях.

В англійських джерелах визначенню «адміністративні витрати в неурядових організаціях» відповідає термін «overhead costs», що має декілька варіантів перекладу як «видатки, що перевищують певну норму», «перевитрати», «надлишкові». Даний термін відображає досить специфічне ставлення до витрат організацій на інфраструктуру діяльності організації та персонал [25].

Загалом, до складу адміністративних витрат неурядової організації **належать:**

1. Витрати на персонал організації, зокрема заробітна плата, відпускні, лікарняні, оплата відряджень і т.д.

2. Витрати на навчання співробітників.
3. Витрати, пов'язані з утриманням інфраструктури організації (оренда офісів, оплата ІТ-інструментів та зв'язку, поштові витрати, друкована продукція).
4. Витрати, пов'язані з фандрайзинговою діяльністю організації.
5. Витрати, пов'язані з організацією подій, які не є складовою програмної діяльності організації (конференції, заходи, благодійні вечори і т.д.).
6. Банківські послуги.
7. Витрати на врегулювання спорів в судах.
8. Витрати на маркетинг [20].

Причини та місце виникнення упереджень про розмір і роль благодійних витрат варто досліджувати через призму **моделі християнської благодійності**, яка вперше виникла в Новій Англії, США на початку 1700-х років у зв'язку з мігрантами, які створювали там британські колонії. Саме в Новій Англії, як зазначає історик Аманда Портерфілд у своїй книзі «Протестантські місіонери: піонери Американської філантропії», виникла **системна благодійність** з першими фондами та організаціями, яку заснували переселенці, що сповідували кальвінізм, а саме пуритани [13]. Пуританські вірування засновувались на так званому «покликанні», який «Бог дає кожному, аби той старанно працював та виконував свою місію, столяра чи риболова». Також пуритани вірили, що фінансовий успіх та видатні здобутки даровані Богом, тобто є не просто прийнятні, а такі, які мають бути досягнені. Макс Вебер у своїй книзі «Протестанство та дух Капіталізму» пише, що «.....справді, що високий рівень прибутку є прямим наслідком релігійності» [1].

Ці догми дали переселенцям-пуританам можливість стати рушієм створення капіталістичної економіки та парадигми мислення. Дана колонія була визнана найбільш комерціалізованою серед володінь Великої Британії. Компанії, що створювались пуританами у Новій Англії стали рушієм економічного розвитку. Ключовою персоною, яка вплинула на економічний розвиток та формування системної благодійності став пастор, керівник Масачусетської компанії Джон Уінтроп. Уінтроп сформував у своїх проповідях, що були записані, основні

принципи того, як справжній пуританин має відноситись до прибутку. Фінансові успіхи були для переселенців Божою благодаттю, «Для чоловіка, який користується усіма можливостями, не упускає жодної можливості, йде всіма шляхами для отримання прибутку — краще, що він може зробити аби виконати Боже покликання» [12].

В той же час у своїх проповідях Уінтроп жорстко засуджував використання прибутку у своїх власних цілях. Фактично, отримувати прибуток було і хорошим, і поганим результатом діяльності пуританина одночасно. Пуританська система вірувань прагнула здійснити моральну компенсацію за отримані надприбутки, адже за їхніми ж переконаннями, отримувати прибуток заради власних цілей було неетичним. Одна з найвідоміших промов Джона Уінтропа «Модель християнської благодійності», де допомога іншому, друзям, сусідам та іншим організаціям переселенцям є частиною християнського способу життя. Уінтроп зазначав, що благодійність є важливим елементом морально-культурної системи та тим, що **доповнює і контролює** економіку [5].

Фактично, благодійність для пуритан збалансована в морально етичному плані з над прибутками. Для пуритан Божа благодать йшла з отриманих прибутків, але твій прибуток не може йти з твоєї благодаті. Благодійність стала для них **«покаянням»** за отримані прибутки у бізнесі. Отже, заробляти кошти чи отримувати прибуток в секторі, який є покаянням за отримані прибутки **не є можливим в принципі**. Отже, є сектор прибутковий (for profit), де прибуток, значні витрати, отримання власної вигоди є прийнятним та і неприбутковий (non-profit), створений для того, аби втримати пуритан від гріхопадіння та допомогти бідним.

Це чітке обмеження між бізнесом та благодійністю не є абстрактним, а чітко сформульованим Уінтропом у своїх проповідях двома законами «Шлях справедливості», який обґрунтовує правила здійснення економічної активності, та «Шлях Милосердя», в яких було викладено принципи благодійності та допомоги тим, хто цього потребує. Саме в «Шляху Милосердя» закладено те, що той, хто не потребує допомоги, має пожертвувати тому, хто це потребує, і що

благодійність є частиною культури пуритан Нової Англії і християн-протестантів в цілому. Йдеться саме про пряму пожертву, від того хто не потребує допомоги, до того хто її потребує. Дані практики переймались не тільки переселенцями в США, але й протестантською спільнотою в цілому по всьому світу [5].

Пуритани Нової Англії сформували основи професійної благодійності. Крім того, що саме ці вірування стали основою упереджень щодо витрат на утримання неурядових організацій у майбутньому, вони вплинули на сектор і з гендерної сторони. В пуританській культурі домінували чоловіки, які займались бізнесом, а жінки присвячували свій час сім'ї та благодійності, що помітно вплинуло на гендерний дисбаланс у секторі зараз. Менше з тим, чоловікам було неприйнятно займатись виключно благодійністю, адже допомога бідним не передбачала жодного заробітку.

Отже, саме пуританська культура вплинула на **професіоналізацію благодійності** та становлення її системності не тільки в США, але й в глобальному вимірі вплинула на розвиток того, що ми в 21 столітті називаємо третім сектором. Крім професіоналізації, весь сектор отримав назву «неприбутковий», що фактично відділяє його від економіки та економічної діяльності, адже прибуток тут не був передбачений.

Третій сектор був **інституціоналізований** пуританами Нової Англії, аби збалансувати морально-етичну систему та через такий інструмент, як благодійність допомогти бідним. Саме ця культура заклала упередження, які певною мірою були актуальні в 1700-х — тоді благодійність і соціальна допомога дійсно не потребували адміністративних витрат — була необхідна лише пожертва. Зараз проблеми, над якими працюють неурядові організації — боротьба з голодом, дискримінацією, захистом прав людей, соціалізацію безпритульних та дітей з вулиці, є такими, що потребують значних витрат та людських ресурсів.

Проте, обмеження, які створила пуританська культура, мають прямий вплив на загальну стратегію організації, комунікаційну стратегію та спілкування з

потенційними благодійниками. Неурядові організації обмежують свою власну можливість до зростання, навчання персоналу, проведення ефективного маркетингу, забезпечення ринкових заробітних плат працівниками через те, що були сформовані **дві теорії** правил та принципів: для прибуткового сектору та неприбуткового сектору.

Прибутковий сектор не має обмежень по інвестуванню у власний потенціал, розвиток працівників чи рівня адміністративних витрат. Бізнес оцінюється за ефективністю досягнення власних цілей, розміру прибутку, станом власних працівників. Неприбутковий сектор має відповідати цілій низці обмежень, упереджень, тримати адміністративні витрати якнайнижчі, аби відповідати певному «моральному рівню», не комунікувати про свої потреби публічно. Бізнес має можливість залучати талановитих менеджерів та гарантувати їм ринкову заробітну плату за їх роботу. Менеджери в неприбуткових організаціях постійно стикаються з упередженням про те, що їм мають платити нижче ринкового рівня, адже заробляти на допомозі неетично.

Благодійність та в цілому неурядовий сектор має подолати дані упередження, адже саме вони стримують потенціал розвитку неурядових організацій по всьому світу і в Україні зокрема.

1.2. Український та міжнародний досвід успішного залучення коштів на покриття адміністративних витрат

Проблеми, з якими працюють як і українські, так і міжнародні неурядові організації є масштабними та потребують значних витрат на персонал, утримання офісу, філій, інфраструктури. Окремим важливим елементом адміністративних стали витрати на маркетинг, адже ефективно вирішення соціальних проблем потребує не тільки адресної допомоги потребуючим, але й підняття обізнаності серед широкої аудиторії, залучення їх у якості волонтерів, прихильників та благодійників.

Саме успішна комунікаційна стратегія дозволяє максимізувати соціальний вплив неурядової організації, створити масштабні вимірювальні результати своєї діяльності, таким чином вирішивши чи значно пом'якшивши обрану соціальну проблему. За допомогою комунікацій та своєї програмної діяльності вони змінюють державні політики та шлях, яким працює бізнес, залучають та мобілізують мільйони людей, змінюють поведінку та встановлені норми. Неурядові організації в комунікаціях можуть реплікувати свій соціальний вплив, створювати мережі-об'єднання подібних організацій, які стають голосом тих, кого не помічають урядові програми чи соціально-відповідальний бізнес.

Масштабні дослідження впливових організацій у Сполучених Штатах та Європі виділяють в **чотири успішні стратегії** організацій, які дозволяють мультиплікувати свій соціальний вплив: 1) адвокація та служіння; 2) ефективна співпраця з бізнесом; 3) залучення фізичних осіб та 4) колаборація з іншими організаціями.



Рис. 1.1. Стратегії впливових неурядових організацій. Джерело [7]

Розглянемо детальніше кожну із вказаних стратегій.

1. Адвокація та служіння. Хізер МакЛеод Грант, радник Стенфордського центру соціальних інновацій зазначає у своїх дослідженнях, що неурядові організації з високим впливом не тільки сфокусовані на програмах, які вони роблять добре. Досягти високого соціального впливу неможливо без поєднання «сервісності» та «адвокації» [7]. Разом ці дві стратегії дають можливість

організаціям не просто досягати високих результатів, а й робити зміни сталими практиками.

Більшість організацій у третьому секторі умовно можуть бути розділені на два основні види:

- організації, які працюють безпосередньо з громадянами в локальних громадах або на національному рівні (адресно-сервісні організації);
- організації, які піднімають обізнаність про проблеми, напрацьовують політики та адвокатують реформи в своїй сфері на локальному і національному рівні.

Впливові неурядові організації поєднують обидва напрямки, чим фактично змінюють правила гри: експерти, які працюють напряду з громадянами отримують можливість адвокатувати політики, що здатні спричинити зміни та отримати підтримку від держави.



Рис. 1.2 Поєднання стратегій адвокації та соціальної допомоги.

Джерело [7].

Одним з найуспішніших кейсів вдалого поєднання адвокації та служіння є адвокаційна кампанія America's Second Harvest — національного об'єднання банків їжі (фудбанків) по всій країні. Після того, як Республіканська партія отримала більшість в Конгресі в 1994 році, було чітко поставлене питання

зменшення дефіциту бюджету. Одна з найбільших федеральних програм фінансової підтримки притулків для бідних та забезпечення їх їжею — Temporary Emergency Food Assistance Program (TEFAP) стала першою у списку на скасування. До цього моменту керівництво America's Second Harvest відмовлялось від будь-якої участі в адвокаційних кампаніях, як на національному, так і на локальному рівні. Керівництво локальних фудбанків зазначало, що вони виключно надають соціальну адресну допомогу. Але під час загрози скасування TEFAP керівництво мережі зрозуміло, що скасування цієї державної програми призведе до збільшення кількості голодних людей по всій країні.

Керівництво America's Second Harvest залучило до своєї команди колишнього члена ключового комітету Сенату, який відповідав за забезпечення цієї програми. Спільно з ним організація підготувала комунікаційну кампанію, виступ в Сенаті та законодавчі зміни для захисту програми. Внаслідок цього, Сенат не просто не скасував програму, а зробив її захищеною статтею бюджету разом з іншими критично важливими федеральними програмами підтримки бідних. В 1996 America's Second Harvest зіграла ключову роль у тому, аби продукти, що закупаються за федеральними програмами, поширювали саме мережі неурядових організацій. Це значно підвищило ефективність та дозволило федеральним агентствам витратити менше коштів на менеджмент програми підтримки бідних [11].

2. Залучення бізнесу. На початку формування системної благодійності фактично, не існувало посередників між тими хто здійснював пожертву, та тими, хто її отримував. Станом на зараз неурядові організації є брокерами, які виконують не тільки посередницьку функцію передачі блага, а й створюють власні комплексні програми соціальної допомоги. Працювати з особистими інтересами власників бізнесу, будувати взаємовигідні партнерства, створювати нові ринки заради вирішення соціальних проблем та використовувати загальні економічні правила набагато ефективніше, ніж спиратись на альтруїстичну парадигму мислення.

Світовим кейсом успішної співпраці є колаборація однієї з найбільших екологічних організацій Environmental Defence та мережі Макдональдс. В 1980-тих більшість матеріалів для пакування готових страв у мережі Макдональдс були з матеріалів, основною складовою якої був пластик та папір, який не перероблявся. Базовою стратегією роботи неурядових організацій у сфері екології є адвокація заборон та нових правил для бізнесу, що займає зазвичай великий час та ресурси. Крім того, комунікаційні повідомлення в таких кампаніях зазвичай є максимально негативними у сторону бізнесу чи урядових установ.

Виконавчий директор Environmental Defence Фред Крапп зміг переконати Раду директорів своєї організації піти шляхом не конфронтації, а саме **колаборації** з корпорацією Макдональдс. Протягом одного року зустрічей, публічної комунікаційної кампанії про те, як може змінитись Макдональдс через зменшення використання неперероблених відходів, було сформовано рішення — мережа ресторанів Макдональдс по всьому світу протягом шести місяців замінить пакування готових страв у пластик та папір, що може бути перероблений. Протягом усього періоду співпраці радикальні екологи (енвайроменталісти) з третього сектору США вщент критикували подібну співпрацю, звинувачуючи Environmental Defence у «партнерстві з дияволом» [9]. Результатом співпраці стало зменшення за 10 років неперероблених відходів мережі ресторанів Макдональдс на 150 000 тон [10]. Інші мережі швидкого харчування скопіювали досвід Макдональдсу, що призвело в цілому до масштабного зменшення відходів у цій індустрії. На основі цього успішного досвіду Environmental Defence допомогла корпорації FedEx зробити пакування більш екологічним. В 2003 році FedEx з допомогою консультацій від Environmental Defence запустила програму доставки перевезень за допомогою електромобілів, що дозволило на 90% зменшити загальний вуглецевий слід компанії та на 50% зменшити використання бензину компанією в цілому [26]. Крім того, Environmental Defence не зупинилась виключно на партнерствах з корпораціями, а змогла створити в США ринок продажу перероблених відходів.

Команда організації сформувала свої пропозиції, які лягли в основу Clean Air Act, прийнятий адміністрацією Буша в 1990 році [16].

Взаємодія з бізнесом створює ефективні можливості в адвокаційному напрямку, дозволяє організації покрити адміністративні витрати на свою діяльність та дійсно вплинути на проблему. У Європі яскравим прикладом є неурядова організація Mouvement du Nid, яка у партнерстві з агентством McCann Paris створила сайт, де можливо було замовити секс-послуги та спілкуватись з секс-робітницями. Всі розміщені фото були від секс-робітниць, які були вбиті внаслідок насильства зі сторони тих, хто користується нелегальними секс-послугами. Після того, як потенційні клієнти спілкувались з секс-робітницями, на завершення розмови їм відправляли фотографії вбитих секс-робітниць. Ролик, відзнятий про цей проект, був відзначений на Каннському фестивалі. Внаслідок неймовірно потужної комунікаційної кампанії в 2016 році Парламент Франції легалізував секс-роботу, таким чином надавши захист сексуальним працівницям в країні [27].

3. Створювати «євангелістів». Потужні неурядові організації бачать в волонтерах не тільки ресурс добровільної праці чи виконання обов'язків членів організації. НУО створюють сильний емоційний зв'язок через спільний досвід, що дозволяє людям відчувати зв'язок з місією та ключовими цілями організації. Вони бачать волонтерів, прихильників, донорів організації не тільки як людей, які інвестують свої зусилля, час та кошти в організацію, але й як провідників їх ідей серед інших соціальних груп. Саме ці провідники будують сильні спільноти, які дозволяють організаціям досягати потужного соціального впливу.

За дослідженням «Forces for Good», однією з найуспішніших організацій у сфері створення спільноти «євангелістів» є організація Habitat for Humanity, яка займається подоланням бідності по всьому світу. Зараз ця неурядова організація має тисячі волонтерів по всьому світу, декілька десятків філій та річний бюджет понад 1 мільярд доларів США. З 1960 року до тепер Habitat for Humanity побудував більше **200 тисяч будинків** для бідних по всьому світу [28].

Проте, соціальний вплив цієї організації не вимірюється виключно кількістю збудованих будинків. Досягнення цієї організації полягає в тому, що через досвід спільної взаємодії вони **мобілізують тисячі членів** локальних громад по всьому світу у ролі волонтерів заради подолання бідності. Їхній інструмент досить простий — збудований волонтерами будинок легко показати донорам чи прихильникам організації. Важливим проривом у діяльності організації стала їхня комунікаційна стратегія у 1984 році. Саме тоді керівник Habitat for Humanity Міллард Фуллер зміг переконати колишнього Президента США Джиммі Картера стати амбасадором бренду організації [29]. Успішна комунікація та впізнаваність Картера, як першої особи та «євангеліста» організації протягом 10 років збільшила кількість пожертв із 3 мільйонів доларів США до **100 мільйонів доларів США** в рік. Успішні практики Habitat for Humanity були використані багатьма організаціями по світу, а волонтерські табори з метою відбудови зруйнованих будинків чи будівництва нових стали звичайною практикою. В 2014 році в Україні Львівська Освітня Фундація успішно адаптувала досвід Habitat for Humanity, запустивши подібну програму під назвою «Будуємо Україну Разом» [30].

Досвід будівництва спільноти «євангелістів» є в мережі неурядових центрів ментального здоров'я Mind у Великій Британії. В 2000-х керівництво організації обрало за стратегію створення ширшого кола амбасадорів організації, яким би було просто ідентифікувати себе з Mind.

Mind запустив в кожному з 20 центрів фандрайзингову крамницю, де рідні підопічних та самі підопічні могли купити собі брендовану продукцію, таким чином підтримавши мережу. Прагнучи лише надати прихильникам можливість отримати візуальну ідентифікацію зі спільнотою, менеджмент організації отримав неочікуваний результат — на даний момент загальний прибуток від фандрайзингових крамниць при центрах Mind складає **3,5 мільйонів фунтів**, що є 9% від загального річного бюджету організації [31].

4. Колаборація з іншими НУО. Багато неурядових організацій сприймає колег по сектору, як конкурентів та не прагне до об'єднання. Причина досить проста — значна частина сектору живе в парадигмі «обмежених ресурсів», як людських, так і фінансових.

Організації з високим соціальним впливом будують мережі, де діляться з іншими експертизою, талантами, своїм баченням та ресурсами. Це допомагає неурядовим організаціям у цій мережі зростати, створювати партнерські проекти та мультиплікувати свій вплив. Ця стратегія є надуспішною у подоланні соціальних проблем ефективніше і швидше, адже коаліція організацій фактично працює не в альтруїстичній парадигмі, а заради власного інтересу, місії та принципів спільно з іншими. Подібні мережі будують сталі стосунки між організаціями та задають нові стандарти в секторі в цілому. Мережі можуть бути формалізовані, як, наприклад, America's Second Harvest, що є мережею локальних фудбанків по всій країні, як і не формалізованими. Програма волонтерства City Year працює через регіональні відділення з локальними неурядовими організаціями у всіх штатах, які стають місцевими провайдерами волонтерських можливостей для молодих американців. Хоч ця мережа на локальному рівні не є формалізованою, в рамках неї програма City Year та її партнери на місцях обмінюються знаннями, співфінансують локальні ініціативи і т.д. [32].

Програма YouthBuild USA, що була організована активісткою Дороті Стонеман виникла як навчальна програма у декількох районах Нью-Йорка заради допомоги підліткам з бідних та неблагополучних сімей подолати бідність через навчання з лідерства, так званих м'яких навичок, компетенцій в управлінні особистими фінансами, кар'єрного росту і т.д. Програма була успішною та майже відразу отримала грантову підтримку від міської ради Нью-Йорка. Коли виникла потреба провести подібні програми в інших районах міста та агломераціях навколо нього, Стонеман зібрала мережу організацій «Коаліція за 10 млн доларів», які провели значну комунікаційну компанію з метою адвокатування для отримання фінансування від міської ради на ці потреби.

В 2003 році федеральний уряд зацікавився масштабуванням програми на національний рівень та запропонував отримати фінансування організації, яка реалізовувала програму під керівництвом Стонеман. Дана підтримка мала обмеження, адже у разі якби програма реалізовувалась виключно НУО, якою керувала Стонеман, вона б отримала 25 млн доларів США, а у разі якби програма реалізовувалась іншими організаціями — 40 млн доларів США. Стонеман та її команда обрали другий шлях, який збільшив потенціал партнерських організацій. На даний момент існує коаліція з 226 неурядових організацій YouthBuild Network, яка реалізовує програму YouthBuild по всій країні із загальним річним бюджетом 180 млн доларів.

Організація, яку очолює Стонеман, стала провайдером для підтримки коаліції організацій. Зараз вони надають технічну підтримку для реалізації програми на місцях, навчають співробітників та тренерів програми. З загального бюджету коаліції, організація Стонеман має 17 млн доларів річного бюджету. Коаліція отримує як і федеральні гранти, так і фінансування від урядів окремих штатів, бізнесу та звичайних громадян, що дозволяє покривати всі необхідні витрати організації, зокрема й адміністративні [33].

Успішна стратегія співпраці та інші стратегії за умови компетентних публічних та персональних комунікацій є ключовими елементами досягнення успіху неприбутковими організаціями та масштабування впливу.

Неурядові організації мають різнопланову діяльність, яка охоплює всі сфери суспільного життя. Як і за кордоном, так і в Україні є успішні кейси впливових організацій, які успішно залучають кошти на адміністративні витрати.

Враховуючи певні особливості громадського сектору України, організації можна розділити на **дві основні категорії стратегій:**

Таблиця 1.1

Основні стратегії неурядових організацій в Україні та їх активності

1. Неурядові організації, що займаються адресною допомогою	2. Неурядові організації, що працюють з комплексними соціальними проблемами
<ul style="list-style-type: none"> - доставка продуктів під час карантину старшим людям та потребуючим сім'ям, - збір та передача одягу, гігієнічних засобів та подарунків в дитячі будинки і притулки, - допомога постраждалим внаслідок раптового стихійного лиха чи епідемії, - збір необхідних продуктів чи засобів захисту для Збройних Сил України. 	<ul style="list-style-type: none"> - комплексні програми розвитку молоді через неформальну освіту, волонтерські табори, програми соціальної допомоги дітям сиротам, - венчурна філантропія, краудфандинг, - програми з навчання організацій громадянського суспільства, - грантова допомога, - створення та адміністрування відкритих просторів.

Складено автором.

Якщо говорити про **першу стратегію**, її можна охарактеризувати як стратегію «гасіння пожеж», «аварійну», «швидку допомогу». Це саме ті ситуації, які потребують негайного реагування, адже в короткостроковій перспективі неурядові організації є більш гнучкі та готові вирішувати раптові виклики, ніж держава з бюрократичним апаратом чи великий бізнес, де схвалення рішень може бути швидшим, але також потребує багаторівневого погодження. Під час надзвичайних ситуацій благодійникам чітко зрозуміло, що організація має зробити та на що їй потрібні ресурси. Такі організації здатні швидко мобілізувати велику кількість людей, надаючи їм можливість долучитись до вирішення проблеми. Результат швидкий та такий, який можна відразу виміряти і відчувати.

Друга стратегія сфокусована на комплексні стратегічні рішення, які потребують професійного менеджменту, великих фінансових та матеріальних ресурсів, експертизи та багаторівневого аналізу. Результати діяльності таких організацій закладаються після дослідження проблеми, формуються метрики, за якими будуть перевірятись ключові показники не лише після реалізації проєкту,

але й під час реалізації проєкту. Ініціативи таких організацій обговорюються з усіма можливими стейкхолдерами, аби фінальний проєкт вийшов якомога більш інклюзивним. В довгостроковій перспективі саме такі організації вирішують **комплексні соціальні проблеми**. Часто результати таких організацій можна відчутти лише після тривалого часу, але саме тут формується потужний соціальний вплив. Організації, що працюють на цьому рівні, змінюють усталені норми та поведінкові особливості серед своїх підопічних.

Очевидним є те, що українське суспільство потребує організацій **обох типів**, адже проблеми можуть бути як і довготривалими, так і виникати миттєво. Проте саме друга стратегія є найбільш затратною з точки зору людських та фінансових ресурсів, адже персонал має бути кваліфікованим, дослідження потребують роботи експертів і чисельних підрядників. Саме організації, що працюють комплексно та реалізують системні програми потребують великих коштів на адміністративні витрати.

Серед українських неурядових організацій є багато успішних прикладів того, як організації за допомогою ефективних комунікаційних стратегій залучають кошти на покриття адміністративних витрат.

Один з найбільш відомих кейсів неурядових організацій з високим соціальним впливом та успішною комунікаційною стратегією є благодійний фонд «Повернись Живим», що займається підтримкою обороноздатності в Україні. Станом на 2020 рік команда фонду залучила **243 мільйони гривень** на свою діяльність [34]. Фонд був створений у 2014 році як волонтерська ініціатива, що займалась адресною допомогою підрозділам Збройних Сил України. Досить швидко волонтерська ініціатива перетворилась у благодійний фонд, що лише за період 2014-2015 років зібрав 74 мільйони гривень на потреби військових. З моменту заснування Фонд веде свою діяльність максимально публічно і прозоро, неодноразово визнавався як найбільш ефективна благодійна організація в Україні [35]. Компанія Uklop уже під час активної діяльності запропонувала команді Фонду стати **першим донором**, який покриватиме їхні адміністративні витрати [36]. В 2016 році заради більш ефективної діяльності стратегія Фонду

була скоригована, як наслідок з'явилися 4 напрямки діяльності: медіа про війну, адресна допомога військовим, аналітичний центр у сфері оборони та ветеранський напрям. В 2020 році Фонд закупив перші тести ПЛР для того, аби виявляти коронавірусну інфекцію у підрозділах, що знаходяться на лінії розмежування. Підтримка Ukron дозволила Фонду стало працювати не тільки адресно, але є програмно. На даний момент організація має диверсифіковані джерела надходжень благодійних внесків від декількох компаній, гранти від міжнародних донорів та програму щомісячних внесків від фізичних осіб на платформі Patreon. Також політикою Фонду встановлено, що невикористані пожертви можуть бути розподілені як між військовими підрозділами, так і на адміністративні витрати.

Фонд успішно комунікує з прихильниками, проводить рекламні кампанії у соціальних мережах, що впливає на успішне залучення коштів. «Повернись Живим» має 2,5 мільйони підписників в соціальній мережі Facebook, публікації організації в середньому переглядають 2,8 мільйона людей. З точки зору розглянутих комунікаційних стратегій організацій США та Європи у Розділі 1, «Повернись Живим» використовує успішно стратегію **залучення бізнесу** до своєї діяльності. Саме це дозволяє масштабувати соціальний вплив Фонду та адаптувати його до нових умов невизначеності.

Успішним у своїй комунікаційній стратегії є також «Пласт» — національна скаутська організація, яка змогла адаптуватись до сучасних реалій та продемонструвати життєстійкість організації протягом 109 років діяльності. Пласт займається всебічним патріотичним вихованням української молоді на засадах християнської моралі. Ключовий успіх «Пласту» як організації забезпечила комунікаційна робота з членами організацій та волонтерами на всіх рівнях. «Пласт» у своїх комунікаціях висвітлює вплив власних заходів на виховання молоді, таким чином формуючи «євангелістів», які станом на зараз дозволили «Пласту» отримати можливість державного фінансування та широкого суспільного визнання [37]. Серед народних депутатів Верховної Ради України, лідерів громадських організацій існують як і прихильники «Пласту»,

так і активні пластуни. Річний бюджет «Пласту» у 2019 році склав 13,3 мільйона гривень, 48% з яких складає державне фінансування [38]. Адміністративні витрати покриваються з інших джерел доходів, а саме фандрейзингових подій, благодійних внесків від фізичних осіб та меценатів — «євангелісти Пласту» дозволяють йому успішно досягати результатів. На даний момент, «Пласт» є найбільшою організацією в Україні, що працює з молоддю та залучає її до громадського активізму.

Організації з різних сфер об'єднали свої зусилля та створили коаліцію Реанімаційний пакет реформ. Саме вона дозволила реалізувати найбільш масштабні адвокаційні кампанії в Україні з 2014 року.

Двадцять п'ять організацій заснувало коаліцію, яка напрацювала більшість основних складових реформ від створення антикорупційної інфраструктури до інституційної підтримки молодіжних організацій. Крім того, коаліція допомагає своїм членам зростати через обмін експертизою, навчанням та спільними ініціативами. Коаліція запустила унікальне навчання для молодих людей, що прагнуть долучитися до діяльності організацій у якості менеджерів — Відкритий Університет Реформ. Реанімаційний пакет реформ був визнаний однією з найбільш ефективних організацій у сфері адвокації українським громадянським суспільством та міжнародними донорськими організаціями [39]. Об'єднання також успішно залучає кошти на власну діяльність — бюджет на 2019 рік становить більше 280 тисяч доларів [40].

1.3. Комунікаційна стратегія як один з ключових інструментів покриття витрат на адміністративні витрати в НУО

Громадські організації, благодійні фонди та ініціативи створюються заради того, аби вирішити чи пом'якшити певні соціальні проблеми через свою діяльність. Як зазначає експерт з маркетингу Філіп Котлер, неприбуткові організації через свій **соціальний вплив** прагнуть «вплинути на поведінку

певної групи людей», вилікувати наркозалежних, впливати на законодавців та їхні рішення, навчати бідних людей читати і т.д. [3].

Фактично, саме вплив на поведінку певних груп людей — волонтерів організації, благодійників, міжнародних донорів, підопічних, є основним завданням неурядових організацій.

Головним інструментом впливу на поведінку людей є комунікаційна стратегія. Отже, комплексний підхід до створення та управління комунікаційною стратегією дозволяє забезпечити діяльність організації, зокрема у розрізі покриття адміністративних витрат. Саме ефективні комунікаційні повідомлення можуть подолати установлені стереотипи та упередження. Міжнародний досвід успішних неурядових організацій та українських зокрема підкреслює те, що саме управлінські рішення щодо комунікацій дозволяють, через формування довіри, масштабувати свої проекти і програми, залучати лідерів думок, ЗМІ, бізнес та урядові структури.

Враховуючи те, що кожна організація має свої цілі та завдання, єдино вірного алгоритму щодо створення комунікаційної стратегії для покриття адміністративних витрат не існує. В даному пункті ми розглянемо основні етапи планування для створення комунікаційної стратегії неурядової організації, адаптація яких дозволить чітко окреслити шлях до її імплементації.

Комунікаційна стратегія є планом, в якому визначено основні цілі, які прагне досягти організація через імплементацію комунікаційної стратегії. Формується комунікаційна стратегія на основі стратегічних цілей, завдань, місії та цінностей організації. Відповідно, комунікаційна стратегія слугує для організації не лише засобом інформування про свою діяльність, а є рівноцінним та важливим інструментом, як діяльність організації у розрізі її проектів програм.

Розробка та впровадження комунікаційної стратегії для неурядових організацій є комплексним процесом, що включає етапи, які зображені на рисунку нижче.

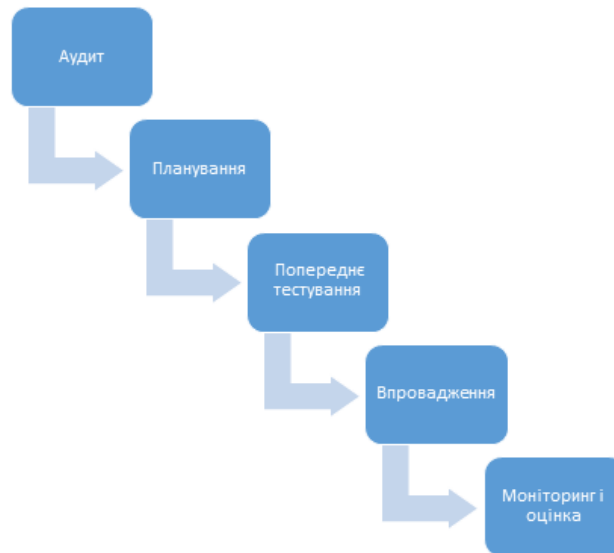


Рис. 1.3. Етапи розробки та впровадження комунікаційної стратегії.

Складено автором.

Аудит як етап процесу планування комунікаційної стратегії включає аналіз організаційної структури організації, місії, візії, принципів, попередніх комунікацій організації, її організаційну спроможність, розмір бюджету, джерела доходу та потенційний вплив певних факторів на імплементацію комунікаційної стратегії.

Критеріями аналізу можуть бути успішність взаємодії з цільовою аудиторією, а саме охоплення в соціальних мережах (Facebook, Instagram, інші), сайту організації, успішні медіа-партнерства. Також критерієм може слугувати взаємодія у розрізі певної дії на комунікаційних майданчиках — голосування, благодійна пожертва і т.д.

Аудит обов'язково включає класичний інструмент **SWOT - аналізу**, сильних та слабких сторін, можливостей та загроз. Він дозволяє дати оцінку організаційної спроможності на даний момент, зрозуміти свої переваги та зони розвитку. Даний аналіз є відправною точкою у створенні комунікаційної стратегії у зовнішньому та внутрішньому середовищах.

Об'єктивний аналіз дозволяє організації, зокрема зрозуміти свої обмеження, які спричинені зовнішніми чинниками (чинне законодавство, принципи діяльності сектору, національні традиції, упередження щодо діяльності

неприбуткових організацій в конкретній країні). Також аналіз може допомогти зрозуміти, на яких аспектах необхідно акцентувати комунікації з прихильниками, волонтерами, донорами та співробітниками організації.

SWOT-аналіз відзначається як один з основних у розробці не тільки комунікаційної та загально організаційної стратегії, але й в цілому в проєктній діяльності. Для якісного аналізу менеджменту неурядової організації потрібно детально дослідити попередню діяльність організації, її позицію щодо інших неурядових організацій.

Варто зазначити, що сам по собі інструмент SWOT - аналізу є лише частиною стратегічного планування та дає виключно розуміння стану і місця організації в поточній ситуації. Для приймання збалансованих та ефективних управлінських рішень в управлінні розробкою та імплементацією комунікаційної стратегії необхідно цілісне розуміння стану діяльності в організації з урахуванням політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників.

Таблиця 1.2.

Модифікована версія SWOT - аналізу для неурядових організацій.

<i>SWOT - аналіз</i>	<i>Позитивний вплив</i>	<i>Негативний вплив</i>
<i>Внутрішнє середовище</i>	<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Речі, які ваша неурядова організація робить якісно. 2. Якості, які відрізняють вас від інших організацій в вашій сфері 3. Людські ресурси, такі як кваліфікований персонал, технологічні ресурси, які відрізняють вас від інших організацій 4. Важливі активи, які має ваша організація у власності: приміщення, капітал, ендавмент, 	<p>Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність речей, активів, експертизи, людських, матеріальних та фінансових ресурсів, які вам необхідні. 2.Те, що ваші конкуренти роблять краще за вас (проекти, ініціативи і т.д.) 3. Нечітко сформована місія, візія і т.д. 4. Будь-яка інша річ, яка на вашу думку є вашою

Продовж. Табл. 1.2.

	технологічні та інші активи, які на вашу думку, є сильною стороною 5. Експертиза організації у певній сфері 6. Репутація 7. Будь-яка інша річ, яка на вашу думку є вашою сильною стороною	слабкою стороною.
<i>Зовнішнє середовище</i>	Можливості: 1. Нові ринки послуг для вашої організації, грантові можливості, підтримка держави, отримання фінансування від бізнесу та фізичних осіб 2. Низька конкуренція або її відсутність у вашій сфері. 3. Надзвичайна потреба у вашій послугі. 4. Відкрита можливість отримати підтримку внаслідок певної зміни політичної ситуації, державної політики у вашій сфері. 4. Будь-яка інша річ, яку ви вважаєте своєю потенційною можливістю для вашої організації	Загрози: 1. Висока конкуренція у вашій сфері. 2. Зміна державного регулювання вашої сфери 3. Військова агресія іншої країни 4. Економічна криза, що стане причиною зниження пожег на вашу діяльність 5. Відхід міжнародних донорів з вашої сфери чи України в цілому 6. Будь-яка інша річ, яку ви вважаєте загрозою для вашої організації.

Складено автором.

Комплексну картину з урахуванням напрацювань в SWOT - аналізі для комунікаційної стратегії допоможе сформулювати такий маркетинговий інструмент, як **PEST-аналіз**.

Враховуючи особливості діяльності неурядових організацій, запропоновано скоригований варіант PEST-аналізу, що допоможе глибше зрозуміти поточну ситуацію та акцентувати прогнозування для розробки комунікаційних стратегій в третьому секторі.

Також враховуючи потенційні кризи, епідеміологічну ситуацію, швидкі зміни на глобальному рівні або так званих «чорних лебедів» пропонується проводити прогнозування ситуації, враховуючи політичні, економічні, соціальні

та технологічні чинники у двох перспективах - прогнозування на період 1-2 роки та період 3-5 років. Це дасть можливість адаптувати аналіз до організаційної спроможності НУО, зробити прогноз в короткостроковій та довгостроковій перспективі. Саме оцінка в довгостроковій перспективі дозволяє організації не просто описувати поточну ситуацію щодо стану певного з факторів, а застосовувати отримані дані для формування стратегії організації. Вона ж в свою чергу, вагомо впливатиме на комунікаційну стратегію. Адаптований метод PEST аналізу можна побачити в Таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Модифікований метод PEST-аналізу для розробки комунікаційної стратегії неурядовими організаціями.

<p><i>P – political (політичний)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Форма державного устрою - Тенденції до потенційної дерегуляції або збільшення регулювання - Законодавство у сфері соціальної допомоги населенню, волонтерства, громадської діяльності, благодійності - Свобода слова - Стабільність уряду - Найбільш ймовірні потенційні політичні зміни (1-2 роки, 3-5 років) 	<p><i>E – economical (економічний)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Рівень інфляції, процентна ставка Національного банку - Рівень середньої заробітної плати, мінімальної заробітної плати - Рівень розвитку банківської системи, доступність кредитування - Оцінка глобалізації національної економіки - Доступ до отримання грантових можливостей від держави, міжнародних, приватних донорів - Доступ до державних соціальних програм підтримки населення - Найбільш ймовірні потенційні зміни в економіці (1-2 роки, 3-5 років)
<p><i>S – socio (соціальний, культурний)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Демографічний стан, чисельність населення, гендерний розріз (кількість чоловіків та жінок) - Традиції, упередження, ментальні особливості, табу, поширення релігій та конфесій - Культура благодійності, участі у волонтерстві та громадській діяльності - Освіченість населення, мобільність, 	<p><i>T – technological (технологічний)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Поширення доступу до мережі Інтернет серед населення - Активність і розвиток у сфері науково-технологічного прогресу - Рівень використання нових технологій серед державних, громадських та приватних організацій - Розвиток ринку технологічних послуг та інновацій.

Продовж. Табл.1.3

доступ до інформації, доступ до неформальної освіти - Найбільш ймовірні потенційні зміни в соціокультурній сфері (1-2 роки, 3-5 років)	- Найбільш ймовірні потенційні зміни в сфері технологій та інновацій (1-2 роки, 3-5 років)
---	--

Складено автором.

Планування комунікаційної стратегії ставить собі за мету на основі попередніх напрацювань сформулювати конкретні цілі та результати майбутньої комунікаційної стратегії [41]. Це є завершальним етапом перед безпосередньою імплементацією самої стратегії та є практичним інструментом, на основі якого відбуватиметься розподілення задач між менеджерами комунікаційного відділу.

Для ефективної комунікаційної стратегії, враховуючи, що серед неурядових організацій є також існує конкуренція, необхідно здійснити **сегментування цільових аудиторій**. За словами **Євгена Зігермена**, спеціаліста з комунікацій, проекти починаються саме з визначення цільової аудиторії, адже без цього не є можливим зрозуміти, куди рухається бренд [42]. Відповідно, сегментування допоможе сфокусувати свій вплив, враховуючи психологічні особливості «клієнтів» неурядових організацій, для яких вони надають послуги. Також дане сегментування дозволить диференціювати вплив, адже крім «клієнтів» неурядових організацій, вони мають й інших стейкхолдерів — міжнародні донорські структури, національний уряд, органи місцевого самоврядування, фізичні особи, що надають благодійні внески, підприємства, тощо.

Найбільш відомим методом сегментування цільових аудиторій є метод 5W, що запропонував Марк Шерінгтон. Метод містить відповідь на ключових п'ять питань, що дозволяють дослідити цільову аудиторію, її мотиви та потенційні місця перебування [14]. Більш інформативною є розширена модель 5W — Khratrix, розроблена Євгеном Храмовим, що враховує цілісне бачення сегментування цільових аудиторій [4]. Нижче у Таблиці 1.4 запропонована

адаптована для неурядових організацій модель 5W Khrmatrix. Вона враховує типові дії, які може здійснити «клієнт» в неурядовій організації, характерні фактори поведінки ЦА щодо громадського сектору, ставлення до волонтерства, благодійності т.д.

Таблиця 1.4

Модель Khrmatrix, адаптована для неурядових організацій.

Питання	Деталізація
Що? (What?)	Які послуги мають бути отримані представником цільової аудиторії? Які дії мають бути здійснені представником цільової аудиторії?
Хто? (Who?)	Хто є представником ЦА? Яким є вік представника ЦА?
Чому?(Why?)	Якою є мотивація представника ЦА купити/отримати послугу або здійснити необхідну дію? Чому йому потрібна ця послуга/дія? Які альтернативи має представник ЦАї щодо послуг/дій?
Коли? (When?)	Протягом якого часу представник ЦА може отримувати послугу/ здійснювати дію?
Де? (Where?)	Де відбувається контакт з представником ЦА? Де він може отримати послугу/здійснити дію?
Опис цільової аудиторії	Детальний опис представника ЦА, освіта, національність, демографічні особливості, рівень доходу, місце проживання, район, вулиця і т.д.
Поведінкові особливості цільової аудиторії	Де проводять вільний час, які соціальні мережі є основними, яку релігію сповідує, ставлення до благодійності/громадського активізму/волонтерства.
Готовність до дії	Готовий здійснити дію/отримати послугу/купити послугу/, збирає інформацію, порівнює варіанти, хоче спробувати, не готовий до взаємодії і т.д.
Цільова дія	В залежності від цілей комунікації: підписатись на соціальні мережі, здійснити продаж послуги, здійснити пожертву, зареєструватись волонтером, прийняти необхідний закон/рішення і т.д.

Складено за джерелом [4].

Запропонована модель може бути скоригована відповідно до діяльності організації. Чим більшою є конкуренція в певній сфері між організаціями, тим детальнішою має бути сегментація цільової аудиторії. Відсутність детальної сегментації може призвести як і до того, що комунікаційні цілі організації не будуть досягнуті, так і до показників проєктів організації. Прикладом є неефективне здійснення соціальної адресної допомоги, коли бенефіціари можуть отримувати допомогу відразу від декількох благодійних фондів, які не здійснюють дослідження цільової аудиторії, їх потреб та конкурентів.

Наступним етапом після сегментування є перехід до формування комунікаційних цілей та завдань організації. Цей етап має узгоджуватись зі стратегічним баченням та операційним планом неурядової організації [43].

На основі проаналізованих даних та сегментування аудиторій запропоновано побудувати базовий комунікаційний план організації за методом вісім елементів: організаційна ціль, комунікаційна ціль/цілі, цільова аудиторія, сегментація цільових аудиторій, потреби аудиторії в комунікаціях, комунікаційне повідомлення, первинні канали комунікацій, ключові показники.

Даний метод є комплексною пропозицією формування комунікаційного плану, що дозволяє менеджерам неурядових організацій мати цілісну картину та ефективно розподіляти задачі між співробітниками, без розриву комунікаційних цілей та загальноорганізаційних стратегічних цілей. Детальніше розглянуто цей метод у Таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Метод 8 елементів побудови комунікаційного плану

Складова комунікаційного плану	Опис
Організаційна ціль	Стратегічна ціль неурядової організації, для досягнення якої має бути реалізована комунікаційна ціль чи цілі. Має відповідати системі SMART
Комунікаційна ціль (цілі)	Ціль, що відповідно слугує інструментом досягнення організаційної цілі. Має відповідати системі SMART

Продовж. Табл. 1.5.

Цільова аудиторія	ЦА, на яку має бути спрямована комунікаційна ціль. Приклад: «неурядові організації у м. Одеса»
Сегментація цільової аудиторії	Відібрані сегменти даної цільової аудиторії, на яких будуть спрямовані комунікаційні повідомлення. Приклад: 1. молодіжні громадські організації 2. благодійні організації, що залучають молодь до своєї діяльності
Потреба сегменту цільової аудиторії в комунікаціях	Чітко сформульована потреба даного сегменту ЦА. Інформацію потрібно брати на основі методу Khamatrix.
Комунікаційне повідомлення	Формується для кожного сегменту або групи сегментів ЦА
Первинні канали комунікацій	Для кожного сегменту чи групи сегментів визначається окремо. Можуть включати певні соціальні мережі, медіа, телебачення, друковані медіа, подкасти і т.д.

Складено автором.

Вичерпним та цілісним для неурядової організації є той комунікаційний план, що враховує не тільки потенційні цілі, бажані результати та соціальний вплив, але й рівень організаційного розвитку, корпоративну культуру та наявність ресурсів, як і людських, так і фінансових для реалізації комунікаційного плану.

Попереднє тестування як етап впровадження комунікаційної стратегії дозволяє менеджменту неурядових організацій перевірити свою стратегію на міцність до етапу активного впровадження через тестування основних інструментів на цільовій аудиторії (див. Рис. 1.4). Відсутність даного етапу у реаліях сучасного світу, зазвичай, призводить до часткового чи повного недосягнення комунікаційних цілей організації.



Рис. 1.4. Ілюстрація процесу розробки комунікаційної стратегії та етапу тестування.

Складено автором.

Яскравим прикладом того, що може статись через відсутність даного етапу, є інформаційна кампанія одного у федеральних агентств уряду США. Кампанія мала за мету збільшити відсоток жінок, які проходять мамографію. Основним комунікаційним повідомленням слугувало підвищення обізнаності про чинники, які підвищують ризик розвитку раку грудей. Дана кампанія проводилась без етапу попереднього тестування. Після проведення інформаційної кампанії було проведено соціологічне дослідження. Результати показали, що хоч і жінки стали значно більш обізнані про чинники, які призводять до розвитку раку грудей, кількість відвідувань та проведення мамографії серед цільової аудиторії не зросло, а зменшилось [3].

Інструментами етапу попереднього тестування можуть бути:

1. Фокус групи серед цільової аудиторії та стейкхолдерів.
2. Соціологічні дослідження серед цільової аудиторії та стейкхолдерів.
3. Опитування в соціальних мережах серед цільової аудиторії та стейкхолдерів.
4. Глибинні інтерв'ю серед цільової аудиторії та стейкхолдерів.

Даний перелік не є вичерпним, адже комунікаційна стратегія може розроблятися не тільки для фандрейзингу організації, промотуванню послуг, але й також для продуктів, що більш характерні для приватного сектору, наприклад, мобільні додатки. В даному випадку, інструментом попереднього тестування буде тестування самого додатку, реліз для обмеженої кількості користувачів і т.д.

Обов'язковою складовою плану, яку варто розглянути окремо, є **моніторинг та оцінка** виконання комунікаційного плану. Цей інструмент допомагає відслідкувати досягнення комунікаційних цілей через перевірку ключових показників протягом реалізації комунікаційного плану. Кожна організація може обирати свій перелік критеріїв перевірки ключових показників для моніторингу і оцінки досягнення цілей. Найбільш поширеними з них є:

1. Загальний рівень залученості обраних сегментів аудиторій до ваших соціальних мереж (кількість коментарів підписників, репостів т.д.).
2. Охоплення в соціальних мережах, нові підписники, кількість відміток «Подобаються» та «Поділитись».
3. Зростання відвідуваності сайту організації, зокрема унікальних користувачів, активність користувачів сайту. Зокрема, можливо проаналізувати демографічний склад, їхні довгострокові інтереси.
4. Зростання впізнаваності організації, зростання ефірів на телебаченні та радіомовленні.
5. Зростання відсотку відкриття e-mail розсилок, клікабельності на певні матеріали.
6. Зростання рівня пожертв від фізичних та юридичних осіб.
7. Зростання кількості наданих послуг організацією.
8. Масштабування іміджу та репутації організації.

Варто окремо зазначити про те, що одним з найважливіших критеріїв є **соціальний вплив** реалізації комунікаційної стратегії, що фактично слугує метрикою того, чи досягла НУО своєї **організаційної цілі**. Адже, фактично, комунікаційна стратегія слугує інструментом саме для досягнення стратегічних цілей організації. В даному випадку, можливими індикаторами будуть

соціологічні дослідження, вирішення або пом'якшення соціальної проблеми, що підтверджено фактами, публікаціями, успішними історіями підопічних організації чи випускників їх програм.

Отже, комунікаційна стратегія є одним з найважливіших інструментів, який дозволяє організації здійснювати не тільки інформування, але й будувати спільноти прихильників, залучати кошти на програми та інфраструктуру організації. Аби побудувати ефективну комунікаційну стратегію, необхідно провести ретельний аналіз спроможності організації, її сильних, слабких сторін, потенційних можливостей і загроз, аналіз зовнішніх чинників, які впливають на організацію (політичних, економічних, соціальних, культурних). Після цього для ефективною та сталою комунікації необхідно сегментувати цільові аудиторії, на яких організація буде здійснювати свій вплив через імплементацію комунікаційної стратегії. Запропоновано провести дану сегментацію модифікованим методом сегментації цільових аудиторій — Khratrix, який адаптовано до особливостей діяльності неурядових організацій. Важливим етапом після сегментації і детального планування комунікаційних цілей, завдань, ключових показників є попереднє тестування інструментів комунікаційної стратегії на цільовій аудиторії за допомогою методу фокус груп, соціологічного дослідження, опитувань через власні канали комунікацій і т.д. Для коригування стратегії та вимірювання її ефективності обов'язковим етапом має бути моніторинг та оцінка ключових показників протягом всього часу реалізації стратегії.

У першому пункті роботи проведено аналіз досліджень щодо упереджень про рівень адміністративних витрат в неурядових організацій та зокрема про те, як під впливом протестантизму в Новій Англії була сформована системна благодійність та її традиції. Пуританські вірування, які заклали основи професійної благодійності, також наклали обмеження, через які третій сектор не має доступу до можливостей, які існують у ринковій економіці. Саме ці обмеження стали традиціями та нормами в громадському секторі. У другому пункті даного розділу розглянуто успішні стратегії неурядових організацій, які

змогли подолати обмеження та визнані такими, що здійснюють високий соціальний вплив.

Проаналізовано чотири основні стратегії неприбуткових організацій США та Європи, їх комунікаційну складову, які допомагають організаціям досягати високого соціального впливу та успішно забезпечувати власні адміністративні витрати. Досвід успішних українських організацій також підтверджує необхідність долати упередження щодо адміністративних витрат через комунікації.

Висновком даного розділу слугує те, що стійкі упередження про низький рівень адміністративних витрат обмежують результативність та масштабування діяльності неурядових організацій. Комунікаційна стратегія є ефективним інструментом подолання даних упереджень, що підтверджуються як і міжнародним, так і українським досвідом. Успішна розробка та реалізація комунікаційної стратегії здатна допомогти організації досягти своїх цілей. Враховуючи те, що внаслідок впливу релігійних вірувань, склались певні упередження, які значно обмежують діяльність неурядових організацій по всьому світу, саме комунікаційна стратегія здатна допомогти подолати ці стереотипи. Розкрити потенціал неурядової організації, забезпечити її успішне адміністрування через залучення пожертв не тільки на пряму соціальну допомогу, але й на персонал організації та її інфраструктуру, є однією з найбільш значущих задач комунікаційної стратегії.

РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ВИТРАТ В НЕУРЯДОВОМУ СЕКТОРІ: УКРАЇНСЬКИЙ КОНТЕКСТ

2.1. Порівняльний аналіз адміністративних витрат прибуткових та неприбуткових організацій.

Важливою складовою адміністративних витрат неурядових організацій є витрати на утримання персоналу, а саме заробітні плати, сплата податків та зборів з них.

Тема витрат на персонал у громадському секторі та витрат на маркетинг є малодослідженою в Україні. Єдине публічне дослідження, що стосується рівня заробітних плат у неурядових організаціях було проведене порталом ГУРТ у 2018 році. У підсумку, 52% респондентів вказали, що менеджер середньої ланки в НУО отримує заробітну плату менше 5000 грн.

Яку зарплату отримує кваліфікований менеджер середньої ланки в українських ОГС?

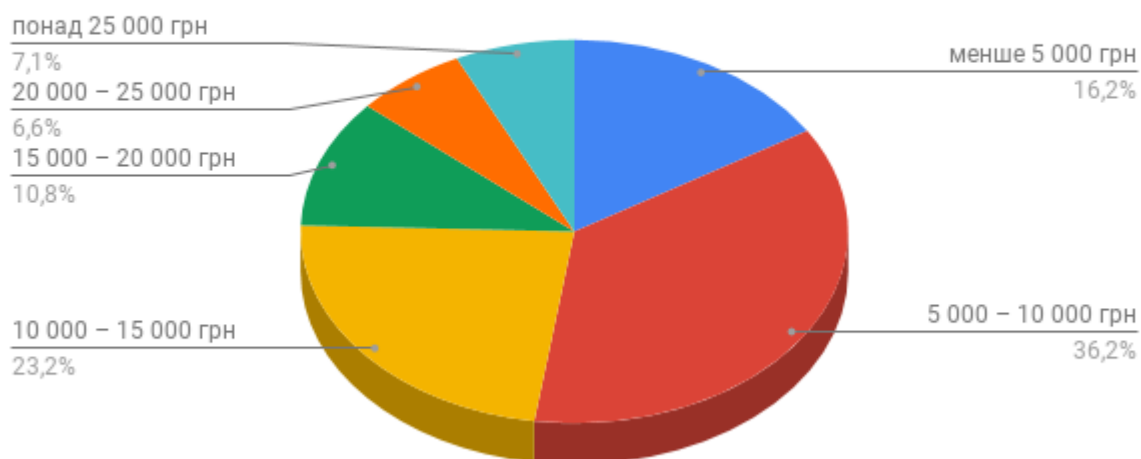


Рис. 2.1. Дослідження розміру заробітної плати менеджера середньої ланки в НУО, 2018 рік.

Джерело [44].

В той же час, за дослідженням, що проводить щорічно Державна Служба Статистики, середня зарплата в Україні в 2018 році складала 9170 грн [45]. За даними порталу work.ua, середня заробітна плата по опублікованих вакансіях до кінця 2018 року становила 11 222 грн [46]. Варто зазначити, що у рамках дослідження оплати праці державних службовців Офісу з фінансового та економічного аналізу Верховної Ради України у 2018 році середня зарплата державного службовця по всіх групах ЦООВ та ОДА переважно більші за середній розмір заробітної плати України [2]. Нижче знаходиться порівняльна таблиця даних 2018 року, яка дозволить зрозуміти диспропорцію зарплат в приватному та громадському секторах на прикладі одного року.

Таблиця 2.1.

Порівняльна таблиця середнього розміру заробітних плат серед громадського, приватного та державного сектору за даними 2018 року.

Середня заробітна плата менеджерів середньої ланки за дослідженням порталу ГУРТ	Середня заробітна плата в Україні за дослідженням Державної Служби Статистики	Середня заробітна плата за опублікованими вакансіями, портал work.ua	Середня заробітна плата державного службовця ЦОВВ та ОДА всіх груп, дослідження Офісу з фінансового та економічного аналізу Верховної Ради України
Менше 5000 грн	9170 грн	11 222 грн	9316 грн

Складено автором за джерелами [45, 46, 2].

Високий розрив між заробітними платами працівників громадського сектору у порівнянні з приватним та державним сектором свідчить про те, що за схожі компетенції менеджери неурядових організацій отримують значно нижчу заробітну плату. Рівень заробітної плати слугує індикатором того, що ринок праці для співробітників неурядових організацій є досить вузьким та низькооплачуваним. Є декілька **основних факторів**, які мають ключовий вплив на цю ситуацію:

1. **Нереалістичні очікування** жертводавців — благодійники в цілому мають тенденцію здійснювати пожертву фінансову чи матеріальну тій організації, яка має найнижчі витрати на своє утримання, адже тоді його кошти підуть на пряму підопічний організації [9]. Ці глобальні тренди існують також в Україні — громадяни критикують фонди та організації за високі адміністративні витрати [22].

2. **Тиск на неурядові організації** і їх менеджмент. Донори формують рівень 20% для адміністративних витрат. Це створює прецеденти, коли керівництво неурядових організацій занижує адміністративні витрати, або оптимізує проектні бюджети, вписуючи працівників організації як консультантів, або підрядників, що виконують певні послуги для проекту (оренда приміщення, організація харчування і т.д.). З точки зору звітності це є фактичним заниженням існуючих адміністративних витрат, на які йде керівництво неурядових організацій, аби досягти результатів проекту та відповідати очікуванням донора. Внаслідок публічної дискусії останніх років дане явище не тільки руйнує довіру між донорами і організаціями, а й зменшує довіру до сектору в цілому.



Рис.2.2. Причинно-наслідковий зв'язок щодо упереджень про адміністративні витрати.

Складено автором.

3. **Відсутність якісної освіти** для працівників неурядових організацій та об'єднань. Ринок праці формують попит на працівників та пропозиція

спеціалістів певного сектору. Станом на зараз існує одна магістерська програма з управління неприбутковими організаціями серед вищих навчальних закладів усіх форм власності та декілька бакалаврських програм з соціальної роботи в Українському Католицькому Університеті, Києво-Могилянській Академії, Ужгородському національному університеті та Запорізькому національному університеті. Крім того, обізнаність про таку професію як «менеджер в НУО» є досить низькою серед населення, також жодне публічне дослідження щодо ринку праці в Україні не включає професію «менеджера в НУО».

Щодо витрат на маркетинг, то тут розрив між неурядовими організаціями та приватним сектором є більшим, ніж розрив в рівні зарплат працівників. Згідно з глобальним дослідженням Gartner Research у 2017 році компанії витрачають **від 10% до 12%** загального річного доходу на маркетингові цілі [47]. Маркетингове дослідження української агенції Promodo показало, що у 75% компаній бюджет на маркетинг зріс у 2019 році, 59% опитаних компаній зазначають, що бюджет в наступному році на маркетингові витрати планує зростати [17]. За дослідженням консалтингової компанії Baker Tilly Ukraine в 2017 році тільки фармацевтичні компанії в Україні витратили близько 10,6 мільярда гривень на маркетинг [18].

В Україні існують дослідження про те, як неурядові організації використовують маркетинг, проте жодне дослідження не включає інформації про те, скільки неурядові організації витрачають коштів на маркетингові витрати, наскільки ті чи інші організації планують витратити кошти на реалізацію своєї комунікаційної стратегії.

В цілому, неурядові організації **обмежені у своїх витратах**, адже витрати на маркетинг та утримання персоналу організації є частиною адміністративних витрат. Відповідно благодійна організація згідно з законодавством може витратити лише 20% своїх доходів на ці витрати. Інші юридичні форми, громадські організації, асоціації та спілки обмежені упередженнями як з боку звичайних громадян, так і міжнародних організацій та бізнесу щодо низького обсягу витрат на адміністрування [48]. Створена система даних норм відділяє організації громадянського суспільства від інструментів, які доступні бізнесу,

для них немає жодних обмежень, ні у витратах на персонал, ні у витратах на маркетинг [15]. Бізнес оцінюють з точки зору показників прибутку, якості наданих послуг, впізнаваності бренду, талантів у менеджменті, а не рівнем адміністративних витрат, який є критерієм успішності для неурядових організацій. Законодавство не обмежує можливість бізнесу витратити кошти для залучення нових клієнтів, організацію заходів чи витрат на персонал, водночас як неурядові організації, обмежують як законодавчо, так і моральними нормами благодійності ще з 1700-х років.

2.2. Рівень адміністративних витрат та їх вплив на масштабування діяльності українських НУО.

Стрімкий розвиток громадського сектору в Україні також спричинив менш динамічну, але сталу інституціоналізацію неурядових організацій. З 2014 року вперше з'явилися дослідження, які підіймають певні питання щодо проблематики адміністративних витрат в неурядових організаціях.

Дана тема частково розкрита в дослідженнях Фонду Родини Загорій, які акцентують увагу на тому, що українці критикують організації та фонди за витрати на утримання персоналу та розвиток інфраструктури. Аби здійснити ґрунтовне дослідження аспекту ставлення до рівня адміністративних витрат всередині громадського сектору, у період з 15 листопада 2020 року до 31 грудня 2020 року було здійснено глибинні інтерв'ю 10 керівників неурядових організацій. Обраний вид «дослідницьке інтерв'ю», предметом якого є розмір адміністративних витрат, стереотипи і упередження, які існують щодо даних витрат, їх вплив на організаційну спроможність неурядових організацій в Україні. Форма інтерв'ю є напівструктурованою, зі списком обов'язкових питань, які ставились кожному респонденту та питання, що ставились інтерв'юером в залежності від ситуації під час інтерв'ю.

Обраний список питань для інтерв'ю з респондентами:

1. Назва організації, яку представляє респондент та її юридична форма.
2. Посада, яку займає респондент в своїй організації.
3. Короткі відомості про місію організації та її діяльність.

4. Скільки років існує ваша організація?
5. Яким є ваш річний бюджет в 2020 році?
6. Як ваша організація покриває адміністративні витрати, якщо такі у вас є? Опишіть коротко, як саме ви покриваєте адміністративні витрати в вашій організації та з яких джерел?)
7. Який є рівень адміністративних витрат вашої організації в місяць? (в тисячах гривень)
8. Скільки є співробітників у вашій команді? (незалежно від юридичного оформлення)
9. Яким є в середньому гонорар менеджера середньої ланки в вашій організації?
10. На вашу думку, чи впливає рівень адміністративних витрат на життєстійкість вашої організації ?
11. Чи існують, на вашу думку, певні обмеження та упередження щодо того, яким має бути рівень адміністративних витрат в неурядових організаціях? Якщо так, зазначте, які саме.
12. Чи мають, на вашу думку, українські неурядові організації обмежувати свій рівень адміністративних витрат? Якщо так або ні, вкажіть, чому саме.
13. На вашу думку, хто має забезпечувати адміністративні витрати в українських організаціях? (питання з варіантами відповідей, також респондент може вказати власну відповідь).

Варіанти відповідей:

- держава через свої програми, гранти
- великий бізнес
- люди з високим доходом
- неурядові організації мають самостійно заробляти через продаж товарів чи послуг
- в неурядових організаціях немає бути адміністративних витрат
- пожертви від звичайних людей
- власний варіант відповідей.

Враховуючи, те, що запитувана інформація найчастіше є закритою від публічного обговорення і її розголошення може підпадати під угоди про нерозголошення інформацію та угоди про неконкуренцію, назви організацій зазначені наступним чином «організація, що займається розвитком краудфандингу», «організація, що реалізує програми з неформальної освіти для молоді» і т.д. Після оброблення отримані дані з інтерв'ю згруповані у наступні категорії:

1. Загальні статистичні дані (річний розмір бюджету, гонорарів, кількість співробітників і т.д.)
2. Окремі думки, що були висловлені респондентами внаслідок відповіді на відкриті питання.

Аби забезпечити різні думки щодо обраного предмета дослідження, інтерв'юером було обрано різні організації за своїм спрямуванням та юридичною формою. Список респондентів та організацій можна побачити нижче.

Таблиця 2.2.

Дані про діяльність організацій респондентів та їх посаду в організаціях.

Юридична форма організації, яку представляє респондент	Опис діяльності організації, яку представляє респондент	Посада респондента у організації, яку представляє респондент
Громадська організація	розвиток культури волонтерства	Заступник Голови Організації
Громадська організація	розвиток спроможності об'єднаних територіальних громад	Член Правління
Громадська організація	спрямована на розвиток краудфандингу у громадському секторі	виконуючий обов'язки Виконавчого директора
Благодійна організація	спрямована на підтримку Збройних Сил України, програми по реінтеграції ветеранів	Заступник Голови Організації
Благодійний фонд	соціальну адресну допомогу незахищеним верствам населення	Голова фонду

Продовж. табл. 2.2

Благодійний фонд	соціальна адресна допомога дітям-сиротам, підтримка реформи інституціоналізації	Голова фонду
Громадська спілка	розвиток демократичного врядування, адвокація, навчальні програми для НУО	Операційний директор
Громадська організація	розвиток молодіжної політики	Голова організації
Благодійний фонд	соціальна адресна допомога дітям, пов'язана з оплатою лікування	Голова фонду
Громадська організація	захист історичної та культурної спадщини, 3-D моделювання, діджиталізація	Операційний директор

Складено автором.

Географія опитування наступна: Одеса, Київ, Маріуполь та Запоріжжя.

Отже, перейдемо до підсумків проведених опитувань. Нижче наведено відповідь на питання «Скільки років існує ваша організація?».



Рис.2.3. Вік організацій, що представляють респонденти.

Складено автором.

Наступним питанням, на яке відповідали респонденти, був обсяг річного бюджету їх організацій на адміністративну та програмну діяльність загалом.



Рис. 2.4. Розподіл обсягу річного бюджету серед опитаних НУО.

Складено автором.

Варто зазначити, що у всіх організацій дана інформація знаходиться у вільному доступі. Наступна діаграма візуалізує відповіді респондентів на питання про розмір адміністративних витрат в місяць.



Рис. 2.5. Рівень адміністративних витрат в місяць серед опитаних організацій.

Складено автором.

Під час цього питання інтерв'юером було продемонстровано перелік витрат, які класифікують як адміністративні, згідно з визначенням у Розділі 1, пункт 1. Витрати на персонал є одними з ключових, які зазвичай складають значну частку в адміністративних витратах в цілому. В Таблиці 2.3. нижче зазначена відповідь респондентів на питання «Скільки співробітників у вас в команді?»

Таблиця 2.3.

Кількість співробітників у організаціях респондентів.

Номер респондента	Відповідь
Респондент 1	13 співробітників
Респондент 2	5 співробітників
Респондент 3	6 співробітників
Респондент 4	14 співробітників
Респондент 5	1 співробітник
Респондент 6	4 співробітники
Респондент 7	12 співробітників
Респондент 8	4 співробітники
Респондент 9	5 співробітників
Респондент 10	від 10 до 30 співробітників (проектно)

Складено автором.

Варто зазначити, що Респондент 10 зазначає, що здійснює проектну діяльність, тому коливання кількості співробітників є досить значним. У відповідь респонденти зазначили співробітників, які працюють за різною формою трудових відносин (повноцінний та частковий робочий день).

Наступним питання загального статистичного блоку є питання «Яким є в середньому гонорар менеджера середньої ланки в вашій організації?» (тис.грн)



Рис. 2.6. Рівень гонорару менеджера середньої ланки в опитаних організаціях.

Складено автором.

Варто зазначити, що Респондент 5 зазначає величину гонорару менеджера середньої ланки як 4800 грн в місяць, але в даному випадку організація має лише одного співробітника, який поєднує в собі декілька ролей. Найвищим гонораром є 13 000 грн, найнижчим - 4800 грн. Середній розмір гонорару менеджера середньої ланки в опитуваних організаціях становить 7780 грн. В той же час за даними Державної Служби Статистики середня зарплата українців у листопаді 2020 року складає 11987 гривень [19]. За даними найбільшого в країні сервісу пошуку роботи Work.Ua середня зарплата у грудні 2020 року за вакансіями складає 13 042 грн [46]. Більшість респондентів після відповіді на це питання зазначила, що мають велику конкуренцію з приватним сектором, адже рівень зарплати в їхніх організаціях лише на 60-85% відповідає ринковому рівню заробітної плати в Україні.

Щодо блоку відкритих питань, то першим з них було питання про те, з яких джерел вони покривають свої адміністративні витрати. Вісім респондентів зазначили, що вони покривають свої адміністративні витрати виключно з одного джерела фінансування, двоє респондентів зазначили, що вони мають диверсифіковані джерела фінансування.

П'ять респондентів зазначають, що їхні адміністративні витрати покриваються за рахунок внесків бізнесу, три респонденти зазначають, що адміністративні витрати покриваються грантовим фінансуванням, один

респондент зазначає, що його витрати покриваються грантовим фінансуванням та державною підтримкою. Варто акцентувати увагу, що **лише один респондент** зазначає, що його адміністративні витрати покриваються за рахунок грантового фінансування та благодійних пожертв від фізичних осіб.

Щодо впливу адміністративних витрат, більшість респондентів (9 осіб) зазначає, що їх розмір має визначальний вплив діяльність організації, адже «...дані витрати дозволяють нам наймати компетентних спеціалістів, які здатні вкладати свій талант у нашу діяльність», «професійна діяльність у благодійності вимагає від нас певного рівня адміністративних витрат, адже без них ми не можемо допомогти більшій кількості наших підопічних». Респонденти також зазначають, що витрати на персонал та маркетинг дозволяють їм повноцінно працювати над досягненням місій власних організацій. Один з респондентів зазначає «...рівень даних не відіграє ключової ролі в результативності організації, адже мобілізувати і ефективно керувати людьми можуть і волонтерські групи», «люди хочуть бачити результати прямої допомоги, а управління адміністративними витратами займає багато часу та зусиль, які можна витратити на статутну діяльність».

Всі опитані респонденти акцентували увагу на тому, що вони знають про упередження щодо рівня адміністративних витрат. Вони зазначають, що «ці обмеження обов'язково існують в грантовому фінансуванні», «більшість українців розуміє благодійність і громадську діяльність виключно як діяльність неприбуткову, волонтерську». Окремою думкою є думка одного респондента, що «вірним є те, що дане явище існує, але воно скоріше є уставленим правилом, ніж упередженням, адже високі адміністративні витрати — це зменшення коштів на проекти і пряму допомогу, що викликає негативну реакцію у благодійників».

Чотири респонденти зазначили, що вони знайомі з практикою заниження рівня адміністративних витрат, коли співробітників, витрати на маркетинг чи витрати на певні технічні сервіси свідомо переносять в інші статті публічних фінансових звітів.

Щодо питання про доцільність зменшення українськими неурядовими організаціями обмежувати свій рівень адміністративних витрат, думки

респондентів розділились. П'ятеро респондентів зазначають, що обмеження не потрібне та не сприяє ефективності організацій. Двоє респондентів зазначають, що певне обмеження є прийнятним, адже неурядові організації можуть отримувати певні послуги чи товари безкоштовно, тому можуть не витратити на це кошти. Двоє респондентів зазначає, що обмеження має сенс, якщо організація займається «гуманітарною допомогою, доставкою продуктів потребуючим, локальною діяльністю». Один респондент висловлює думку, що організації мають обмежувати свою діяльність, адже «громадський сектор і благодійність про соціальну місію та внутрішню мотивацію допомогти, масштабні соціальні проекти можуть бути реалізовані волонтерами і український досвід це підтверджує». Також один з респондентів зазначає, що його організація працює з ІТ-технологіями, тому конкурувати і забезпечувати ринкову оплату спеціалістам є складним завданням.

Останнє питання інтерв'ю було про бачення респондентів основного джерела фінансування адміністративних витрат в українській неурядових організацій: «На вашу думку, хто має забезпечувати адміністративні витрати в українських організаціях?» (питання з варіантами відповідей, також респондент може вказати власну відповідь).

Відповіді респондентів є **наступними:**

1. Держава через свої програми, гранти - 5 ствердних відповідей.
2. Великий бізнес - 2 ствердні відповіді.
3. Люди з високим доходом - не було обрано жодним респондентом.
4. Неурядові організації мають самостійно заробляти через продаж товарів чи послуг - 2 ствердні відповіді.
5. В неурядових організаціях немає бути адміністративних витрат - не було обрано жодним респондентом.
6. Пожертви від звичайних людей - 1 ствердна відповідь.

Більшість респондентів уточнювало, що організації мають поєднувати декілька варіантів, аби успішно покривати витрати та диверсифікувати джерела фінансування.

Підсумовуючи, варто зазначити, що більшість опитаних керівників організацій мала досвід роботи з упередженнями про рівень адміністративних витрат в неурядових організаціях. Саме дані упередження часто стають причиною не тільки обмеження потенціалу, але й дискримінують громадський сектор. Респонденти зазначали, що мали ситуації, коли співробітник покидав організацію через оплату праці, нижчу ніж ринкову. Лідери організацій зазначають, що в громадському секторі певні послуги можуть надаватись на пробоно основі, але витрати на персонал, маркетинг та інфраструктуру є критичними для масштабування результатів.

Отже, дані відкритих досліджень щодо адміністративних витрат, результати проведених інтерв'ю підтверджують наявність значних упереджень щодо рівня адміністративних витрат в неурядових організаціях. Дані упередження, на думку опитаних респондентів, створюють додаткові бар'єри у залученні як і талановитих менеджерів, так і інвестуванні в маркетинг, навчання персоналу, утримання офісу і т.д. Крім цього, респонденти акцентують увагу на тому, що покривати адміністративні витрати за рахунок внесків від звичайних громадян є проблематичним, адже це потребує більшої роботи в комунікаціях, ніж промоція програмної діяльності.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ЗАЛУЧЕННЯ РЕСУРСІВ НА ПОКРИТТЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ВИТРАТ НА ПРИКЛАДІ ГО «УКРАЇНСЬКА ВОЛОНТЕРСЬКА СЛУЖБА»

3.1. Програма Доброчинці як інструмент забезпечення сталості ГО «Українська Волонтерська Служба»

В грудні 2018 році перед командою ГО «Українська Волонтерська Служба» постало питання створення програми щомісячних благодійних внесків від фізичних осіб. Кількість випускників програм, волонтерів та прихильників організації значно зросла через активну програмну діяльність, що була забезпечена грантовим фінансуванням. Також питання забезпечення побічних адміністративних витрат (витрати на сайт, сервіс розсилок електронною поштою, відрядження, позапроектні співробітники чи консультанти) постало на порядку денному, адже ці витрати не забезпечувались грантовим фінансуванням у повному обсязі.

Робота з благодійними внесками в цілому була несистемною, та скоріше була формою фандрайзингу під конкретну ціль — закупівля техніки для забезпечення офісу, витрати на проведення навчальних заходів і т.д. Командою організації було прийнято рішення зібрати групу про боно експертів організації та волонтерів, які розроблять «Доброчинців УВС» — програму щомісячних благодійних внесків від фізичних осіб.

Ціль програми: забезпечити позапроектні адміністративні витрати організації через залучення благодійників на системній основі. Благодійник міг обрати будь-яку зручну суму внеску, яка кожного місяця автоматично перераховувалась на рахунок ГО «Українська Волонтерська Служба».

Для програми було втілено наступні технічні рішення:

1. Розроблена окрема сторінка на сайті організації, яка дозволяє потенційному благодійнику дізнатись інформацію про програму та організацію [49].
2. Інтеграція система інтернет-платежів «Лікпей» банку Приват з рахунком організації у банку «Кредобанк».
3. Інтеграція апікаційної форми для благодійника на сторінці сайту програми «Доброчинці» з месенджером Телеграм та ЦРМ-системою «Ейр Тейбл» — менеджер програми отримує повідомлення про нових учасників програми, суму внеску та контактні дані в Телеграм та ЦРМ-систему одночасно.

Після запуску програми в грудні 2018 року за перші три місяці учасниками програми стало 60 людей, середня пожертва складала 80 грн. Програму було презентовано на масштабних заходах організації, презентаціях та навчальних програмах. Варто зазначити, що розробка та запуск програми відбувався без етапу аудиту, дослідження та сегментування цільової аудиторії. Фактично, ціллю проектної команди було створення технічного рішення, яке дозволило б потенційним благодійникам здійснювати внески.

Враховуючи обмежену організаційну спроможність, програма адмініструвалась до вересня 2019 року командою волонтерів, яка створювала програму. Це спричинило декілька проблем, які призвели до значного зниження результативності програми:

- з існуючими учасниками програми «Доброчинці УВС» комунікація велась несистемно, зокрема, рішення команди волонтерів комунікувати з учасниками у будь-якій зручній для них соціальній мережі спричинило великі затримки у відповіді.
- протягом реалізації програми в учасників виникали часті технічні проблеми (кошти не списувались, зміна картки і т.д.), які команда волонтерів не змогла вирішувати оперативно не тільки зі сторони комунікацій, а й налагодження технічних інструментів

- ролі у проектній команді волонтерів були не визначені, що спричинило «вакуум менеджменту» не тільки у розвитку програми, але й у її щоденному адмініструванні.

Дані проблеми спричинили значне зниження кількості учасників програми та їх задоволеності власного внеску. Також оголошена структура комунікацій для учасників програми не реалізовувалась - обіцяні щомісячні звіти були щоквартальними. Відсутність сталої комунікаційної стратегії спричинило те, що промоція даної програми не стала частиною стратегії організації в цілому. Як наслідок, залучення нових благодійників не відбувалось.

Ситуація у вересні 2019 року стала критичною — сторінка на сайті втратила актуальність, відтік благодійників становив 30% від загальної кількості учасників програми, технічні проблеми та негативний зворотній зв'язок внаслідок відсутнього адміністрування програми, поставила питання закриття програми перед управлінською командою організації. Перед прийняттям рішень управлінською командою було проаналізовано причини даної ситуації та повторно проаналізовано потенціал програми.

Станом на вересень 2019 року близько 12 000 осіб були випускниками програм, волонтерами, про боно експертами ГО «Українська Волонтерська Служба» [50]. Програма «Доброчинці УВС» була визнана інструментом, який не тільки дозволяє покривати адміністративні витрати, але й таким, що дозволяє благодійнику відчувати себе «частиною організації», «дати свій внесок» — фактично, формує довіру до організації та спільноту навколо неї. Довіра та стала спільнота дозволяє організації збільшувати свою стійкість та здатність до масштабування. Разом з тим, організаційна спроможність адмініструвати та розвивати програму залишалась невеликою — програма потребувала сталого менеджменту, який не міг здійснюватись на волонтерських засадах.

Управлінською командою було прийнято рішення про закріплення співробітника, який зміг забезпечити ефективне адміністрування програми. Розвиток програми залишився другорядним питанням, адже першочергово необхідно було налагодити процеси з існуючими благодійниками.

Стале адміністрування змогло забезпечити відновлення довіри до програми «Доброчинці УВС». На даний момент в програмі беруть участь 45 Доброчинців, загальна сума згенерована програмою після всіх витрат на її обслуговування становить в середньому 3 000 грн в місяць. Комунікація відбувається щодо результатів організації і програми, вирішення технічних проблем є системною. Частково програма отримала промотування, про те як і було зазначено вище, основною ціллю було налагодження процесів, а не розвиток програми в цілому.

Також варто зазначити, внаслідок успішного щоденного менеджменту програми, існуючі учасники програми стали більш лояльні — індикатором стало те, що крім щомісячних благодійних внесків, вони здійснюють і нерегулярні пожертви у значних розмірах. Загалом, у стратегії організації на 2021-2022 роки розвиток програми щомісячних благодійних внесків «Доброчинці» є однією з пріоритетних організаційних цілей.

3.2. Комунікаційна стратегія покриття адміністративних витрат ГО «УВС» через програму «Доброчинці УВС».

Першим етапом розробки комунікаційної стратегії для покриття адміністративним витрат через програму «Доброчинці УВС» відповідно має бути аудит, що включає себе кілька складових, першою з якою є загальні відомості про НУО та аналіз її організаційної спроможності.

ГО «Українська Волонтерська Служба» створена командою активістів з м. Одеса в 2017 році на основі успішного досвіду роботи молодіжних програм з розвитку волонтерства та підтримки локальних ініціатив центру соціальних інновацій Імпакт Хаб Одеса (Impact Hub Odessa) та волонтерської програми Вишиванкового фестивалю.

Місія організації: Розвивати культуру волонтерства, аби кожен українець мав змогу допомагати іншим так само просто, як робити щось для себе.

Візія: УВС - це національний стейкхолдер у сфері волонтерства, лідер в очах держави та інших організацій. Представники УВС сприймаються як експерти в

сфері волонтерства. Завдяки УВС успішно функціонує мережа координаторів в областях, а також спільноти волонтерів, об'єднаних організацією і її ідеями. Українці, зокрема, молодь, розуміють що таке волонтерство і важливість цього явища в розбудові демократичного суспільства, кількість людей, залучених до волонтерства постійно збільшується, інституції громадянського суспільства (громадські організації та благодійні фонди) розвиваються в координації та менеджменті волонтерів, розвиток волонтерства адвокується на рівні національної політики, просуваються законодавчі зміни, що сприятимуть розвитку та заохоченню до волонтерської діяльності швидко і ефективно реагуватимуть на суспільні виклики, що можуть бути вирішені або пом'якшені завдяки волонтерству.

Цінності, якими керується організація:

1. Відповідальність – організація несе відповідальність за свої дії перед собою, спільнотою прихильників та волонтерів, учасниками програм та країною в цілому.
2. Свобода – ніхто не може бути примушений до діяльності, яка суперечить загальнолюдським цінностям. Кожен вільний у виборі своєї діяльності та сфери волонтерства зокрема.
3. Патріотизм – Організація підтримує територіальну цілісність та незалежність України, не толерує російську агресію та прагне через власні програми та проекти зробити життя в країні комфортним та безпечним.
4. Любов – у волонтерстві людей оточують не просто односторонні. Це люди, які мають спільну ціннісну основу, які підтримують один одного та турбуються, діляться своєю любов'ю з іншими.
5. Розвиток – волонтерство це про саморозвиток. Роблячи добрі справи, люди професійно розвиваються, пробувають себе у чомусь новому та самореалізуються

Команда організації керується наступними принципами:

- Позапартійність. Організація не висловлює публічної чи непублічної підтримки жодній з політичних партій, не пропагує політичні ідеології та

не нав'язує політичні погляди своїм співробітникам, членам, волонтерам та учасниками програм.

- Позарелігійність. Організація не нав'язує релігійні погляди та ідеї членам спільноти.
- Взаємодопомога. Надавати допомогу та підтримку іншим членам команди є частина корпоративної культури.
- Співпраця та win-win партнерство. Трансформація країни не може відбутись в ізоляції. Організація будує стратегічні партнерства задля того, аби ефективно реалізовувати власні ініціативи.
- Орієнтація на результат. Наша діяльність у будь-якому напрямку має мати прогнозовані та вимірювані результати, індикатори їх досягнення і т.д.

Основними напрямками діяльності організації є:

- популяризація волонтерства та громадського активізму серед населення через інформаційні кампанії в школах, закладах вищої освіти (надалі – ЗВО), проведення тематичних заходів і навчальних програм, промоція волонтерства в медіа;
- адвокація волонтерства на національному та локальному рівнях з метою визнання державою волонтерства та його фінансової підтримки;
- навчання неурядових організацій, комунальних та державних підприємств волонтерському менеджменту, адаптація міжнародних практик волонтерства в Україні, впровадження навчання волонтерству та волонтерському менеджменту у навчання молодіжних працівників та менеджерів неурядових організацій;
- розвиток волонтерства в регіонах через впровадження програм та проєктів для локальних активістів;
- підтримка у залученні волонтерів для неурядових організацій, комунальних та державних установ.

Відповідно до статуту ГО, управління організацією здійснюється на засадах демократизму, гласності, виборності органів управління, підпорядкованості і виконавчої дисципліни, із врахуванням регламентуючих документів організації.

Органами управління організацією є: Загальні збори членів організації, Правління Організації, Голова Організації. Правління здійснює стратегічний менеджмент в Організації, а Виконавча команда - операційне керівництво Організацією. Виконавча команда організації має 4 основних відділи:

1. Програмний відділ - відповідає за реалізацію проектів і програм організації, організацію заходів та вимірювання.
2. Операційний відділ: відповідає за координацію відділів та реалізацію HR-напрямку в організації
3. Комунікаційний відділ: супроводжує діяльність організації та її проекти, висвітлює поточну діяльність організації та її соціальний вплив через роботу в соціальних мережах, комунікаціями з телебаченням та радіо.
4. Відділ фінансів та фандрайзингу: відповідає за залучення фінансування на адміністративну та програмну діяльність, готує та подає грантові заявки, здійснює розвиток і адміністрування програми щомісячних благодійних внесків «Доброчинці УВС», готує та подає пропозиції для партнерства з бізнесом. Також частина відділу здійснює фінансовий менеджмент окремих проектів та програм організації та загально організаційний фінансовий менеджмент НУО. Керівник відділу фандрайзингу координує адвокаційну діяльність організації.

Нижче зображена організаційна структура ГО «Українська Волонтерська Служба».

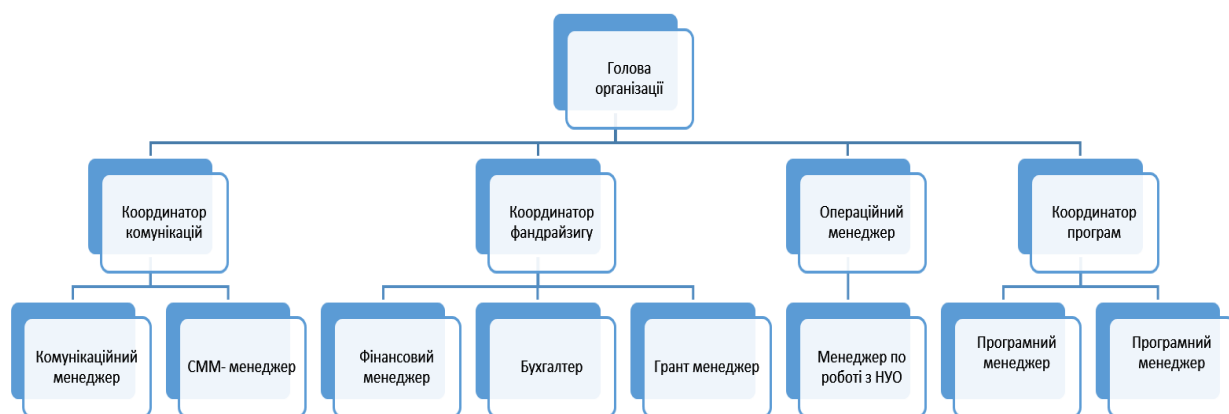


Рис. 3.1. Організаційна структура ГО «Українська Волонтерська Служба».

Складено автором.

Станом на грудень 2020 року ГО «УВС» має 13 співробітників. Частина з них працюють в офісі організації в місті Одеса, частина віддалено в Києві, Львові та Мелітополі. Структура дохід і витрат ГО «Українська Волонтерська Служба» за 2019 рік представлено в Таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Річний фінансовий звіт ГО «УВС» за 2019 рік

Статті надходжень / витрат		Сума, грн.	
Джерела фінансування		1 661 720	
1	Надходження від фізичних осіб	129 544	
2	Надходження від партнерів	110 360	
3	Залучене донорське фінансування	1 421 816	
Структура витрат		1 652 198	
1	Забезпечення адміністрування організації	Зарплатний фонд	531 000
		Податки	93 884
		Бухгалтерські послуги	81 060
		Оренда офісу та комунальні витрати	84 867
		Відрядження	8 315
		Організаційний розвиток	26 999
		Поточні адміністративні витрати	34 115
		Сума	860 240
2	Проекти та програми	Агенти Волонтерства	337 183
		Агенти Волонтерства 2.0	76 064
		Школа Волонтерства	25 967
		Курс роботи з волонтерами для національних парків та заповідників	84 836
		Volunteer Leadership Camp	156 257
		Volunteer Retreat	92 500
		Інші проекти	19 151
		Сума	791 958
Сальдо		9 522	

Складено автором за джерелом [50].

Згідно Таблиці 3.1. Річний фінансовий звіт ГО «УВС» за 2019 рік можна побачити, що частка донорського фінансування є значною та критично важливою для організації. Аналіз публічних комунікацій говорить про те, що

організація успішно співпрацює з ЗМІ, в 2020 році має згадки у 350 локальних ЗМІ в регіонах, 40 публікацій та ефірів на телебаченні, зокрема на національних телеканалах (СТБ, 1+1, Телеканал Україна).

Показники залучення людей до основних соціальних мереж та інструментів публічних комунікацій організації є наступними:

1. Соціальна мережа Facebook — 8461 людина натиснула позначку «Подобається», 10 106 людей натиснули позначку «Стежити». Середнє охоплення публікації — 800 переглядів.
2. Соціальна мережа Instagram — 7 753 підписника, середнє кількість позначок «Подобається» — 250.
3. Соціальна мережа Telegram, канал Волонтерство в Україні — 10 105 підписників.
4. База реєстрацій у волонтери — 15 456 заповнених анкет по всій Україні.
5. Сайт організації — 3500 переглядів в місяць, 1460 — кількість унікальних користувачів.

Для того, аби проаналізувати вплив внутрішнього та зовнішнього середовища, проведемо SWOT-аналіз організації. Нижче у Таблиці 3.2 проаналізовані сильні сторони та слабкі сторони громадської організації «Українська Волонтерська Служба», потенційні можливості та загрози, що можуть поставити під сумнів діяльність організації з точки зору комунікаційної стратегії.

Таблиця 3.2.

SWOT-аналіз ГО «УВС»

	<i>Позитивний вплив</i>	<i>Негативний вплив</i>
<i>Внутрішнє середовище</i>	<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Чітко сформульована місія, візія організації, основні цінності та принципи. 2. Організація має впізнаваний візуальний стиль та сталий бренд серед громадського сектору. 3. Організація має різноманітні канали комунікацій, кожен з яких має чітку сфокусованість на певному сегменті 	<p>Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Низьке освітлення підтримки благодійними внесками від фізичних осіб 2. Сайт організації має застарілу інформацію. 3. В відділі комунікацій часто змінюються менеджери та їх відповідальність за певні соціальні мережі

Продовж. Табл.3.2.

	<p>цільової аудиторії з прописаним тоном комунікацій.</p> <p>4. Організація має сталу фандрейзингову стратегію роботи з донорськими організаціями</p> <p>5. Організація має партнерів, які забезпечують послуги e-mail маркетингу та IP-телефонії на основі pro bono</p> <p>6. Побудовані сталі партнерства та систему комунікацій з регіональними медіа в рамках проєкту Мій Телефонний Друг та Агенти Волонтерства.</p> <p>7. Менеджери з комунікацій є достатньо компетентні.</p>	<p>4. Комунікаційна стратегія організації не включає комунікації в соціальних мережах з фокусом на фандрайзинг та збір пожертв.</p> <p>5. Стереотипи про волонтерство та волонтерську діяльність створюють додаткове навантаження та часто некоректне розуміння діяльності організації.</p>
<i>Зовнішнє середовище</i>	<p>Можливості:</p> <p>1. Організація має значний потенціал системного залучення пожертв від фізичних осіб, враховуючи кількість волонтерів, прихильників та випускників програм.</p> <p>2. Організація має значну історію соціального впливу на особисте зростання волонтерів, що може бути використано для формату публікацій «історій успіху».</p> <p>3. Організація має можливість успішно комунікувати про свою діяльність на національному телебаченні, адже перші ефіри та теплі контакти отримані в 2020 році</p>	<p>Загрози:</p> <p>1. Висока конкуренція серед ключових гравців у секторі за аудиторію «волонтерів» та «громадських активістів».</p> <p>2. Можливий відхід донорських організацій, що спричинить зниження спроможності утримувати кваліфікованих співробітників у сфері комунікацій.</p> <p>3. Військова агресія та окупація України Російською Федерацією, що унеможливає діяльність організації.</p> <p>4. Зміна державного регулювання у сфері волонтерства, що унеможливає діяльність організації.</p>

Складено автором.

Враховуючи проведений аналіз, організація має високий потенціал в комунікаціях та залучення прихильників до благодійних пожертв організації, які можуть дати можливість інвестувати кошти у зростання організаційної спроможності ГО «Українська Волонтерська Служба».

Для формування цілісного аналізу чинників, на які організація впливає опосередковано або не впливає зовсім, необхідно провести додатковий аналіз за методом PEST-аналізу політичного, економічного, соціально-культурного та

технологічного середовища. Це дозволить враховувати ширший перелік чинників, що можуть допомогти або стримати розвиток організації.

Таблиця 3.3.

PEST-аналіз ГО «Українська Волонтерська Служба»

<i>P – political (політичний)</i>	<i>E – economical (економічний)</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Україна на даний момент є нестійкою демократією. Популістичні рухи та проросійські партії мають значну підтримку серед населення . - Тенденції, що прослідковуються серед політичного середовища говорять про потенційне поступове зростання регуляції у сфері волонтерства та роботи з молоддю - Законодавство у сфері волонтерство Уряд та Міністерство молоді та спорту прагнуть адаптувати до європейських практик та коригувати його відповідно до існуючого стану - Волонтерство з кожним роком стає все більш важливою складовою як і державної соціальної політики, так і молодіжної політики - Рішення Конституційного Суду України спричиняють політичні кризи 	<ul style="list-style-type: none"> - Рівень інфляції є значним та має тенденцію до зростання (101,3 % на листопад 2020 року) - Національний банк притримується консервативної політики та буде продовжувати це робити (6% відсоткова ставка на даний момент) - Рівень середньої та мінімальної заробітної плати має тенденцію до зростання. - Національна економіка має високий рівень інтеграції з глобальним ринком - Існує високий доступ до можливостей отримання грантового фінансування від донорських організацій по різних сферам. - Існує високий доступ до можливостей державного фінансування для проектів, пов'язаних з культурою (Український культурний фонд) - Потенційні зміни в найближчі роки говорять про те, що доступ до державного фінансування буде зростати. Зокрема, через імплементацію ЗУ про молодіжну політику зросте можливість фінансування для організацій, що розвиває молодь та волонтерство. - Внаслідок масової вакцинації від коронавірусу та зняття карантинних обмежень можливо поступове зростання

	економічної активності в Україні в другому півріччі 2021 року і надалі.
<p><i>S – socio (соціальний, культурний)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Населення України має чітку тенденцію до зменшення внаслідок «старіння нації» через низький рівень народжуваності. - Культура благодійності та волонтерства в найближчі роки зростатиме через появу та інституціоналізацію важливих стейкхолдерів у цій сфері (УВС, Фонд родини Загорій, БУР і т.д.) - Освіченість населення має тенденцію до зростання. Доступ до програм неформальної освіти значно збільшується та продовжує збільшуватись внаслідок реформи децентралізації - Участь українців у волонтерстві та благодійності зростатиме внаслідок пандемії коронавірусу. - Великий бізнес прийматиме активну участь у благодійності. Середній та малий бізнес мінімізують внески у благодійну діяльність внаслідок економічної кризи через карантинні обмеження. 	<p><i>T – technological (технологічний)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Поширення доступу до мережі Інтернет серед населення зростатиме внаслідок реформи цифровізації в країні - Тенденції до активного використання сучасних технологій для проведення заходів і навчальних програм зберігатимуться внаслідок несистемної протидії Урядом пандемії коронавірусу в Україні - Розвиток ринку технологічних послуг та можливостей для неурядових організацій значно зростатиме

Складено автором.

Проаналізувавши результати PEST аналізу, можна зробити висновок, що нестабільність політичної ситуації в Україні матиме місце в майбутньому. На даний момент політичні партії популістичного та проросійського спрямування мають значну підтримку, що може потенційно спричинити обмеження для діяльності ГО «Українська Волонтерська Служба». Разом з цим, існує так зване «вікно можливостей», адже з кожним роком зростає зацікавленість Уряду розвитку волонтерства та молодіжної політики. Організація може отримати державне фінансування в майбутньому після імплементації прийнятого Закону Про молодіжну політику в Україні та через грантові конкурси Українського Молодіжного Фонду.

Враховуючи високу конкуренцію у сфері волонтерства серед організацій громадянського суспільства, для побудови ефективної комунікаційної стратегії для покриття адміністративних витрат необхідно обрати фокус та сегментувати цільові аудиторії, на які буде ГО «Українська Волонтерська Служба» спрямовуватиме свій вплив.

SWOT-аналіз організації показав, що існує великий потенціал у залученні благодійних внесків саме від фізичних осіб. Отже, сегментація цільових аудиторій та комунікаційна стратегія в цілому буде фокусуватись на розвитку та посиленні програми щомісячних благодійних внесків «Доброчинці УВС». Цільову аудиторію програми можна сегментувати на наступні три групи:

1. Випускники програм та проектів організації.
2. Волонтери, які мають успішний досвід взаємодії з організацією через волонтерські акції та ініціативи в регіонах
3. Про боно експерти організації та лідери думок, які мають позитивний досвід взаємодії з організацією.

Згідно з даною сегментацією, необхідно здійснити глибокий аналіз поведінкових особливостей даних сегментів цільової аудиторії програми «Доброчинці УВС» та сформулювати гіпотези щодо потенційних комунікацій з ними. Цілісну картину про ЦА сформовано нижче за допомогою методу *Khramatrix*, адаптованого до діяльності неурядових організацій.

Таблиця 3.4

**Сегментування ЦА для програми «Доброчинці УВС» за методом
*Khramatrix***

Питання	Випускники	Волонтери	Лідери думок та pro bono експерти
Що? (What?)	Підписатись на програму щомісячну програму благодійних внесків	Підписатись на програму щомісячну програму благодійних внесків	Підписатись на програму щомісячну програму благодійних внесків

Продовж. Табл. 3.4.

Хто? (Who?)	Менеджери та активісти НУО в регіонах. Вік від 21 до 24-25 років.	Активісти локальних ініціатив в регіонах. Вік від 20 до 24 років.	Керівники НУО, старші менеджери, експерти у певних галузях. Вік від 28 до 40 років.
Чому?(Why?)	Підтримати організацію та надати можливість іншим активістам отримати знання від навчальних програм організації.	Підтримати організацію невеликим внеском, аби відчувати причетність до всеукраїнської спільноти волонтерів.	Отримати репутаційне зростання від підтримки УВС, таким чином ствердитись у своєму існуючому статусі. Підтримати ефективну організацію у сфері розвитку культури волонтерства.
Коли? (When?)	Щомісячно	Щомісячно	Щомісячно
Де? (Where?)	Контакт відбувається через e-mail розсилки та Facebook організації. Стати Добročинцем може через сайт організації.	Контакт відбувається через телеграм-канал та волонтерські чати у регіонах організації. Рідше через e-mail розсилку. Стати Добročинцем може через сайт організації.	Контакт відбувається особисто через зустріч чи персональний e-mail. Стати Добročинцем може через сайт організації.
Опис цільової аудиторії	Освіта незакінчена вища, спеціаліст чи магістр. Середній рівень доходу. Проживають в обласних центрах. Прагнуть отримувати нові знання та компетенції, освітні можливості	Освіта незакінчена вища, здобувачі рівня магістра Середній рівень доходу. Проживають в обласних центрах, окремо варто виділити м. Київ, м. Львів та Одеса.	Освіта повна вище. Дохід високий або вище середнього. Проживають в м. Львів, м. Одеса. Можуть оцінити діяльність організації та її вплив, є експертами у своїй сфері.

Продовж. Табл. 3.4.

	отримувати нові знання та компетенції, освітні можливості	виділити м. Київ, м. Львів та Одеса	
Поведінкові особливості цільової аудиторії	Проводять вільний час у соціальних мережах, частіше Facebook та тематичні сайти про громадський сектор, проводять час з сім'єю. Позитивне ставлення до активізму та волонтерства	Проводять вільний час у соціальних мережах таких як Telegram та Instagram. Мають позитивне ставлення до соціальних проєктів та волонтерства. Прагнуть відчувати причетність до спільноти волонтерів.	Проводять свій вільний час частіше у соціальній мережі Facebook, тематичних подіях громадського сектору. Прагнуть мінімізувати зайві комунікації. Цінують лаконічність. Прагнуть зав'язати контакти з топ-менеджментом.
Готовність до дії	Готовий до пожертви внеском вище середнього (від 100 грн)	Скоріше готовий, ніж не готовий. Середній внесок низький (50-150 грн)	Готовий до пожертви у разі персональної комунікації. Внесок високий (400 грн і більше)
Цільова дія	Звернутись через соціальні мережі, які пріоритетні для ЦА. Звернутись через e-mail розсилку від менеджера організації, з яким вже існує досвід взаємодії.	Звернутись через соціальні мережі, які пріоритетні для ЦА. Пояснити переваги. Зробити акцент на причетність.	Звернутись персонально через особисті комунікації або e-mail від керівника організації.

Складено автором.

Після сегментування аудиторій необхідно чітко визначити комунікаційні цілі, завдання, ключові показники та узгодити їх організаційною ціллю ГО «Українська Волонтерська Служба». Ці елементи складають комунікаційний план, що сформований за методологією, запропонованою в Розділі 1. Отже,

комунікаційний план для залучення ресурсів на адміністративні витрати організації складається з **наступних пунктів:**

1. Організаційна ціль

Диверсифікувати джерела фінансування адміністративних витрат в ГО «Українська Волонтерська Служба» через збільшення на 35% кожного місяця надходжень від програми щомісячних благодійних внесків «Доброчинці УВС»

2. Комунікаційна ціль

Запустити інформаційну кампанію у соціальних мережах організації для залучення коштів на адміністративні витрати від фізичних осіб

3. Цільова аудиторія

Соціальна група у громадському секторі, яка має тривалий успішний позитивний досвід взаємодії з організацією

4. Сегментація цільової аудиторії

- Випускники програм та проектів організації.

- Волонтери, які мають успішний досвід взаємодії з організацією через волонтерські акції та ініціативи в регіонах

- Pro bono експерти організації та лідери думок, які мають позитивний досвід взаємодії з організацією.

5. Потреба сегментів цільової аудиторії в комуніках

Сегмент «Випускники» - прагнуть підтримати організацію, яка надала їм якісну освітню послугу.

Сегмент «Волонтери» — відчуті причетність до всеукраїнської спільноти волонтерів та віддячити організації за унікальний досвід взаємодії через волонтерство.

Сегмент «Лідери думок та pro bono експерти» — підтримати ефективну організацію з вимірюваними результатами, з якою вони уже знайомі, отримати схвалення від колег по сектору, отримати репутаційне зростання.

6. Комунікаційне повідомлення.

Сегмент «Випускники» - акцент на попередній успішний досвід, отримані компетенції, та те, що його внесок дає можливість «реалізувати навчання для N-ї кількості активістів, саме таких, як ти».

Сегмент «Волонтери» - акцент на всеукраїнську спільноту волонтерів, яку ти можеш підтримати, ту кількість людей, яку ми можемо «залучити до волонтерства завдяки твоєму внеску». В даному випадку заклик до фінансової підтримки має бути нав'язливим. Акцентувати увагу на те, що це один з методів підтримки.

Сегмент «Лідери думок та pro bono експерти» - комунікація має відбуватись персонально та бути скоригована відповідно до мотивів та особливостей попередньої взаємодії. Акцентувати необхідно те, як даний внесок може забезпечити зростання соціального впливу організації, результатів та вплине на життєстійкість організації. Варто також вказати, як саме буде висвітлена підтримка (публікації, інтерв'ю з благодійниками і т.д.)

7. Первинні канали комунікацій

Сегмент «Випускники» - розсилка електронною поштою та комунікаційна кампанія у Facebook, заклики на тематичних сайтах для громадського сектору. Розсилку електронною поштою варто здійснювати виключно з тієї пошти, з якою випускники взаємодіяли в рамках свого навчання. Також варто прокомунікувати через чати учасників програм.

Сегмент «Волонтери» - основними каналами є Instagram-сторінка організації, Telegram-канал Волонтерство в Україні та волонтерські чати.

Сегмент «Лідери думок та pro bono експерти» - персональні комунікації, зустрічі та e-mail листи від теплих контактів зі сторони менеджменту ГО «УВС».

8. Ключові показники

- зростання внесків від програми благодійних пожертв «Доброчинці УВС» на 35% кожні два місяці до кінця 2022 року.
- зростання кількості доброчинців в місяць мінімум на 15 нових учасників
- стає утримання існуючих та нових благодійників програми за прогнозованого рівня відписок 3-5% за квартал

Отже, внаслідок реалізації комунікаційної стратегії прогнозований ріст доходів до кінця 2020 року від програми «Доброчинці УВС» показаний у Таблиці 3.5. Прогнозовані надходження оновлюються раз на два місяці. Менеджер програми може контролювати та звіряти отримані надходження з прогнозованими.

Таблиця 3.5

Прогнозовані надходження програми «Доброчинці УВС».

Період	Січ.- Лют.	Бер. - Квіт.	Трав.- Черв.	Лип.- Серп.	Вер.- Жовт.	Лист. - Груд.
Прогнозова на сума, грн	3000	4050	5467,5	7380,625	9963,83875	13451,17356

Складено автором.

Важливим етапом перед імплементацією комунікаційної стратегії є її попереднє тестування, аби була можливість скорегувати комунікаційні повідомлення до активного старту промоції в соціальних мережах. Враховуючи особливості обраної сегментованої цільової аудиторії, варто провести попереднє тестування наступним чином:

1. Зібрати фокус групу мінімум з 15 людей сегменту «Випускники» та презентувати комунікаційні повідомлення для залучення цієї аудиторії до програми через конкретні інструменти: тексти з візуальними зображеннями, заклики, фото та відео-контент і т.д.
2. Зібрати фокус групу мінімум з 15 людей сегменту «Волонтери» та презентувати комунікаційні повідомлення для залучення цієї аудиторії до програми через конкретні інструменти: тексти з візуальними зображеннями, заклики, фото та відео-контент і т.д.

На основі проведених досліджень реакції учасників фокус груп, необхідно коригувати комунікаційні повідомлення, обрати найбільш атрактивний візуальний стиль та прийнятні заклики до дії. Пропонована комунікаційна стратегія програми щомісячних внесків «Доброчинців УВС» має три основних ключових показники:

- зростання внесків щодвамісяці
- зростання кількості учасників програми щомісяця
- стаке утримання учасників програми та мінімальний рівень відписок від програми пожертв.

Аби менеджмент організації та адміністратор програми міг проводити проміжні оцінки успішності чи неуспішності комунікаційних кампаній, необхідно розробити систему моніторингу та оцінки. Система та джерела перевірки даних можна побачити в Таблиці 3.6.

Таблиця 3.6.

Моніторинг та оцінка показників програми «Доброчинці УВС»

Показник	Базовий рівень станом на зараз	Плановий показник	Джерела перевірки
Зростання рівня внесків щомісяця	3000 грн на місяць	Зростання на 35% щодвамісяця згідно з прогнозом	Виписка з банку, виписка з сервісу Лікпей, внутрішній фінансовий облік програми
Зростання кількості учасників програми щомісяця	45 учасників	15 нових учасників кожного місяця	Внутрішній облік учасників програми, виписка з банку, виписка з сервісу Лікпей
Мінімальний рівень відписок учасників програми	7% від загальної кількості нових учасників за квартал	3-5% від загальної кількості нових учасників за квартал	Внутрішній облік учасників програми, виписка з банку, виписка з сервісу Лікпей

Складено автором.

Враховуючи людський фактор, також якісним показником, який необхідно контролювати є **персональна комунікація** адміністратора програми з жертводавцями у разі виникнення питань чи певних проблем зі списанням. Саме сервісність та клієнто-орієнтований підхід здатен побудувати довіру, і безпосереднім актором, який буде впливати на те, чи благодійник залишається в програмі, є адміністратор програми.

Автор наголошує на тому, що комплексне використання описаних вище компонентів комунікаційної стратегії дозволяє програмі щомісячних благодійних внесків «Доброчинці УВС» прогнозовано збільшити розміри пожертв саме через фокусування на певних сегментах цільової аудиторії та каналах комунікації з ними. Аналізи організаційної структури SWOT та PEST-аналізи вказують потенційно існують сприятливі умови для її реалізації.

Разом з тим, варто акцентувати увагу на те, що дані розробки є теоретичною основою, так званою «канвою» для організації. На неї мають накладатись поточні інтереси організації, зміни у діяльності та фінансування, пріоритети організації на 2021 рік, кваліфікація та спроможність комунікаційного відділу реалізовувати дану стратегію.

ВИСНОВКИ

Отже, комунікаційна стратегія у сучасному світі відіграє важливу роль та вплив на те, який масштаб результатів та соціального ефекту прагне досягти НУО. Інструменти аналізу організаційної спроможності допомагають командам зрозуміти, що на даний момент здатна зробити НУО та які умови навколишнього світу необхідно враховувати при плануванні. Саме після аналізу маркетингові інструменти стають більш доступні та зрозумілі для використання в неприбуткових організаціях, дають можливість сформувати цілісне бачення комунікаційної стратегії.

Неурядовий сектор історично отримав певні упередження, які були встановлені віруваннями, що як і дали можливість благодійності та громадському активізму сформуватись, так і обмеження. Норми щодо того, як має здійснюватись благодійна діяльність з часом перетворились на значні обмеження, які стримують потенціал громадських організацій.

Обмеження рівня адміністративних витрат в неурядових організаціях, які вважаються нормою, створили проблеми для третього сектору по всьому світу. Проаналізовані дослідження підтверджують те, що дана норма не дозволяє організаціям інвестувати у розвиток свого потенціалу шляхом навчання працівників, гарантувати гідну зарплату та потрібні витрати для ефективного маркетингу. Громадський сектор в Україні не став винятком. Розрив маркетингових витрат між прибутковим бізнесом та громадським сектором важко порівняти. Середня заробітна плата співробітника неурядової організації значно менше, ніж середня заробітна плата працівника в приватному секторі чи державного службовця.

Після аналізу успішного досвіду неурядових організацій США та Європи, можна зробити висновок, що саме успішна комунікаційна стратегія є тим інструментом, що долає історично сформовані упередження, формує довіру та мультиплікує соціальний вплив організацій. Комунікаційні стратегії даних організацій було досліджено та знайдено спільні риси. Подібні успішні стратегії також було реалізовано і в Україні, що було проаналізовано автором.

Головним результатом виконання даної роботи є концепція формування комунікаційної стратегії для залучення коштів на адміністративні витрати та її практичне використання для формування стратегії для програми щомісячних благодійних внесків «Доброчинці УВС».

Відповідно, мета та завдання дипломної роботи є повністю виконані, а саме досліджено залежність розміру адміністративних витрат та ефективного менеджменту неурядової організації, витоки виникнення упереджень про те, що адміністративні витрати в НУО мають бути мінімальними або якомога нижчими, проаналізований міжнародний досвід роботи неприбуткових організацій та впливу розміру адміністративних витрат на їх ефективність, Проведено дослідження серед 10 українських неурядових організацій щодо розміру адміністративних витрат та їх впливу на ефективність і сталість організації, розроблено комунікаційну стратегію для залучення ресурсів на покриття адміністративних витрат, а саме комунікаційну стратегію програми щомісячних благодійних внесків «Доброчинці УВС» ГО «Українська Волонтерська Служба».

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Вебер М. Протестантська етика та дух капіталізму / М. Вебер, 2002.
2. Волошина О., Іванов О., Мазярчук В., и др. Аналіз оплати праці державних службовців у контексті реформування системи державного управління. URL: https://feao.org.ua/products/derzhsluzhba_reformuvannia/.
3. Котлер Ф. Філіп Котлер, Стратегічний Маркетинг для неприбуткових організацій Київ: ГО «Українська Асоціація Маркетингу», 2013. 79–113 с.
4. Регечий М. Стаття про три методи сегментації цільової аудиторії. URL: https://perfectorium.com/three-proven-methods-to-meet-your-target-audience_ru.
5. Уінтроп Д. Модель християнської благодійності. URL: https://www.winthropsociety.com/doc_charity.php.
6. Barker S. Evaluate Non-Profits on Impact, Not Overhead // World Resources Institute. 2013.
7. Crutchfield L.R., McLeod Grant H. Forces for Good: The Six Practices of High-Impact Nonprofits 2012. 11–28, 30–55, 56–81, 82–111 с.
8. Goggins Gregory A., Howard D. The Nonprofit Starvation Cycle, Stanford Social Innovation Review. .
URL: https://ssir.org/articles/entry/the_nonprofit_starvation_cycle.
9. Gordon D. Giving donors control, Stanford Social Innovation Review. URL: https://ssir.org/articles/entry/giving_donors_control.
10. M. Livesey S. McDonald's and the Environmental Defense Fund: A Case Study of a Green Alliance.
URL: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002194369903600101>.
11. Osborne Daponte B., Bade S. How the Private Food Assistance Network Evolved: Interactions between Public and Private Responses to Hunger. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0899764006289771>.
12. Palotta D. Uncharitable: How Restraints on Nonprofits Undermine Their Potential / D. Palotta, University Press of New England, 2010.

13. Porterfield A. Protestant Missionaries: Pioneers of American Philanthropy. Cambridge University Press, 2003. 49–70 с.
14. Sherrington M. Added Value. The Alchemy of Brand-Led Growth / M. Sherrington, 2003.
15. Tatham K. Why Is Overhead Expected in the For-Profit Sector, but a Punishable Offense for Nonprofits? . URL: <https://trust.guidestar.org/why-is-overhead-a-punishable-offense-for-nonprofits>.
16. The Clean Air Act. URL: <https://www.epa.gov/clean-air-act-overview/clean-air-act-highlights-1990-amendments>.
17. Дослідження: як український бізнес використовує інтернет-маркетинг. Агенція Promodo. URL: <https://promodo.ua/upload/research-internet-marketing-ukraine-2016.pdf>.
18. Стаття «Скільки та як фармкомпанії витрачають на маркетинг». URL: <https://bakertilly.ua/news/id36719>.
19. Середня заробітна плата у 2018 році, Державна служба статистики. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/gdn/reg_zp_m/reg_zpm_u/arh_zpm_u.htm.
20. Стаття "Особливості функціонування благодійних організацій в аспекті адміністративних витрат, що виникають в процесі їх діяльності. URL: <https://pravdop.com/ua/publications/kommentarii-zakonodatelstva/osobennosti-funkcionirovaniya-blagotvoritelnih-organizacij-v-aspekte-administrativnih-rashodov-voznikayushih-v-processe-ih-deyatelnosti/>.
21. Соціологічне дослідження: Благодійність очима українців - 2019, Фонд Родини Загорій. URL: <https://zagoriy.foundation/publications/blagodijnist-ochima-ukrayinciv-yakoju-vona-ye-v-2019/>.
22. Соціологічне дослідження: Довіра до благодійних організацій в Україні, Фонд Родини Загорій. URL: <https://zagoriy.foundation/publications/dovira-do-blagodijnix-organizacij-v-ukrayini/>.
23. Соціологічне дослідження: Довіра до соціальних інститутів, Центр Разумкова та Фонд Демократичні ініціативи.

URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/pochatok-novogo-politychnogo-roku-dovira-do-sotsialnykh-instytutiv-lypen-2020r>.

24. Закон України про благодійну діяльність та благодійні організації. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text>.

25. Overhead - визначення зі інтернет словника Vocabulary. URL: <https://www.vocabulary.com/dictionary/overhead>.

26. Дослідження кейсу співпраці Environmental Defence та FedX. URL: <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/case-studies/fedex-environmental-defense-building-hybrid-delivery-fleet>.

27. Сайт NGO Mouvement du nid, Франція. URL: <https://mouvementdunid.org/>.

28. Річні та податкові звіти Habitat for Humanity. URL: <https://www.habitat.org/about/annual-reports-990s>.

29. Проект Президента Картера у Habitat for Humanity. URL: <https://www.habitat.org/volunteer/build-events/carter-work-project>.

30. Про програму Будуємо Україну Разом. URL: <https://bur.lef.org.ua/pro-nas/>.

31. Як витрачає та фандрейзить кошти організація Mind, Велика Британія. URL: <https://www.mind.org.uk/about-us/how-we-raise-and-spend-our-money/>.

32. Вплив програми City Year, США.

URL: <https://www.cityyear.org/impact/annual-report/>.

33. Про програму YouthBuild USA.

URL: <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/ojjdp/yfs00106.pdf>.

34. Сайт благодійного фонду Повернись Живим. URL: <https://savelife.in.ua/>.

35. Зелена книга Української благочинності, Асоціація благодійників України. . URL: <https://vboabu.org.ua/news/2675.html>.

36. Стаття про співпрацю компанії Uklop та благодійного фонду Повернись Живим. URL: <https://day.kyiv.ua/ru/article/korona-dnya/predstaviteli-fonda-povernis-zhivim>.

37. Верховна Рада визнала Пласт на державному рівні // <https://zbruc.eu/node/89708?theme=zbruc&page=1>.

38. Річні звіти Пласту. URL: <https://www.plast.org.ua/richni-zvity-plastu/>.

39. Про коаліцію неурядових організацій Реанімаційний пакет реформ. URL: <https://rpr.org.ua/about-us/>.
40. Річні звіти коаліції Реанімаційний Пакет Реформ. URL: <https://rpr.org.ua/richni-zvity/>.
41. Стаття: PR-стратегія vs Комунікаційна стратегія. URL: <https://probono.org.ua/prstrategy-vs-comstrategy>.
42. Як визначити цільову аудиторію, Bazilik Media. URL: <https://bazilik.media/nasha-tsilova-iak-vyznachaiut-svoiu-tsa-ukrainski-media/>.
43. Стаття «Стратегічні комунікації - чек ліст для громадських організацій» . URL: <https://www.prostir.ua/?kb=stratehichni-komunikatsiji-checlist-dlya-hromadskyh-orhanizatsij>.
44. Результати опитування щодо рівня гонорару менеджера середньої ланки в НУО // Ресурсний центр ГУРТ. URL: <https://gurt.org.ua/news/recent/47860/>.
45. Дані Державної Служби Статистики про середню заробітну плату в Україні . URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/gdn/Zarp_ek_m/Zp_ek_m_u/arh_zp_m_u.html.
46. Середня заробітна плата в Україні в 2020 році за вакансіями, платформа work.ua. URL: <https://www.work.ua/stat/salary/?time=year2020>.
47. Стаття "Відсоток доходів, який бізнес витрачає на маркетинг". URL: <https://toplead.com.ua/ru/blog/id/jakij-vidsotok-dohodiv-vitrachajut-na-marketing-i-prodazhi-kompaniji-scho-zrostajut-najshvidshe-222/>.
48. (Mis)Understanding Overhead. URL: <https://www.councilofnonprofits.org/tools-resources/misunderstanding-overhead>.
49. Сторінка програми «Доброчинці УВС» сайту ГО "Українська Волонтерська Служба. URL: <https://volunteer.country/bff>.
50. Публічні звіти ГО «Українська Волонтерська Служба». URL: <https://volunteer.country/reports>.