



за підтримки
УКФ

Настанова з культурного менеджменту

для використання

2020

Центр розвитку громад

Настанова
з культурного менеджменту
для використання

Харків
2020

НЗ2
УДК
65.012.2+336.563.1

Настанова з культурного менеджменту для використання / Центр розвитку громад. – Х., 2020. – 92 с.

Видання розраховане на менеджерів і менеджерок культури, які прагнуть підсилювати свої компетенції в управлінні проектами

Не для продажу
Виключно для некомерційного використання

Це видання підготовлено за підтримки
Українського культурного фонду
Позиція Українського культурного фонду
може не збігатись з думкою проекту
Центру розвитку громад «Школа тренерів
організаційної спроможності для культурних
інституцій малих міст», у рамках якого
підготовлено та видруковано це видання



Це видання доступно для скачування на
culturecapacity.ciacy.org.ua
й по цьому qr-коду:



Центр розвитку громад, замовлення © 2020
Пахомова К.І., дизайн © 2020

Зміст

Вступне слово	5
Проект, заявка, ґрант... Розрізняй	6
Види проєктів	9
Життєвий цикл проєкту	10
Донори та міжнародна технічна допомога	11
Як донори підтримують проєкти	15
Знайомся з донором	16
Як донори обирають проєкти	17
Що ж таке проєктна заявка?	24
Проблема.....	26
Описуй проблему.....	31
Май спроможність вирішити проблему.....	32
Мета.....	39
Описуй мету	40
Завдання й як їх описати	41
Критерії SMART для мети та завдань	42
Не плутай критерій, показник і індикатор	43
Цільова аудиторія.....	44
Описуй цільову аудиторію.....	46
Робочий план	47
Кошторис	48
Податки в кошторисі	49
Результати.....	51
Описуй результати.....	52
Управління ризиками	53
Моніторинг і оцінка	54
Не припускайся помилок	55
Що ще упускається?	58
Що важливе під час презентацій проєкту?	59
Не забувай подати звіти під час і після проєкту	61
Розвивай команду	62
Комунікуй стратегічно.....	64

Комунікуй правильно	65
Візуалізуй й інфографікуй	68
Шукай ресурси.....	69
Заробляй й реінвестуй.....	74
Будь неприбутковим.....	81
Використовуй системи управління проектами.....	83
Рекомендована література	86
Рекомендовані джерела.....	88
Для нотаток.....	89

Вступне слово

Читайте, тут і далі ми не просто закликатимемо. Ця настанова є путівником по тому, як не заплутатися в проєктному менеджменті взагалі та грантрайтингу зокрема. Але на цих сторінках ви не знайдете переобтяження теорією. Видання виконано як докладний конспект для менеджерів/менеджерок закладів культури й інших культурницьких організацій і команд, які проходять початкове навчання з питань управління проєктами або підвищують кваліфікації з проєктно-цільового способу.

Настанову доречно використовувати на тренінгах неформальної освіти, консультаціях і поширювати серед тих, хто планує готувати заявки на різноманітні конкурси проєктів і програм українських і міжнародних донорів, місцевих, обласних і Державного бюджетів.

Ми спробували викласти проєктний менеджмент для закладів культури максимально мотивуючи, тому мерщій гортати ці сторінки, поширювати видання електронно та не ховати в шухляді його паперову версію.

Тетяна Баглай

менеджерка проєкту

*«Школа тренерів організаційної спроможності
для культурних інституцій малих міст»*

Проект, заявка, грант... Розрізняй



Типові помилки

Ґранд? Ні, виключно *грант (грант)*, бо «гранд» то знатний, вельможний, великий.

Написати ґрант! Ні, пишуть проєкт або ґрантову заявку, ґрант можна отримати.

Проєкт $\neq$ ґрантова заявка. Ґрантова заявка це письмова форма сенсу (вмісту) проєкту, не більше.

Міжнародні організації $\neq$ донори. Далеко не всі міжнародні організації є донорами, деякі з них самі по собі є імплементаторами проєктів

Які ще відмінності?

Проект це:

- Аналіз проблеми (аналіз зацікавлених сторін, дерево проблем)
- Дерево рішень (мета, задачі, механізми, дії)
- План реалізації (структура розбиття робіт, матриця відповідальності)
- План використання ресурсів

Проектна заявка це:

- Аплікаційна форма
- Бюджет
- Додатки

Проект.

- є засобом/інструментом для здійснення зміни (змін)
- має чітко окреслений початок і кінець
- має конкретну мету
- призводить до отримання реальних результатів
- за нього несе відповідальність окрема особа та/чи структура (організація)
- передбачає або вимагає затрат коштів, інших ресурсів (зокрема, знань) і часу

Види проєктів

По обсягу впливу:

М'які

Тверді

Комбіновані

По швидкості впливу:

Розвитку

«Швидкого

реагування»

По тривалості:

Короткострокові

(бл. 6 місяців)

Середньострокові

(до 1 року)

Довгострокові (1+ рік)

По об'єму ресурсів:

Мікро до €1 тис.

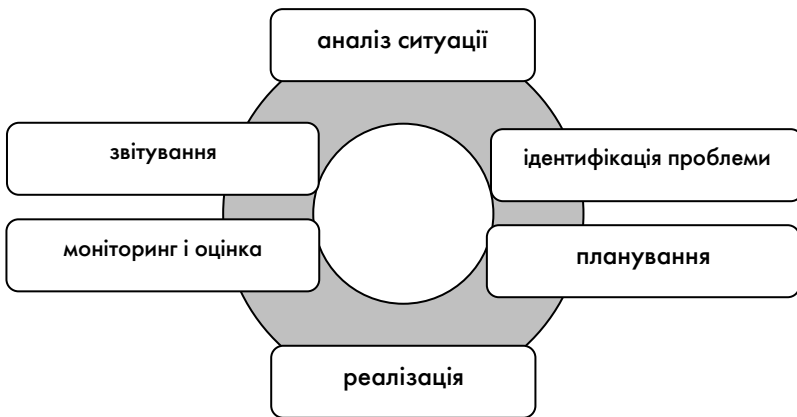
Малі до €20 тис.

Середні до €100 тис.

Великі до €0,5 млн

Надвеликі понад €0,5 млн

Життєвий цикл проекту



Донори та міжнародна технічна допомога

Донор (в широкому сенсі) – така установа, що надає постійну благодійну фінансову, матеріальну чи технічну допомогу на вирішення соціальних проблем іншим організаціям за чітко визначеними правилами та пріоритетами

Донор (в розумінні¹ міжнародної технічної допомоги) – іноземна держава, уряд та уповноважені урядом іноземної держави органи, іноземний муніципальний орган або міжнародна організація, що надають *міжнародну технічну допомогу* відповідно до міжнародних договорів України

Реципієнт – фізична/юридична особа, яка безпосередньо одержує від *донора* матеріальну, фінансову, організаційну або іншу благодійну допомогу відповідно до затвердженого *проекту* (програми)

Бенефіціар – фізична/юридична особа, соціальна група, яка отримує певні вигоди, що виникають у результаті реалізації проекту

¹ Урядова постанова від 15 лютого 2002 р. №153 «Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги»

Не плутайте міжнародну технічну допомогу та ґранти

Міжнародна технічна допомога (МТД) – це фінансові й інші ресурси та послуги, що відповідно до міжнародних договорів України надаються донорами на безоплатній та безповоротній основі з метою підтримки України

Бенефіціарами МТД² є центральні органи виконавчої влади, Рада міністрів АР Крим, обласні, Київська, Севастопольська міська держадміністрація, до компетенції яких належить формування та/або реалізація державної політики у відповідній галузі чи регіоні, де передбачається впровадження проекту (програми), що заінтересована в результатах виконання проекту (програми), Секретаріат Кабінету Міністрів України, Офіс Президента України.

Види МТД:

- ґранти (безповоротна фінансова допомога)
- консультації експертів (у т.ч. іноземних), проведення досліджень
- стипендії, фінансування витрат на навчання/підвищення кваліфікації
- передача прав інтелектуальної власності та технології
- постачання обладнання, товарів, необхідних для реалізації проектів

² Урядова постанова від 15 лютого 2002 р. №153 «Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги»

Хто може бути отримувачами МТД

НУО

- більше 80 % проектів «проходять» через НУО
- більша частина донорів працює виключно з НУО
- часто НУО виступають «посередниками» між владою і донорами

Органи публічної влади (зокрема, місцевого самоврядування), державні та комунальні установи

- є одержувачами переважно МТД (набагато рідше, ніж НУО)
- найчастіше здійснюють «тверді» (інфраструктурні) проекти

Комерційні організації, підприємці

- заради розвитку ринку
- для створення робочих місць (для певних груп)
- через впровадження інновацій

Ініціативні групи

- для рішення локальних проблем місцевого населення
- для невеликих короткострокових проектів

Окремі особи

- для навчання (стипендії)
- одноразові акції

Різновиди донорів

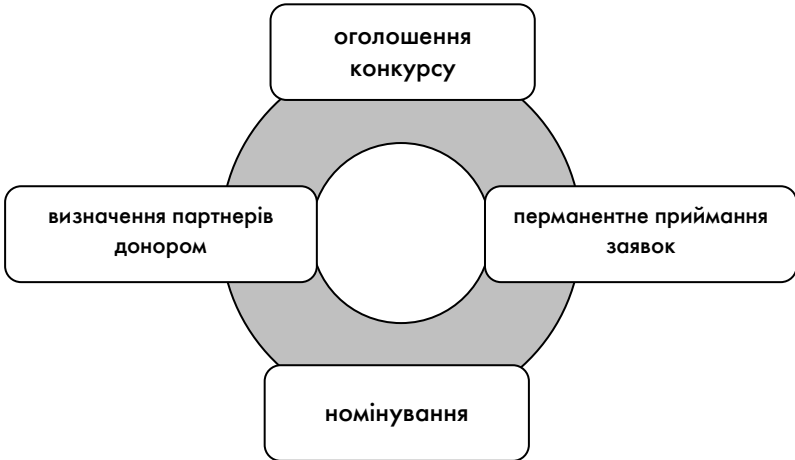
Можна групувати донорів:

- за територіальними межами дії
- за джерелом капіталу
- за видами допомоги, що надається
- за сферою інтересів

Приклад такого поділу:

	Національні	Іноземні
Міждержавні		ООН, ЄК, РЕ
Державні	УКФ	USAID, UKAID, GiZ
Корпоративні	Kyivstar	Bayer
Приватні	Фонд Гаврилишина	МФВ

Як донори підтримують проекти



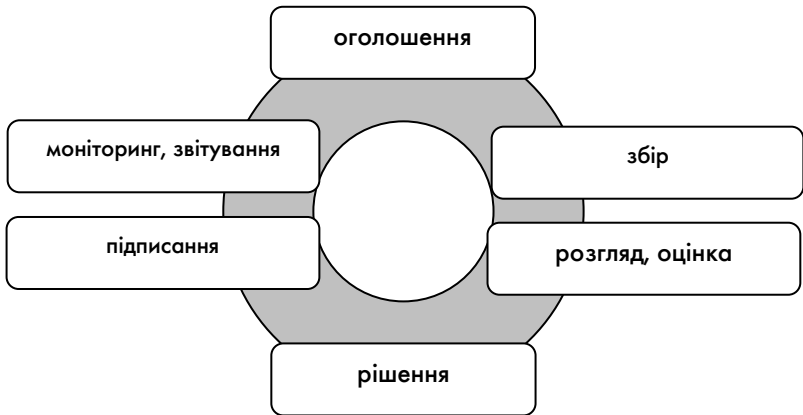
Ознаки (характеристики) конкурсів:

- географія конкурсу
- пріоритети/напрями, географія проекту
- дедлайни подання заявок, строки розгляду
- тип отримувача/ів ґранту
- розмір ґранту, розмір власного внеску, фінансові обмеження (види діяльності, які фінансуються)
- строк реалізації проекту

Знайомся з донором

- Практика, підтримка за минулі періоди (звіти, архіви)
- Пошук медійних активностей ґрантерів минулих періодів, ознайомлення з їхніми публічними звітами
- Середній і максимальний розмір ґрантів
- Галузі підтримки й обмеження
- Формат подання заявок, структура й особливості форми заявки
- Строки подання та прийняття рішень
- «Суб'єктивна інформація» (досвід ґрантерів)

Як донори обирають проекти



Як відбувається розгляд і оцінка

За процедурою прийняття рішення:

- Однорівневі (переможці визначаються у єдиному турі)
- Багаторівневі (рішення приймаються за n турів, зазвичай, у двох колах)
- Мультифакторні (рішення приймаються в процесі перемовин)

За суб'єктом прийняття рішення:

- Експертна рада
- Незалежне оцінювання окремими експертами
- Рішення проєктного координатора (портфоліо-менеджера)
- «Комбінації»

Які критерії оцінки

Критерії оцінювання оприлюднюються в оголошенні конкурсу й можуть надаватися *узагальнено* або з *детальною шкалою*:

Узагальнено (приклад³):

- культурна цінність проєкту (знаковий характер події, участь знаних митців, унікальність проєкту)
- соціальний вплив проєкту (значення проєкту для громади; реалістична оцінка цільової аудиторії та бенефіціарів проєкту; дотичність проєкту до наскрізних тематичних пріоритетів фонду – права людини, інклюзія, гендерна рівність, екологічна сталість, європейська інтеграція України, доступ до якісної освіти, громадянська освіта, протидія корупції)
- спроможність команди проєкту та фінансова обґрунтованість (реалістичність збору заявленої суми шляхом краудфандінгу – за аналогією з подібним проєктами або обґрунтування здатності проєкту зібрати необхідні кошти; обґрунтовані та збалансовані витрати бюджету)

³ Конкурс ідей для партнерства в краудфандінговій ініціативі «Культура. Спільнота» (МФВ)

Які критерії оцінки

Узагальнено (приклад⁴):

Мотивація та завдання

- Що є особистою та професійною мотивацією заявника/-ці? Чи зрозуміло вони роз'яснені?
- Наскільки чітко сформульованими та реалістичними є завдання проєкту? Чи відповідають вони загальній меті програми ґрантів на персональні проєкти – сприяти набуттю навичок та професійному розвитку заявників?
- Чи є доречними проєкт та його заходи для професійного профілю заявника/-ці та його/її подальшого професійного зростання в галузі?

План заходів

- Наскільки змістовними та якісними є заходи проєкту? Чи добре вони сплановані?
- Наскільки чіткими і реалістичними є запропонований план та часові рамки?
- Чи передбачають заходи проєкту змістовну участь у проєкті партнерів/організації з ЄС?
- Чи заявник/-ця встановив/-ла зв'язки з партнерами чи організацією в ЄС? Чи є документальне підтвердження цього?
- Чи володіє заявник/-ця експертизою або ж чи має доступ до експертизи, що необхідна для реалізації проєкту?

Актуальність

- Наскільки цей проєкт відповідає пріоритетним темам у конкретному секторі?
- Чи є актуальними запропонований проєкт та його заходи для відповідного професійного сектора?

⁴ Гранти на персональні проєкти у сфері культури та креативних індустрій (HoE)

Які критерії оцінки

Узагальнено (приклад, продовження):

Довгостроковий вплив та стійкість

- Чи матиме цей проєкт релевантний довгостроковий вплив на професійний розвиток заявника/-ці у його/її професійному секторі?
- Чи має заявник/-ця потенціал для подальшого розповсюдження знань та вмінь? Чи може цей проєкт сприяти формуванню заявника/-ці як агента змін для його/її громади або професійного колективу? Чи окреслює заявник/-ця конкретні заходи для поширення знань та досвіду серед інших?

Бюджет

- Чи розрахунки в запропонованому бюджеті є точними, достовірними та реалістичними? Чи відповідає бюджет запланованому обсягу ініціативи?
- Чи відповідають заплановані витрати заходам проєкту?

Географія та статус (додатковий критерій відбору)

- Чи проживає заявник/-ця у сільській місцевості, малому місті чи обласному центрі на периферії? Перевага буде надана заявникам, що працюють у сільській місцевості, малих містах чи обласних центрах на периферії.
- Чи є заявник/-ця внутрішньопереміщеною особою?

Критерії виключення

- Засуджені за скоєння злочину
- Заарештовані за чи звинувачені у скоєнні злочину і чекає судового розгляду, маєте обвинувачувальне рішення у цивільній справі
- Є банкрутом й підлягає процедурі банкрутства або ліквідації
- Порушили свої зобов'язання щодо сплати податків чи внесків на соціальне страхування
- Винні у професійних проступках
- Порушили право інтелектуальної власності
- Намагалися отримати конфіденційну інформацію
- Винні у шахрайстві, корупції, відмиванні грошей, фінансовому тероризмі або інших злочинах, пов'язаних з тероризмом

Які критерії оцінки

З детальною шкалою (приклад⁵):

Актуальність проекту (до 20 балів)

- Відповідність проектної заявки пріоритетам конкурсу *тах 4 бали*
- Відповідність національним пріоритетам, державній політиці України у сфері культури *тах 4 бали*
- Відсутність дискримінаційної складової у змісті проекту *тах 3 бали*
- Наявність синергії з іншими ініціативами та проектами *тах 3 бали*
- Відсутність повторень з іншими ініціативами / проектами *тах 3 бали*
- Відповідність проекту потребам локального розвитку *тах 3 бали*

Інституційна та індивідуальна спроможність заявника/партнерства виконувати проект (до 20 балів)

- Компетентності заявника/партнерства виконувати завдання проекту (знання, вміння щодо сфери діяльності проекту, а також знання у сфері управління проектами) *тах 7 балів*
- Наявність людських, технічних та інших ресурсів, необхідних для управління та виконання проекту *тах 6 балів*
- Ефективний розподіл ролей щодо управління та виконання проекту *тах 7 балів*

Зміст проекту та методологія (до 25 балів)

- Реальність поставлених задач/завдань проекту *тах 4 бали*
- Масштабність охоплення та релевантність цільових груп *тах 3 бали*
- Залученість відповідних стейкхолдерів до виконання проекту *тах 3 бали*
- Відповідність очікуваних результатів і заходів проекту завданням та меті проекту *тах 3 бали*
- Вимірюваність результатів проекту *тах 3 бали*
- Якість робочого плану втілення проекту *тах 3 бали*
- Наявність інструментів внутрішнього контролю якості втілюваних проєктів *тах 3 бали*
- Відповідність різних частин проектної заявки: завдання, заходи, ресурси, бюджет *тах 3 бали*

⁵ Методика оцінювання проектних заявок УКФ 2018

Які критерії оцінки

З детальною шкалою (приклад, продовження):

- Вимірюваність результатів проекту *тах 3 бали*
- Якість робочого плану втілення проекту *тах 3 бали*
- Наявність інструментів внутрішнього контролю якості втілюваних проєктів *тах 3 бали*
- Відповідність різних частин проєктної заявки: завдання, заходи, ресурси, бюджет *тах 3 бали*

Промоція та сталість результатів проекту (до 20 балів)

- Передбачені заходи щодо ефективної комунікації та промоції результатів проекту *тах 4 бали*
- Висвітлення впливу проекту на інституцію-заявника, партнерів проекту, цільові групи, рівень втілення проекту (локальний, національний) та сферу культури в цілому *тах 4 бали*
- Використання інструментів візуалізації для відображення втілення та впливу проекту *тах 4 бали*
- Сталість результатів в довгостроковій перспективі: фінансова, інституційна сталість, перспективи щодо впливу на формування політики у сфері культури *тах 4 бали*
- Мультиплікація результатів проекту, забезпечення сталості використання результатів проекту впродовж та після закінчення проекту *тах 4 бали*

Якість бюджету та ефективність витрат (до 15 балів)

- Обсяг витрат відповідно до опису проекту *тах 3 бали*
- Витрати, дозволені правилами участі в конкурсі *тах 3 бали*
- Обсяги витрат в розмірах, затверджених правилами конкурсу *тах 3 бали*
- Ефективне розподілення ресурсів для виконання заходів, отримання результатів проекту *тах 3 бали*
- Доцільність використання коштів *тах 3 бали*

Що ж таке проєктна заявка?

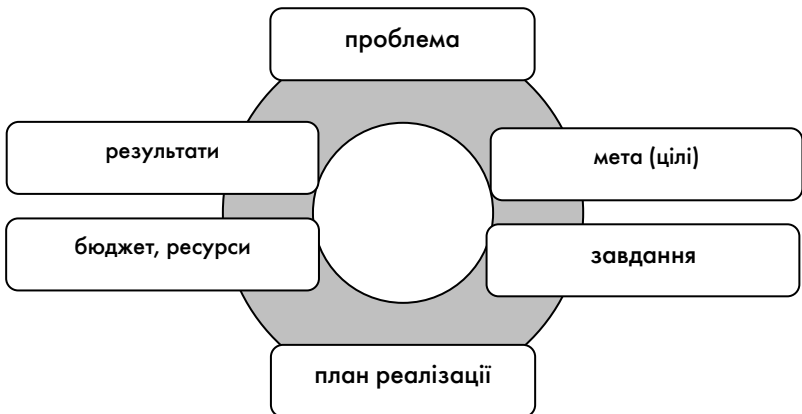
По формі (переважно)

- Резюме/анотація проєкту
- Опис проблеми
- Цілі та завдання
- План реалізації
- Бюджет
- Очікувані результати

По послідовності написання

- Опис проблеми
- Цілі та завдання
- План реалізації
- Очікувані результати
- Бюджет
- Резюме/анотація проєкту

Замкнене коло проєктної заявки



Проблема

Це неприпустима ситуація, що *не дозволяє досягти бажаного стану або зберегти його*

Це негативна ситуація, негативний процес або негативна тенденція

Це нестача, обмеження, незадоволена потреба

[у випадку проекту] це опис певної *неприйнятної ситуації*, що склалася у середовищі (закладі культури, громаді, регіоні тощо) і що не дозволяє досягти бажаного стану чи зберегти існуючий

Проблема завжди надається з позиції тих, хто потерпає від проблеми

Формулювання проблеми - це негативне твердження

З точки зору донора відсутність у заявника коштів це не проблема (тому потреби заявника не мають бути виключно внутрішніми потребами організації; не стосується *інституційної підтримки*)

Проект має вирішувати конкретну проблему в певній сфері. Правильно сформульована проблема відповідає на питання «*Навіщо донору фінансувати ваш проект?*», тому якщо немає проблеми, то немає проекту

Підтверджуй проблему

Використовуйте джерела:

- офіційні звіти аналітичних установ і органів публічної влади
- статистична інформація
- результати соціологічних досліджень
- публікації в авторитетних ЗМІ
- результати наукових досліджень
- доповіді міжнародних організацій і НУО

Перевіряйте (тестуйте) проблему, наприклад, такими питаннями:

- Із чим існуюча ситуація порівнюється та на якій підставі? Які головні «симптоми» проблеми?
- Де була виявлена проблемна ситуація, наскільки широко вона поширена?
- Як довго існує проблема? З якою періодичністю з'являється, в які строки або періоди? Які тенденції її розвитку?
- Якої (абсолютної/відносної) кількості населення (соціальних груп) проблема стосується, як і на що вона впливає, наскільки і для кого вона важлива?
- До чого може призвести нерозв'язання даної проблеми?
- Ким вже чинилися спроби вирішити проблему? Що було зроблено? Які результати отримано?

Підтверджуй проблему

Використовуйте наступні методи:

- «5 Why»
- дерево проблем (дерево цілей)
- діаграма Ішікави (Ісікави)
- «Квітка лотоса» (64 ідеї для вирішення проблеми)
- метод Кіплінга 5W1H
- CATWOE
- аналіз даних «вглиб» (Drill Down)

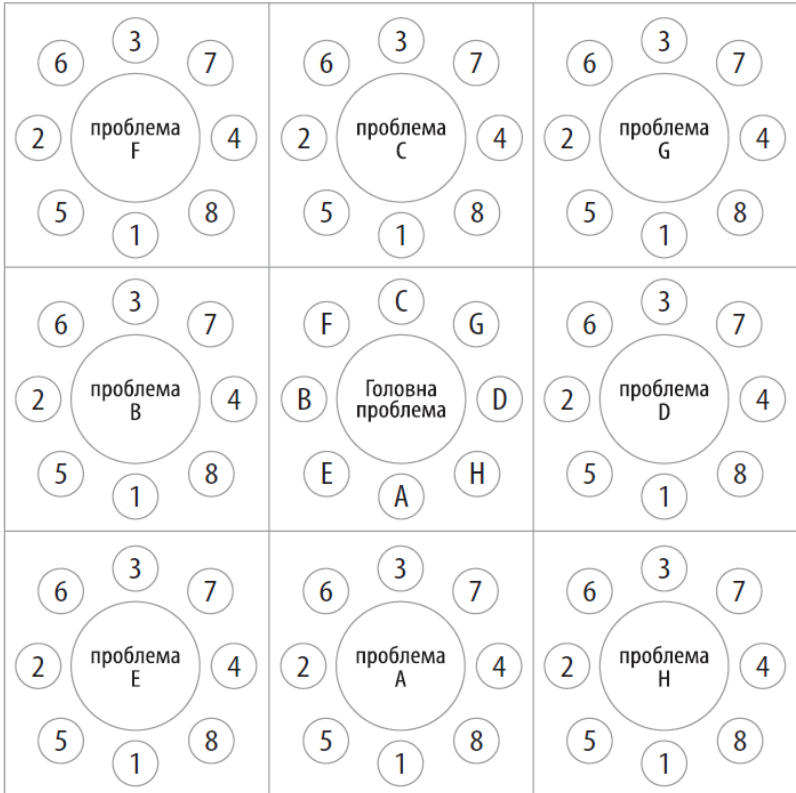
Наприклад *метод «5 Why»* передбачає пошук відповіді на питання «*Чому?*», отримавши яку треба задатися знов питанням «*Чому?*» і так далі

Наприклад *метод Кіплінга 5W1H* передбачає відповіді на п'ять *W* і одне *H*.

- 1W що саме відбувається?
- 2W чому проблема досі не вирішена?
- 3W коли з'явилася ця проблема?
- 4W де (ще) вона проявляється?
- 5W хто постраждав від даної проблеми?
- 1H як можна її вирішити?

Підтверджуй проблему

Наприклад *метод «Квітка лотоса»* дозволяє розкласти проблему на вісім складових (А-Г), а ті в свою чергу ще на вісім кожну (що в сумі дає 64 проблеми-причини):



Підтверджує проблему

Наприклад *метод CATWOE* можна адаптувати під культурницький проєкт наступним чином:

Класичне визначення		Адаповане визначення	Приклади питань
<i>C</i>	Clients	Бенефіціари	Кого дана проблема зачіпає найбільшою мірою? Які їхні права порушуються? Що вони виграють від її вирішення?
<i>A</i>	Actors	Стейкхолдери	Чий ще інтереси зачіпає проблема? Якими є їхні очікування? На що вони готові для розв'язання проблеми?
<i>T</i>	Transformation	Тип перетворення, зміни	Які саме процеси викликають проблему? Які з них потребують змін і в якому «напрямі»?
<i>W</i>	World View	Загальний вплив проблеми на громаду (заклад)	Як вирішення/невирішення проблеми вплине на громаду (заклад) в цілому?
<i>O</i>	Owner	Особи, які приймають рішення	Хто може приймати рішення, що є важливими для вирішення даної проблеми? З ким ще потрібно це узгоджувати?
<i>E</i>	Environmental constraints	Зовнішні фактори та обмеження	Чи існують якісь законодавчі, соціально-економічні, екологічні або інші обмеження, що заважають вирішенню проблеми?

Описуй проблему

«Успішна» проблема має наступні ознаки:

- опис проблеми чіткий і зрозумілий
- визначена цільова аудиторія та коло причетних осіб
- визначена територія, де існує проблема
- надана «кількісна» й «якісна» інформація, що підкреслює/пояснює актуальність проблеми
- надана інформація про те, що було зроблено для її вирішення та/або унікальність запропонованого підходу
- описаний можливий розвиток ситуації та наслідки, до яких може призвести невирішення проблеми

Май спроможність вирішити проблему

Спроможність заявника вирішити проблему може бути продіагностована наступними способами:

- SWOT
- PRIMEFACT
- PEST (STEP)
- ICEDRIPS
- п'ять сил Портера
- оцінка організаційного розвитку (експертна оцінка організаційної спроможності ОСА й інтегрована оцінка організаційного і технічного потенціалу ІТОСА; метод восьмикутника або SIDA Octagon; індекс залучення до прийняття рішень SATT і індекс систем і стандартів організації OSS або оцінювання за методом Internews; партисипативна самооцінка орієнтована на результат PCOP або метод «трьох кіл»)

SWOT-аналіз

Найелементарнішим способом діагностики організації чи команди є аналіз її внутрішніх і зовнішніх сильних і слабких сторін:

	Позитивний вплив	Негативний вплив
Внутрішнє середовище	S <i>Strengths</i> Сили, переваги	W <i>Weaknesses</i> Слабкості
Зовнішнє середовище	O <i>Opportunities</i> Можливості	T <i>Threats</i> Загрози

PRIMEFACT

Контрольний список PRIMEFACT аналізує 9 складових, відповідаючи на наступні питання:

Люди

Які професійні переваги або недоліки мають люди, які з нами працюють?

Репутація (або бренд)

Що про нас думають наші потенційні споживачі та клієнти? Які переваги або ж недоліки має наш бренд/бренди?

Інтелектуальна власність

Якою інтелектуальною власністю ми володіємо? Як її захищено? Чи легко її перетворити на джерело доходу?

Дослідження ринку, інформація про ринок

Яка інформація про сегменти та тренди ринку є у нашому розпорядженні? Що ми знаємо про кожного з наших клієнтів і їхні специфічні потреби?

Корпоративна культура (або цінності)

Якою є наша корпоративна культура, якими є наші цінності? Чи відповідають їм і поділяють їх наші компаньйони?

Фінанси

У якому стані знаходяться наші доходи, грошовий потік і активи? Скільки коштів нам необхідно вкласти? Чи можемо ми їх взяти у борг?

Гнучкість (здатність швидко реагувати на зміни або змінюватися)

Чи достатньо ми гнучкі у своїй діяльності на випадок, якщо перед нами відкриваються нові можливості? Чи зможуть наші співробітники швидко переорієнтуватися на новий напрямок і чи готові вони до подібних змін? Чи ми не можемо змінюватися?

Партнери та мережі

Які можна назвати переваги і недоліки нашої співпраці з іншими підприємствами і організаціями (в тому числі урядовими)?

Таланти (професійні якості і навички)

Які наші основні сфери компетенції? Які навички мають наші співробітники, а яких їм бракує? Чи здатні ми здобути нові навички?

PEST-аналіз

PEST-аналіз (або STEP) – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних, економічних, соціальних і технологічних аспектів зовнішнього середовища. Прикладами таких впливів є:

Приклади політичних факторів

Вибори Президента
Вибори Верховної Ради України
Зміна законодавства України
Міжнародні групи
Державне регулювання в галузі
Державне регулювання конкуренції

Приклади економічних факторів

Динаміка ВВП
Інфляція
Динаміка курсу гривні
Динаміка ставки рефінансування НБУ
Динаміка зайнятості
Платіжоспроможний попит
Ринок і торговельні цикли
Витрати підприємства
Витрати на енергетику підприємства
Витрати на сировину підприємства
Витрати на комунікації
Підвищення цін постачальниками
Зниження купівельної спроможності споживачів/клієнтів

Приклади соціальних факторів

Зміни в базових цінностях
Зміни в стилі і рівні життя
Ставлення до праці і відпочинку
Демографічні зміни
Релігійні чинники
Вплив ЗМІ та медіа

Приклади технологічних факторів

Нові продукти
Розвиток технологій

ICEDRIPS

Метод ICEDRIPS передбачає аналіз наступних напрямків:

Інновації, в тому числі нові технології та Інтернет, а також інші інновації, які можуть бути актуальними для галузі

Конкуренти. Крім безпосередніх суперників, сюди слід віднести і загрози, пов'язані з виходом на ринок продуктів-замінників, появою на ринку нових гравців, зміною ринкової влади постачальників і покупців

Економічні чинники, такі як зміна рівня інфляції, курсу обміну валют, економічний спад в галузі, зміна обсягу виділених на галузь бюджетних коштів і тощо

Демографія. Актуальні статистичні дані з розбивкою за віковими, гендерними, географічним групами, за соціальними групами тощо, а також будь-які зміни в таких даних

Нормативно-правове середовище, тобто закони, нормативно-правові акти, рішення місцевої влади

Інфраструктура, а саме мережі передачі даних, транспортне сполучення, можливість отримувати послуги державних служб і підприємств ЖКГ

Партнери, а саме стратегічні союзи з іншими організаціями

Соціальні тенденції, в тому числі рівень сприйняття суспільством нових технологій, вподобання щодо проведення вільного часу, тенденції в сфері моди і зміна переконань

П'ять сил Портера

Цей спосіб аналізує (1) загрози появи продуктів-замінників, (2) загрози появи нових гравців, (3) ринкові влади (вплив) постачальників, (4) ринкові влади (вплив) споживачів (клієнтів) і (5) рівень конкурентної боротьби з наступними критеріями:

Загроза появи продуктів-замінників

Наявність продуктів-замінників, схильність споживачів (клієнтів) до яких може збільшитися внаслідок підвищення ціни (еластичність попиту)

- Схильність споживачів до купівлі продуктів-замінників
- Порівняння ціни та якості продуктів-замінників
- Вартість перемикавання на продукт-замінник для споживача
- Рівень сприйняття диференціації продукту

Загроза появи нових гравців

Ринки, що приносять високий прибуток, залучають нових гравців. В результаті з'являються численні нові гравці, а це істотно знижує прибуток. Якщо не вживати дій з блокування або утруднення входу нових гравців, прибуток буде послідовно знижуватися зі зростанням рівня конкуренції (див. досконала конкуренція)

- Наявність вхідних бар'єрів (ліцензії, патенти, авторські права тощо)
- Необхідність витрат на диференціацію продукту
- Вартість бренду
- Вартість перемикавання або неповоротні (втоплення) витрати
- Стартові витрати для нових гравців
- Доступ до дистрибуції
- Переваги в собівартості
- Переваги в положенні на кривій набування знань
- Очікувані відповідні дії старих гравців
- Реакція уряду та/або інших регуляторів ринку

П'ять сил Портера

Ринкова влада постачальників

Постачальники сировини, компонентів, робочої сили та послуг можуть впливати на діяльність закладу. Постачальники можуть відмовитися працювати з закладом або, наприклад, встановити надмірно високі ціни на унікальні ресурси

- Порівняння вартості переключення постачальників і вартості перемикання закладу
- Ступінь диференціації сировини та вихідних матеріалів
- Наявність замінників постачальників
- Порівняння концентрації постачальників і концентрації закладу
- Солідарність робочої сили (наприклад, діяльність профспілок)
- Загроза інтеграції вперед постачальниками може вплинути на можливість закладу інтеграції назад
- Порівняння вартості сировини та вихідних матеріалів і продажної ціни продукту закладу

Ринкова влада споживачів

Здатність споживачів впливати на заклад, а також реакція чутливості споживача на зміну ціни

- Концентрація споживачів до рівня концентрації закладу
- Ступінь залежності від існуючих каналів дистрибуції
- Кількість споживачів
- Порівняння вартості перемикання споживача та вартості перемикання закладу
- Доступність інформації для споживачів
- Можливість вертикальної інтеграції (побудова холдингів з вертикальною інтеграцією)
- Доступність існуючих продуктів-замінників
- Цінова чутливість споживачів
- Відмітні переваги продуктів закладу (унікальність)

Рівень конкурентної боротьби

- Кількість конкурентів
- Рівень зростання ринку
- Критерії насичення ринку
- Бар'єри входу в галузь
- Бар'єри виходу з галузі
- Відмітні риси конкурентів
- Рівень витрат конкурентів на рекламу
- Амбіції перших осіб та акціонерів конкурентів

Мета

Це те, заради чого починається проєкт

Це призначення проєкту, безпосередньо його кінцевий результат

Це опис ситуації, яка настане, коли проєкт буде реалізовано відповідно до планів

Має твердий зв'язок із проблемою (за умови, що проблема це негатив, а мета – позитив)

Описуй мету

Одне, максимум два речення, де:

I частина

Що ми хочемо досягти

II частина

Яким шляхом цього можна досягти

Використовуйте:

- Іменник (від дієслова): *поліпшення, удосконалення, розвиток*; для проєктів що пропонують методику чи наближають вирішення, але не вирішують проблему, й тільки для них доречні – *сприяння, покращення*
- Сполучник: шляхом, через, завдяки, з використанням, із залученням

«Успішна» мета має «формулу»:

Потенційна результативність
+
Цільова група
+
Проблема
+
Метод або завдання

Завдання й як їх описати

Це набір (послідовність) конкретних кроків, що треба зробити для зміни існуючої ситуації на краще (для досягнення мети)

Це не процес, це радше кінцевий результат (бо сукупність вирішених завдань, то очікуваний результат виконання проєкту, тобто досягнута мета)

Для опису завдань:

- використовуйте вираз з використанням дієслова в інфінітиві (підготувати, розподілити, зменшити, збільшити, провести, виробити)
- уникайте узагальнень: підтримувати, покращувати, посилювати, сприяти, координувати, перебудовувати

«Успішні» завдання мають «формулу»:

Дієслово в інфінітиві
+
Захід
+
Кількість (учасників, заходів тощо)
+
Цільова аудиторія
+
Строк виконання

Критерії SMART для мети та завдань

Для мети (цілей) та завдань проєкту також застосовують універсальні «розумні» критерії *SMART*, що вимагають від описів бути:

specific, significant, stretching конкретними, значними

measurable, motivational вимірними, мотивуючими

achievable, acceptable досяжними, прийнятними

realistic, relevant, reasonable, results-oriented
реалістичними, доречними, орієнтованими на конкретні результати

time-bound визначеними в часі

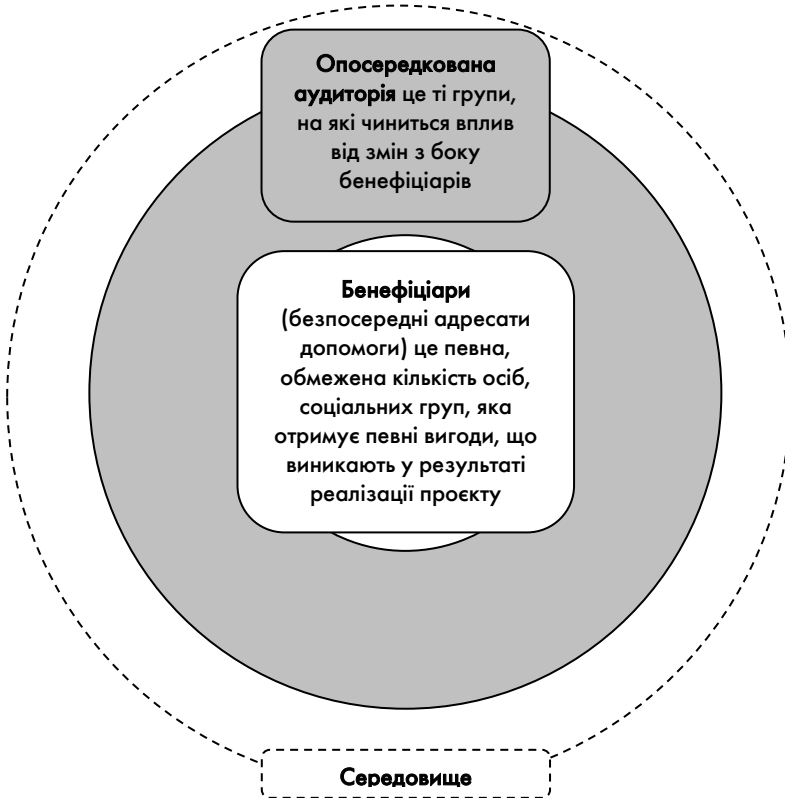
Не плутай критерій, показник і індикатор

Критерій – це сукупність окремих *показників*, що відображають ті чи інші ознаки об'єктивні показники того чи іншого виду діяльності, кількісно-якісні параметри досягнутих в процесі її здійснення результатів

Показники – згруповані певним чином дані (статистичні тощо), на підставі яких можна зробити висновок про хід процесу, стан об'єкта аналізу

Індикатор – елемент даних, що містить кількісні й якісні характеристики процесу або стану об'єкта аналізу в формі, зручній для сприйняття людиною

Цільова аудиторія



Досліджуй цільову аудиторію

Для успішного опису цільових аудиторій досліджуйте їх такими способами як: «портрет аудиторії» або 5W:

«Портрет аудиторії» передбачає пошук і видачу (або узагальнення до одного «аватару») наступних характеристик:

- Демографія (гендер, вік, сімейний стан, розмір сім'ї)
- Географія (місце проживання)
- Спосіб життя (освіта, соціальний статус, фінансове становище)
- Психотип (тип мислення, завдання, цілі, проблеми).
- Споживча поведінка (мотиви, ключові критерії вибору, заперечення, імпульсивність, способи прийняття рішень).
- Споживання інформації (канали отримання загальної й окремої інформації)

Спосіб 5W надає відповіді на наступні питання:

- What? (що) найменування культурної послуги, яку отримує споживач
- Who? (хто) опис споживача (клієнта, отримувача культурного продукту, послуги)
- Why? (чому) мотивація отримання/покупки (чому споживач має скористатися послугою)
- When? (коли) потреба в послугі, продукту (в яку мить)
- Where? (де) місце надання послуги (отримання продукту)

Описуй цільову аудиторію

Головна помилка опису цільової аудиторії – все населення

«Успішна» цільова аудиторія має «формулу»:

$$\begin{aligned} &\text{Кількість (кількість представників/представниць аудиторії, на яку} \\ &\quad \text{поширюється дія проєкту)} \\ &\quad + \\ &\quad \text{Територія (заклад/організації, територіальні одиниці, де} \\ &\quad \text{працює/проживає аудиторія)} \\ &\quad + \\ &\quad \text{Соціальний статус (вік, соціальна група тощо)} \\ &\quad + \\ &\text{Дії в рамках проєкту (яким чином планується взаємодія з аудиторією)} \end{aligned}$$

Робочий план

Це діяльність, направлена на реалізацію кожного із *завдань* проєкту

Це детальна інформація про заплановані *шляхи, методи* та *хід виконання* діяльності

У плані кожний вид діяльності/ захід описується окремо й в цілому план викладається зазвичай: описово текстом або структурно-логічною таблицею (шаблон якої надається донором), календарним планом, діаграмою Ганта

Приклад⁶ робочого плану:

№ етапу	Назва етапу	Тривалість етапу	Завдання етапу	Детальний опису кожного із заходів / видів діяльності в межах етапу (із представленням кількісних та якісних показників)	Відповідальний	Результати здійснення етапу	Обсяг фінансування етапу з боку (у гривнях)
1							
2							
3							
...							

⁶ Форма проєктної пропозиції МФВ

Кошторис

Складання (планування) бюджету (кошторису) має базуватися на **безперервну логічному** забезпеченні планованих (у *робочому плані*) заходів на підставі **дозволених видатків** й *обґрунтованості* наведених призначень і їхніх вартостей (цін)

Формою бюджету (кошторису) є генеральні, окремі по напрямках, сумарні, календарні таблиці, наприклад:

Форма бюджету проектної заявки

Стаття витрат	Одиниця виміру	Кількість одиниць	Вартість одиниці, грн	Загальна сума, грн	Власний внесок, грн	Запитуваний грант, грн

Обґрунтованість розкривається не тільки прямим (очевидним) зв'язком із заходами з *робочого плану*, але й доводиться *деталізаціями* (характеристиками, спеціалізаціями), *розрахунками* (калькуляціями)

Не забувайте враховувати адміністративні витрати й інші непрямі витрати, зокрема, податки (в т.ч. ЄСВ, ПДВО, в/з, ПДВ, «податок на репатріацію», крім тих, сплата яких не передбачена умовами конкурсів), банківські комісії (наприклад, РКО, комісія за платіж, комісія за нецільові платежі або плата за «зарплатний пакет»)

Податки в кошторисі

Зазвичай грантова підтримка не передбачає фінансування сплати грантером податків із діяльності грантера (крім інституційної підтримки), як то податок на прибуток, «земельний податок» тощо, але бюджетування має передбачати справляння податків у випадках, передбачених українським законодавством. Найтиповішими серед таких є:

- ЄСВ (22 % понад суму заробітної плати, гонорару, винагороди фізичній особі або плати фізичній особі на підставі договору цивільно-правового характеру)
- ПДФО (18 % від суми заробітної плати, гонорару, винагороди фізичній особі або плати фізичній особі на підставі договору цивільно-правового характеру)
- військовий збір (1.5 % від суми заробітної плати, гонорару, винагороди фізичній особі або плати фізичній особі на підставі договору цивільно-правового характеру)
- ПДВ (20 % для неплатників ПДВ за **рекламні послуги, консультаційні, інжинірингові, інженерні, юридичні, у тому числі адвокатські, бухгалтерські, аудиторські, актуарні, а також послуги з розроблення, постачання та тестування програмного забезпечення, з оброблення даних та надання консультацій з питань інформатизації, надання інформації та інших послуг у сфері інформатизації, у тому числі з використанням комп'ютерних систем, що надані нерезидентом**), якщо дозволено грантодавцем

Податки в кошторисі

- «податок на репатріацію», коректно – податок з доходів нерезидента із джерелом походження з України (15 % з винагород за провадження нерезидентами чи вповноваженими ними особами культурної, освітньої, релігійної, спортивної, розважальної діяльності на території України, з доходів, отриманих від діяльності у сфері розваг; нарахування 20 % на виплати нерезидентам за виробництво та/або розповсюдження реклами)

Зауважте, що пряма плата юридичною особою соціальній мережі Facebook або Instagram за рекламні послуги передбачає одночасну сплату ПДВ і «податку на репатріацію» (зокрема в випадках коли платник не є платником ПДВ)

Від сплати цих податків не звільнені установи та організації, що включені до Реєстру неприбуткових підприємств і мають відповідну ознаку неприбутковості

Справляння таких податків також спричиняє відповідну звітність

Ґранти в формі стипендій (як форми доходу фізичних осіб) можуть передбачати утримання з їхньої сум ПДФО (18 %) і військового збору (1,5 %), але сплата таких податків зазвичай здійснюється податковим агентом (тим, хто видає Ґрант/стипендію), якщо іншого не передбачають умови надання таких виплат

Результати



Описуй результати

«Успішні» результати мають «формулу»:

Дієслово доконаного виду
+
Кількість заходів
+
Цільова аудиторія
+
Строк виконання дії (опціонально)

Управління ризиками

Аби проєкт не був безстрашною дією навмання, що вимагає сміливості, в надії на щасливий результат, треба вміти прогнозувати та профілакувати ризики такими способами:

- впровадження технічних заходів (використання технічних засобів управління)
- застосування норм права (укладання угод, застосування санкцій тощо)
- розподіл ризику між учасниками проєкту
- резервування коштів на покриття непередбачених витрат
- нейтралізація часткових ризиків

Моніторинг і оцінка

Моніторинг допомагає зрозуміти, чи ми вимірюємо саме те, що бажали виміряти

Оцінювання використовується для пояснення, чи характеристики інструментів, які ми використовуємо, є належними для отримання надійного результату у майбутньому

Методи отримання інформації при моніторингові:

- соціологічні опитування, опитування громадської думки (експертів з проблематики проєкту, учасників/учасниць заходів, бенефіціарів)
- фокусовані інтерв'ю (фокус-групи)
- вивчення повідомлень ЗМІ й соціальних медіа
- вивчення документації проєкту
- вивчення даних інших організацій за проєктом
- перевірка (знань, умінь, навичок тощо) учасників проєкту

Оцінювання орієнтовано на практичне використання й:

- проводиться для заздалегідь визначених користувачів з ясным розумінням того, яким чином будуть використовувати результати оцінки
- дозволяє порівняти ефективність запланованих і досягнутих результатів
- дозволяє визначити ступінь впливу проєкту на суспільство
- дозволяє визначити доцільність подальшого фінансування проєкту та/або запропонувати методи підвищення ефективності використання ресурсів

Не припускайся помилок

Невідповідність структури проєкту формі й умовам конкурсу:

- неправильна (самостійно виправлена) форма
- невідповідність змісту заявки пріоритетам і напрямками конкурсу
- некоректні статті фінансування
- порушення дедлайнів (строків подання)
- неповний комплект документів

Невідповідність ідеї проєкту зазначеній проблемі, чи можливо запропонованими методами вирішити проблему (наблизитися до її вирішення) в рамках реалізації проєкту

Порушення вертикальної та горизонтальної логіки:

- чи роз'яснено причинно-наслідкові зв'язки й враховано зовнішні фактори
- чи можна оцінити та перевірити прогрес проєкту на кожному рівні

Неспроможність організації реалізувати проєкт:

- чи достатній досвід ключових виконавців проєкту
- чи наявний досвід проєктної діяльності у організації (у релевантних за змістом/обсягом проєктах)
- чи наявні партнери проєкту
- чи є підтвердження компетенцій сторонніми особами (рекомендації)

Не припускайся помилок

Безрезультативність проекту:

- чи співвідноситься загальний бюджет очікуваним результатам
- чи не захмарний розмір витрат на одну особу-бенефіціара
- чи досягнутий соціальний ефект
- чи є інформаційний (недійний) вплив
- який «ККД»

Несталість результатів:

- що залишиться після реалізації проекту
- яким чином досягнуті результати будуть використовуватися у подальшій діяльності
- яким чином будуть поширюватися отримані знання
- як будуть використовуватися матеріальні ресурси, отримані в рамках проекту

Сумнівна якість підготовки проектної заявки:

- невідповідність обмеженням щодо обсягу заявки (перебор числа символів або кількості сторінок)
- занадто поверхневий опис
- елементарні помилки в розрахунках
- одруки та граматичні помилки

Не припускайся помилок

Як це профілакувати?

- уникати занадто складних граматичних конструкцій
- уникати умовного способу (*б, би*) та пасивної застави (*студентами пишуться твори, депутатами приймаються закони*)
- уникати задовгих речень (при читанні яких втрачається зміст) і довгих перерахувань
- не повторюватися
- не вносити порожні, беззмістовні фрази, «воду»
- не використовувати вузькі терміни, маловідомі акроніми (якщо такі не позначені попередньо)
- не жартувати з жаргонізмами, взагалі не жартувати в заявках, не використовувати смайли/емодзі, застосовуючи виключно ділову мову
- не застосовувати CAPS LOCK і напівжирне виділення

Що ще упускається?

Успішні проєктні заявки (й відповідно сильні проєкти) мають передбачати:

- розкриття цінностей і використовуваних підходів
- комунікаційний план
- індикатори досягнення цілей і способи отримання їх значень
- ризики, їхню профілактику й усунення
- механізм управління проєктом
- моніторинг й оцінювання
- забезпечення сталості
- поширення досвіду й результатів проєкту
- командну роботу (проєкт це не «*театр одного актора*») й політику по роботі з волонтерами
- партнерство, коаліціювання або мережування за необхідності
- застосування політики закупівель і інших прозорих механізмів роботи з коштами
- власний натуральний та/або фінансовий внесок у кошторис
- погодження з публічними (владними) органами тих складових, що торкаються їхньої регуляції (діяльність на комунальному майні тощо)
- погодження з планованими фігурантами проєктної заявки
- розкриття окремих вимог донора/грантодавця (використання новацій, технічних засобів, проведення аудиту тощо)

Що важливе під час презентацій проєкту?

У разі публічного захисту використовуйте наступний чек-лист для слайдів під час презентацій проєкту (заявки):

- уникайте надмірної кількості тексту, лишайте цифри/факти
- не дрібніть текст
- не дозволяйте неінформативні (зокрема емоційні) фотоматеріали й все те, що не має відношення до проєкту/заявки
- усуньте «вкрадені» графічні матеріали
- не робіть помилок візуальної композиції
- зверніть увагу на «биті» шрифти (зокрема під час використання вільного ПЗ, що має обмежене число «красивих» кириличних шрифтів)
- пам'ятайте, що надмірно анімовані матеріали технічно обтяжують обладнання
- замість слайду «Дякую» нагадайте контакти закладу/організації

Що важливе під час презентацій проєкту?

Використовуйте наступні платформи для презентацій:

- [Google Sites](#)
- [Tilda Publishing](#)
- [Weblium](#)
- [Wix](#)
- [Figma](#) (макетування вебсторінок)

Не забувай подати звіти під час і після проекту

В яких випадках	Вид звітності	Строки	Орган подання звіту
Завжди (для неприбуткових організацій)	Звіт про використання доходів (прибутків) неприбуткової організації	Щороку (на початку наступного року, після звітного)	ДПС
Завжди (для неприбуткових організацій)	Фінансова звітність (зазвичай 1мс/2мс)	Щороку (на початку наступного року, після звітного)	ДПС, держстат
У випадку будь-яких плат на користь ФО і/або ФОПів (для всіх юридичних осіб і ФОПів)	Податковий розрахунок сум доходу, нарахованого (сплаченого) на користь платників податку, і сум утриманого з них податку (форма №1ДФ)	Щокварталу (на початку наступного кварталу, після звітного)	ДПС
У випадку сплати зарплати (штатні одиниці, строкові трудові договори), інших плат ФО (угоди ЦПХ)	Звіт про суми нарахованої заробітної плати (доходу, грошового забезпечення, допомоги, надбавки, компенсації) застрахованих осіб та суми нарахованого єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування	Щомісяця (на початку наступного місяця, після звітного)	ДПС

Розвивай команду

Не забувайте про ваді⁷ всіх команд:

5 дисфункцій команди



Їх легко побачити та попередити:

Ознаки	Ваді	Вирішення
Не перепрошуємо перед колегами Не визнаємо помилок Нічого не знаємо про життя колег	1	Увільнення «некомандних гравців» Ініціювання відвертих бесід Демонстрація лідером власної вразливості
Проблеми не обговорюють відкрито На нарадах нудьга Рішення приймаються формально	2	Відкрите обговорення проблем Проводити драйвові наради Швидке прийняття та виконання рішень
Не цікавлять задачі колег Всі забулися про цілі Прийняті рішення не виконуються	3	Чітке формулювання цілей Відмова від відстороненості Обговорення обов'язків і завдань
Відсутня взаємна критика Не виконання строків і обіцянок Відсутність взаємоконтролю	4	Відзначення конструктивної критики Заохочення допомоги колегам Формування зацікавленості в вирішенні
Жертви заради команди неприпустимі! Атмосфера не залежить від результатів! Успіхи колег не радують	5	Стимуляція організаційних змін Святкування колективних перемог Відзначення тільки за внесок у спільні досягнення

⁷ Патрік Ленсіоні. П'ять вад у роботі команди: історії реальних викликів та перемог

Розвивай команду

Ваші люди – ваша цінність, тому:

- впроваджуйте дисциплінованість, не допускайте розпорошеність, майте порядок денний (зокрема через технічні засоби)
- робіть фан і спільні позаробочі дії
- надавайте нагоду отримувати освіту, інвестуйте в неї час і ресурси, відзначаєте колег
- усувайте дріб'язкове управління
- майте бачення майбутнього (стратегію)
- децентралізуйте команду, віддавайте «посади» в добрі руки

Запровадьте:

- *«день нової людини»*, коли новий учасник/учасниця команди знайомиться з ролями та позиціями, обов'язками та ресурсами кожного/кожної з команди;
- розсилку по імейлах і таємну групу (чат) – швидкі (але різноплатформні) способи зв'язатися з усіма в команді
- дошку оголошень – місце, де можна не тільки бачити оперативне планування, але й де може чинитися фан

Комунікуй стратегічно

Для початку створіть медійну (комунікативну) стратегію – це документ, що відповідає на прості питання:

- нащо вашому закладу публічні комунікації?
- які завдання комунікації мають виконувати?
- яка цільова аудиторія закладу?
- яке ключове повідомлення закладу?
- які канали треба використовувати для комунікації з цільовими аудиторіями?
- як заклад оцінюватиме ефективність публічних комунікацій?

Зробіть для закладу/організації прес-кіт (медіа-кіт) – документ (набір документів), що розкриває основну інформацію про заклад і є додатком до всіх матеріалів для преси. Прес-кіт можна готувати до кожної події окремо як унікальний і індивідуальний набір, але це вимагатиме від відповідних ресурсів, тому радимо мати «стратегічний» прес-кіт, що оновлюється за потреби, й відповідає на наступні питання, що виникатимуть у преси/ЗМІ чи інших медіа:

- факт-лист про заклад, керівника
- відгуки, коментарі, рекомендації споживачів ваших послуг (учасників/учасниць подій)
- правила використання лого (розмір, кольори, варіації) й інших елементів бренду
- посилання на сховище медіа-матералів (фото/відео)
- додаткові контакти (перелік експертів, у яких можна взяти фахове інтерв'ю)

Комунікуй правильно

Анонси та релізи, спрямовані на широке коло читачів – це, вважайте, **новини**. А останні мають відомі характеристики⁸:

- оперативність
- актуальність
- суспільна значущість (інтерес)
- об'єктивність
- достовірність
- специфічність побудови (найважливіша інформація по темі без заглиблення у деталі)

Новини відповідають на такі питання: «Хто?», «Що?», «Де?», «Коли?», «Чому?», «Яким чином?», а інколи й на «Що це означає?», «Кому вигідно?», «Що буде?» і «Звідки ми це знаємо?»

Матеріали для спеціалізованих видань, розрахованих на вузького читача (вашу «концентровану» цільову аудиторію), не можуть сильно відходити від цих принципів, але мають особливості, наприклад, у формуванні заголовку:

Новинна стрічка типової агенції великого міста	Приклади	Стрічка повідомлень від порталу для ГО
У Харкові пройдуть Культурні пікніки	1	Відкрито реєстрацію майстрів народної творчості на фестиваль «Культурні пікніки»
Харків'ян навчать отримувати гроші на культурні проекти	2	Запрошення на тренінг з написання заявок на участь у програмі «Креативна Європа»

⁸ Вальтер фон Ла Рош. Вступ до практичної журналістики

Комунікуй правильно

Типовими помилками при роботі з матеріалами для преси є:

- невчасність (запізно після події або анонс про завтрашню подію надходить наприкінці робочого дня напередодні вихідних)
- завеликий об'єм (більше однієї сторінки)
- відсутність новини й інформаційного приводу
- одруки та граматичні помилки, обтяжливе й непотрібне форматування (виділення кольором та розміром, форматування, що лишилося при копіпасті з інших джерел), скорочення, акроніми, складні словоформи та вузькі терміни
- відсутність контактів
- помилковий адресат (надіслано в спеціалізоване видання або стрічку, яка не фокусується на тематиці повідомлення)
- паніка й істерика
- неперевірена/невалідована інформація
- суржик
- нескромність

Комунікуй правильно

Робота в *соціальних мережах* вимагає подібний алгоритм поведінки, як і з традиційними медіа (мати план і тексти), але з особливостями (потребують набагато більше фото/відео), що притаманні як соцмережам, так і їхнім супутникам (відеохостингам, масовим чатам)

Хорошими порадами для великого некомерційного охоплення в соціальних мережах можуть бути:

- постити в пікові години («сірими зонами» для fb лишаються вікенди, хороша погода та години до 09:00, після 21:00 і в проміжки 11:00-14:00, 16:00-19:00)
- бути зрозумілим для аудиторії 20-45 років (стосується доступу до широкої аудиторії fb)
- мати впізнаваний стиль
- робити регулярні публікації
- робити унікальні публікації й мати «корпоративний» стиль (бренд) у ілюстраціях
- робити якісні публікації (менше CAPS LOCK; хороші фотографії та відео)
- спілкуватися з аудиторією (відповідати на коментарі) і лідерами думок (приходити в коментарі)
- аналізувати поведінку аудиторії (на що краще відгукуються, що більше коментують тощо)
- мати інші ресурси (сайт, сторінки в інших соціальних мережах, хмара), де можна розкрити більше інформації

Окремо радимо поважати авторство й інтелектуальну власність

Візуалізує й інфографіку

Правильно обрати *спосіб візуалізації* даних допоможуть:

- [From Data to Viz](#)
- [DataVizProject](#)
- [Data Visualization Catalogue](#)

Для створення *інтерактивних візуалізацій* можна використати наступні інструменти:

- [Flourish](#)
- [Rawgraphs](#)
- [Datawrapper](#)
- [Infogram](#)

Шукай ресурси

Зовнішні ресурси:

- гранти
- краудфандинг
- спонсори, меценати, благодійники
- збір внесків (благодійних, вступних)
- бюджетне фінансування
- кредитне фінансування, інші поворотні інвестиції
- кошти, не заборонені законодавством
- проєктне/стратегічне партнерування, мережування

Шукай ресурси

Краудфандинг

іноземні платформи:

- Kickstarter (для резидентів US, CA, GB)
- IndieGoGo
- RocketHub

вітчизняні платформи

- dobro.ua (колишня УББ)
- [Спільнокошт](https://spilnokoшт.com)
- [GoFundEd](https://GoFundEd.com)
- [DreamStarter](https://DreamStarter.com)
- [RazomGo](https://RazomGo.com)

Шукай ресурси

Спонсори, меценати, благодійники

Завжди майте для них *комерційну пропозицію* та *лист-клопотання*. Комерційна пропозиція має відповідати на просте питання «*Чому варто пожертвувати?*». Розкрийте це, наприклад, наступними напрямками:

- присутність у медіа
- фізична присутність на подіях (промо, продажі)
- імідж
- податкові пільги

Шукай ресурси

Бюджетне фінансування

Шукайте в своєму населеному пункті, регіоні:

- конкурси проєктів програм
- конкурси виконавців соціального замовлення
- бюджет участі або громадський бюджет
- порядок визначення виконавців, співвиконавців місцевих програм (соціально-економічного, культурного) розвитку

Шукай ресурси

Внутрішні ресурси:

- членські внески (для ГО; не оподатковуються)
- депозитні програми (не оподатковуються)
- валютні коливання (не оподатковуються)
- господарська діяльність і неприбуткова підприємницька діяльність (соціальне підприємництво)
- програми залучення помічників/помічниць (волонтерські програми, освітні стажування)

Заробляй й реінвестуй

Відкрийте для себе *соціальне підприємництво*:

- бізнес, покликаний розв'язувати соціальні проблеми у громадах; його фокусом має бути досягнення економічного та соціального ефекту
- підприємницька діяльність, спрямована на позитивні інноваційні зміни у суспільстві, а саме пом'якшення, вирішення соціальних проблем за рахунок доходів, отриманих від підприємницької діяльності

Критеріями соціального підприємництва мають стати наступні вимоги:

- соціальна мета має бути закріплена в установчих документах (договорах чи інших документах)
- суб'єкт частково/повністю спрямовує свій прибуток (дохід) на соціальну мету, провадить свою діяльність із соціальною метою, надає свої товари, послуги, роботи із соціальною метою, працевлаштовує осіб, які належать до вразливих категорій населення
- суб'єкт добровільно публічно звітує не рідше ніж один раз на рік про результати свого соціального підприємництва відповідно до визначених ним показників і прогнозованих результатів
- суб'єкт як юридична особа дотримується демократичної форми управління або спрямовує частково/повністю свій прибуток (дохід) на соціальну мету до суб'єкта, який здійснює діяльність з такою метою та дотримується демократичної форми управління

Заробляй й реінвестуй

У яких формах можна здійснювати соціальне підприємництво:

- прибуткові форми: юридичні особи, ФОПи
- неприбуткові форми: (0032) громадські об'єднання, (0035) релігійні організації, (0036) благодійні організації, (0038) спілки, (0039) асоціації та інші об'єднання юридичних осіб, (0040) житлово-будівельні кооперативи, (0043) ОСББ, асоціації власників жилих будинків, (0046) сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи, (0047) кооперативні об'єднання сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів, (0048) інші юридичні особи, діяльність яких відповідає вимогам, встановленим п. 133.4 ст. 133 Податкового кодексу, утворені та зареєстровані в порядку, визначеному законом, що регулює діяльність відповідної неприбуткової організації
- комбінації форм

Заробляй й реінвестуй

Така прибуткова форма як юридична особа на *загальній* системі оподаткування має наступні характеристики:

- веде бухгалтерський облік
- є платником податку на прибуток; об'єктом оподаткування податком на прибуток є прибуток із джерелом походження з України та за її межами, який визначається шляхом коригування (збільшення або зменшення) фінансового результату до оподаткування (прибутку або збитку), визначеного у фінансовій звітності підприємства відповідно до національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку або міжнародних стандартів фінансової звітності, на різниці, які виникають відповідно до положень розділу III Податкового кодексу
- має певні умови для доброчинної, громадської, *соціально позитивної діяльності*; може бути (тимчасово до 31.12.2021) платниками податку на прибуток за ставкою 0 %

Заробляй й реінвестуй

Умови соціально позитивної діяльності для юридичних осіб на загальній системі оподаткування:

- благодійна допомога неприбутковим організаціям не має перевищувати 4 % оподаткованого прибутку попереднього звітного року (п. 140.5.9 ст. 140 Податкового кодексу)
- на період проведення АТО можна зменшити об'єкт оподаткування на всю суму коштів або вартість товарів, які добровільно перераховані (передані) для потреб забезпечення проведення АТО
- замовлення соціальних послуг, робіт і придбання товарів, необоротних активів у неприбуткових організацій не має перевищувати у річному обсязі 25 розмірів мінімальної заробітної плати на 1 січня відповідного року; коли як більше, то фінансовий результат до оподаткування підприємства збільшується на суму 30 % вартості таких видатків

Тимчасові умови 0 % ставки на прибуток для юридичних осіб на загальній системі оподаткування:

- утворені після 1 січня 2017 року
- діючі, у яких протягом трьох послідовних попередніх років (або протягом усіх попередніх періодів) щорічний обсяг доходів задекларовано в сумі, що не перевищує 3 млн грн, і в яких середньооблікова кількість працівників протягом цього періоду становила 5-20 осіб
- були зареєстровані платником ЄП до 1 січня 2017 року й в яких за останній календарний рік обсяг виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) становив до 3 млн грн і середньооблікова кількість працівників становила 5-50 осіб

Заробляй й реінвестуй

Така прибуткова форма як юридична особа на *спрощеній* системі оподаткування має наступні характеристики:

- тільки III група (обмеження 7 млн грн/рік) або IV група (за умов п. 291.4 ст. 291 Податкового кодексу)
- виключно грошова форма (готівкова та/або безготівкова) розрахунків
- є платником ЄП за ставкою 5 % або 3 % (для платників ПДВ), базою оподаткування є будь-який дохід, включаючи дохід представництв, філій, відділень такої юридичної особи, отриманий протягом податкового періоду в грошовій формі, матеріальній або нематеріальній формі (вартість безоплатно отриманих протягом звітного періоду товарів, робіт, послуг); подвійний розмір ЄП застосовується до суми перевищення граничного обсягу доходу, при застосуванні способу розрахунків у негрошовій формі й від здійснення видів діяльності, не передбачених для ЄП
- ведуть спрощений бухгалтерський облік

Заробляй й реінвестуй

Така прибуткова форма як ФОП на *загальній* системі оподаткування й фізична особа, яка провадить незалежну професійну діяльність, має наступні характеристики:

- веде облік (Книгу обліку доходів і витрат), складає звітність (декларацію, звіт із ЄСВ), сплачує (як має прибуток) ЄСВ (22 % від суми оподаткованого доходу за себе та за наявності найманих працівників)
- є платником податку на прибуток (18 %), об'єктом оподаткування є **чистий оподаткований дохід** (різниця між загальним оподатковуваним доходом / виручка у грошовій та негрошовій формі/ і документально підтвердженими витратами, пов'язаними з господарською діяльністю (витрати на благодійну допомогу не є такими витратами)
- можна чинити будь-який вид діяльності (крім обмежень для ФО, які провадить незалежну професійну діяльність)

Заробляй й реінвестуй

Така прибуткова форма як ФОП на *спрощеній* системі оподаткування має наступні характеристики:

- не веде бухгалтерський облік, але заповнює Книгу доходів, складає звітність (декларацію, звіт із ЄСВ), сплачують ЄП авансом (крім III групи) і ЄСВ (22 % від самостійно визначеного обсягу за себе та за наявності найманих працівників)
- виключно грошова форма (готівкова та/або безготівкова) розрахунків
- має особливості в залежності від групи оподаткування ЄП: I група (ліміт 1 млн грн/рік) здійснює виключно роздрібний продаж товарів з торговельних місць на ринках населенню, надає побутові послуги населенню, не може мати найманих працівників; II група (5 млн) здійснює виробництво/продаж товарів населенню, ФОПам або юридичним особам, надає послуги населенню або виключно іншим платникам ЄП, може мати до 10 «найманців»; III група (7 млн) здійснює продаж товарів і послуг населенню, ФОПам або юридичним особам, може мати досхоchu «найманців»; є загальний перелік заборон видів діяльності
- доходом є дохід, отриманий протягом податкового періоду в грошовій формі, матеріальній або нематеріальній формі; не є доходом пасивні доходи (у вигляді процентів, дивідендів, роялті, страхові виплати і відшкодування), доходи, отримані від продажу рухомого та нерухомого майна, яке належить на праві власності фізичній особі і використовується в її господарській діяльності, суми фінансової допомоги, наданої на поворотній основі, отриманої й поверненої протягом 12 календарних місяців із дня її отримання, суми кредитів
- ставки оподаткування ЄП складають: I група до 10 % розміру прожиткового мінімуму (встановлюються місцевими радами), II група до 20 % розміру мінімальної заробітної плати (встановлюються місцевими радами), III група 5 % доходу або 3 % доходу для платників ПДВ

Будь неприбутковим

Бути неприбутковими це не образа, а право не платити податок на прибуток, маючи дохід

Право на неприбутковість мають установи й організації, що:

- створені відповідно певного закону (наприклад «Про громадські об'єднання», «Про благодійну діяльність та благодійні організації»)
- використовують доходи (прибутки) виключно для (а) фінансування видатків на утримання організації, (б) реалізації мети (цілей, завдань) та напрямів діяльності, визначених її установчими документами
- мають заборону розподілу отриманих доходів (прибутків) або їх частини серед засновників, членів, працівників (крім оплати їхньої праці, нарахування ЄСВ), членів органів управління та інших пов'язаних з ними осіб (не вважається розподілом отриманих доходів/прибутків фінансування видатків на утримання організації, реалізації мети, цілей, завдань і напрямів діяльності, визначених її установчими документами)
- передбачають передачу активів після припинення організації до іншої неприбуткової організації

Аби здійснювати діяльність на умовах неприбутковості треба:

- бути в Реєстрі неприбуткових установ та організацій
- мати відповідність (з одного боку) КВЕДів і (з іншого) цілей, завдань, напрямів діяльності в установчих документах

Будь неприбутковим

Вимоги до неприбуткових організацій:

- вести бухгалтерський облік, фінансову та статистичну звітність, бути зареєстрованими в органах доходів і зборів та сплачувати до бюджету обов'язкові платежі відповідно до закону
- зберігати не менше п'яти років правоустановчі документи
- зберігати не менше п'яти років документи, в яких міститься інформація про діяльність, яка здійснена відповідно до мети (цілей) та завдань
- зберігати не менше п'яти років і регулярно оновлювати інформацію, достатню для ідентифікації згідно з вимогами закону кінцевих бенефіціарних власників (контролерів), а також надавати її державному реєстратору у випадках та в обсязі, передбачених законом
- готувати річні фінансові звіти із зазначенням детального аналізу доходів і витрат, зберігати їх не менше п'яти років
- здійснювати заходи контролю, щоб забезпечити зарахування і витрачання повністю всіх коштів у спосіб, що узгоджується з цілями та завданнями заявленої діяльності
- забезпечити ведення обліку та зберігання не менше п'яти років усіх необхідних облікових документів стосовно внутрішніх та міжнародних операцій, надавати її компетентним державним органам на відповідний запит, а також в інших випадках, передбачених законодавством

Використовуй системи управління проектами

Плюси	Мінуси
Asana Безкоштовний тариф 10 \$ / місяць: без обмежень на кількість учасників, пріоритетна підтримка, розширений пошук	
Працює швидко, інтерфейс компактний Багаторівнева система завдань - можна добре деталізувати завдання Вся комунікація з колегами проходить всередині сервісу Розширення для браузера, яке переводить інтерфейс Виставлення пріоритетності проекту Прикріплення файлів з хмарних сервісів	Відсутня локалізована версія
Flow 19 \$ / місяць за 3 користувачів 379 \$ / місяць за 50 користувачів	
Вкладені завдання Звіти Повідомлення Експорт даних Дошки для певних учасників	Для великих команд платформа може не підійти, бо ціна висока, а функціоналу замало
GitHub Безкоштовний тариф 21 \$: необмежений обсяг сховища, техпідтримка 24/7, хостинг, аудит	
Підтримка SSL, SSH Використання в якості сховища Історія змін	Сервіс вузької спрямованості

Використовуй системи управління проектами

Jira 7 \$ / місяць за 1 людину (за умови, що реєстрація буде 11-100 користувачів) 10 \$ / місяць - до 10 осіб	
Канбан-дошки, змішані методології і Scrum Система оцінок Пріоритетність завдань Інтеграція зі сторонніми сервісами	Дуже багато функцій, тому для деяких користувачів інтерфейс може виявитися складним
Redmine Безкоштовний тариф	
Багатомовність Облік часу Повідомлення Створення декількох проектів	Інтерфейс застарілий, потребує оновлення
Trello Безкоштовний тариф 25 \$ / місяць за гнучке розмежування прав доступу, вивантаження даних	
Автоматичне резервне копіювання Архівування картки / дошки Фільтрація за допомогою кольорових міток Інтеграція з популярними сервісами	Відсутня кастомізація і аналітика

Використовуй системи управління проектами

Wrike Безкоштовно: 5 учасників 10 \$ / місяць: до 15 учасників 25 \$ / місяць: до 200 учасників	
Інтеграція з популярними сервісами Двофакторна аутентифікація Шаблони Облік часу та бюджету	Незручна система коментування
Worksection Безкоштовно: для НУО по виключно запиту \$ 29 / місяць: 25 проєктів \$ 50 / місяць: 50 проєктів \$ 149 / місяць: без обмежень	
Мови українська й англійська Облік часу і можливість виставлення рахунків Діаграма Ганта Клієнтський доступ Управління видимістю Інтеграція свого FTP	Інтеграція тільки з Google Drive (немає з Dropbox і іншими сервісами) Немає wiki (можна робити нотатки за допомогою Google Docs)

Рекомендована література

Управління проектами та грантрайтинг

[Project Management](#) (T-Kit)

[Основи грантрайтингу та управління проектами в публічній сфері](#)

[Розробка Концептуальної ноти проекту](#) та [Розробка повної форми заявки](#): практичний посібник

[Розроблення та управління проектами](#) у публічній сфері

[Соціальне проєктування та грантрайтинг](#)

[Логіко-структурний підхід у підготовці проєктної заявки](#)

[Прикладні аспекти управління проектами в публічній сфері](#)

[Посібник з підготовки проєктів регіонального розвитку](#), які можуть фінансуватися за рахунок коштів, передбачених у державному бюджеті (в рамках реалізації програми секторальної бюджетної підтримки ЄС)

[Рекомендації з підготовки проєктів](#) розвитку територіальних громад

[Управління проектами](#): практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку

Можливості для розвитку громад: [довідник міжнародних програм та проєктів](#) у сфері децентралізації

[Fundraising](#): Learning kit for heritage civil society organisations

[Фандрайзинг](#): навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування

[Фандрейзинг і мобілізація ресурсів громад](#)

[Загальні питання управління закладів і організацій](#)

[Управління неприбутковою організацією](#)

Менеджмент неприбуткової організації ([частина 1](#), [частина 2](#))

[Про організаційний розвиток простою мовою](#): посібник для практиків

[Комунікаційний менеджмент закладів і організацій](#)

[Public relations для громадських \(недержавних\) організацій](#)

[Комунікація громадських ініціатив](#) для тих, хто творить зміни: практичний посібник

Заборонена книга: [комунікації в громадських організаціях](#)

[Стратегічна комунікація у громадських організаціях](#)

[Комунікаційний інструментарій для державних службовців](#)

Рекомендовані джерела

Громадський простір // prostir.ua

ГУРТ // gurt.org.ua

Європейський простір // euprostir.org.ua

House of Europe // houseofeurope.org.ua

Ukraine. Culture. Creativity // uaCulture.org

Платфор.ма // platfor.ma

Для нотаток

Настанова з культурного менеджменту для використання

#ЗаПідтримкиУКФ

Український культурний фонд — державна установа, створена у 2017 року як нова модель надання на конкурсних засадах державної підтримки та промоції ініціатив у сфері культури та креативних індустрій. Діяльність УКФ, відповідно до чинного законодавства, є невід’ємною частиною політики і визначених пріоритетів діяльності Міністерства культури та інформаційної політики України.

Більш докладно про УКФ:
ucf.in.ua
facebook.com/ucf.ua

Гарнітура Futura Futuris С. Формат 148x210 мм. Обл.вид.арк. 1,59.
Наклад 900 прим.

