



Благодійність
в умовах
коронавірусу

Зміст

Вступ	3
Основні тренди в благодійній сфері	4
Зміни в роботі благодійних організацій і фондів у зв'язку з пандемією Covid	13
Соціальний капітал і співпраця у благодійному секторі	29
Антикризовий рецепт для благодійних організацій	41
Інформаційні запити благодійного сектору	49
Нові інформаційні запити, спричинені пандемією Covid-19	54
Оптимальні формати навчання	56
Навчання і розвиток	58
Джерела інформації	62
Просування бренду	65
Висновки та рекомендації	69

Основні тренди в благодійній сфері

Пандемія коронавірусу та зумовлені нею кризові явища в цілому мають неоднозначний вплив на сферу благодійності. Можна зауважити як позитивні, так і негативні наслідки нинішньої ситуації.

Серед найбільш помітних позитивних наслідків — **сплеск благодійних і волонтерських ініціатив в Україні**. Нові виклики кризи сприяли активізації волонтерського руху, який, здавалося, поступово йшов на спад після піку в 2014 році. У протидії коронавірусу також мобілізувалися міжнародні донори та вітчизняний бізнес, які спрямували чималі кошти на подолання наслідків COVID-19.

Але йдеться не лише про гроші. Під час карантину **в людей з'явилося більше вільного часу, який багато хто охоче присвячує волонтерській роботі**. «Якщо раніше ми телефонували людям і просили про допомогу, то тепер вони самі з нами зв'язуються і пропонують свою допомогу», — розповідає одна з керівниць благодійного фонду з Житомирщини. «Люди частіше відгукуються на прохання про допомогу. Легше гуртуються. Стали більш відкритими, добрішими», — додає представниця благодійного фонду з Кіровоградщини.

Такі зміни вказують на **перспективу зростання популярності благодійності в майбутньому**. «Коли раз спробуєш себе в ролі благодійника, надалі цього не робити стає складно. Це перетворюється на звичку», — запевняє представниця київського благодійного фонду.

Поза тим сьогодні до сфери повертаються ті, хто був активним у 2014 році, а отже, люди з досвідом. Після кризи 2020-го досвідчених волонтерів і благодійників в Україні, без сумніву, стане більше.

До **негативних наслідків** можна віднести фінансові чинники.

По-перше, падіння економіки, яке супроводжує кризу, спричинило зниження доходів населення та зростання рівня безробіття в країні. Тож різко зріс запит на гуманітарну допомогу, тоді як надходження від населення й малого бізнесу, які часто йшли на ці цілі, швидко скорочуються. «Люди і бізнес не впевнені в завтрашньому дні, а отже, намагаються не витратити зайвого», — пояснює представниця благодійного фонду із Західної України. «Всі, хто міг, уже все зробили. І відчувається, що вони вичерпали свій ресурс. Люди тримаються за свої заощадження», — додає її колега з південного регіону.

По-друге, у благодійників з'явилися додаткові статті витрат: наприклад, на засоби захисту для працівників та бенефіціарів. Оскільки ці засоби зросли в ціні, то до кінцевих бенефіціарів доходить менше допомоги у грошовому еквіваленті.


По-третє, є побоювання з приводу зниження обсягів пожертв у майбутньому, адже існує дуже високий ризик того, що запас міцності в бізнесу та населення вичерпається після кризи, особливо на тлі надмірно високих благодійних витрат на протидію пандемії.

Та мова не лише в скороченні обсягів пожертв, як запевняє представниця одного з західноукраїнських благодійних фондів. Часто ми не помічаємо «тихої» матеріальної благодійності. «Ресторани та ринки зазвичай підготовують безпритульних. Сьогодні вони закриті, тож безхатченки мусять шукати інші джерела прожитку. Ситуація ускладнюється ще й тим, що через карантин закрилися благодійні їдальні при церквах», — пояснює одна з респонденток. Отже, **тиск на благодійний сектор зростає, а ресурс — як матеріальний, так і людський — є обмеженим.**

Крім того, як засвідчують багато представників благодійних фондів, **відбулося суттєве зміщення пріоритетів жертводавців.** Ідеться про збільшення фінансування проектів, орієнтованих на подолання наслідків пандемії коронавірусу, що свою чергою зумовлює недофінансування проектів, спрямованих на інші цілі: культуру, освіту, розвиток громад тощо.

Більшість благодійних організацій змушені були змінити звичні, відпрацьовані за роки алгоритми й формати роботи: і щодо збирання коштів, і щодо комунікації, і щодо форм допомоги. Окремі напрями роботи сьогодні просто неможливо розвивати. Це, наприклад, стосується правової допомоги, яка стала на паузу у зв'язку із зупиненням роботи судів. Частина активностей, таких як тренінги, консультації, адвокаційні кампанії, довелося перевести в онлайн-формат, що не завжди є достатньо ефективним і надійним шляхом.

Водночас кожен із цих наслідків не є сам по собі або суто позитивним, або суто негативним явищем. Наприклад, зростання числа волонтерських ініціатив в Україні – попри позитивний, на перший погляд, характер – може мати низку негативних наслідків.



«Активізувалися волонтерські групи, а не благодійні організації. Криза не стала поштовхом до інституційного розвитку»

— застерігає представниця благодійного фонду з Києва.

Волонтерська ж ініціатива часто є аматорською: вона відтягує ресурс із ринку професійних благодійних організацій, які вже мають відпрацьовані за роки процеси, якісні бази даних потребуючих, та витрачає його на свій розсуд — часто нераціонально через брак досвіду й нерозуміння ринку потреб. **У зв'язку із поширенням несистемних ініціатив виникає певний хаос.** «Ініціативні групи зібралися возити продукти. Та списків потребуючих вони не мають. Комусь привозили продукти п'ять раз на тиждень, комусь — жодного разу не привезли. І не зрозуміло, чи після сплеску поставка продуктів збережеться», — розповідає представниця західноукраїнського благодійного фонду.

Крім того, волонтерські ініціативи часто не звітують про витрачені кошти, що підбиває довіру суспільства до сфери благодійності в цілому. Є, безумовно, й ризик появи недоброчесних організацій.

Ще один негативний наслідок карантину внаслідок пандемії коронавірусу — потреба перебудувати звичні, відпрацьовані за роки, а отже, перевірені на практиці, алгоритми роботи — в організаціях спочатку спричинив певний стрес. Однак **з часом стало очевидним, що інновації дозволили оптимізувати процеси, опанувати нові технології, розширити аудиторію завдяки переходу в онлайн-режим роботи, зрештою, сприяли піднесенню командного духу завдяки можливості спільно відповідати на нові виклики.**

«Криза – це зона росту. Ми отримали додаткові компетенції, нову точку росту», – говорить представниця одного з київських благодійних фондів.

Наслідки кризи через коронавірус для благодійного сектору

- + сплеск благодійних і волонтерських ініціатив в Україні;
- + в людей з'явилося більше вільного часу, який багато хто охоче присвячує волонтерській роботі;
- + перспектива зростання популярності благодійності в майбутньому.
- падіння економіки, яке супроводжує кризу, спричинило зниження доходів населення та зростання рівня безробіття в країні;
- у благодійників з'явилися додаткові статті витрат;
- є побоювання з приводу зниження обсягів пожертв у майбутньому.

Нинішня криза ніби підсвітила системні проблеми благодійності в Україні.

Чимало нарікань, як і раніше, викликає співпраця благодійного сектору й держави. **Офіційні інституції схильні перекладати свої проблеми та недопрацювання на благодійний сектор.** Це стосується не лише забезпечення медиків та лікарень у період пандемії, над чим сьогодні активно працюють благодійні організації та волонтерські об'єднання, але й роботи на сталих напрямках. «COVID-19 й економічна криза підсвітили системні проблеми у системі охорони здоров'я. Скоротилося державне фінансування закупівлі ліків від раку. Не прийняті глобальні державні закупівлі на 2020 рік. Закупівлі не розпочато. До кінця літа тендерів не буде. І фокус МОЗу зараз виключно на COVID-19», – нарікає представник київського благодійного фонду. Тож очікується, що кількість запитів до благодійного сектору лише зростатиме. До того ж варто згадати про **слабку координацію роботи державних структур із благодійними фондами**, наприклад, коли відповідні департаменти держорганів місяцями збирають інформацію, необхідну благодійним організаціям для побудови ефективної роботи.

В Україні все ще більш вигідною є «сіра» благодійність – без ведення офіційної бухгалтерії, аудиторських перевірок тощо.

Представники благодійних організацій із прикрістю зауважують, що вона виявляється більш оперативною в наших реаліях. Наприклад, офіційно (тобто з рахунку) придбати засоби захисту під час карантину можна було лише в мережі магазинів «Епіцентр», тож більшість постачальників віддавали перевагу готівковому розрахунку. Такі обставини здебільшого деморалізують організації, які намагаються «грати за правилами». «Благодійність — це не волонтерство. Ми маємо грати за всіма правилами економіки. Тут головне правило — “не нашкодь”. Є люди, які три роки вчать, щоб управляти благодійною організацією, а дехто приходять і навіть не хоче розбиратися в процесах. Чому не йти через благодійний фонд із його мережею?» — ділиться наболілим респондентка — представниця західноукраїнського благодійного фонду.

Більш помітними стали проблеми із інституційною культурою благодійних організацій. Багато з них переключають увагу й зусилля на трендові напрями заради піару, забуваючи про свою місію. Безумовно, це шкодить бенефіціарам, які розраховували на сталу допомогу. «Ми перейшли на коронавірус. Призупинили частину проектів. Контрснайперським загонам допомагаємо. І тим, хто на передовій. Просто ресурсу класичним проектам іде трохи менше», — розповідає представник благодійного фонду з Південної України.

Та акцентувати лише на негативних трендах у благодійній сфері все ж не варто. Адже, як усім відомо, те, що нас не вбиває, робить нас сильнішими. Надзвичайно влучно цей аспект впливу кризи на сферу благодійності пояснила представниця одного з найбільших благодійних фондів України: «Епідемія стала хорошим індикатором, який показав, як громадянське суспільство може реагувати на кризу. Це перевірка на міцність для багатьох організацій. Вона дала можливість проявити себе. Показала, що цей сектор спроможний підтримати суспільство»

Основні проблеми благодійності, які підсвітила криза:

- ● Співпраця благодійного сектору та держави.
- ● В Україні «сіра» благодійність все ще є більш вигідною.
- ● Недостатньо розвинена інституційна культур благодійних організацій.

Зміни в роботі благодійних організацій і фондів у зв'язку з пандемією Covid

Обсяги й напрями роботи

Показово, що **обсяги роботи у благодійних організацій суттєво зросли**. Сьогодні вони опинилися в авангарді протидії пандемії, забезпечуючи засобами захисту медиків і лікарні. «Додалися витрати, пов'язані з COVID. Закупуємо засоби захисту. Допомогаємо з транспортуванням медичного персоналу», — розповідає про діяльність своєї організації представник відомого національного благодійного фонду. «Два місяці ми працюємо без вихідних, з 7-ої до 23-ої. Бо опікуємося 40 лікарнями», — говорить представниця благодійного фонду з Південної України, який спеціалізується на допомозі лікарським закладам. «Зазвичай ми допомагаємо військовим, а зараз забезпечуємо лікарів засобами захисту. Зараз вони відпускаються по захмарних цінах, та й придбати їх важко. Наші підводники вдосконалили свої маски, і ми тепер постачаємо їх у лікарні. Лікарі задоволені», — додає їхня колега.

Крім того, **благодійні організації взяли на себе увесь тягар подолання наслідків від упровадження карантину.** «Роботи побільшало, бо сьогодні значно більше людей звертаються за допомогою», — ділиться враженнями представник благодійної організації з невеличкого містечка у Західній Україні. Передусім йдеться про матеріальний аспект проблеми (наприклад, забезпечення гуманітарною допомогою), адже в умовах кризи багато сімей опинилися в справді скрутних обставинах. «У нас з'явилися запити, яких раніше не було, — від багатодітних жінок і малозабезпечених сімей. Річ у тому, що раніше діти обідали в школах, а зараз школи закриті, тож сім'ям просто не вистачає їжі», — розповідає представниця благодійного фонду з Центральної України, який патрує жінок у складних життєвих обставинах.

Водночас пандемія COVID-19 та карантин мають нематеріальні наслідки в багатьох сферах життя. «Пандемія COVID — це пандемія насильства, — стверджує представник благодійної організації зі Східної України. — У нас роботи стало більше. Якщо раніше хтось із подружжя йшов на роботу і міг уникнути ризику, то зараз люди закриті вдома. Насилля стало більше».

Побільшало роботи в благодійних організацій і у зв'язку із необхідністю впроваджувати нові формати роботи відповідно до вимог карантину.

Так, представниця благодійного фонду з Донбасу розповідає: «Деяка робота зникла, бо не все перенесеш в онлайн. Але з'явилася нова — з переведення в онлайн і написання проектів».

Та й, зрештою, ті проблеми, над подоланням яких працювали благодійні фонди до пандемії, з її настанням нікуди не зникли. «Що стосується напрямів роботи, то кардинальних змін у нас не відбулося. Бо в нас є місія, своя візія. Але додався компонент по COVID-19. Виділяються кошти на засоби для дезінфекції, стартував проект із працевлаштування (пошиття масок)», — підсумовує представниця благодійного фонду зі Східної України.

Особливості роботи під час карантину:

- ● Зростання обсягу роботи.
- ● Додаткові витрати, пов'язані з Covid-19.
- ● Збільшення звернень по допомогу.
- ● Зміна цільової аудиторії та її потреб.
- ● Впровадження нових форматів роботи.
- ● Додаткові напрямки роботи через Covid-19.

Фандрейзинг

Зростання кількості запитів до благодійних організацій та фондів робить очевидною потребу в дофінансуванні. Проте на тлі економічної кризи відшукати його не так просто.

У найбільш складній ситуації опинилися організації, які залучали кошти населення за допомогою креативних рішень, таких як збирання й переробка пластику, збирання, реставрація і продаж уживаного одягу, фандрейзинг під час масових заходів, збір коштів через благодійні крамниці. **В умовах карантину вони втратили можливість реалізовувати сталі моделі залучення пожертв. Тож їм довелося призупинити роботу або шукати нові формати збирання коштів,** наприклад, ангажувати нових донорів, відкривати онлайн-крамниці тощо. «Ми заробляємо на своє утримання. Це новий тип благодійності: ми збираємо непотрібні речі, відновлюємо їх, потім або віддаємо їх бідним, або продаємо і за ці кошти утримуємо спільноту. В період карантину наші благодійні крамниці зачинені, тож ми не маємо надходжень. Ми мобілізувалися. Наші бенефіціари ходять копати городи, влаштувалися прибирати вулиці. Ми почали писати різні проекти в інші благодійні фонди. Нас підтримує населення: люди привозять продукти, засоби гігієни. Перевели крамницю в інстаграм», — ділиться досвідом представниця благодійного фонду із Західної України, який опікується безхатками.

«Ми збирали кошти завдяки публічним благодійним акціям. Зараз ми не можемо їх проводити. Благодійні гаражні розпродажі, майстер-класи, так звані котоярмарки – все це зупинилося. Кількість і розмір внесків від населення скоротилися на 50%. Отже, не маємо можливості утримувати наших тварин. Ми намагаємося проводити продажі через інтернет, пробуємо шити лежаки для людей. Переводимо діяльність в онлайн», – доповнює представник західноукраїнського благодійного фонду, який опікується безпритульними тваринами.

Нелегко й організаціям, які левову частку пожертв отримували від населення та малого бізнесу. «Доводиться шукати нових благодійників у нових сферах і за допомогою нових механізмів. За останніх п'ять тижнів у нас не було надходжень від малого та середнього бізнесу, які раніше забезпечували до 20% пожертв. Великий бізнес скоротив соціальні програми. А ті, хто ще їх зберігає, скеровують допомогу на протидію COVID-19», – ділиться враженнями від нових умов роботи представниця відомого національного фонду з штаб-квартирою в Києві. «На місцевому ринку народ втомився. Тут збори впали. Донорські кошти йдуть великим міжнародним організаціям, а середнім отримати кошти важко», – підтримує її колега зі Сходу України.

У цих непростих умовах, що склалися, значна частина благодійних організацій і фондів взялися активніше писати проекти та брати участь у грантових конкурсах. З іншого боку, **через зростання кількості грантових заявок конкуренція за ресурс зростає, тож значна частина таких заявок залишається незадоволеною.**

«Зменшилося фінансування грантових програм. Зріс попит на програми, зросла конкуренція, і проекти не проходять», — пояснює представниця східноукраїнської благодійної організації.

Водночас крупні організації, які співпрацюють із міжнародними донорами, навпаки, почуваються впевнено як ніколи, оскільки отримують не лише стале фінансування в рамках запланованих проектів, але й додаткові кошти завдяки новим програмам, орієнтованим на подолання наслідків пандемії. «Від міжнародних донорів фінансування зросло, бо є програми подолання наслідків пандемії. Від населення, влади, бізнесу надходження зникли. Внутрішній фандрейзинг фактично мертвий», — підсумовує представниця східноукраїнського благодійного фонду.

Попри непрості для багатьох благодійних організацій часи, поки що жодна з них не скоротила персонал у зв'язку із обмеженим фінансуванням. Та якщо пандемія триватиме, окремі благодійні організації і фонди будуть змушені реагувати на ситуацію, в тому числі переглядати кадрову політику.

Ще одна представниця благодійного фонду зі східного регіону України розповідає: «Поки що в нас нічого не змінилося. Але є наказ по організації про переведення персоналу на 70% окладу з 1 червня, а якщо нічого не зміниться – то на 50% окладу з 1 вересня».

Форми збору коштів під час карантину

— ● Неактуальні:

- | збір і переробка пластику;
- | збір-реставрація-продаж уживаного одягу;
- | фандрейзинг під час масових заходів;
- | збір коштів посередництвом благодійних крамниць;
- | публічні благодійні акції;
- | гаражні розпродажі;
- | майстеркласи;
- | котоярмарки.

— ● Актуальні:

- | грантові конкурси;
- | проектна діяльність;
- | робота з міжнародними донорами;
- | онлайн активності.

Зростання обсягів роботи і брак фінансування — безумовно, не єдині виклики, що постали перед благодійними організаціями й фондами внаслідок пандемії коронавірусу та запроваджених карантинних обмежень. **Справжнім випробуванням для великих благодійних організацій став перехід на дистанційний режим роботи.** «Стало складніше працювати, підтримувати залученість працівників і командний дух», — вважає представник одного з київських фондів. «Ми перестали зустрічатися. Виходимо лише в ZOOM. Впав рівень активності. Раніше були збори, плани. А зараз не всі мають можливості навіть вийти у ZOOM», — підтверджує його слова представниця благодійного фонду зі Сходу України. «Ускладнилася комунікація між відділами. Спостерігається зниження настрою працівників», — з сумом констатує представник благодійного фонду, розташованого в Києві.

Не оминули працівників благодійних організацій і **звичайні побутові проблеми.** Адже часто їм, як і багатьом українським родинам, доводиться працювати вдома поруч із дітьми, а часом і ділити з ними один ноутбук. «Був період «притирання», поки ми не синхронізували графіки, щоб робота не перетиналася з заняттями дітей», — згадує представниця одного з київських благодійних фондів.

Водночас середні й малі благодійні організації пройшли цей етап доволі спокійно, адже і до початку пандемії та карантину часто практикували віддалений режим роботи.

А благодійні організації в маленьких містечках України і зовсім не помітили будь-яких незручностей. «Ми зустрічаємося особисто. Ми ж працюємо за місцем проживання. Тож онлайн збиратися немає потреби», — пояснює представник невеликої благодійної організації з містечка в Західній Україні.

Дистанційною стала комунікація не лише між співробітниками організацій, а й між благодійниками та їхніми підопічними

(адже віддалений режим упроваджувався з метою захистити від ризику зараження коронавірусом і працівників, і бенефіціарів). Деякі види допомоги, які раніше були контактними, — навчання, тренінги, консультації — здебільшого перевели в онлайн-формат. Однак це вимагало освоєння нових технологій, адаптації матеріалів. «Спочатку був певний стрес, і на якийсь час робота пригальмувалася у зв'язку з необхідністю змінити формат роботи», — ділиться враженнями координаторка східноукраїнського благодійного фонду. «Переведення в онлайн вимагало більше часу, здобуття нових навичок, навчання роботи в нових програмах. Потрібен був час на те, щоб пристосуватися», — додає її колега з Центральної України. Утім, більшість представників благодійних організацій доволі швидко освоїли роботу з необхідними програмами й «повернулись у стрій».

Разом із тим **перехід на дистанційний режим роботи, за свідченнями представників багатьох благодійних організацій, супроводжується низкою труднощів на етапі взаємодії працівників і бенефіціарів.**

«Люди в складних обставинах не мають гаджетів, а літні люди — необхідних навичок користування програмами», — ділиться спостереженнями представниця благодійного фонду, який опікується людьми похилого віку. Так само представник фонду, який допомагає онкохворим дітям, розповідає, що існує проблема матеріально-технічного забезпечення лікарняних відділень. Там потрібен інтернет і екрани. «Далеко не всюди є інтернет. В “сірій зоні” якість інтернету погана, а 70% його там взагалі не мають», — доповнює його слова представниця благодійного фонду, який спеціалізується на захисті прав жінок. Ця проблема характерна здебільшого для мешканців сільської місцевості.

З величезним викликом стикнулися ті організації, які вирішили під час кризи підвищити свою **представленість онлайн**. Створити продукт на професійному рівні поза межами обласного центру виявилось не так просто. «Не вистачає фахівців, які б зробили монтаж роликів. Це вартує грошей», — констатує представниця благодійного фонду з райцентру на Сході України. Більше того, створення якісного продукту вимагає значних зусиль і креативу. Представниця благодійного фонду із Західної України ділиться новим досвідом: «Ми musiли перевести навчання в онлайн. І нам треба зрозуміти, як переводити супровід людей онлайн. Це виклик наочності».

Окремої уваги заслуговує **питання збору коштів за допомогою онлайн-активностей**. Організаціям, які спробували реалізувати цей кейс, бракує досвіду і знань, щоб запустити ефективні механізми у короткі строки. «В інтернеті важче залучити покупців. Майданчик у фейсбуці для продажів працює не надто добре. Посилання то активне, то вже не активне, а онлайн-магазин на такий короткий термін робити немає сенсу», — розповідає представниця західноукраїнського благодійного фонду.

Ще один вагомий виклик, спричинений переведенням активностей в онлайн, — це **втрата емоційного, «живого» контакту**, а отже, й того ефемерного, що надихає працівників благодійних фондів, а часто і їхніх бенефіціарів. «Це важко: безпосередня робота з людиною дарує радість, а онлайн цього немає. І дітям важко, бо вони і зі школою в ZOOM, і з нами тепер. Наш дитячий центр був місцем, де дитина відволікалася від телефону, від інтернету», — з жалем констатує представниця благодійного фонду з Півдня України.

Разом із тим **значна кількість благодійних організацій і фондів не змогла перейти на дистанційний формат роботи** — іноді зробити це просто неможливо. Найбільш проблемною виявилася переорієнтація для організацій, які здійснюють патронаж людей літнього віку. «Домашню опіку людей похилого віку призупинити неможливо, бо це часто малорухомі люди.

А з іншого боку, вони є групою ризику. Спочатку була розгубленість, бо в нас дуже багато сервісних проектів. Ми скоротили кількість відвідувань з п'яти до двох. Більше консультуємо в телефонному режимі. Продукти не заносимо, а лишаємо на порозі», – описує зміни в роботі представник благодійного фонду зі Східної України. Ця проблема постала також перед організаціями, які поширюють продуктові набори, реагують на сімейне насилля, забезпечують лікарні всім необхідним.

Безпосередня робота з людьми в умовах карантину у зв'язку з коронавірусом спонукала більшість організацій узятися за **розробку нових протоколів безпеки працівників і бенефіціарів**. Найкрупніші з них зважили не лише на елементи фізичної безпеки (носіння масок, дезінфекція, тримання дистанції), а й на електронну безпеку. Адже питання збереження інформації і персональних даних бенефіціарів у нових умовах постало дуже гостро. «У нас є групові заняття з психологом, тож ми маємо попідкуватися, щоб запис не потрапив в онлайн», – пояснює ситуацію представник благодійного фонду з Києва.

Для багатьох благодійних організацій серйозним викликом стало ускладнене в умовах карантину транспортування. «Складно під'їхати до бенефіціара й допомогти йому. Наші офіси розділені між областями. Транспортні засоби повернулися на базу в Київ», – розповідає представник благодійного фонду з базою на Сході України.

«Нам довелося виділяти додаткові кошти на забезпечення транспортування в лікарню наших підопічних, якщо їм стане гірше, та на транспорт для медиків, які мають приїхати в лікарню, щоб надати нашим підопічним допомогу», – також зауважує проблему представниця благодійного фонду з Києва.

Вкрай ускладнилася реалізація програм закордонного лікування й постачання ліків з-за кордону, адже багато країн не готові приймати іноземних пацієнтів, та й доправлення важкохворого літаком сьогодні стало непростим завданням.

Проблемним є транспортування не лише пацієнтів чи персоналу, а й ліків та іншої матеріальної допомоги. Благодійні фонди опинилися в ситуації, коли продовження роботи вимагало віднаходження нових рішень. Представниця національного фонду говорить: «Ми перейшли на режим переговорів із Укрпоштою, щоб отримати знижки на пересилку таблеток завдяки національним поштовим службам».

Важко заперечити твердження, що **успішність роботи благодійних організацій в умовах кризи значною мірою визначається їхньою гнучкістю, готовністю реагувати на зміни**. Для одних вона стала потрясінням, як-от для невеликої благодійної організації із Західної України, представник якої розповідає таке: «Карантин припинив нашу роботу. Ми раніше залучали дітей із звичайних шкіл і возили їх в інтернати, а тепер школи не працюють.

З церквами співпрацювали — зараз вони закриті. Бізнес не має змоги допомогти. Не знаємо, чи зможемо привітати ветеранів цього річ». А для декого криза відкрила нові можливості. Позицію більшості опитаних учасників дослідження найбільш влучно висловила одна з представниць відомого фонду із Західної України: «Це не можна назвати кризою. Це інший формат роботи».


Серед позитивних змін, спричинених кризою, представники благодійних фондів згадали зростання територіального покриття та кількісного охоплення аудиторії завдяки онлайн-формату. «Наші аніматори одними з перших пішли у фейсбук і ZOOM, створили там групи й платформи. Якщо в офлайн ми охоплювали 20-30 дітей, то тепер маємо 800 підписників в одній групі. Ми активно охоплюємо дітей у буферній зоні», — хвалиться представниця одного зі східноукраїнських фондів.

Загалом криза змусила організації стати більш активними онлайн. «Наша присутність онлайн зросла. Є додаткові комунікаційні платформи, на яких населення отримує допомогу. Ми також готуємо вебінари», — розповідає представниця одного з національних благодійних фондів. «Ми почали робити ролики, надавати онлайн-консультації, проводити онлайн-тренінги. З'явилася група підтримки жінок у фейсбуці», — додає її колега зі Сходу України.

«Ми розпочали всі комунікації, які хотіли проводити в громадах, запустивши їх ще активніше онлайн. Почали знімати мотиваційні відео, писали статті-«лонгріди», пости», – продовжує респондентка – представниця західноукраїнського фонду.

До «активу» ситуації, що склалася, представники благодійних організацій відносять **освоєння, а подекуди й закупки нового програмного забезпечення.**

Важливим позитивним аспектом впливу кризи на благодійні організації опитані учасники дослідження вважають **посилення командного духу в організації.**



«Я ще раз переконалася в силі своєї команди», – констатує працівниця невеликої благодійної організації з Центральної України. «Це перевірка нашої ефективності й результативності. Бо ми з першого дня не дали послугам «провиснути». Ми розкрили свій потенціал, довели, що коли виникає проблема на національному рівні, благодійні організації допомагають державі»,

– запевняє представниця великого благодійного фонду з Києва.

Зрештою, **карантин примусив благодійні фонди експериментувати й вчитися, робити те, до чого не доходили руки у звичних обставинах.** А це означає, що народжуються нові цікаві ідеї і сміливі рішення. «Ми відкрили для себе новий формат роботи – дистанційний. Тепер я бачу, як можна ефективніше працювати, коли карантин закінчиться», – розмірковує представниця київського благодійного фонду. «Щоб бути ефективними, треба вчитися. Карантин змусив нас зосередитися на цьому більше. Щоб після карантину ми могли краще надавати послуги своїм клієнтам», – продовжує її колега з Центральної України. «Ми подумали про нові напрями роботи. Пробуємо працювати з освітою (онлайн-освітою). А ще зрозуміли, що ZOOM значно оптимізує витрати», – резюмує працівниця західноукраїнського фонду.

Зміни фандрейзингу під час карантину:

- ● збір коштів за допомогою офлайн-активностей зупинився, тому організаціям довелося шукати інший спосіб залучення коштів, наприклад, перехід від офлайн-крамниць в онлайн-простір;
- ● середній та малий бізнес зараз не можуть підтримувати громадські організації як раніше, хоча потреба у фінансуванні як ніколи актуальна;
- ● організації та фонди зацікавлені в грантових програмах, адже це додаткове фінансування проектів.

Соціальний капітал і співпраця у благодійному секторі

Кризові явища накладають свій відбиток на відносини в благодійній сфері. Цікаво, що **пандемія COVID-19 та впроваджені карантинні заходи мали переважно позитивний вплив на кооперацію благодійних організацій.**

Особливо це твердження актуальне для організацій, які включилися в роботу місцевих координаційних штабів проти поширення COVID-19. «Співпраця стала тіснішою, оскільки було утворено координаційний центр із протидії COVID. Тож ті, хто працює в цьому напрямку, мають більше зв'язку одне з одним. Бо це постійний потік інформації й координація», — розповідає представник благодійного фонду із Східної України. «Тут є великий плюс: ми завели друзів серед колег-волонтерів. Складна логістика вимагає організаційної взаємодії», — додає представник благодійного фонду з Півдня України.

Водночас доволі активною була співпраця у секторі надання гуманітарної допомоги.

«Наші колеги змушені були закрити їдальню для бідних. Тому вони передали їжу нашим родинам», — говорить представниця великого благодійного фонду з Центральної України. Подібну історію розповідає представниця фонду із Західної України: «Багато благодійних організацій, які годували людей, зачинилися, бо не можуть забезпечити соціальну дистанцію. Їхні клієнти переходять до нас. Тому вони стали приїжджати з їжею до нас».

Кооперуються організації і тоді, коли відчують, що самотужки не здатні задовольнити запити бенефіціарів. У цьому разі благодійні фонди або перескеровують тих, хто потребує допомоги, до колег, або об'єднують зусилля задля розв'язання проблеми. «Почали більше співпрацювати з колегами. Виникає проблема, яку ми не можемо вирішити. Ми перенаправляємо до них», — пояснює представниця невеликого східноукраїнського благодійного фонду. «Ми почали активніше співпрацювати з Українською біржою благодійності для збирання коштів», — додає її колега з Києва. А представниця благодійного фонду із Західної України описує деталі співпраці: «У нас було багато кооперації. На Львівщині 4000 дітей повернули з дитячих інтернатів у сім'ї. Тож ми об'єдналися з чотирма організаціями й поділили райони, які слід об'їхати, між собою».




Водночас близько половини учасників опитування зазначили, що пандемія жодним чином не вплинула на їхню співпрацю з колегами, оскільки ще до початку кризи вона була доволі активною.


Разом із тим співпраця благодійних організацій із бізнесом змінилася не на краще.

Великі й середні благодійні фонди солідарні в тому, що бізнес постраждав від введення карантину, його можливості скоротилися, а ті підприємства, які виділяють ресурс, надто сконцентровані на протидії COVID-19. «Стало складніше працювати. В бізнесу немає впевненості в майбутньому, і він переключився на COVID», – пояснює ситуацію представниця великого благодійного фонду з Києва. «Наші партнери й спонсори вже фінансово вичерпалися. Тепер до них звертатися навіть некоректно», – додає її колега.

А от невеликі благодійні організації менш категоричні. Частина з них стверджує, що підтримка бізнесу зменшилася, але є ті, хто, навпаки, отримав додаткову підтримку. «Йдуть назустріч, деякі навіть активізувалися. Це не серйозні обсяги, а більш відповідальне ставлення», – пояснює представниця благодійного фонду з Києва.

Співпраця благодійних організацій з бізнесом погіршилась. Причини:

-  ● бізнес постраждав від введення карантину;
-  ● можливості бізнесу скоротилися;
-  ● бізнес сконцентрувався на протидії COVID-19.



«Наші партнери і спонсори вже фінансово вичерпались. Тепер до них звертатись навіть не коректно»

Натомість співпраця благодійних фондів із державою в умовах кризи інтенсифікувалася — проте переважно у форматі допомоги благодійного сектору місцевим та національним органам влади. «Намагаємося

працювати з МОЗ, Центром громадського здоров'я. Співпраця посилилася. Держава розраховує на нашу допомогу», — розповідає представниця одного з національних благодійних фондів. «Стосунки стали тіснішими й покращилися. Влада почала серйозніше сприймати благодійні організації, оскільки є джерелом запитів. Вони просять про допомогу, бо зрозуміли наші можливості, нашу мобільність», — додає її колега з благодійного фонду, розташованого у Східній Україні.

Працівники благодійних організацій зазначають, що **влада від початку кризи намагалася максимально залучити благодійні організації і до прийняття рішень, і до розв'язання проблем, які постали перед нею.** «У 2014-му влада не приймала допомогу. Зараз усе по-іншому. Сьогодні влада вже зрозуміла й покликала зразу. Координація з владою стала значно кращою. Проводиться щоденний брифінг із губернатором», — ділиться враженнями від взаємодії представниця східноукраїнського фонду, який спеціалізується на захисті прав жінок.

«Нас запрошували у штаб боротьби з пандемією, де обговорювалися питання допомоги малозабезпеченим», — розповідає представниця фонду із Західної України, який допомагає безхатченкам. «Почали більш тісно спілкуватися з департаментами — обласними й міськими. Навіть наш волонтер допомагав курирувати закупки й тендери в обласному управлінні», — з гордістю наголошує керівник одного з благодійних фондів Києва.

Щоправда, спорадично виринали згадки про те, що влада у цьому тандемі час від часу не виконує якісно своєї частини роботи. «Ми стикнулися з тим, що державна система неповоротка. Влада складає наші закупки в куточку», — нарікає представниця благодійного фонду з Півдня України. «Ми чекали від влади списки понад місяць», — додає представник західноукраїнського благодійної організації.

Перепоною для сектору стала й неготовність державних установ оперативно реагувати на виклики часу. Так, окремі благодійні організації були готові перейти на електронний документообіг з метою мінімізації особистих контактів, а от медичні заклади — ні.

При цьому складно не помітити, що **по інших напрямках співпраця держави із громадським сектором стала менш інтенсивною.** «З чинною верхівкою МОЗу контактувати складно — вони думають лише про коронавірус», — скрушно констатує представник національного благодійного фонду.

Співпраця благодійних організацій з владою

- ● благодійний сектор допомагає місцевим та державним органам влади;
- ● влада залучає благодійні організації до координації та взаємодії;
- ● зменшення інтенсивності співпраці влади з благодійними організаціями по напрямках діяльності, що не стосуються пандемії.

Співпраця благодійного сектору з медіа в нових реаліях значно різниться залежно від розміру організації та напрямів її роботи. Великі благодійні фонди з річним оборотом понад 10 млн грн здебільшого не помічають вагомих змін у відносинах з ЗМІ, адже до кризи вибудували системну співпрацю з ними. «Вона [співпраця] і до кризи була доволі хорошою», – впевнено говорить представниця благодійного фонду з Півдня України.

Попри це представники благодійних організацій зауважили, що журналісти перемістили свою увагу переважно на коронавірусну проблематику. «Співпраця [із ЗМІ] не особливо змінилася. Можливо, її стало трохи менше, бо увага змістилася на COVID-19», – розмірковує представниця київського благодійного фонду, який опікується онкохворими дітьми. «Стало легше. Ми через тематику коронавірусу висвітлюємо проблеми», – ділиться досвідом її колега з фонду подібного скерування.

Благодійні організації середнього розміру з річним оборотом від 1 до 10 млн грн, навпаки, зауважують зростання уваги до благодійного сектору з боку ЗМІ. «Про нас точно згадали. Часто телефонують», – говорить представниця благодійного фонду зі Сходу України. «Справді активізувалися. Цікавляться, чи ми працюємо, які в нас проблеми, як ми їх долаємо», – підтверджує респондентка із Західної України. Їхній колега з Києва підбиває підсумок: «Про нашу роботу почали частіше писати. Бо тема актуальна».

Малі благодійні організації з оборотом менш як 1 млн грн на рік значно рідше співпрацюють зі ЗМІ. «Налагодженої системної співпраці у нас немає», – зізнається представниця київської благодійної організації. Ті, хто все ж має сталі контакти з журналістами, констатують зростання уваги до фонду – в разі його протидії COVID-19 і зниження – в разі його спеціалізації на іншій сфері. «Рідше запрошують і мене, і колег», – помічає представниця благодійної організації, яка спеціалізується на протидії насиллю. «Якщо раніше нас запрошували на ефіри, то зараз це скоротилося», – підтримує спостереження представниця благодійної організації, яка опікується безпритульними тваринами.

Співпраця з медіа

Великі благодійні організації (понад 10 млн. грн на рік):



вагомі зміни у співпраці не відбулися;



організації вибудували системну співпрацю із ЗМІ ще до кризи;



зміщення уваги журналістів переважно на проблематику пов'язану з коронавірусом ще до кризи;

Благодійні організації середнього розміру (від 1 до 10 млн. грн на рік):



зростання уваги до благодійного сектору зі сторони ЗМІ;



інтерес до діяльності організацій, нових викликів та шляхів їх подолання;

Малі благодійні організації (менш як 1 млн. грн. на рік):



відсутність налагодженої системної співпраці зі ЗМІ;



зростання уваги до організацій, що задіяні у подоланні пандемії;



зниження інтересу до організацій, які спеціалізуються на сферах, не пов'язаних з подоланням пандемії;

В умовах кризи, спричиненої пандемією COVID-19, **трансформації зазнала і довіра населення до благодійних організацій.** Та все ж говорити про якісь суттєві зрушення було б передчасно, застерігає одна з респонденток — представниця загальнонаціонального благодійного фонду:

«Не відчуваю змін, але якщо ми вистоїмо, то довіра до нас підвищиться. Зараз за нами спостерігають». Та й, зрештою, довіра — це не те, що формується одномоментно. «Довіру благодійні організації завойовують тривалий час. І криза на це не впливає», — говорить представниця невеликого фонду із Західної України.

Водночас частина благодійних організацій усе ж констатують **ріст довіри населення до благодійного сектору**, особливо на тлі неспроможності влади дати раду багатьом речам у критичній ситуації. «Ситуація суттєво не змінилася, але ставлення стало трохи теплішим, — розповідає очільниця невеликого фонду з Центральної України. — Влада опинилася не на висоті в кризовій ситуації, і стало зрозуміло, що благодійні організації ефективніші». «Довіри більше, бо ми спроможніші за владу. І люди з нами більш чесні, ніж із владою», — підтримує її колега з сусідньої області.

Солідарна з ними й представниця благодійного фонду з Києва: «Довіра зросла, бо коли виникає проблема, люди розуміють, на кого вони можуть покластися».

Проблем у суспільстві й справді побільшало.

Благодійні організації фіксують зростання кількості запитів на засоби захисту від COVID-19 — маски, захисні костюми, тести, апарати ШВЛ. Потрібно значно більше гуманітарної допомоги — їжі, засобів гігієни, ліків, одягу. Затребувані транспортування й інтернет-зв'язок у сільській місцевості. Іноді проблема полягає навіть не у нестачі грошей, а в тому, що деякі речі складно придбати, особливо у провінції. «Просять подушки від пролежнів для людей похилого віку, памперси. Просто багато всього закрито, тож дістати це важко», — розповідає представник благодійного фонду з невеличкого містечка в Західній Україні.

Бенефіціари потребують більше соціальної підтримки: допомоги у працевлаштуванні чи переселенні, елементарно сприяння у розв'язанні побутових проблем. «По нашій області на 40% зросло число безробітних», — озвучує сумну статистику представниця благодійного фонду однієї з південних областей України. «Ті, хто втратив роботу у великих містах, не змогли платити за житло, а доїхати додому стало неможливо», — розповідає респондент про ситуації, з якими стикнувся благодійний фонд у Києві, який працює з учасниками війни на Донбасі. «Потрібне транспортування для отримання медичних послуг — соціальне таксі, наприклад, для хворих на гемодіаліз.

У населення зросли й психологічні потреби. «Іноді потрібно просто з людиною поговорити, зняти напругу, подолати тривожність», — розповідає представниця благодійного фонду, розташованого в Центральній Україні. Задоволення усіх цих запитів, звісно, відбувається із бюджетів благодійних організацій. «Передусім ми потребуємо коштів, бо кількість запитів від лікарів непропорційно висока. Ми крутимосся як вужі на пательні, і поки що в нас виходить», — запевняє представник невеликого благодійного фонду на Півдні України.

Менші благодійні організації говорять про **необхідність диверсифікації фінансових надходжень та потребу змінити усталену фінансову модель.**

«Можливо, нам потрібно створити соціальне підприємство, самотужки переробляти зібран вторсировину. Це дасть роботу військовим. Треба підключати збір коштів. Потрібен доступний варіант збору коштів, нові фінансові механізми», — розмірковує представниця благодійної організації з Києва.

«Потрібно донести до бізнесу, що ми теж експерти, а не робити тільки так, як хоче бізнес. Тобто гроші потрібні не лише на закупівлю обладнання, але й на адміністративні витрати», — додає її колега. І звісно ж, для цього потрібні нові знання. Тож представниця одного зі східноукраїнських благодійних фондів підкреслює: «Нам би знадобилася додаткова освіта з написання проектів».

Цій категорії благодійних фондів часто бракує уваги з боку ЗМІ. Адже у невеликих організацій немає достатньо сил, часу і ресурсів для налагодження системної співпраці з журналістами. «Нам не вистачає медіапідтримки на всеукраїнському рівні», – ділиться проблемою керівниця благодійного фонду з Центральної України.

Натомість середні та великі благодійні організації частіше нарікають на нестачу фахівців і знань. «Нам потрібні хороші відеооператори, звукорежисери – ті, хто вміє робити кіно», – говорить представниця благодійного фонду зі Сходу України. «Потребуємо додаткових консультацій з епідемії ВІЛ у контексті COVID», – додає представниця благодійного фонду з Києва. А колега з благодійного фонду, розташованого в Центральній Україні, продовжує: «Нам необхідні знання ПК і основних програм. Ми зрозуміли, що їх мусить мати кожен працівник. До карантину вимоги були не такими високими. Зараз ми розуміємо, що потрібні нові навички». Набагато рідше опитані в межах дослідження згадують про потреби в матеріально-технічному забезпеченні, а саме про засоби індивідуального захисту, ноутбуки, електричні велосипеди, інтернет-покриття, пальне або ж принаймні про звільнення від оподаткування (ПДВ, ЄСВ) під час кризи.

Антикризовий рецепт для благодійних організацій

То якою ж має бути благодійна організація, щоб залишатися під час будь-якої кризи ефективною? Рецепт успіху доволі простий — його можна сформулювати в десяти пунктах:

- ● Стабільні фінансові надходження.
- ● Гнучкість, адаптивність.
- ● Хороша репутація.
- ● Висока організаційна культура.
- ● Стратегічне планування.
- ● Прозорість.
- ● Ідейність, любов до своєї справи.
- ● Робота з соціально значущими проблемами.
- ● Розгалужена волонтерська мережа.
- ● Активна комунікація.

Стабільні фінансові надходження, на думку багатьох опитаних у межах дослідження представників благодійних фондів, забезпечуються за рахунок максимальної їх диверсифікації. «Велика кількість донорів. Що більше людей і нижчий чек, то стійкіша організація», – ділиться рецептом представниця великого фонду. «Краудфандинг, диверсифікація фандрейзингу або один стабільний донор (як-от Пінчук, Ахметов, USID)», – деталізує секрет стабільності її колега. Адже фінансування великою корпорацією забезпечує не лише достатньо коштів, а й доступ до людського ресурсу та піар-підтримки. Менші благодійні організації переконані, що гарантією стабільних фінансових надходжень є робота з великими грантовими проектами.

Гнучкість, адаптивність розуміють як готовність оперативно реагувати на виклики, вміння пристосовуватися до обставин. Йдеться також про схильність команди благодійного фонду до інновацій, її здатність знаходити нові рішення в умовах постійних трансформацій. «Важить те, чи є професійна команда, здатна адаптуватися до змін», – наголошує представник великого благодійного фонду. «Важливі гнучкість, креативність – спроможність віднаходити нові шляхи і способи», – додає його колега з Центральної України. «Персонал має бути активним, готовим до змін, спроможним включатися й розпочинати щось нове», – підхоплює думку колег представник середнього благодійного фонду з Півдня України.

Рідше (переважно від менших благодійних фондів) можна почути міркування про те, що благодійна організація успішно переживе кризові періоди, якщо братиметься за всі проекти, які їй пропонують. «Не відмовляти, начебто це нам не підходить», — пояснює представник благодійної організації з невеликого містечка в Західній Україні. Однак ця теза є дискусійною, адже більші організації все ж схильні вважати, що благодійний фонд повинен працювати в рамках своїх місії та візії.

Поодиноким звучить думка, що гнучкість організації підвищується у разі, якщо спектр її діяльності розширюється.

Хороша репутація включає довгий ряд характеристик. Перш за все це здобута довіра громади. «Суспільна підтримка, відомість, високий ступінь довіри, сталий фандрейзинг, більше досвіду», — ділиться міркуваннями представниця київського благодійного фонду. Звісно, усе це можливо отримати лише за умови активної роботи впродовж багатьох років. Її колега уточнює: «Не нові організації. Ті, що мають ім'я, бренд, досвід роботи, мають надійних партнерів».

Висока організаційна культура також має багато складників. Насамперед ідеться про сильну, згуртовану команду фахівців. «Команда в організації має бути однодумцями».

Не просто людьми, які виконують обов'язки, а людьми, які дивляться в одному напрямку», – впевнена представниця східноукраїнського благодійного фонду. «Команда має бути. Кістяк організації. Єдність. Як кулак. Коли кожен може замінити кожного», – доповнює її бачення колега.

Неабияке значення в організації має **лідерство**. За словами одного з респондентів, повинен бути лідер, який підтримує стосунки з усіма і не боїться просити про підтримку. Він підкреслює: «Має значення сміливість і оптимізм. Потрібен сильний менеджер, готовий до інновацій».

Представники великих благодійних фондів наголошують на значущості процесів усередині організації. «Важливий фокус на тому, якою є організація, як у ній налагоджені процеси. Адаптивні внутрішні процеси...»; «Важлива налагоджена комунікація в структурі, налагоджені внутрішні процеси» – ось лише кілька міркувань представників благодійних організацій.

Забезпечити стійкість організації в період кризи може увага до розвитку й навчання персоналу. За словами учасників дослідження, вкладення у розвиток і підвищення мотивації персоналу створить команду, здатну швидко переорієнтуватися в кризові часи. Водночас знання своєї цільової аудиторії (клієнтоорієнтованість) сприятиме здобуттю доброї репутації.

Стратегічне планування, у свою чергу, передбачає, за словами представниці великого національного благодійного фонду, здатність «відстежувати події в країні, тримати руку на пульсі економічної й політичної ситуації». «Потрібно вміти готуватися до криз, мати навички стратегічного планування», — доповнює її представниця великого благодійного фонду з Центральної України. Логічним наслідком такого планування є створення «фінансової подушки» на випадок чергової кризи. «Ті, хто має стабільний кошторис і запаси на рахунках. Ті, хто може зберегти зарплати своїм працівникам», — описує представниця невеликої благодійної організації з Києва успішних колег. «Ті, що мають кризовий фонд. Пропрацьовують матрицю ризиків», — доповнює її колега зі Східної України.

Прозорість — це передусім відкриті звітність і підзвітність. «Важливо доносити інформацію про стан організації, про те, які послуги надано. Важлива достатність інформації, адже наше суспільство хворе на недовіру», — запевняє представниця благодійного фонду із Західної України. Не менш важливим у цьому контексті є й спілкування з донорами, зворотний зв'язок. Багато що значить і транспарентне портфоліо вже на початку взаємодії з донорами, міжнародними організаціями.

Ідейність. Благодійність, на думку учасників дослідження, неможлива без емоційного заангажування. «Важлива ідейність. Люди мають жити цією ідеєю», – вважає представниця невеликого західноукраїнського благодійного фонду. «Люди в ній [благодійності] не живуть грошима. Вони мають жити цими цінностями, місією фонду», – підтверджує її слова колега з фонду, розташованого в одній зі східних областей України.

Робота з соціально значущими проблемами – ще один складник рецепту успішності благодійної організації. Підтримка української армії під час війни, протидія пандемії COVID-19 – ці проблеми знаходять відгук у суспільстві, тож увага до них дає змогу легше отримати фінансування.

Активна комунікація через соціальні мережі та ЗМІ підвищує шанси благодійних організацій отримати суспільну підтримку. Утім, цю ознаку ефективності згадують лише представники великих благодійних фондів, які взяли участь у дослідженні.

Наявність розгалуженої мережі волонтерів дозволяє економити ресурс і водночас виконувати великий обсяг робіт.

Дотримання цих універсальних принципів здатне зробити благодійну організацію невразливою, стійкою до криз, які регулярно супроводжують життя нашої держави.

Для організацій, які не спеціалізуються на медичній проблематиці й відчувають певні труднощі з реалізацією своєї місії, актуальними є кілька тактичних порад, які впливають із подій сьогоднішнього дня:

- Результативним може стати поєднання проблематики вашої благодійної організації із аспектами подолання наслідків пандемії. Важливо показати, що наслідки поширення COVID-19 є ширшими, аніж безпосередньо захворюваність.
- Активніше залучати волонтерську ініціативу. Пропонувати кооперацію «досвіду» та «рук». У цьому разі зростуть можливості, а ресурс буде витрачено більш раціонально.
- Важливою є й кооперація з колегами. Ті організації, у яких обсяги роботи значно зросли, не відмовляться від «зайвих рук», ті ж, у кого знизилися, — отримують можливість долучитися до проектів.
- У разі призупинення діяльності у зв'язку з тими чи іншими причинами є сенс переосмислити фінансову й організаційну моделі вашої організації. Йдеться про диверсифікацію фінансування, оптимізацію процесів, пошук нових креативних рішень. У цей час з'являється можливість посилити онлайн- і медійну присутність вашої організації.

- Успіх може принести інтенсифікація роботи зі ЗМІ. Активне висвітлення проблем, із якими стикнулася ваша організація та її бенефіціари, може привернути увагу широкої громадськості до цього питання й мобілізувати громаду у бажанні надати підтримку.
- Уже зараз зрозуміло, що благодійній сфері не уникнути диджиталізації, тож важливо розвивати відповідні навички у персоналу. Можливо, навіть є сенс започаткувати нові напрями допомоги для бенефіціарів, наприклад, «Доступ до цифрових технологій у сільській місцевості» та «Цифрова освіта для старшого покоління».
- Після кризи варто пам'ятати про необхідність посилення інституційної культури в благодійній сфері. Тож є сенс долучатися до професійних об'єднань, посилювати кооперацію.
- Зрештою, важливо зберігати оптимізм, не боятися викликів, навчатися, змінюватися. Бо хто, як не ми?!

Інформаційні запити благодійного сектору

Сучасна інформаційна епоха спонукає нас призвичаюватися до концептуальної ідеї «навчання впродовж усього життя». Не стала винятком і сфера благодійності.

Представники більшості опитаних благодійних організацій зазначають, що зацікавлені в отриманні додаткових знань для більш якісної професійної діяльності. Щоправда, обсяг і зміст необхідних знань залежать від розміру благодійної організації.

Актуальні теми навчання для благодійних організацій:

— ● Малі (до 1 млн. грн. на рік)

- | підготовка грантових заявок;
- | залучення спонсорів;
- | СММ;
- | медійна активність.

— ● Середні (від 1 до 10 млн. грн. на рік)

- | оновлення законів;

Благодійність в умовах коронавірусу

PR;

психологія, соціальна робота;

бухгалтерський облік;

HR, керування командою;

CRM-система;

управління проектами;

фандрейзинг;

пошук волонтерів і фахівців благодійної роботи;

подолання емоційного вигорання волонтерів;

стратегічне планування в благодійному секторі.

● Великі (більше 10 млн. грн. на рік)

робота з новими програми для фінансового документування ;

он-лайн програми, які можуть повністю забезпечити планування;

CRM-програми з систематизації управління організації;

навички щодо комплексу Моніторинг-оцінка-підсумок-звітність

HR процеси;

PR.

Наприклад, чверть представників малих благодійних організацій (із щорічним оборотом до 1 млн грн) вважають, що на цьому етапі не потребують спеціалізованого навчання. «Можливо, є певні моменти – спілкування з людьми, адміністративні процеси, – але це краще здобувати на досвіді», – розмірковує представник благодійного фонду з Південної України. «У нас не настільки об'ємна діяльність. Нам поки що вистачає “хто, як не ми”», – підтримує його позицію колега з Києва.

Утім, решта колег дотримуються протилежної думки. Найбільш актуальні тематики для цієї категорії благодійних організацій такі: мотивація до благодійності, підготовка грантових заявок, залучення спонсорів, SMM, медійна активність. «Нас би зацікавило щось про написання грантів, про те, як можна отримати суттєву допомогу не від влади. Нам слід знати, як правильно підготувати кошторис, де поставити наголос, як залучати більше людей до благодійності, як мотивувати людей працювати разом. Хотілося б більше залучати підприємців, церкви, школи», – говорить один із представників благодійних фондів.

Натомість благодійні організації середнього розміру (з оборотом від 1 до 10 млн грн на рік) відчують постійну потребу в навчанні і брак найрізноманітніших знань. Йдеться і про загальні знання (наприклад, знання іноземних мов), і про фахові.

Серед останніх: оновлення законодавства, піар, тимблдінг, психологія, соціальна робота, бухгалтерський облік, HR, менеджмент, SMM, CRM-система, управління проектами, фандрейзинг, залучення фінансування від бізнесу, написання грантових заявок, навчання з інтеграції в державний бюджет, пошук волонтерів і фахівців благодійної роботи, навички подолання емоційного вигоряння волонтерів, стратегічне планування в благодійному секторі.

«Нам потрібно знати, як шукати ресурс, зокрема людський. Як знайти компетентну людину. Як працювати з емоційним вигорянням за надто інтенсивної праці», – перераховує бажані навички представниця благодійної організації з Києва. «Нам були б цікаві такі тренінги, які робить «Світло надії» з Полтави: як інтегруватися в держбюджет, з тимблдінгу й релаксу, як проводити сімейні тренінги, щоб чоловіки й діти наші «підтягнулись». Але вони в них дуже дорогі», – нарікає представниця благодійної організації зі Сходу України. «Стратегічне планування. Фандрайзинг. Правильний соціальний проект. Які є інновації. Як правильно залучити через онлайн-ресурс донорів. Як розкрутити сторінку, сайт», – додає до списку зацікавлень представниця благодійного фонду з Києва.

Представники великих благодійних організацій не відчують браку компетенцій, імовірно, через те, що постійно навчаються й залучені у внутрішні програми розвитку персоналу організацій.

«Не відчуваю потреби. Постійно підвищую кваліфікацію. Сама є ментором. Ми багато уваги приділяємо підбору персоналу, і він, як правило, компетентний», – говорить представниця національного благодійного фонду. «Світ змінюється, тож маємо змінюватися й ми. У нас є різні напрями. Ми намагаємося запроваджувати міжнародні стандарти, бути інноваційними», – додає її колега з Центральної України.

Ця група організацій зауважує потребу в таких знаннях: робота з новими програмами для фінансового документування; володіння онлайн-програмами, які можуть повністю забезпечити планування, CRM-програмами із систематизації управління організацією; навички щодо комплексу «Моніторинг – оцінка – підсумок – звітність», HR, піар. «Нам цікавий емоційний інтелект. HR, а саме як правильно звільняти людей. PR, адже ми не вміємо піаритися. Це дуже важко», – пояснює респондентка – представниця благодійного фонду із Західної України.

Нові інформаційні запити, спричинені пандемією Covid-19

Із початком кризи перед багатьма благодійними організаціями постали нові потреби в інформації та навичках. Їх умовно можна поділити на три групи:

- ● щодо роботи з бенефіціарами;
- ● ті, що стосуються безпосередньо роботи організації;
- ● інформація медичного змісту.

До першої групи запитів належать **навички роботи із вразливими групами та психологічної підтримки**. «Я б хотів дізнатися, як допомагати населенню під час кризи. Як працювати з вразливими соціальними групами, бо їм важко в такі періоди. Практичний досвід, кейси», — перераховує представник благодійної організації із Західної України. «Курси психологічної підтримки, як відволікти від тривожності...» — доповнює його колега з південного регіону. «Як компетентно спілкуватися з бенефіціарами під час епідемії. З цього приводу ми консультувалися із санітарними лікарями», — додає представниця організації зі Сходу України.

Другу групу формують **навички з підготовки онлайн-тренінгів, створення магазину у фейсбуці чи онлайн-магазину.** «Більше інформації про можливості роботи з онлайн-інструментами. Про те, як перевести роботу в онлайн», – описує бажані навички представниця східноукраїнського благодійного фонду.

До третьої групи належать **знання щодо зниження ризиків зараження COVID-19, тренінги з надання першої домедичної допомоги, інформація про тестування.** «Правдива інформація про COVID-19. Як можна заразитися, а як – ні. Ми маємо передавати цю інформацію доступно й зрозуміло. Я читаю складні статті. Сама перетравлюю. Потрібне адаптоване знання», – ділиться враженнями представниця відомого західноукраїнського благодійного фонду. «Нам цікаво, які набори засобів захисту потрібні. Зараз багато коштів витрачають на костюми, які не захищають, а також маски, які не захищають. Знання про COVID-19», – суголосна з нею представниця благодійного фонду з Києва.

Оптимальні формати навчання

Для більшості представників благодійних організацій найбільш зручним є дистанційне навчання у форматі онлайн-конференцій / онлайн-лекцій із можливістю ставити запитання й отримувати на них відповіді. Після завершення такого навчання учасники хотіли б отримувати тези доповідачів у вигляді презентацій у текстовому форматі. Представники середніх і великих організацій зацікавлені в онлайн-форматі курсів. «Оптимальними є ZOOM-конференції, онлайн-формат: відеоуроки, відеозвернення, жива розмова у режимі “запитання – відповідь”», – перераховує зручні формати представниця невеликого благодійного фонду з Центральної України. «Особиста присутність онлайн – із залученням, завданнями. Інтерактивні тренінги в реальному часі онлайн», – підтримує її колега з Києва.

Лише п'ята частина опитаних у ході дослідження представників благодійних організацій віддає перевагу офлайн-формату: навчальним поїздкам і тренінгам.

Так само (і лише представники великих благодійних організацій) згадують такі формати, як розсилка, література, відеоінтерв'ю з експертами, переймання досвіду. «Вебінари, тому що це може відбуватися онлайн у реальному часі і у записі (це для адміністративного відділу), а реабілітологам – краще контактні формати, спостерігати, як працюють фахівці, переймати досвід», – говорить представник благодійного фонду з Києва.

Оптимальні формати навчання

80% респондентів = найбільш зручним є дистанційне навчання у форматі он-лайн конференцій/лекцій, з можливістю поставити питання.

20% респондентів = віддають перевагу оф-лайн формату: навчальним поїздкам та тренінгам.

Без сумніву, значення має не стільки формат представлення інформації, скільки зміст та спосіб її подання. «Головне, щоб було цікаво. Будь-яка нудна теорія нецікава», – пояснює представниця невеликого фонду з Центральної України.

Навчання і розвиток

Затребувані благодійними організаціями регулярність, зміст та мотивація навчання різняться залежно від їхнього розміру. Так, серед представників малих благодійних організацій навчаються у робочих цілях близько половини респондентів. Щоправда, такі заняття є вкрай спорадичними й несистемними. Їхня тематика часто залежить від пропозиції, а не від потреб слухачів.

Ті, хто не навчається, пояснюють це браком часу і сил, наявністю достатньої компетенції. «Не навчаюсь. Не має потреби. Я в цій сфері більше 20 років, тож розумію свою цільову аудиторію», – говорить керівник благодійної організації з Центральної України.

Ті ж, хто проходить навчання, згадують тренінги на такі теми: робота з дітьми (тренінг місцевих органів влади); гендерна рівність (на платформі іноземної благодійної організації); робота з місцевими й державними бюджетами: як їх контролювати й писати запити (в рамках грантових проектів Інституту політичної освіти та «Території успіху»). Дехто з респондентів навчаються у магістратурі за спеціальністю «Менеджмент галузі охорони здоров'я».

Натомість представники благодійних організацій середнього розміру засвідчують, що навчаються постійно. Фактично, для них **навчання — це частина корпоративної культури**. «Наша організація постійно навчає персонал через професійні вебінари, курси, літературу», — розповідає представниця благодійного фонду зі Східної України. «По всіх проектах проходять тренінги, семінари, робочі зустрічі. Особливо по мережевих проектах. Ми запрошуємо фахівців. Нам часто надсилають запрошення інші організації», — доповнює її колега з Півдня України.


Тематика навчання актуальна й різнобічна: проектний менеджмент; міжнародна адвокація; захист прав і профілактика насилля; побудова моделі розвитку фонду, місії, візії (на базі Центру розвитку благодійності Українського католицького університету); робота в нестабільних ситуаціях (тренінг від Zagoriv Foundation); політики убезпечення організацій (бенефіціарів, працівників); соціальне згуртування й зниження конфліктності; діяльність організації в обласних координаційних радах; фандрейзинг. «На порталі “Гурт” є розсилки (безкоштовні вебінари та лекції, і вони йдуть у ZOOM)», — ділиться інформацією представниця благодійної організації, розташованої в одній із східних областей України. «Це курси на Prometheus. Також профільні організації тренінги роблять. “Гурт”. “Простір”», — додає її колега. «Курс Олі Кудиненко “Фандрайзинг”. У фейсбуці проводить конференції, зокрема міжнародні. Нам це цікаво. Книги з'являються цікаві, наприклад, у Краплича “Фандрейзинг”», — додає представниця київського благодійного фонду.

Представники великих благодійних організацій

навчаються часто, багато й системно. Ці навчання відбуваються як у межах політики організації, так і з власної ініціативи співробітників. «Наша організація постійно навчає персонал через професійні вебінари, курси, літературу», – розповідає представниця благодійного фонду з Південної України. Респонденти зазначають, що активно здобувають сертифікати на онлайн-курсах (таких як Coursera), слухають відомих блогерів (наприклад, Андрія Федоріва, Ольгу Кузьмук), відвідують спеціальні курси у вищих навчальних закладах України і за кордоном, обмінюються досвідом із колегами. Тематика таких навчань надзвичайно широка, оскільки самий процес є практично безперервним.

«Починаючи з навчання на роботі і закінчуючи вебінарами від благодійних організацій США. І фандрайзинг, і дитяча онкологія...» – наводить приклади представник загальнонаціонального благодійного фонду. «Ми обмінюємося досвідом з колегами, вітчизняними й іноземними фахівцями і науковцями. Проходимо курси, а також відвідуємо консультації, програми у житомирських і київських університетах. Як будувати роботу піар-відділу (на платформі ЛАБА); цифровий маркетинг, стратегічні комунікації (через менторство з-за кордону); впровадження фандрейзингових стратегій (у Школі фандрейзингу Інституту філантропії Індіанapolisу)», – розповідає представниця фонду з Центральної України.

«З останніх – курс управління благодійними організаціями в Українському католицькому університеті, Львівська бізнес-школа, стажування з-за кордону по персональних контактах», – описує свій досвід навчання її колега із Західної України.



Отже, що більшою є організація і вищим рівень її організаційної культури, то системніше й глибше вчиться її персонал. Хоча, можливо, тут існує зворотна залежність: що освіченіший персонал благодійної організації, то потужнішою вона стає.

Джерела інформації

Показово, що з розміром благодійної організації корелюють не лише особливості навчання її персоналу, а й джерела, до яких співробітники звертаються у пошуках інформації, необхідної для роботи.

Так, малі благодійні організації не можуть похвалитися системністю у збиранні інформації для роботи. Третина з їхніх представників зазначили, що не мають потреби у збиранні інформації. Ще третина опитаних накопичують інформацію в процесі своєї роботи: отримують від бенефіціарів, учасників проектів, контактуючи з колегами, контрагентами та шляхом «сарафанного радіо».

Третина організацій шукають інформацію в інтернеті (через пошуковик Google), на сторінках дружніх благодійних організацій та у фейсбук-стрічці. Були згадані сайти «Гурту» та Українського форуму благодійників. «На сайті Українського форуму благодійників цікаві посібники. Ще переглядаю сайти великих міжнародних благодійних організацій (у них багато цікавих досліджень), бухгалтерські та юридичні сайти», – розповідає про свої вподобання представниця благодійного фонду з Києва.


Мережеві організації черпають нову інформацію завдяки материнським організаціям. «Ми є членами міжнародного руху ЕМАУС. Я їжджу на зустрічі з представниками цього руху з різних країн. Там працюють воркшопи, тож ми дізнаємося, як дають собі раду з безпритульними в різних країнах», – розповідає представниця західноукраїнського благодійного фонду.

Серед джерел інформації учасники дослідження активно згадували **сайти державних установ** (Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, департаментів із децентралізації) та міжнародних організацій (наприклад, ВООЗ).

Популярною серед опитаних представників благодійного сектору є **кластерна розсилка**.

Рідше затребуваним джерелом інформації є стрічка у фейсбуці, внутрішньогалузеві фейсбук-спільноти, контакти з іншими благодійними організаціями та повідомлення у ЗМІ. «Групи у фейсбуці (внутрішньогалузеві) Української біржі благодійності (UBB) – операторів благодійної допомоги, Українського форуму благодійників. Новинні ресурси (ukr.net, “Українська правда”). Сайт Верховної Ради України, Кабміну. Розсилки від Української біржі благодійності й Українського форуму благодійників. Телеграм-канал “Дайджест Україна”», – перераховує ресурси представниця київського благодійного фонду. «Вивчаємо роботу інших благодійних організацій, Українського форуму благодійників, сайт “Таблеточок”», – доповнює її колега.

Водночас великі благодійні організації частіше, ніж середні, як джерело інформації згадують мережу стейкхолдерів. «Новини – це стрічка фейсбуку, телеграм-канал МОЗ, офіційні сайти МОЗ, Кабміну. А ще спілкування з лікарями й підопічними», – пояснює представник благодійного фонду з Києва. «Якщо це навчання, то американські ресурси. По Україні – новини від “Гурту” і Українського форуму благодійників (розсилка), а також місцеві новини для розуміння того, що відбувається в місті. Звісно, спілкування з партнерами й спонсорами, стейкхолдерами, грантодавцями», – продовжує колега з Центральної України.



Отже, очевидно, що більшою є організація, то більш диверсифікованими є джерела, інформацію з яких черпає її персонал.


Просування бренду

Невеликі благодійні організації привертають увагу до своєї роботи перш за все за допомогою висвітлення власної активності у спільнотах у соціальних мережах. Лише у половині випадків вони вдаються до співпраці зі ЗМІ. «Ми пишемо про те, що починаємо акцію, і люди самі долучаються. Головне — чесність і прозорість. Традиційні медіа працюють ефективно на висвітлення, а соціальні мережі — на збір коштів», — ділиться досвідом керівник благодійної організації з Центральної України.

Водночас невеликі організації активно контактують безпосередньо з громадами. «Привертаємо увагу своєю роботою. Запрошуємо підприємців, директорів шкіл, людей, яким допомагаємо, на зустрічі, на яких показуємо ролики про зроблену роботу», — розповідає представник невеликого благодійного фонду. «Плакати, листівки, робота зі школами. Більше через роботу волонтерів, живі розмови», — описує шляхи популяризації діяльності представниця благодійного фонду з Києва.

Середні за розміром організації активно представлені у соціальних мережах — на фейсбуці, в інстаграмі й твітері, а також мають власний сайт. Вони активно публікують матеріали у ЗМІ. «Формування інформаційних приводів у ЗМІ, перенаправлення від мережі стейкхолдерів і “сарафанне радіо”», — перераховує канали комунікації представниця східноукраїнського благодійного фонду.

Та найбільш ефективним механізмом вони вважають роботу в соціальних мережах, активну взаємодію й креативні рішення. «У нас є сайт, медіа, соціальні мережі, «гаряча лінія» організації. Найбільш ефективною є сторінка у фейсбуці — там найбільше охоплення людей», — пояснює представниця благодійного фонду зі Сходу України.



«Найкраще — це соціальні мережі. А ще 17 років тяжкої праці. Ми завжди доводимо справу до кінця. Багато чого ми зробили вперше в Україні: гаражні розпродажі, спільноту для проживання, почали збирати одяг і відновлювати його. Ми перші відкрили благодійну крамницю, довели, що для допомоги бідним не треба бути багатим»,

— продовжує її колега із західного регіону.

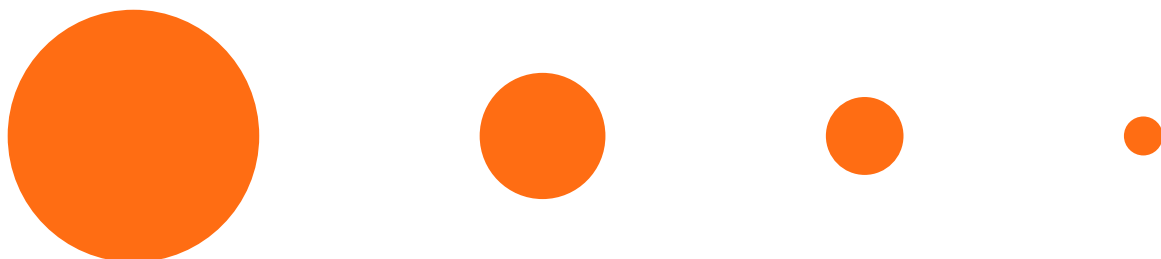
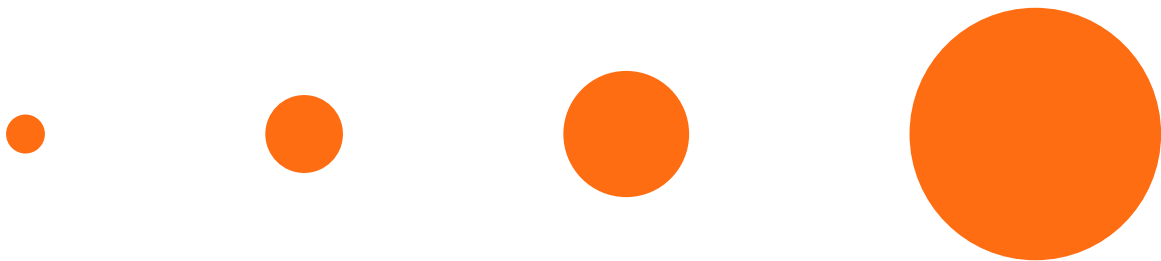
Такого висновку дійшли й південноукраїнські благодійники: «У нас сторіночки на фейсбуці й у інстаграмі. Та найкраще працюють акції, флешмоби, марафони». Київські колеги підхоплюють: «У нас сторіночка на фейсбуці, інстаграм, сайт. У ЗМІ представлені. Запускаємо челенджі. Поки що працює лише особисте спілкування».

Політика привернення уваги до діяльності у великих благодійних організаціях подібна, однак вона є ще більш різноманітною й креативною. До вже традиційних – сайту, сторінок у соціальних мережах, виступів у медіа, публічних заходів – додаються масштабніші й складніші програми.

«Нам важливо орієнтуватися на наші групи. До них ми йдемо через ком'юніті, через соціальних працівників. До населення ми звертаємося через медіа і деякі бренди (наприклад, ювелірний бренд). Плюс ми впроваджуємо комунікаційні програми, пов'язанні з медичними реформами (“Сімейна медицина” і COVID)», – розповідає представниця загальнонаціонального благодійного фонду. «Ми проводимо активні заходи: волонтерські табори для відбудови міст Сходу, відкриття молодіжних платформ. До нас приїжджають стажуватися», – підкреслює представниця благодійного фонду із Західної України.

Для привернення уваги до діяльності організації незамінними є **цікаві й креативні прийоми**. Так, представник відомого благодійного фонду розкриває секрети: «Ми інтегруємося з українськими блогерами – їхні ролики в ютубі, відкриті листи».

Учасники дослідження із цієї групи найбільш ефективним каналом комунікації вважають виступи у медіа. «Найкраще працюють репутація і ЗМІ», – говорить представниця благодійного фонду з Києва. «Найкраще на аудиторію Києва працює фейсбук, а на регіони – телебачення й регіональні ЗМІ», – ділиться спостереженнями її колега.



Висновки та рекомендації

- Існує суттєва відмінність у культурі навчання та накопичення інформації між невеликими благодійними організаціями та їхніми крупнішими колегами. Така ситуація може бути пояснена тим, що більшість представників організацій із грошовим оборотом до 1 млн грн поєднують діяльність у секторі благодійності з основною роботою (наприклад, у владних органах чи бізнесі). Тож їм бракує часу на те, щоб систематизувати організаційний і особистий розвиток. Часто вони обирають шлях найменшого спротиву, працюючи за усталеними алгоритмами. Відтак у них складається ілюзія повної компетенції у своїй справі.

Однак ціна такої ілюзії — висока вразливість до криз. Тому важливо до них донести думку, що «некрихкими» організації робить не лише диверсифікація фінансових надходжень, а й диверсифікація знань, які допоможуть приймати нестандартні рішення в нестабільні часи.

- Ще однією причиною нижчої пізнавальної активності представників малих благодійних організацій є брак коштів на розвиток персоналу. Справді, часто навчальні програми є надто дорогими, тому навіть ті, хто відкритий до знань, долучаються до тренінгів не з огляду на їхню актуальність, якість чи доцільність, а на запрошення від організаторів чи з урахуванням їхньої вартості. В результаті здобуті знання часто є хаотичними й нерелевантними роботі організації. Можливо, для таких організацій доцільно було б створити своєрідний сайт-гід по тематиках, актуальних саме для них. Адже меню, як правило, не лише дає уявлення про асортимент страв, а й часто проковує апетит. Не зайвим буде й інформування, де вони можуть отримати цікаву інформацію безоплатно.
- Великі та середні благодійні організації доволі активно включені у пізнавальний процес. Однак і вони зацікавлені в доступних за ціною та актуальних тренінгах, адаптованих до українських реалій. Помітною є зацікавленість їхніх представників у таких тематиках: управління процесами в організації, PR, HR, SMM, CRM.
- Безумовно, високим є попит на навчання в контексті останніх актуальних подій, як-от пандемія COVID-19.

Благодійність в умовах коронавірусу

- Більшість організацій у сьогоднішніх умовах змушені були хаотично шукати адаптовані знання про новий вірус, способи уникнення зараження, тестування, боротьбу з його наслідками (наприклад, панікою). Актуальна й достовірна інформація, поширена серед організацій на початку пандемії, була б надзвичайно доречною.
- Пандемія також виявила необхідність посилювати навички роботи персоналу з програмами онлайн-комунікації, документування, SMM, підготовки відеороликів. Здобуття цих навичок не втратить актуальності й після подолання пандемії.
 - Оптимальним форматом отримання нових знань для більшості організацій є онлайн-конференції і онлайн-тренінги в реальному часі з можливістю поставити запитання.
 - З-поміж каналів поширення інформації найбільш популярними й ефективними, на думку представників організацій, є ресурси «Гурту», Українського форуму благодійників, «Громадський простір», а також галузеві групи в мережі «Фейсбук» і розсилки. Водночас культуру користування цими ресурсами слід поширювати серед невеликих благодійних організацій у регіонах, оскільки вони явно відчують брак знань про те, де можна почерпнути актуальну й релевантну інформацію.

- Зрештою, способи привернення уваги до діяльності організації мають бути максимально диверсифікованими. Програма-мінімум сьогодні – це сторінка у соціальних мережах, а програма-максимум – співпраця зі ЗМІ та активна взаємодія із стейкхолдерами та громадою.



Благодійність
в умовах
коронавірусу