



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Швейцарська Конфедерація



ПОСІБНИК ЗМІЦНЕННЯ ЧЛЕНСЬКИХ БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАНЬ



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Швейцарська Конфедерація



Посібники розроблено за матеріалами лекцій та занять викладачів kmbs Вероніки Верби, Олени Жильцової, Едуарда Мальцева, Олени Мальцевої, Олени Сапожкової, Марини Стародубської, Ельвіри Файзуліної, Дмитра Ієвлева; автори-упорядники Роман Горбань, Олександр Крат; редактор Алла Миколаєнко.

Цю публікацію було створено в межах швейцарсько-українського проекту «Зміцнення членських бізнес-об'єднань мікро-, малих і середніх підприємств в Україні», який впроваджується Програмою розвитку ООН (ПРООН) в Україні у співпраці з Міністерством економіки України і за підтримки Швейцарії. Відповідальність за зміст цієї публікації несе виключно автор/авторський колектив. Точка зору автора(ів) не обов'язково відображає точку зору донора.



Яко Сільє,

*Постійний представник ПРООН
в Україні*

Шановний читачу!

Я передаю теплі вітання кожному, хто відкриває цей посібник, що має надзвичайну цінність для розвитку членських бізнес-об'єднань. Для мене велика честь презентувати вам ресурс, який втілює наші спільні зусилля та непохитну відданість сприянню економічному зростанню України.

Цей посібник є важливою віхою в масштабному проєкті «Зміцнення членських бізнес-об'єднань мікро-, малих і середніх підприємств в Україні», який впроваджується Програмою розвитку ООН (ПРООН) в Україні у співпраці з Міністерством економіки України і за підтримки Швейцарії. Він підсумовує наш багаторічний досвід у підтримці становлення сталого бізнес-середовища та розвитку успішних бізнес-об'єднань.

Неможливо переоцінити роль бізнес-об'єднань у створенні міцного сектору ММСП. У цьому посібнику зібрано найкращі практики та надано ефективні стратегії, здатні сприяти розвитку членських бізнес-об'єднань. Він відображає єдність ПРООН і партнерів у баченні просування економічної стійкості та сталого зростання сектору.

Тим, хто розпочинає свій шлях розвитку бізнес-об'єднань озброюючись ідеями з цього посібника, я від щирого

серця бажаю приголомшливого успіху. Ваша відданість - це потужна сила у створенні динамічного економічного ландшафту в Україні.



Андреас Хубер,

*Директор програми Співробітництва
Посольства Швейцарії в Україні*

Дорогий читачу,

Серед мінливого глобального ландшафту роль малих і середніх підприємств (МСП) у стимулюванні економічного зростання набула ще більшого значення. Цей посібник, який поєднує експертні ідеї та результативні стратегії, дає підприємцям і лідерам необхідні інструменти для навігації в бізнес-середовищі, що розвивається, завдяки згуртуванню в членські бізнес-об'єднання.

Залучення Швейцарії до міжнародного співробітництва в Україні бере свій початок з раних 1990-х років. Незважаючи на військову агресію Росії, поточна діяльність Швейцарії, яка базується на програмі співпраці на 2020–2024 роки, продовжується з відповідними корективами. Ключова роль у цій програмі зосереджена на досягненні всебічного економічного зростання, зокрема шляхом використання потенціалу МСП. Це передбачає підвищення конкурентоспроможності та створення сприятливих умов.

В основі наших зусиль лежить спільне бачення та синергія, спрямовані на підвищення економічної стійкості та

розширення потенціалу підприємств до інновацій та процвітання. Я від щирого серця закликаю читачів скористатися потенціалом цього посібника, ефективно перетворюючи знання на дієві кроки з відчутним впливом.

З щирою вдячністю ми визнаємо неоціненний внесок ПРООН та шановних авторів з *ktbs*, які відіграли ключову роль у реалізації цієї ініціативи. Нашим читачам я щиро бажаю успіхів у створенні ефективних і результативних членських бізнес-об'єднань.



Едуард Мальцев

*Заступник декана ktbs,
керівник РМВА*

Шановні читачі!

У світі, де конкуренція стає все більш жорсткою, важливо мати знання та стратегії, які допоможуть вам піднятися на новий рівень і стати сильним гравцем на ринку. Цей посібник містить актуальні знання та найкращі практики, які ви зможете впровадити у свою роботу з метою ефективного управління вашою організацією.

Ми віримо, що ваш успіх є нашим успіхом, і саме тому ми прагнемо надати вам найкращі матеріали та інструменти, які сприятимуть вашому зростанню та розвитку. Цей посібник пропонує цінні рекомендації, як змінити світогляд та особистісні якості лідерів на краще, з метою

впровадження позитивних змін у вашій організації.

Ми сподіваємось, що ви знайдете в цьому посібнику не лише знання, але й натхнення для розвитку своєї організації. Рекомендую вам уважно ознайомитися з матеріалами, випробувати нові ідеї та застосовувати їх на практиці. Нехай цей посібник стане вашим надійним супутником на шляху до успіху.

ДО ЧИТАЧА

Ми раді представити вам посібник «Зміцнення членських бізнес-об'єднань», створений з метою підтримки та розвитку бізнес-лідерів та їхніх організацій. Цей посібник призначений, перш за все, для лідерів бізнес-об'єднань, але буде корисним для всіх, хто прагне зміцнити свої навички та впровадити позитивні зміни у своїй організації.

Цей посібник є результатом співпраці Києво-Могилянської бізнес-школи з Програмою розвитку Організації Об'єднаних Націй (ПРООН) у межах освітньої програми для лідерів бізнес-об'єднань «Зміцнення бізнес-об'єднань мікро-, малих і середніх підприємств України». Він становить короткий конспект програми, яка має на меті не лише надання знань та інструментів, але й удосконалення особистісних якостей та світогляду учасників з метою впровадження позитивних змін у їхніх організаціях.

Ми закликаємо вас не лише прочитати цей посібник, але й активно впроваджувати рекомендації, випробовувати нові ідеї та повертатися до матеріалів, які вам особливо цікаві та корисні.

Посібник складається з трьох частин, які є самостійними розділами, але мають наскрізну логіку, і допоможе побудувати саме ваш шлях розвитку.


Ми рекомендуємо вам прочитати усі частини, оскільки вони доповнюють одна одну та надають комплексний підхід до зміцнення бізнес-організацій.

Бажаємо вам успіхів на вашому шляху до зміцнення бізнес-об'єднань та розвитку вашої організації. Нехай цей посібник стане для вас незамінним джерелом знань та інспірації.


З найкращими побажаннями,
Авторський колектив

ЗМІСТ

ЧАСТИНА I. РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАНЬ.....	9
ЧАСТИНА II. РОЗВИТОК ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ БО ЧЕРЕЗ ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ПОСЛУГ ДЛЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ (ПРБ)	115
ЧАСТИНА III. АДВОКАЦІЯ ТА ЕФЕКТИВНА СПІВПРАЦЯ З ВЛАДОЮ НА ВСІХ РІВНЯХ.....	174



**РОЗВИТОК ОРГАНІЗА-
ЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ
БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАНЬ**



ЗМІСТ ЧАСТИНИ I

1. ВСТУП. БІЗНЕС-АСОЦІАЦІЇ. ЇХНЯ РОЛЬ ТА ПЕРЕВАГИ.....	12
1.1. ПЕРЕВАГИ УЧАСТІ В БІЗНЕС-АСОЦІАЦІЯХ.....	18
1.2. КАТЕГОРИЗАЦІЯ БО: ЧЛЕНСЬКІ ТА СЕРВІСНІ БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАННЯ.....	23
2. СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК БО.....	25
2.1. ВІЗІЯ, МІСІЯ ТА ЦІННОСТІ.....	28
2.1.1. Візія.....	28
2.1.2. Місія.....	31
2.1.3. Бізнес-процеси членських БО.....	36
2.1.4. Цінності.....	41
2.2. СТРАТЕГІЯ БО.....	43
2.2.1. Вступ до розділу.....	43
2.2.2. Карта стратегії.....	45
2.2.3. Алгоритм розробки стратегії БО.....	47
2.3. УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАННЯХ.....	49
2.3.1. Вступ до розділу.....	49
3. РОЗВИТОК СИСТЕМИ ЧЛЕНСТВА БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАННЯ.....	57
3.1. ВСТУП ДО РОЗДІЛУ.....	58
3.2. ПОБУДОВА СИСТЕМИ ЧЛЕНСТВА.....	59
3.3. КАТЕГОРІЇ МОДЕЛЕЙ ЧЛЕНСТВА БО.....	61
4. РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА УПРАВЛІННЯ БО.....	63
4.1. УРЯДУВАННЯ БО.....	64
4.1.1. Вступ до розділу.....	64
4.1.2. Принципи урядування.....	65
4.1.3. Підходи до управління БО.....	67
4.2. ПЕРСОНАЛЬНИЙ РОЗВИТОК УПРАВЛІНЦЯ.....	69
4.2.1. Вступ до розділу.....	69
4.2.2. Управлінські ролі.....	73
4.3. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ.....	78
4.3.1. Вступ до розділу.....	78
4.3.2. Організаційна культура.....	81

4.3.3. Управління персоналом.....	87
4.3.4. Волонтерство як ресурс БО.....	91
5. БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАННЯ У ЗОВНІШНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ.....	92
5.1. СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАНЬ.....	93
5.1.1. Пропозиція цінності в маркетингу.....	94
5.1.2. Трансформація маркетингових інструментів.....	95
5.1.3. Маркетингові комунікації.....	99
5.1.4. Карта досвіду клієнта.....	101
5.2. РЕЗУЛЬТАТИВНІ КОМУНІКАЦІЇ БО.....	102
5.2.1. Рекомендації щодо дій у кризовій ситуації.....	110
Додаток 1. Деякі типові питання, пов'язані із фінансо- вою складовою БО, та можливі рішення стосовно вартості членських внесків.....	111
Додаток 2. Приклади тез ролі/місії БО, які можуть бути основою для створення місії.....	113
Додаток 3. Приклади пропозиції цінності БО для клієнтів....	114

1. ВСТУП. БІЗНЕС-АСОЦІАЦІЇ. ЇХНЯ РОЛЬ ТА ПЕРЕВАГИ



Дослідження ваги різних інституцій в економічному зростанні почали висвітлювати діяльність бізнес-асоціацій та бізнес-об'єднань. Емпіричні дослідження швидкого зростання у Східній Азії проілюстрували важливу роль широких колективних дій у приватному секторі. Різні наукові праці про економічне управління у промислово розвинутих країнах продемонстрували способи, якими різні види мереж (платформ), включно з бізнес-асоціаціями, допомогли розширити «репертуар політичних альтернатив» і, зокрема, розвинути «порівняльні інституційні переваги», види товарного ринку та інноваційні стратегії.



Малі бізнеси, яким часто не під силу відстоювати свої інтереси самотужки, стають «важковаговиками» у складі асоціації асоціації...¹



Членське бізнес-об'єднання (БО) – це громадське формування (організація), яке об'єднує членів (учасників) задля досягнення спільної мети. Зазвичай мета БО – визначення життєво важливих потреб та інтересів підприємців, сприяння задоволенню їхніх потреб та захисту інтересів. Членами таких організацій можуть бути як фізичні особи-підприємці, так і юридичні особи – суб'єкти економічної діяльності.

Бізнес-об'єднання як соціально-економічна система дотримується незалежності від національних, регіональних та муніципальних владних структур, зокрема у формі відмови від участі в процесах ухвалення рішень або відстоювання певних позицій; формується членами відповідно до політики членства на засадах добровільності та рівноправності; має юридично оформлену організацію зі статутом та іншими формальними регламентами; артикулює місію, цінності та мету; фінансується коштом членських внесків та статутної комерційної діяльності згідно з фінансовою політикою;

1

<https://bit.ly/3SDdq4t>

управляється демократично обраними органами управління, представники якого визначають політику урядування та інші політики, а також обирають посадових осіб для реалізації цих політик.

Членські бізнес-об'єднання об'єднують бізнес задля:

- організації діалогу в бізнес-середовищі та визначення реальних спільних проблем і потреб бізнесу;
- чіткої артикуляції спільних проблем і потреб бізнесу та пошуку рішень в інтересах всіх зацікавлених сторін – бізнесу, суспільства, всієї країни;
- представлення бізнесу в діалогах із владою та суспільством, забезпечення конструктивності такого діалогу;
- формування сучасних правил гри в окремих індустріях і в економіці загалом;
- сприяння розвитку культури співпраці, кооперації та довіри, формування позитивного репутаційного капіталу бізнесу;
- дослідження перспективних практик управління і ведення справ та супровід їх впровадження в компаніях-учасниках членських бізнес-об'єднань;
- організація та сприяння формуванню нових ділових зв'язків – українських та міжнародних ланцюгів створення цінності, кластерів та ділових екосистем;
- об'єднання бізнес-об'єднань та подальшої консолідації суспільства.

Можливі організаційно-правові форми членського бізнес-об'єднання:

- громадське об'єднання (неприбуткове об'єднання фізичних осіб);
- громадська спілка (неприбуткове об'єднання фізичних і юридичних осіб);

- торгово-промислові палати;
- асоціація підприємств.

Види бізнес-об'єднань²:

- **За територіальною ознакою** (національні, регіональні, місцеві). За країною заснування розрізняємо БО, засновані в Україні, та ті, що є частиною мережі міжнародних організацій. До таких належать, зокрема, міжнародні ТПП. За географією діяльності БО поділені на місцеві, обласні, міжрегіональні та всеукраїнські. Хоча більшість БО, за винятком ТПП, не обмежені у географічному охопленні діяльності, але географія показує масштаби та пріоритети діяльності БО.
- **За галузевою приналежністю** (галузеві, міжгалузеві, комплексні, універсальні). У цій категорії можемо виокремити два основні види – галузеві та універсальні БО. До універсальних БО належить бізнес різних галузей, водночас у структурі цих БО можуть також працювати галузеві комітети або робочі групи.
- **За формою діяльності.** Крім БО різних організаційно-правових форм, таких як асоціація підприємств, громадська організація, громадська спілка та ТПП, зазначимо також бізнес-клуби та кластери. Кластери поєднують бізнес певної галузі на рівні міста або області та можуть складатися з інших організацій, крім бізнесу, наприклад, навчальних закладів, науково-дослідних організацій.
- **За розміром** виділяємо малі, середні та великі БО. Підставою класифікації за розміром є кількість членів БО: до 50 – для малих, від 51 до 500 – для середніх та понад 500 – для великих. Також передбачається, що публічна інформація про кількість членів БО може бути відсутньою.
- **За цільовою аудиторією** можемо виділити таку класифікацію БО: БО, що орієнтуються на усю бізнес-спільноту, та БО, зосереджені на певній групі підприємців/підприємниць. Це можуть бути такі групи, як жінки-під-

приємниці, підприємницька молодь, підприємці/підприємниці – внутрішньо переміщені особи (ВПО) або ветерани/ветеранки АТО/ООС.

За рівнем відкритості до залучення нових членів:

- організації всебічного розвитку;
- клуби³.

Завдання, які покликані виконувати бізнес-об'єднання:

- посередництво між бізнесом та владою;
- лобювання інтересів бізнес-об'єднань та їхніх членів в уряді, органах центральної влади та місцевого самоврядування; моніторинг та контроль рішень органів влади та самоврядування;
- підтримка вітчизняних експортерів на зовнішніх ринках та захист інтересів українського бізнесу;
- сприяння розвитку коопераційних зв'язків між підприємствами;
- сприяння впровадженню стандартів етичного ведення бізнесу;
- впровадження та перегляд регуляторної бази.

Поточні проєкти ПРООН щодо зміцнення потенціалу БО покликані розвинути здатність БО ефективно працювати, бути фінансово та організаційно сталими, зростати та грати вагомую роль як елемента інфраструктури підтримки мікро-, малого та середнього бізнесу, зокрема:

- зміцнити організаційний потенціал БО та їхню здатність ефективно управляти;
- зміцнити спроможність БО надавати послуги;
- заохотити державно-приватне партнерство;
- посилити адвокаційну діяльність та посередницький потенціал БО.

³ Розвиток членської бази бізнес-об'єднань | Практичний посібник by United Nations Development Programme in Ukraine - Issuu

Членські бізнес-об'єднання пропонують важливий досвід самоорганізації бізнесу та мають потенціал бути прикладом самоорганізації для всього українського суспільства, сприяючи розвитку громадянського суспільства в Україні.

Бізнес-асоціації (або бізнес-об'єднання, далі – БО) – це організації, які об'єднують бізнеси певної галузі заради певної мети. Вони значною мірою можуть впливати не тільки на корпоративну стійкість компаній всередині об'єднання, але й створювати набагато потужніші ефекти на значно ширші системи, ніж вони самі є.

Масштаб БО може бути різним – від локальних (у місті, районі чи області) до загальнонаціональних асоціацій.

Проте незалежно від сфери діяльності, бізнес-асоціація може надавати низку переваг власникам бізнесів, які вирішили стати її членами⁴.



Лише дев'ять відсотків підприємців є членами бізнес-асоціацій, про це свідчить дослідження бізнес-послуг, проведене ПРООН у 2017 р. Натомість 40 відсотків опитаних підприємців зацікавлені долучитися до бізнес-асоціації або створити власну.



Отже, бізнеси, які є членами бізнес-асоціацій, і є причиною їх існування. Більше членів означає більше доходів і більше можливостей для якісних змін самого бізнесу.

Тому ще одним центральним питанням кожного БО, окрім створення цінності для ширших систем, має бути розвиток членства. Далі ми будемо розглядати концепції, підходи та способи розвитку спроможності бізнес-асоціацій щодо цих питань.

1.1. ПЕРЕВАГИ УЧАСТІ В БІЗНЕС-АСОЦІАЦІЯХ



За поясненнями Національної асоціації малого бізнесу (NSBA), бізнес-асоціації надають своїм членам можливості для комунікації, обміну інформацією та ресурсами. Хоча деякі підприємства, що входять в асоціацію, можуть бути конкурентами, у них все ж таки є спільні потреби та інтереси. Дуже часто члени певної асоціації можуть допомагати одне одному, надаючи послуги в різноманітних сферах, як-от: бухгалтерський облік, технічне обслуговування будівель, підбір персоналу, маркетинг тощо.

Важливою особливістю вступу до бізнес-асоціації є доступ до всіх її членів, що суттєво прискорює процес інтеграції до певної бізнес-спільноти⁵ і дає можливість власникам бізнесу

5 <https://smallbusiness.chron.com/join-association-business-owners-60.html>

мати широке коло ділових зв'язків із колегами, що може забезпечити реалізацію нових проєктів на абсолютно іншому рівні.



Фінансування

Розвивати бізнес не завжди легко, більшість підприємців та підприємниць стикаються із великою кількістю проблем на цьому шляху. Однією з багатьох перешкод є фінансові обмеження – часто потрібен значно більший капітал для успішного та динамічного розвитку.

Оскільки процедура отримання кредиту – це складний і не завжди із очікуваним результатом процес, бізнес-об'єднання можуть виступати поручителями, що суттєво підвищує шанси отримання кредиту.

Отже, бізнес-асоціації – це ще й гарантійні можливості для компаній⁶.



Доступ до статистики

Якщо засновники, власники чи управлінці бізнесу прагнуть запустити нову компанію, продукти чи послуги, перш за все, їм необхідно зрозуміти ринок, що означає побачити показники, на основі яких є можливість певним чином охарактеризувати його і віднайти там можливості для свого проєкту.

Такий підхід гарантує, що управлінці будуть використовувати правильні стратегії розвитку компаній. Але для цього потрібна інформація, дані та статистичні висновки.

Дуже часто підприємці вважають, що всю необхідну інформацію можна знайти в Інтернеті, щоб отримати доступ до ринкової статистики та зрозуміти її. Проте це далеко не завжди так. По-перше, вузько профільовані інституції володіють переважно релевантними даними. По-друге, вони мають пул-експертів, які на основі багаторічного досвіду мають змогу правильно інтерпретувати ті чи інші цифри.

Саме у таких випадках на допомогу може прийти участь у БО, які володіють усім необхідним для якіснішого старту.

Управлінці-члени БО можуть отримати доступ до ринкової статистики, яку не змогли б зібрати самостійно.

Це дозволяє запускати висококонкурентні продукти та послуги⁷.



Видимість компанії, бренду

У чому полягає перевага видимості компанії, яка входить до бізнес-асоціації? БО зазвичай мають широкую мережу зв'язків із зовнішніми гравцями ринку. Це, у свою чергу, відкриває учасникам об'єднання додаткові можливості.

Наприклад, бізнес-асоціації можуть промотувати свої компанії, зазначати їх у промоматеріалах та каталогах, рекомендувати гравцям зовнішнього ринку тощо.

Усе це допомагає залучати нових, якісних клієнтів для бізнесів, які є членами членами БО⁸ ⁹, оскільки асоціації зацікавлені в тому, щоби компанії в їхньому складі мали успіх.

7 <https://medium.com/bizinfuse/5-important-benefits-of-joining-a-small-business-association-e685fbcc6e59>

8 <https://www.businessblogshub.com/2022/05/7-key-advantages-of-joining-business-associations>

9 https://www.cleaner.com/online_exclusives/2015/02/6_benefits_of_joining_a_business_association



Адвокація

Це одна із найважливіших переваг, які пропонуються членам бізнес-асоціацій та інших типів бізнес-об'єднань.

Надзвичайно важливою функцією БО є лобювання інтересів їхніх членів у регіонах, де вони присутні. У цьому контексті реалізується значна частка роботи адміністрації бізнес-об'єднань. Вони допомагають у вирішенні безлічі питань чи забезпечують продуктивні консультації із місцевою владою¹⁰.

Хоча велика робота з узгодження інтересів бізнесу та представників влади вже ведеться, в Україні питання порозуміння на рівні «бізнес-держава» досі залишається актуальним. І тут БО можуть відігравати провідну роль у забезпеченні продуктивного розвитку всіх сторін.



Згідно із дослідженням, проведеним Schapiro Group у 2012 році, 49 відсотків споживачів із більшою ймовірністю позитивно ставились до місцевого бізнесу, якщо він був членом асоціації; 80 відсотків із більшою ймовірністю купували продукт чи послугу в учасників БО.



10 https://www.cleaner.com/online_exclusives/2015/02/6_benefits_of_joining_a_business_association

1.2. КАТЕГОРИЗАЦІЯ БО: ЧЛЕНСЬКІ ТА СЕРВІСНІ БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАННЯ

Вище ми наводили різноманітну класифікацію бізнес-об'єднань, які можуть бути поділені за різними критеріями. Але для того, щоб логічно завершити вступний блок про бізнес-об'єднання, необхідно ввести таке поняття, як категорія БО. Кожна із наведених класифікацій різних бізнес-об'єднань може підпадати під одну із двох великих категорій усіх БО – **членські та сервісні БО** (інколи ви можете бачити цю категоризацію як ще одну класифікацію – за рівнем залучення членів до розвитку організації). Така категоризація різних видів бізнес-об'єднань, по суті, визначає глибину та рівень взаємодії бізнес-об'єднання зі своїми членами:

- *Перша підкатегорія – **сервісні бізнес-об'єднання***. Такі об'єднання є організаціями, де члени фактично обмінюють свої внески на послуги. Звісно, це можуть бути унікальні послуги для розвитку власного бізнесу, які надаються через єдині функції для всіх та індивідуальні сервіси на запит, а також які не може запропонувати комерційний ринок. Наприклад:
 - ▶ захист;
 - ▶ лобізм на місцевому чи національному рівні;
 - ▶ галузева чи управлінська експертиза;
 - ▶ інше.

Вплив члена на поточну діяльність організації обмежується голосуванням за продовження терміну роботи виконавчої дирекції та сплатою чи несплатою наступного членського внеску тощо.

- Друга підкатегорія такого виду бізнес-об'єднань – **членські бізнес-об'єднання**. Із членськими бізнес-об'єднаннями ситуація зовсім інша. Її члени не тільки роблять фінансові внески заради отримання тих чи інших послуг, але й беруть активну участь у розвитку самої бізнес-асоціації: робота у комітетах за напрямками розвитку чи галузевих комітетах, активна участь у ролі менторів чи експертів, які діляться власним до-

свідом і самостійно ініціюють активності, які технічно підтримуються виконавчою дирекцією тощо. Іншими словами, у членських бізнес-об'єднаннях учасники широко залучені у розвиток самої організації та мають суттєвий вплив на формування політики та стратегії БО.

2. СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК БО



Розвиток організаційного потенціалу та управління бізнес-об'єднаннями є складним та багатостороннім процесом, який потребує комплексних підходів у розвитку будь-якої організації, зокрема й бізнес-асоціацій.

Проте, перш ніж занурюватись у деталі та елементи такої конструкції, слід зафіксувати певну загальну логіку менеджменту БО, яка буде наскрізною та застосованою абсолютно до всіх складових, які відповідають за розвиток бізнес-асоціацій.



Небезпека для будь-якого бізнесу полягає в тому, що брак обізнаності та зв'язку із зовнішнім світом зростатиме поступово, поетапно та непомітно, створюючи основу для подальших проблем.

Компанії, які зазнають невдач, зробили недостатньо, щоб підготуватися до майбутнього протягом комфортного часу – і, зрештою, через це страждають.

Коли вони зрозуміли, що час змін настав, – уже було надто пізно реагувати...



Джеремі Курді
(курс «Менеджмент БО» Едуарда Мальцева)

Управління бізнес-об'єднаннями охоплює декілька критично важливих складових, які визначають динаміку розвитку всієї системи під назвою «бізнес-асоціація».

До таких складових входять:

- місія БО;
- візія БО;
- стратегія БО;
- стратегічний процес БО;
- операційна модель;
- організаційна модель;
- модель управління;
- показники ефективності.

Для того, щоб зрозуміти комплексний характер управління БО, необхідно розкрити кожен із перелічених пунктів окремо.

Перш за все, потрібно визначити поняття «стратегічне мислення». За своєю суттю такий тип мислення передбачає роботу управлінців із абстрактними системами, які формують основні смисли функціонування бізнесу.

Вони відповідають на запитання: «що?», «для чого?», «для кого?», «у який спосіб?», «із ким?» тощо. Водночас ці абстракції у комплексі із відповідями на запитання, вказаними вище, формують такі поняття, як візія, місія, цінності та стратегія бізнес-об'єднання.



*Видатні уми обговорюють ідеї,
середні уми обговорюють події,
дрібні уми обговорюють людей.*



*Елеонора Рузвельт
(«курс Стратегічне мислення» Олександра Саврука)*

2.1. ВІЗІЯ, МІСІЯ ТА ЦІННОСТІ



Візія, місія та цінності будь-якої організації формують її стратегічну ідею, яка є джерелом подальших управлінських дій та процесів.

2.1.1. Візія

Візія – це чітке уявлення компанії у перспективі, її бачення у тому майбутньому, архітектором якого є менеджмент організації чи інституції. Загалом візія відіграє роль великої ідеї компанії та є головним драйвером її розвитку.

Ця абстракція відповідає за чітке уявлення – якою хоче стати організація та яких цілей досягати.

Водночас візія може бути гнучким та динамічним феноменом, який тяжіє до зміни в часі.



Візія часто оформлюється у вигляді ділового документа, у якому викладаються поточні та майбутні цілі організації. Вона узгоджується із місією компанії, стратегією, культурою та основними цінностями.

Візія є важливою сутністю не тільки для бізнес-інституцій, але й для некомерційних та державних установ, які використовують її для постановки стратегічних цілей¹¹.

Отже, візія є надзвичайно важливою частиною налаштування менеджменту бізнес-об'єднань, оскільки дає відповідь на головні первинні запитання для організації: чого ми прагнемо? До чого хочемо прийти? Навіщо нам це потрібно?

11 <https://www.projectmanager.com/blog/guide-writing-perfect-vision-statement-examples>

Алгоритм розробки візії для БО

1. Формування візії починається із визначення контексту (зовнішнього середовища та умов, у яких діють членські бізнес-об'єднання).
2. Дослідження можливостей для стрімкого зростання системи та перехід БО як системи на рівень із якісно вищими параметрами. До цього аспекту умовно можна віднести декілька основних напрямків дослідження:
 - A. Дослідження надсистеми (кластеру тощо). БО може бути частиною надсистеми (більшої системи), наприклад, кластеру, що є географічною концентрацією взаємопов'язаних компаній та інституцій різних галузей у конкретній сфері ведення бізнесу, які конкурують та співпрацюють одночасно. Аналіз передбачає відповіді на запитання:
 - I. Які надсистеми функціонують у сфері діяльності БО?
 - II. Частиною якої надсистеми є та може бути БО?
 - III. У ролі якого гравця (провідного, нішевого) може бути БО?
 - IV. Який вигляд матиме надсистема через роки?
 - B. Дослідження трендів (глобальних та локальних).
 - C. Дослідження бенчмарків світових лідерів.
3. Визначення надсистеми із найбільшим потенціалом.
4. Формування припущень стосовного майбутнього стану надсистеми, процесів та явищ, які будуть змінювати її.
5. Вибір певної надсистеми та формування стратегічної ідеї на основі визначених припущень¹².

2.1.2. Місія

Місія є сенсом існування будь-якої організації, вона відповідає на запитання: що необхідно зробити для успішного розвитку компанії? Іншими словами, місія є тією головною тезою, яка пояснює усім співробітникам, що ми робимо кожного дня, аби рано чи пізно прийти до окресленої візії.

Місія – це основне завдання бізнесу, певною мірою вона декларує призначення організації та допомагає встановити певні межі діяльності кожного члена команди (Додаток 2).

Для того щоб розглянути роль місії, її місце в концепції діяльності організації, варто звернутися до наступної схеми (див. Рис. 1):

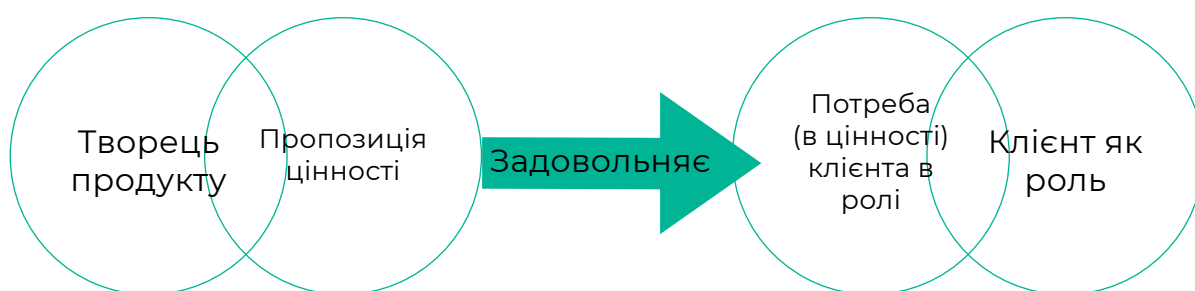


Рис. 1. Логіка взаємодії продукту та клієнта (Едуард Мальцев, курс «Менеджмент БО»)

Існує дві головні сутності, які принципово визначають бізнес-взаємодію та лежать в її основі – це творець продукту із його пропозицією цінності (додаток 3) та клієнт як роль із його потребою.

Саме ці два суб'єкти знаходяться у фокусі уваги розвитку менеджменту БО на різних рівнях. Наприклад, на рівні БО та зовнішніх клієнтів, БО та її членів, БО та її співробітників тощо. Будь-яка взаємодія має передбачати клієнтоорієнтованість, оскільки такий підхід забезпечує стійку, динамічну та стратегічну перспективу розвитку організації.

Тому робота із цією інтеракцією дозволяє розробляти та впроваджувати глибинні інструменти управління бізнес-асоціацією.

Що управлінцям БО важливо зрозуміти у цій концепції?

По-перше, творцем продукту має бути чітко усвідомлена та визначена пропозиція цінності, яку він передбачає забезпечити своєму клієнту у вигляді продукту відповідно до потреб клієнта.

Наприклад, розглянемо взаємодію БО та її членів із погляду підходів, окреслених вище.

Кожна бізнес-асоціація має свій набір послуг (продуктів), які надаються (пропонуються) її членам, але переважно вони скомпоновані та пропонуються у спосіб, який необхідний саме надавачу послуг (тобто БО).

Управлінцям організацій варто міркувати про реальну потребу їхніх клієнтів і те, що вони можуть зробити (яку пропозицію цінності надати) для того, щоб їхній клієнт був успішним. Здебільшого у таких випадках не йдеться про «ядро» самої послуги/продукту (див. Рис. 2).

«Ядро» продукту – це той елемент продукту, без якого неможливе його існування, але воно точно не визначає всю повноту самого продукту. Наприклад, придбання дорогого брендованого одягу – це не лише про купівлю одягу, а й про безліч додаткових речей (про додану цінність), цінних/важливих для клієнта.

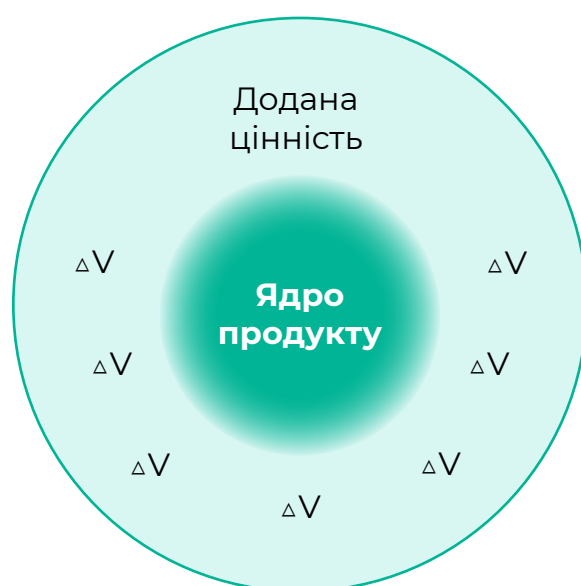


Рис. 2. Структура продукту

Якщо детальніше зануритись у логіку структури продукту, слід зауважити, що співвідношення складових продукту (ядро/додана цінність) традиційно переважає у сторону доданої цінності.

Що це означає? Якщо, наприклад, продуктом бізнес-об'єднання є послуга із адвокації, то така послуга повинна містити щонайменше декілька доданих цінностей, щоб бути конкурентною та затребуваною. Тобто адвокація як послуга повинна містити щось іще, окрім адвокації.

Також слід зауважити: що унікальнішою є пропозиція цінності (додана цінність), то більш конкурентним та успішним є сам продукт/послуга, оскільки це створює унікальність того чи іншого бізнесу для клієнта та його потреб.

По-друге, така пропозиція цінності має бути артикульована саме у той спосіб, на який найбільше очікує клієнт (або не очікує клієнт – оскільки часто управлінці можуть працювати із майбутньою потребою майбутньої ролі клієнта), заради максимізації задоволення його потреби (обов'язково у відповідності до рольової потреби клієнта).

Ми вже декілька разів згадували поняття «роль», але не деталізували цей термін.

Для того щоб розібратись із терміном «роль» у найбільш простий спосіб, уявімо собі жінку, яка має дітей, батьків, щоденно відвідує роботу та навчається на онлайн-курсах.

Відповідно до контексту, вказаного вище, слід зауважити, що ця жінка виконує щонайменше чотири ролі протягом певного проміжку часу. Вона змінює їх так часто, наскільки частими є її взаємодії із іншими суб'єктами. Що це означає? Виходить так, що роль напряду визначається взаємодіями, які фактично притаманні їй.

Тобто роль матері можна виконувати лише тоді, коли у жінки є діти. Роль колеги можна виконувати лише тоді, коли особа співпрацює із кимось. Роль дитини можна виконувати лише тоді, коли у людини є батьки. Роль студента можна виконувати лише тоді, коли особа навчається тощо.

Тільки різноманітні взаємодії ролі з іншими суб'єктами визначають її потреби, а вони, у свою чергу, є основою для Творця продукту у створенні пропозиції цінності саме Клієнтові.

Рольова модель є подібною до нейромережі, де кожен нейрон зв'язаний із іншими безліччю взаємозв'язків, які й визначають його функцію (див. Рис. нижче).



Алгоритм розробки місії для БО

Для формулювання місії членського бізнес-об'єднання можна скористатися наведеним далі алгоритмом.

Крок 1. Визначаємо:

1. Клієнта (його роль) із найбільшим потенціалом незадоволеної потреби у межах системи, яка задана у візії.
2. Продукт для задоволення потреб, реалізації, мрії чи виконання завдань клієнта (визначеного відповідно до п. 1).
3. Унікальну пропозицію цінності продукту БО, завдяки якій клієнт надасть перевагу тому чи іншому БО.

Крок 2.

Формулюємо місію одним реченням, яке міститиме відповідь на запитання: для чого існує БО?

Крок 3.

Готуємо текст місії, де пояснюємо її зміст, окремі аспекти та деталізуємо для розуміння зацікавленими сторонами¹³.

Третє, що потрібно зрозуміти менеджеру бізнес-асоціації, це зв'язок між Творцем продукту (та його продуктом у вигляді пропозиції цінності) і Клієнтом (із його потребами) (див. Схему 1), що фактично є місією організації. Місія – головний зміст існування БО. Вона пояснює, «що потрібно зробити», «яким чином», «за допомогою чого», «для чого» тощо, щоб зрештою забезпечити донесення пропозиції цінності клієнтам.

Отже, у розрізі теми «Місія» управлінцям слід тримати фокус на трьох головних речах: продукті (пропозиції цінності), клієнті (його рольових потребах) та місії (тезі, яка пояснює сенс існування організації та всі деталі щодо створення та доставки цінності для клієнта).



Схема 1. Приклад клієнтів бізнес-об'єднання (Едуард Мальцев, курс «Персональний розвиток управлінця»)

2.1.3. Бізнес-процеси членських БО

Попередньо ми розглянули поняття «роль» та «продукт», які є фундаментальними концепціями для пояснення процесу управління створенням цінності бізнес-асоціації. Саме так, управління створенням цінності і є сутнісною назвою бізнес-процесів організації.

Отже, роль – це суб'єкт із певним набором потреб, які залежать виключно від взаємопов'язаності ролі із іншими суб'єктами. А продукт – це феномен, який складається із двох компонентів (ядро продукту та додана цінність), де додана цінність є головною у задоволенні потреб клієнта.

Також попередньо ми розібрались із поняттям місії, яка є сутнісно важливим елементом у забезпеченні реалізації доданої цінності продукту для клієнта.



**Рис. 3. Логіка взаємодії продукту та клієнта
(Едуард Мальцев, курс «Менеджмент БО»)**

Тепер варто зануритись безпосередньо у деталі того, яким чином відбувається забезпечення реалізації місії бізнес-об'єднання.

Отже, продукт (у вигляді пропозиції цінності), клієнт (із його потребами) та місія (як сутнісний елемент діяльності бізнес-асоціації) підтримуються та забезпечуються бізнес-процесами.

Проте, перш ніж продемонструвати модель бізнес-процесної системи, потрібно зрозуміти шлях створення продукту/цінності всередині організації – від початку до кінця на прикладі одного бізнес-процесу, головним завданням якого і є створення та доставка цінності клієнтові БО (див. схему 2).

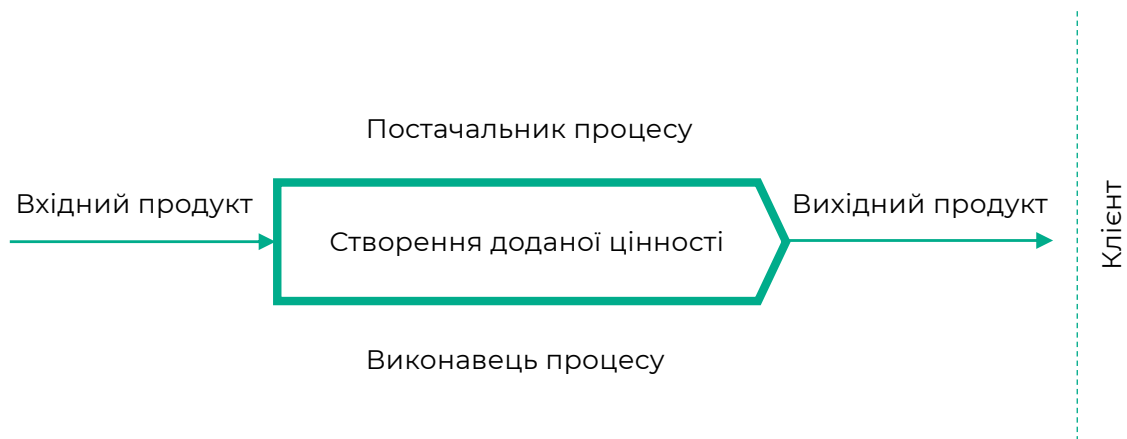


Схема 2. Структура бізнес-процесу (О. Саврук, курс «Управління створенням цінності»)

Після того, як ми розібрались із необхідними концепціями (пропозиція цінності, клієнт, місія, бізнес-процес), можемо перейти до огляду підходів до створення бізнес-процесів БО.

Раніше згадувалось, що місія забезпечується реалізацією бізнес-процесної моделі організації, яка повинна бути декомпонована до того рівня деталізації постановки завдань, який необхідний для максимально ефективного забезпечення створення та доставки цінності для клієнта членського бізнес-об'єднання (див. схему 3).

Рекомендації з удосконалення бізнес-процесів:

1. Бізнес-процеси БО будуть ефективнішими, якщо управлінці фокусуватимуться на сильних сторонах організації.
2. Для довгострокового стратегічного розвитку БО бізнес-процеси мають відображати та закладати у свою основу принципи довгострокового розвитку.
3. Для ефективнішого вдосконалення бізнес-процесної моделі управлінцям необхідно пропрацьовувати головні аспекти спільно із командою. Бізнес-процеси – це насамперед «культурна історія», все інше – потім.
4. В процесі створення та вдосконалення бізнес-процесів необхідно закладати час на тестування та зворотний зв'язок. Це забезпечить ефективнішу роботу моделі.

5. Керівникам БО рекомендовано розглядати результати тих чи інших бізнес-процесів як одну із провідних ознак їхньої ефективності.
6. Балансуйте між контролем та свободою, сфокусуйте на відстежуванні результату¹⁴.

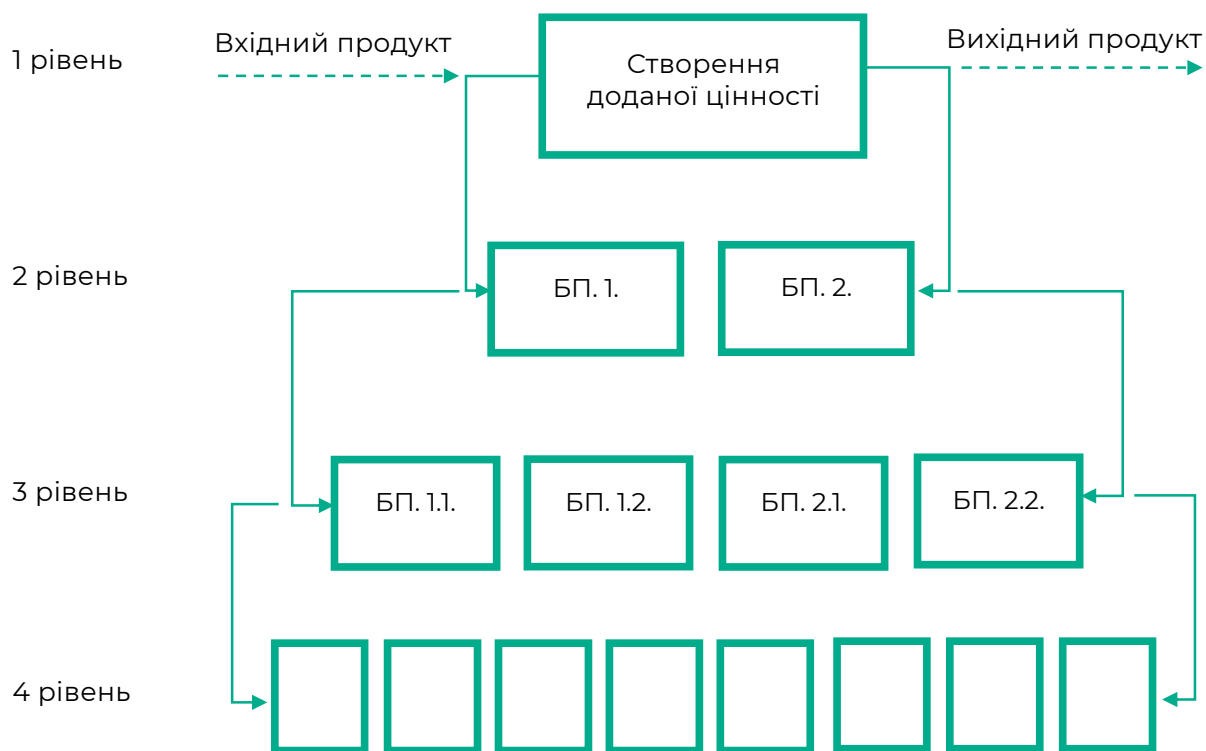


Схема 3. Приклад схеми декомпозиції бізнес-процесів

Формулювання бізнес-процесів (БП) є надзвичайно відповідальною та кропіткою справою, оскільки воно повинне містити низку провідних елементів для максимізації ефективності реалізації БП. Саме тому нижче ми наводимо деякі рекомендації для розробки бізнес-процесів.

Рекомендації з розробки бізнес-процесів БО

Для формування бізнес-процесів місії членського бізнес-об'єднання можна скористатись наведеними далі рекомендаціями.

1. Пам'ятайте: розробка моделі бізнес-процесів значною мірою базується на культурі організації.
2. Спочатку визначте усі сегменти бізнес-процесів вашого бізнес-об'єднання.
3. Виділіть основні та допоміжні бізнес-процеси окремо. Основні – це ті, які безпосередньо створюють цінність клієнтам та споживачу, допоміжні – ті, які забезпечують якісну реалізацію основних бізнес-процесів організації.
4. Побудуйте ланцюг створення цінності та сформулюйте низку основних процесів, які деталізуйте з розбивкою на субпроцеси.
5. Під час формування бізнес-процесної моделі потрібно пам'ятати, що бізнес-процес – це не інструкція до дії виконавця. Це змістовна теза, яка пояснює, «що потрібно зробити», «для кого» і «для чого».
6. Головним завданням бізнес-процесу є створення даної цінності (див. схему 3).
7. Бізнес-процес найвищого рівня пояснює, як реалізується місія та зазвичай містить чітко артикульовану дану цінність для клієнта.
8. Формулювання бізнес-процесу повинне залишати простір для вибору способів реалізації для його виконавця.
9. Зазвичай бізнес-процеси декомпонуються (деталізуються) до 3–4 рівня деталізації, оскільки це забезпечує баланс між чіткістю формулювання поставленого завдання та гнучкістю виконавця у виборі способу її реалізації.

2.1.4. Цінності



Наявність чітких цінностей компанії з більшою імовірністю означає, що всі ваші співробітники працюють над одними і тими ж цілями. Основні цінності підтримують візію компанії та формують її культуру. Саме тому кожне бізнес-рішення має узгоджуватися з цими цінностями.



Roopre Heinilä, компанія Haiilo¹⁵

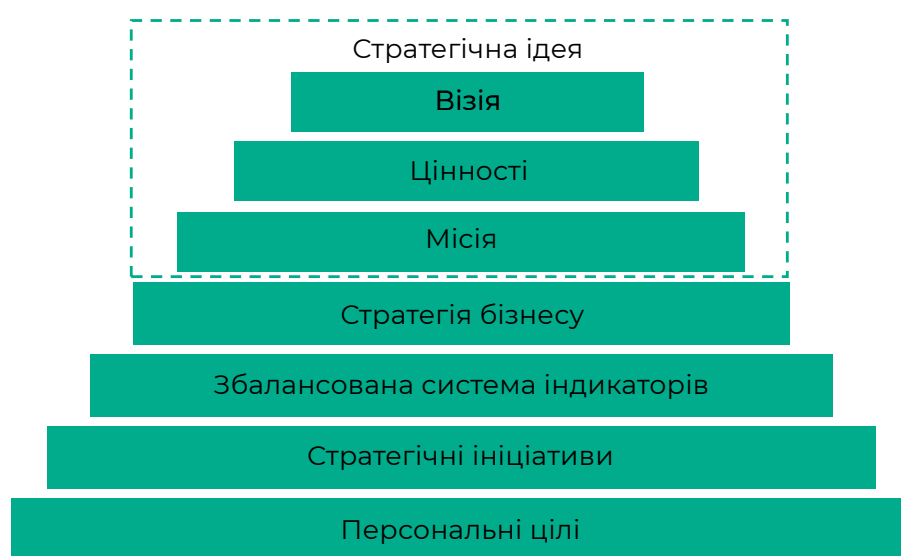


Цінності – це комплексне поняття, яке визначає поведінку одних суб'єктів відносно інших. Це стосується і бізнесів, кожен із яких, очевидно, буде мати унікальний їх набір.

Що ж таке головні цінності (core values) організації? Головні цінності компанії є набором керівних принципів, встановлених її членами-засновниками щодо того, чого, на їхню думку, повинні регулярно дотримуватися всі їхні працівники.

Ці фундаментальні переконання диктують політику, розроблену для всіх аспектів діяльності та поведінки компанії¹⁶.

Отже, резюмуючи главу про візію, місію та цінності компанії, варто зауважити, що ці три компоненти є основою для подальшого розгортання системи менеджменту в бізнес-асоціаціях, адже вони забезпечують фундаментальну базу ефективної стратегії організації.



**Рис. 4. Стратегічна архітектура членського БО
(Дмитро Ієвлев, курс «Стратегія для бізнес-об'єднань»)**

16 <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2021/12/30/values-that-create-a-strong-company-culture/?sh=4b96feae4d1d>

2.2. СТРАТЕГІЯ БО



2.2.1. Вступ до розділу

Розробка стратегії розпочинається із постановки стратегічних цілей для бізнес-об'єднання.



Стратегічна ціль – це визначення бажаного кінцевого (відповідно до встановленого терміну) внутрішнього та зовнішнього стану бізнес-системи, а також досягнення певного стану у надсистемі.



Дмитро Ієвлєв,
курс «Стратегія для бізнес-об'єднань»

Визначають три основні види стратегічних цілей:

- Фінансові (поліпшення фінансових показників, поліпшення фінансового стану бізнес-системи тощо).
- Ринкові (підвищення конкурентної спроможності та зміцнення позиції на ринку). Ця стратегічна ціль може бути реалізована різними шляхами: виведенням нового продукту на ринок, створенням нової пропозиції цінності для наявного продукту (його поліпшення) тощо.
- Надсистемні (внесок у кластер, екосистему тощо).

«Стратегічна ідея визначає надсистему, до якої належить членське бізнес-об'єднання та його бажаний стан, місія – клієнтів, їхні проблеми, завдання та мрії, розв'язання або реалізацію яких БО забезпечує, цінностями БО охоплено принципи та інші позиції, на яких вибудовується його діяльність»¹⁷.

Стратегія – це про напрямок руху в тих межах, які були обрані як стратегічна ідея БО. Це правила та способи, якими менеджмент членських бізнес-об'єднань втілює у життя візію та місію організації.

Розробка стратегії – це послідовний процес, основою якого є визначення способу реалізації стратегічної ідеї.

Існує велика кількість підходів та інструментів, які пропонують методи розробки стратегії організації, ми ж зупинимось на деяких із них:

- Карта стратегії – по суті, є стратегічною логікою.
- Збалансована система індикаторів – ці показники допомагають перетворити стратегічні цілі БО в конкретні завдання.
- Стратегічні ініціативи – комплекс програм, за допомогою яких будуть досягнуті зазначені показники. Реалізація стратегії саме досягається через імплементацію стратегічних ініціатив.

17 [Дмитро Ієвлев, курс Стратегія для бізнес-об'єднань](#)

2.2.2. Карта стратегії

Карта стратегії є певним видом моделі, що демонструє способи об'єднання нематеріальних активів, створення цінності для клієнтів та ціннісні пропозиції, досягнення стратегічних цілей бізнес-об'єднання.

Іншими словами, стратегічна карта – це візуальне уявлення про те, що ваша організація має зробити добре в чотирьох напрямках («перспективах»), щоб успішно реалізувати свою стратегію. Карта створюється в процесі стратегування та використовується як основний довідковий матеріал під час періодичної перевірки стратегії та оглядових нарад¹⁸.

Карта стратегії містить такі складові:

- **Фінансова**
Основою для цього компонента є визначення матеріальних результатів реалізації стратегії за допомогою традиційних фінансових понять.
- **Клієнтська**
Головним її драйвером є стратегічне розуміння пропозиції цінності, яке створює унікальність продукту для клієнта з можливістю досягнення показників зростання; формування потоку та забезпечення лояльності клієнтів.
- **Внутрішня**
Ця складова містить мапу основних бізнес-процесів, які допомагають досягати стратегічних цілей та доставляти цінність, задовольняючи потреби клієнта.

18 <https://www.clearpointstrategy.com/what-is-a-strategy-map>

- **Навчання та розвиток**

Цей компонент карти стратегії є надзвичайно важливим з погляду реалізації стратегії. Він відображає необхідні для виконання внутрішніх процесів нематеріальні активи – людський та організаційний капітали, синхронізацію цих активів із внутрішньою та клієнтською складовою.

Приклад стратегічної мапи за посиланням ().

У процесі створення стратегії запропонована карта стратегії дає можливість менеджерам поміркувати про те, якої мети ваше БО намагається досягти і в який спосіб.

Стратегічні карти також допомагають керівникам БО визначити головні цілі та виявити прогалини у стратегії, перш ніж щось буде «вибито на камені». Карта стратегії також демонструє, як нематеріальні ресурси компанії, включно зі знаннями співробітників та взаєминами з клієнтами, створюють стратегічну цінність.

У довгостроковій перспективі менеджери членських бізнес-об'єднань можуть використати цей підхід для перевірки методів досягнення цілей. Наприклад, якщо керівники БО вважають, що певний процес управління клієнтами чи внутрішнє навчання можуть створити велику цінність і принести додатковий дохід, можна застосувати іншу тактику для перевірки гіпотези.

За рік під час щорічного стратегічного аналізу можна оцінити реалізацію та прогрес у досягненні мети, за необхідності скоригувавши свою стратегію.

Також варто зазначити, що найважливішим є те, що стратегічні карти дають співробітникам розуміння, яким чином їхня робота сприяє досягненню стратегічних цілей вищого рівня. Коли команди знають, що їхні зусилля сприяють досягненню спільних цілей організації, це є величезним чинником для підвищення рівня продуктивності та моралі.

2.2.3. Алгоритм розробки стратегії БО

На основі карти стратегії розробляється сама стратегія БО за допомогою алгоритму, наведеного нижче:

Крок 1.

Першим кроком є визначення періоду, бажаного для реалізації стратегії. Для цього потрібно врахувати строк, на який було сформовано візію БО.

Крок 2.

Оцінка джерела зростання та розвитку (з урахуванням різниці між поточним та майбутнім станом показників, стратегічних цілей тощо). Приклади джерел зростання: наявний асортимент послуг, новий асортимент послуг, нова географія, новий продукт, зміна меж партнерства тощо.

Крок 3.

Формування фінансової складової карти стратегії, яка складається із двох частин: зростання бази доходів та підвищення ефективності використання ресурсів БО.

Крок 4.

Аналіз конкурентної спроможності зовнішнього середовища БО: з'ясуємо, за рахунок чого гравці, які не є клієнтами БО, усувають проблеми та задовольняють свої потреби.

Крок 5.

Визначаємо «фішки» головних конкурентів (унікальні особливості зацікавлення клієнтів, це можуть бути характеристики продуктів, способи надання послуг тощо).

Крок 6.

Продумування, що можуть зробити конкуренти, щоб істотно знизити вірогідність досягнення нашим БО стратегічних цілей.

Крок 7.

Формування клієнтської складової карти стратегії – сегменти, стрижневі складові продукту, досягнення гравців тощо.

Крок 8.

Шукаємо відповідь на такі запитання: за допомогою яких процесів ми створюємо цінність? Яким чином цінність доставляється клієнтові? Як залучаємо та утримуємо клієнтів?

Крок 9.

Формуємо внутрішню складову карти стратегії: зазначаємо в ній усе, що пов'язано із виробництвом продуктів і наданням послуг БО, вибором сегмента клієнтів тощо.

Крок 10.

Визначаємо людський капітал, який необхідний для реалізації стратегії.

Крок 11.

Продумуємо інформаційні ресурси, мережі та інфраструктуру, які будуть використовуватись для реалізації стратегії.

Крок 12.

Визначення організаційного капіталу.

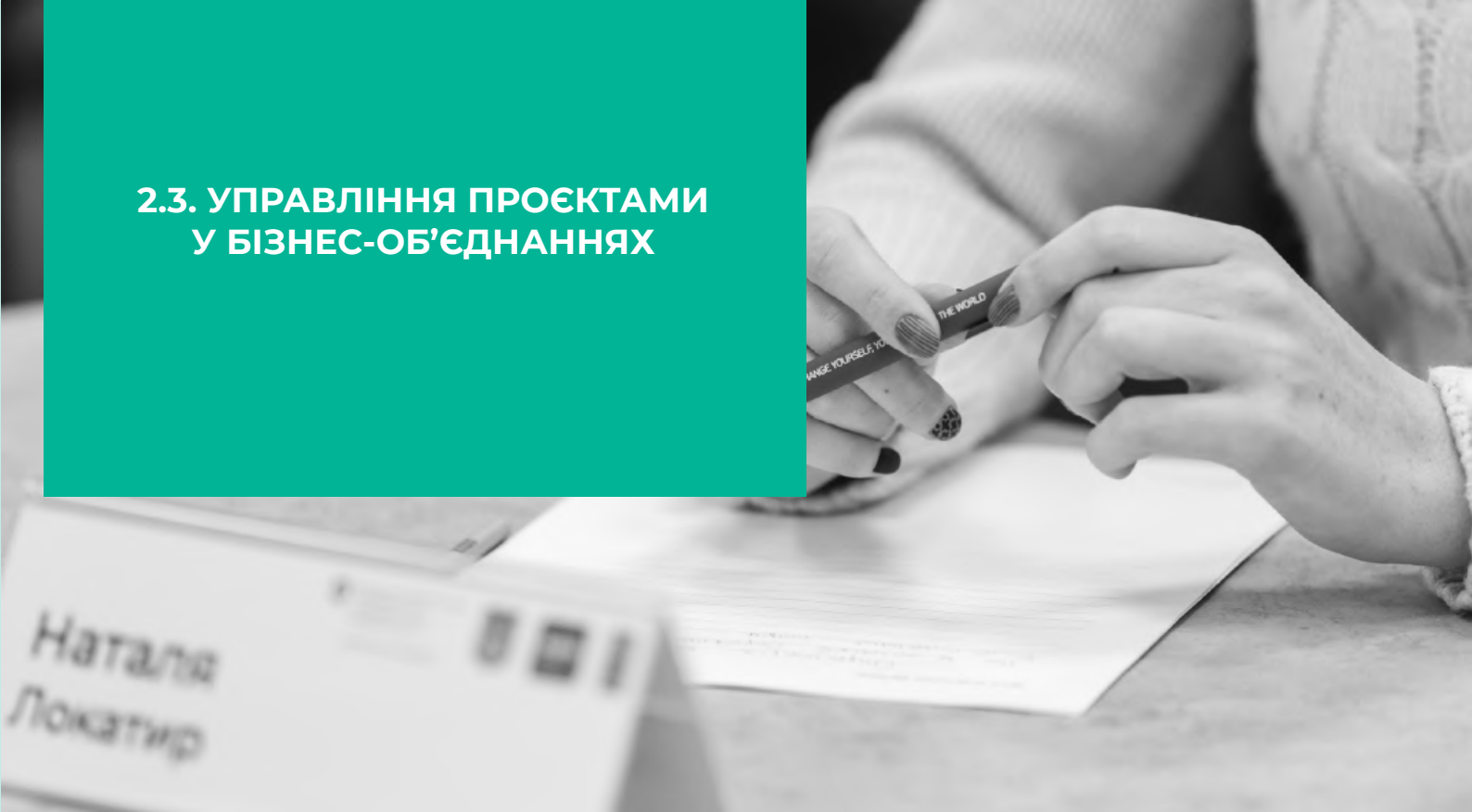
Крок 13.

Формування складової навчання та розвитку.

Крок 14.

Балансування карти стратегії БО через перевірку підсилювальних зв'язків нематеріальних активів з її матеріальною (фінансовою) частиною¹⁹.

2.3. УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАННЯХ



2.3.1. Вступ до розділу

Нові проєкти в організації – це переважно завжди нові можливості та знання. Але не тільки. Впровадження нових проєктів також тягне за собою декілька викликів, із якими стикається організація в процесі їх реалізації. До таких викликів зазвичай належить стрімке зростання бюджетів чи зайнятості співробітників окремих напрямків.

Чим відрізняється проєкт (бізнес-проєкт) від процесу (бізнес-процесу)? Насправді, це питання є фундаментально важливим для бізнесу, оскільки передбачає побудову абсолютно різних моделей організації.

У той час, як бізнес-процес – це системна логіка створення цінності (стратегічність, системність, послідовність тощо), бізнес-проєкт чи проєктна логіка управління БО є дещо іншим явищем. Проєкти здебільшого передбачають створення унікальної цінності із кожною реалізацією, тому сюди належать такі атрибути, як короткотерміновість, управління проєктами, ресурсність тощо.

Звідки ж з'являються проєкти у членських бізнес-об'єднаннях? Тут може бути декілька головних драйверів:

- Від проблем. Дуже часто потреба у реалізації того чи іншого проєкту лежить у площині нагального вирішення певної проблеми бізнесу.
- Від викликів. Середовище, у якому існують не тільки БО, але й інші бізнес-системи, є надзвичайно динамічним. Дуже складно у нинішніх реаліях обходити ті чи інші виклики, пов'язані зі зміною середовища, тому це і може ставати драйвером, який провокує реалізацію нових проєктів.
- Від місії. Сенс існування компанії вимагає забезпечення реалізації тих чи інших кроків для втілення задуманого. Тому місія є одним із найголовніших джерел постачання проєктів для БО.

Вище ми спробували окреслити концепцію поняття «проєкт», зараз же варто більш чітко виокремити саме термін та деякі основні його характеристики.

Проєкт – це тимчасовий захід, спрямований на створення унікального продукту, послуги або результату:

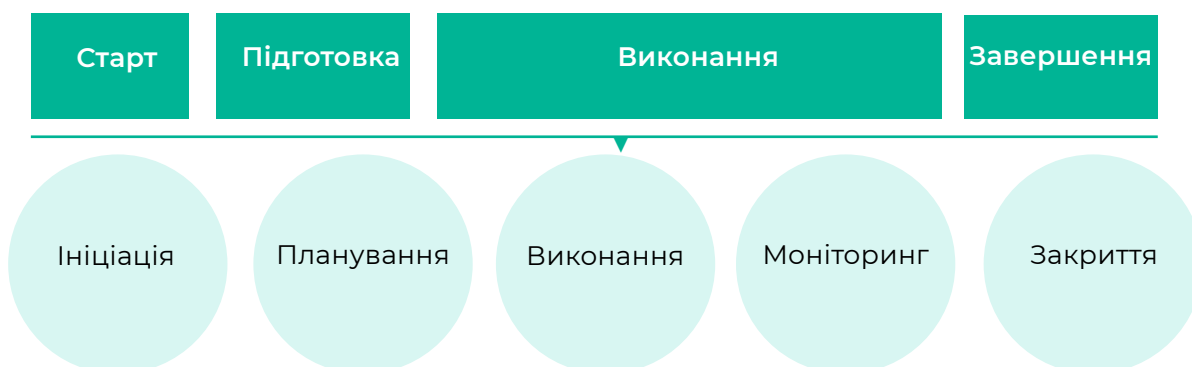
- Унікальний продукт, послуга або результат.
- Тимчасове підприємство.
- Рушійна сила змін.
- Спосіб створення бізнес-цінності.
- Ініціюється під впливом різних чинників.
- Обмежений у часі, ресурсах та вимогах до якості.

Оскільки ми зазначили, що проект завжди обмежений у часі, це означає, що забезпечення реалізації будь-якого проекту передбачає існування життєвого шляху проекту, тобто низки фаз, через які проходить проект від початку до його завершення. Зазвичай це «Початок проекту» – «Організація та підготовка» – «Виконання робіт» – «Завершення проекту».

Нижче наводимо деякі аспекти життєвого циклу проекту:

- Існує незалежно від життєвих циклів продукту, який може бути створений завдяки проекту.
- Може бути:
 - ▶ Передбачуваний.
 - ▶ Адаптивний.

Кожен проект забезпечується групою процесів, які допомагають йому бути найбільш ефективним: процеси ініціації, процеси планування, процеси виконання, процеси моніторингу та контролю, процеси закриття (див. схему нижче – Ельвіра Файзуліна, курс «Управління проектами БО»)



- Завдання – не тільки і не стільки створення відчутного продукту (або послуги), скільки отримання нематеріальних результатів (сприяння соціальним змінам/змінам у поведінці цільових груп проекту, підвищення рівня стандартів тощо);
- Спрямовані на вирішення проблем, які не можна подолати поодиножці.
- Реалізуються виключно в проблемному середовищі (в умовах обмеженості ресурсів, ризиків, складних ланцюгів постачання, нестабільної політичної обстановки тощо).
- Група зацікавлених сторін має часом складну систему стосунків (партнерські агентства, урядові органи, громадські організації, підрядники, світові консорціуми).
- Підходи й методи, що застосовуються під час реалізації проекту, настільки ж важливі, як і результати (включно з такими пріоритетами, як ступінь участі, відстоювання прав).
- Розповсюдження знань і навчання цільових груп є пріоритетними на всіх стадіях реалізації проєктів²⁰.

Вище ми зазначили, що проєкт має певний життєвий цикл, який підтримується провідними процесами, тому далі логічним є ознайомлення із важливими інструментами, які допомагають управлінцям БО у досягненні поставлених завдань.

Логічна матриця

Логічна матриця – це інструмент, який допомагає у підготовці проєкту, програми або секторальної стратегії та описує основні елементи проєкту, відповідаючи на запитання:

- **навіщо** ми це робимо;

20 Ельвіра Файзуліна, курс «Управління проєктами БО»

- **на який** кінцевий результат ми очікуємо;
- **що** необхідно зробити для отримання результату та як ми виміряємо результати;
- **хто** залучений до проєкту;
- **які** зовнішні чинники впливають на успіх проєкту;
- **де** можна знайти необхідну інформацію для вимірювання успіху.

Логічна матриця містить два основні етапи розробки – аналіз ситуації та власне розробку.

Основною метою **аналізу ситуації** є визначення актуальної ситуації проблеми, яка повинна бути проаналізована. Аналіз фокусується на з'ясуванні наявних проблем і розумінні системи, яка визначає ці проблеми. Цей етап є критичним і водночас найважчим. Він охоплює чотири кроки:

- Аналіз зацікавлених сторін (англ. Stakeholders).
- Аналіз проблем (аналіз актуальної проблематичної ситуації – актуальна стадія) (див. Рис. 14).
- Аналіз цілей (з погляду поліпшеної ситуації – майбутня стадія).
- Аналіз стратегій/альтернатив (порівняння різних варіантів щодо поліпшення актуальної ситуації) (див. Рис. 15).

Етап **розробки** має на меті створення зв'язку між метою, завданням та процесами, результатами проєкту. Цей етап передбачає реалізацію таких кроків:

- Створення загальної мети (довгострокової).
- Створення мети проєкту (короткострокової).
- Опрацювання очікуваних результатів та дій.
- Розробка індикаторів.
- Окреслення джерел та засобів перевірки.
- Формування засобів реалізації та витрат.
- Створення припущень та характеристика передумов.

Дерево проблем

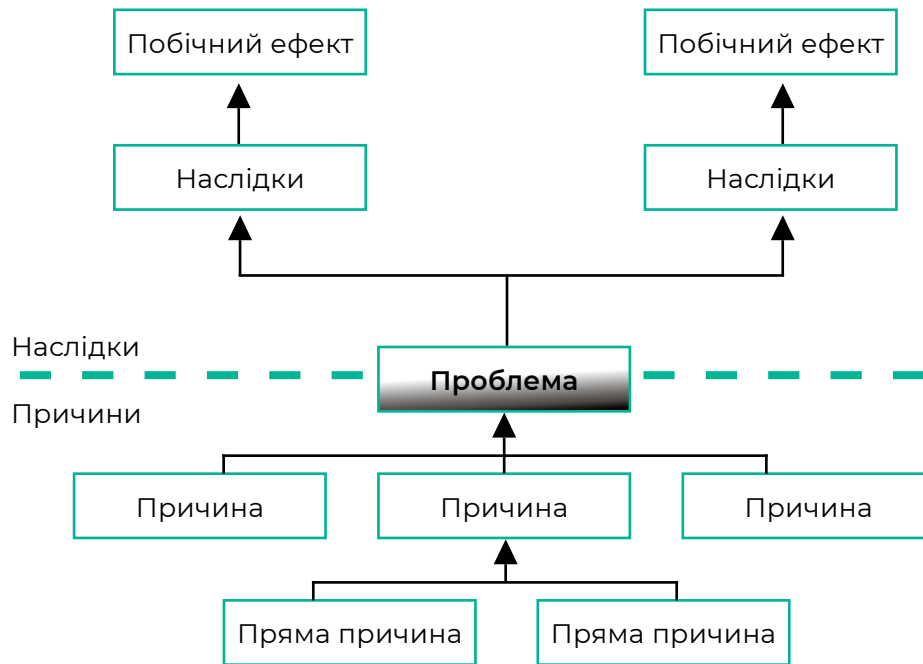


Рис. 14. Дерево проблем (Ельвіра Файзуліна, курс «Управління проектами бізнес-об'єднань»)

Дерево рішень

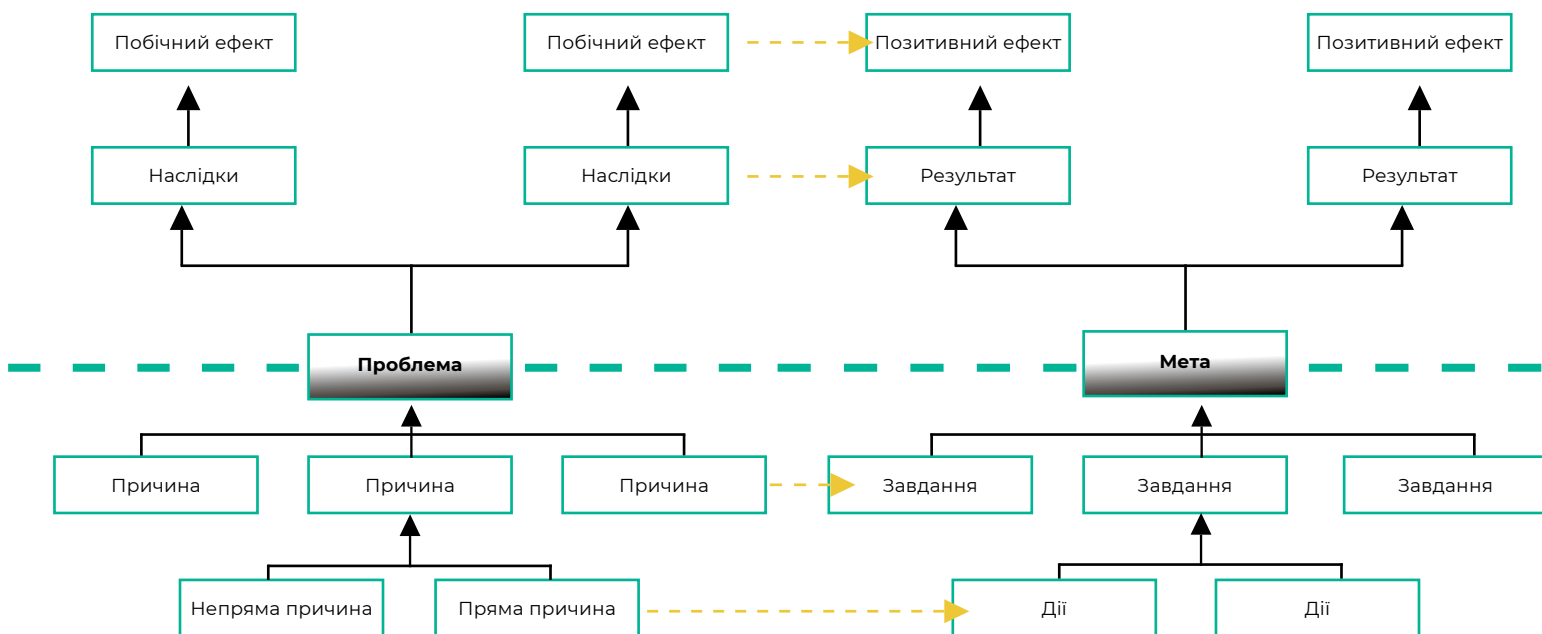


Рис. 15. Дерево проблем та рішень (Ельвіра Файзуліна, курс «Управління проектами бізнес-об'єднань»)

Аналіз ризиків

Аналіз ризиків є надзвичайно важливим інструментом у плануванні реалізації проєктів. Оскільки проєкти є ресурсомісткими, неправильна оцінка ризиків і, як наслідок, реалізація неефективного проєкту, може суттєво погіршити стан бізнес-об'єднання.

Робота із ризиками під час дослідження та підготовки до реалізації проєкту передбачає такі процеси:

- планування управління ризиками;
- ідентифікація ризиків;
- якісний аналіз ризиків;
- кількісний аналіз ризиків;
- планування реакції на ризики;
- здійснення реагування на ризики;
- моніторинг та управління ризиками.

Зазначені процеси можуть бути забезпечені такими методами як аналіз ймовірності того, що ризик проявиться, експертний аналіз ринків, метод аналогів, аналіз показників граничного рівня, аналіз чутливості проєкту, аналіз сценаріїв розвитку проєкту, метод побудови дерева рішень проєкту, імітаційні методи тощо.

Управлінцям у бізнес-асоціаціях варто пам'ятати, що джерела ризиків можуть бути абсолютно різними, саме тому потрібно комплексно підходити до їх виявлення.

Рекомендовано досліджувати різні площини потенційної присутності ризиків, а саме – розглядати як глобальний рівень проєкту, який планується реалізовувати, так і локальний, де конкретні етапи можуть нести прихований ризик для проєкту. Також слід зауважити, що комплексність підходу до виявлення ризиків може забезпечити тільки команда із різноманітним експертизи на різних етапах та у різних сферах проєкту, тому керівникам у бізнес-асоціаціях варто залучати учасників проєкту до таких процесів.

Найбільш поширені чинники ризикових проєктів:

- нечітка стратегія;
- недостатній аналіз ситуації;
- проєкт, що не відповідає реальним потребам бенефіціарів;
- нечіткі/нереальні завдання;
- нехтування ризиками і чинниками стійкості;
- нехтування використанням попереднього досвіду.

Найбільш поширені ризики під час проєкту:

- неповні вимоги до проєкту;
- партнери, незалучені цілком до проєкту;
- недостатність ресурсів;
- нереалістичне оцінювання результатів проєкту;
- недостатня виконавча підтримка;
- зміни, що відбулися в ході проєкту;
- неправильне планування дій;
- відсутність головних елементів для розвитку проєкту;
- помилковий менеджмент;
- слабка технологічна підтримка.

Управління проєктними ризиками:

- диверсифікація або розподіл ризиків;
- резервування коштів на покриття непередбачених витрат;
- страхування ризиків.

3. РОЗВИТОК СИСТЕМИ ЧЛЕНСТВА БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАННЯ



УПРАВЛЕННЯ, НАВМОВЛЯВ В ПРОЦЕСІ
ВРЕМЯНИХ ФОРМАЛЬНІХ СПОСІБІХ НЕ
СВЯЗАНІ С ПОРОВОГО НЕ ХАРАКТЕРА ЗАКОНО-
МІРНОСТІ СОДЕРЖАННЯ, В СИСТЕМІ ФОРМАЛІ-
СОДЕРЖАННЯ ОНИ ТЕСНО І ПЕРЗАВІСНО
ПЕРЗАСТЕНІ І ДРУГ ДРУГІ СУЩОСТНО
ОПОСРЕДУЮТ. ПОСТОМУ В РАТГОРОС
АБ УПРАВЛЕННЯ І ЯВЛЕНІИ
ИСКУССТВА В ЦЕМІ, Т.С. КАК В ФОРМА
ТАК І В СОДЕРЖАННІ, БІЛО БІИ
НАВРАТІСР, НЕСТЕЛІСНОСНО ВІСІСТ
НА КАРТИИ МАСТЕРСКИ ВІВРАНЕІ АНДІЛІСНО
РИТМ І НЕ ЗАМЕЧАВ ВІВРАНЕІ ОУМІ
РИТМІИ СТРЕЛІТЕЛІНОГО АНІВЕНІИ ФІГУР....
РУУБЕР ВІВІЛІС 1987.



3.1. ВСТУП ДО РОЗДІЛУ

Побудова ефективної системи членства БО є часом непростим завданням, яке потребує врахування великої кількості «змінних» або інтересів не тільки поточних, але й майбутніх потенційних членів бізнес-асоціації.

Враховуючи часи економічної нестабільності, з одного боку, та вільний доступ до широкого спектру ресурсів, подій тощо, продаж членства став більш складним, ніж будь-коли раніше.

Саме тому побудова ефективної моделі членства є критично важливим завданням для великої кількості бізнес-асоціацій у всьому світі.

Моделі членства або те, як членство та членські внески структуруються у вашій асоціації, мають вирішальне значення для залучення та набору членів. Вони визначають:

- хто платить і за що;
- скільки вони платять;
- скільки цінності додається до різних рівнів внесків.

Модель членства або система членства БО – це, по суті, юридична організація діяльності БО.

Розвиток системи членства у бізнес-асоціаціях є унікальним процесом, оскільки її побудова ґрунтується на різному контексті, різних вихідних даних організації, яка переслідує свої унікальні цілі.

На загал можна зазначити, що будь-які БО можуть мати офіційне або неофіційне членство. Офіційні членства – це великі групи бізнесів, які об'єднуються разом для виконання певних завдань, у той час як неофіційні зазвичай менші і базуються на волонтерських засадах.

Це означає, що компанії не сплачують внески, структура здебільшого чітко не визначена, і взаємозв'язок у БО базується на особистісних зв'язках компаній. Асоціації можуть комбінувати різні підходи заради виконання поставлених завдань та реалізації місії своєї компанії.

Окрім моделей членства, слід поговорити детальніше про підходи до побудови ефективної системи членства.



Чим більш структурована ваша організація з самого початку, тим простішим буде процес її розвитку, оскільки ви зможете керувати ним.



3.2. ПОБУДОВА СИСТЕМИ ЧЛЕНСТВА

Для побудови ефективної моделі членства БО зверніть увагу на фактори, які допоможуть структуровано підійти до вирішення цього завдання.

Пропозиція цінності

Побудова ефективної моделі членства повинна виходити із пропозиції цінності (продуктів, послуг) та завдань (цілей), які перед собою ставить БО. Лише чітке усвідомлення того, що бізнес-асоціація прагне досягнути на ринку, дасть можливість раціонально опрацювати це завдання. Результатом може бути, наприклад, розробка диверсифікованого членства БО (різний рівень залученості) або навпаки (створення універсальної системи).

Розуміння ринку

Продуктивна модель членства у бізнес-асоціації – це розуміння не лише власних потреб і бажань, але й розуміння ринку, того, чого прагнуть здобути на ринку ваші поточні та потенційні члени. Якщо ваша БО буде зацікавлена в підтримці та розвитку власних членів, вона може запропонувати різну цінність для тих, кому це потрібно, і кому — ні. Головною цінністю для певних членів

може бути виключно дотичність до певної професійної (галузевої) спільноти, деякі потребуватимуть більшої уваги (консультування, фінансування тощо) заради швидкого розвитку свого бізнесу – все це вхідні дані, які можуть допомогти вам опрацювати різні підходи до різних членів (або потенційних членів) вашої бізнес-асоціації.

Ризики

Обов'язково звертайте увагу на ризики. У розробці ефективної моделі членства бізнес-асоціації зверніть увагу на те, що буде із вашим БО, якщо, наприклад, частина членів одномоментно виявить бажання залишити вашу організацію.

Яким чином ви як бізнес-асоціація можете забезпечити сталий розвиток своєї організації і, як наслідок, своїх членів, які будуть продовжувати із вами співпрацювати? Яким чином ваше БО буде продовжувати свою діяльність, якщо індустрія зазнає раптових змін або кризи? Це питання, на які можна звернути увагу в процесі побудови ефективної системи членства.

Вартість та частота внесків

Цей аспект є важливим фактором у побудові ефективної системи членства бізнес-асоціації. Це може бути чутливим питанням для багатьох поточних та потенційних членів вашого БО, адже, скажімо, переваги, які надає організація, можуть бути не відразу відчутними та видимими для всіх учасників. Тому слід зважати на ринок, із яким працює бізнес-асоціація (наприклад, члени можуть мати сезонну дохідність), та безпосередньо на особливості ведення бізнесу, одночасно збалансовуючи їх із власними потребами.

3.3. КАТЕГОРІЇ МОДЕЛЕЙ ЧЛЕНСТВА БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАННЯ

Згідно із MckinleyAdvisors²¹ виділяють дві глобальні категорії моделей членства бізнес-асоціацій.

«Членство, базоване на отриманій цінності» (Value-Based Membership)

Членство на основі наданої цінності дає змогу учасникам гнучко та диверсифіковано підходити до споживання продуктів та послуг бізнес-асоціації. Тобто учасники сплачують виключно за те, що їх найбільше цікавить у БО.

Ця модель пропонує різні рівні гнучкості для ваших учасників, що робить її більш актуальною для інших послуг, що не пов'язані з асоціацією, з якою ваша аудиторія вже взаємодіє.

Однак, почасти ця модель створює значну непередбачуваність доходу через різні рівні обслуговування та різні пов'язані з ними внески.

«Членство, базоване на регулярних внесках» (Ability-to-pay Membership)


Більш популярною і водночас простою є модель одноразових внесків, де асоціація має певний стандартний (або змінний) перелік послуг, які пропонуються її членам.

З одного боку, дана модель є більш передбачуваною для самої БО, але з іншого вона значно менш приваблива для членів, які шукають гнучкості.

Тому така модель потребує деякого переосмислення для підвищення її ефективності:

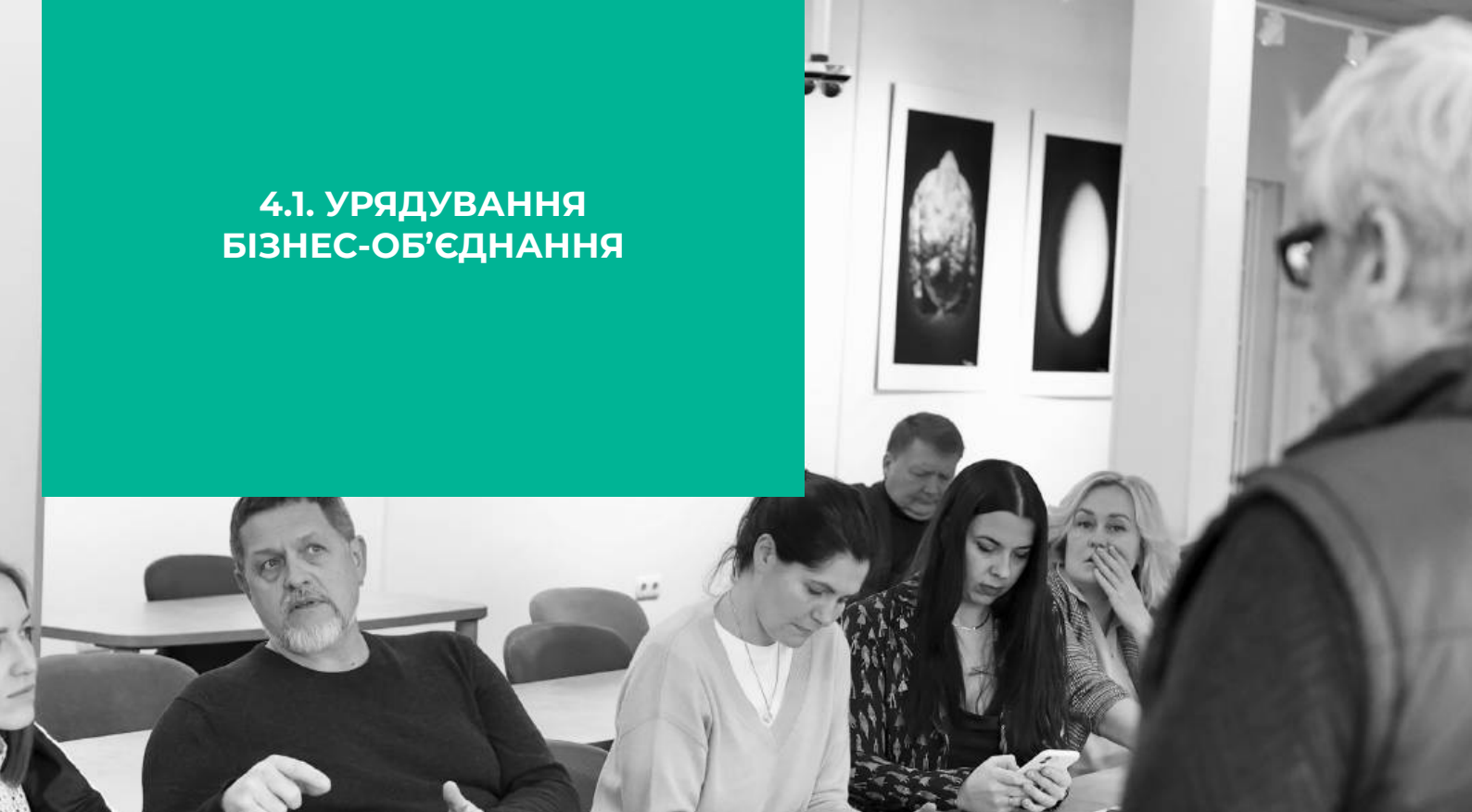
21 [Choosing the Right Membership Model \(mckinley-advisors.com\)](http://mckinley-advisors.com)

- Як БО визначає свої членські внески для різних членів?
- Чи варто визначати стандартну плату, чи пропонувати певну градацію?
- Чи погоджується БО на менш складну, менш точну структуру плати?



4. РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАННЯ

4.1. УРЯДУВАННЯ БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАННЯ



4.1.1. Вступ до розділу

Урядування (governance) є комплексним поняттям, яке потребує різностороннього висвітлення. Часто ця категорія містить низку таких визначень, як менеджмент, управління, керування, контроль, упорядкування тощо, але у цілому урядування – це процес прийняття та втілення рішень у тому контексті, у якому той чи інший суб'єкт діє.

Важливо розуміти, що в урядуванні завжди беруть участь формальні та неформальні суб'єкти (структури), які за своєю сутністю є його інструментами²².

22 Олена Сапожкова. Урядування та адвокація БО

Дуже часто неформальні структури (неформальні інструменти) в урядуванні призводять до корумпованих практик, які у свою чергу створюють неформальний вплив, що далі формує корумповані практики. Цей аспект дуже важливо пам'ятати та враховувати, для того щоб мати змогу ефективно запобігати йому.

У сучасному розумінні урядування покликано виконувати два головних завдання:

- створення правил;
- забезпечення руху в напрямку.

Ми можемо перенести зазначені вище тези на логіку бізнесу. Створення правил – це про розробку політик, положень, у межах яких буде діяти та чи інша бізнес-асоціація, тоді як забезпечення руху в напрямку — це процедурна, процесна складова.

4.1.2. Принципи урядування

На сьогодні можна виокремити 11 головних принципів урядування, які охоплюють весь сенс його існування.

- 1. Чесне проведення виборів, представництво та участь**
Важливим аспектом впровадження ефективного урядування є проведення чесних та вільних виборів, без будь-яких ознак дискримінації за будь-якою ознакою.
- 2. Чуйність**
Ефективне надання зворотного зв'язку, реагування та проактивна позиція представників урядування.
- 3. Орієнтація на ефективність та результативність**
Важливим завданням урядування є досягнення поставлених цілей, тому цей принцип є надзвичайно важливим.

4. Відкритість і прозорість (та підзвітність)

Стратегічний розвиток бізнес-асоціацій безпосередньо залежить від дотримання цього принципу. Прозорість, доступ до інформації, прийняття рішень на основі правил та норм створюють довгострокові передумови успішного розвитку БО.

5. Верховенство права

Неупереджене правозастосування, підтримка та дотримання правил, рівних для усіх членів БО.

6. Етична поведінка

Визначенню етичної поведінки можна приділити окремий розділ, але в цьому разі ми обмежимося таким поясненням: етичною вважаємо поведінку, коли спільні інтереси поставлені вище за індивідуальні.

7. Компетентність і спроможність

Професіоналізм і здатність приймати (або виробляти) важливі рішення є невід'ємною частиною побудови успішного урядування БО. Залучайте компетентних та досвідчених людей, які зможуть за один і той же період реалізувати значно більшу кількість важливих завдань.

8. Інновації та відкритість до змін

Світ є глобальним. Ми завжди діємо у певній надсистемі. Саме тому критично необхідним є врахування принципу гнучкості, що створює нові можливості для вирішення проблем, завдань та бере за основу готовність до запровадження експериментів у контексті розвитку бізнес-асоціації.

9. Сталість та стратегічна орієнтація

Спроба побачити та визначити контексти майбутнього, розробити необхідні рішення та втілити їх в урядуванні БО створюють надзвичайну додану цінність не тільки для наявних, але й для потенційних членів асоціації.

10. Професійний фінансовий менеджмент

Зазвичай кошти не є самоціллю існування бізнес-асоціації, але вони є важливим інструментом у досягненні важливіших стратегічних цілей. Тому компетентність цієї частини існування БО вкрай важлива для сталого розвитку організації.

11. Рівноправність та інклюзивність

Усі члени бізнес-асоціації мають відчувати свою присутність у певній спільноті. Зверніть увагу на те, аби «слабші» учасники вашої спільноти мали усі інструменти для вдосконалення та розвитку²³.

4.1.3. Підходи до управління БО

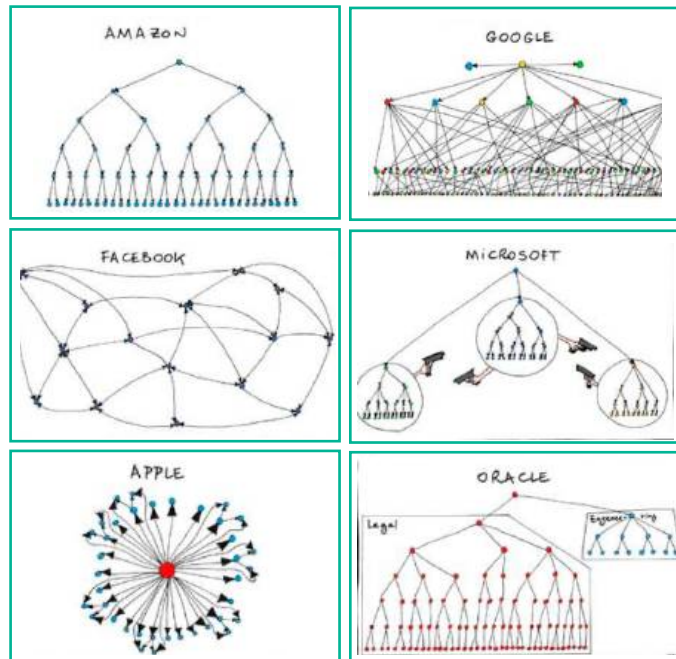
Пропонуємо розглянути дві категорії підходів до управління бізнес-асоціаціями – ієрархічний та мережевий. Очевидно, що кожен із цих підходів має свої переваги та свої недоліки, які залежать від суб'єктів, до яких вони застосовуються, та контексту, в якому реалізуються.

Оскільки бізнес-асоціація є учасником ринку бізнесу, то відразу зауважимо, що мережевий підхід до управління є набагато продуктивнішим та сталішим у довгостроковій перспективі.

Саме тоді як розуміння ієрархічних структур та підходів управління в нашому суспільстві сформоване на базі історичного досвіду, мережевий підхід – може бути не завжди зрозумілим і його переваги не завжди очевидні.



Мережевий підхід до управління полягає у створенні великої кількості прийняття рішень у «горизонтальній площині». Це означає, що центром прийняття всіх рішень є не одна особа (або група осіб), а низка суб'єктів на своїх місцях, які значно ближче знаходяться до тих обставин, у яких вони працюють.



По-перше, це створює передумови до розвитку лідерства організації. Тобто тепер ваше БО може розраховувати на участь у розвитку вашої організації не тільки одноосібного лідера (чи групи людей, які очолюють компанію), а й групи суб'єктів, які перебувають у вузлах вашої мережевої системи та у природній спосіб зацікавлені у розвитку вашої бізнес-асоціації.

З іншого боку, орієнтація на ієрархічні підходи до управління БО створюють додаткові «хвороби» ієрархії, які заважають гнучкому, стрімкому та сталому розвитку компанії. Сюди належать і розвиток недовіри, і змагання за бюджети, і постановка власних інтересів вище організаційних, і зниження гнучкості бізнесу тощо.

Отже, при виборі моделі управління БО зверніть, будь ласка, увагу на мережевий тип організацій, цілком можливо, що за ваших умов такий спосіб управління буде продукувати набагато якісніші результати для організації.

4.2. ПЕРСОНАЛЬНИЙ РОЗВИТОК УПРАВЛІНЦЯ



4.2.1. Вступ до розділу

Розвиток управлінця бізнес-асоціації передусім залежить від розуміння компонентів, із якими може працювати управлінець.

Першим компонентом можемо зазначити роль управлінця. Що більшим, ширшим, кращим є усвідомлення ролі, її функцій та спроможностей, то ефективнішим може бути її пропрацювання. Пропрацювання ролі – це аналіз та структурування її елементів, коли зрозумілою та однозначною стає її місія, призначення, функції та інше, що і відкриває можливості для реального вдосконалення.

Другим компонентом можемо виокремити персональний розвиток управлінця. Ролі грають люди, а отже, для того щоб постійно розвивати спроможності ролі, потрібно розвивати спроможності людини, яка грає ту чи іншу роль.

Саме тому будь-яка роль управлінця обов'язково визначається спроможностями та обмеженнями певного суб'єкта.

Чому це так важливо? Ми окреслили, що роль визначається тими взаємозв'язками, якими вона пов'язана із іншими суб'єктами. Проте ми згадали, що роль також визначається ще й спроможностями того, хто бере на себе цю роль (Табл. 1). Тому ми приходимо до головних параметрів, робота із якими може забезпечити максимально продуктивний ефект у розвитку управлінця.



Управлінська роль – модель поведінки управлінця.



Едуард Мальцев,
курс «Персональний розвиток»

Таблиця 1. Роль – модель та практика

Роль – модель поведінки, яка визначається:	Роль – реальна поведінка, яка визначається:
• взаємодіями з іншими ролями;	• спроможністю тих, хто грає ролі;
• умовами існування ролі (контекстом та системою).	• стосунками, що склались із іншими гравцями.

Персональний розвиток управлінця

Для того, щоб зануритись у поняття персонального розвитку управлінця, слід розглянути деякі концепції, які пояснюють певні моделі взаємодії між різними ролями.

Однією із найвідоміших моделей інтеракції між суб'єктами є модель, описана у книзі Еріка Берна «Ігри, у які грають люди».

У центрі уваги книги – теорія транзакційного аналізу, яка виокремлює три провідні ролі (або, іншими словами, Я-стани), що пояснюють усі принципи взаємодії між суб'єктами: Дитина, Батько, Дорослий²⁴.

Дитина:

- Довіра, любов, творчість, безпосередність, спонтанність, відкритість, щирість, емоційність.
- Бунт: неслухняність, вередливість, капризи.
- Стан пристосування та маніпулювання.

Батько:

- Навчає, виховує, турбується, піклується, характерна впевненість у своїй правоті.
- Автоматично, бо «так прийнято», вимагає, оцінює (засуджує та схвалює), повчає, керує.

Дорослий:

- Свідомо працює з інформацією, розмірковує, аналізує, уточнює ситуацію, розмовляє на рівних, апелює до розуму, логіки.
- Осмислює та вирішує з метою ефективної взаємодії з навколишнім світом.

Отже, для усвідомленого розвитку управлінця слід звертати увагу на цю теорію, оскільки вона може суттєво допомогти керівникам не тільки у розумінні себе, але й у подальшій побудові організаційної культури у бізнес-асоціаціях.

У доповнення до теорії транзакційного аналізу Еріка Берна, управлінцям також варто пам'ятати деякі інші категорії персонального розвитку. Це категорії, запропоновані Браяном Трейсі²⁵ (відомим мотиваційним спікером), теж можуть слугувати продуктивними сферами розвитку управлінця:

- **Персональні навички**
До них належать як особисті навички, з якими народжується людина, так і навички, здобуті за допомогою свідомої практики (їх часто називають «м'якими навичками»).
- **Персональне зростання**
Наявність плану особистого розвитку є одним із перших кроків до покращення себе та виходу із зони комфорту.
- **Персональна «сила»**
Особиста «сила» — це авторитет, яким володіє управлінець у певних ситуаціях, який, на думку інших, живиться силою нетворку, знаннями та фінансовим становищем.
- **Персональне вдосконалення**
Особисте вдосконалення виникає завдяки хорошим трудовим звичкам і позитивному розумовому настрою.
- **Розширення особистих можливостей**
Особисте розширення можливостей подібне до персональної «сили», за винятком того, що розширення власних можливостей є силою, яку управлінець бачить у собі, а не тим, ким його бачать інші.

25 [Brian Tracy - Wikipedia](#)

Просування позитивного персонального іміджу та застосування креативності у повсякденних справах може значно пришвидшити час, потрібний для досягнення тих чи інших управлінських цілей.

- **Персональний аналіз**

Ми вже згадували про спроможності, які значною мірою визначають роль. Саме тому дуже важливо усвідомлювати напрями, в яких управлінець має природні здібності, а також аналізувати сфери, у яких є зони для росту та розвитку.

Найважливішим аспектом у цьому є робота із об'єктивними фактами поточного рівня управлінця. Це перший крок до руху вперед.

- **Персональні цілі**²⁶

Для того, щоб управлінець міг якісно та динамічно розвиватися, необхідна чітка та точна постановка цілей. Амбіції сходять нанівець, коли перед очима немає чітких цілей. Тому розробка короткострокових і довгострокових цілей є головним кроком у їх досягненні та зростанні особистості.

Отже, персональний розвиток управлінця є надзвичайно трудомістким, але водночас конче необхідним процесом, який забезпечує організаціям якісний розвиток та реалізацію поставлених цілей. Тому бізнес-асоціаціям рекомендовано робити цей аспект складовою частиною стратегії розвитку їхніх команд та проєктів²⁷.

4.2.2. Управлінські ролі

Приклади управлінських ролей: Менеджер БО, Лідер БО тощо (див. Рис. 5).

26 [Personal Development Plan Examples for Success | Brian Tracy](#)

27 [Brian Tracy Quotes For Personal Development And Growth \(yourselfquotes.com\)](#)

Управлінські ролі

Персональний розвиток управлінця



Рис. 5. Персональний розвиток управлінця (Едуард Мальцев, курс «Персональний розвиток управлінця»)



Менеджер

- Забезпечує відповідність ролей та людей.
- Організовує, координує та спрямовує поточну діяльність.
- Розподіляє ресурси та приймає поточні рішення.
- Досягає власного успіху через успіх інших.

Роль менеджера

Потребує спроможності бажати успіху іншим, шукати можливості допомагати іншим досягати успіху і довіри – віри в те, що коли ви очікуєте від людей добра, майже завжди, що вони підведуть.

Любов і Довіра



Лідер

- Має ясну візію та чітко формулює її людям.
- Надихає людей на рух до кращого майбутнього.
- Формує смисли, об'єднує людей для спільних досягнень.
- Ставить на краще в людині.

Роль лідера

Потребує спроможності оптимізму – віри в те, що все може стати краще, яскравого бачення цього майбутнього і самолюбства як прагнення довершеності та віри в себе.

Оптимізм і Самолюбство



Начальник

- Віроломний, підлий, жорсткий, ніколи немає на місці.
- Часто дратується, жаліється.
- Слабкий, не любить діяти.
- Уникає рішення проблем та інтригує.
- Тримає людей у невіданні, не підтримує співробітників.
- Кричить та сперечається, контролює все та втручається.

Роль начальника

Шукає можливостей самореалізації за рахунок підлеглих, співробітників. Шукає найгірші риси в людині та ставить на них. Мислить через призму обмежень, а не можливостей.

Страх і Стадність

4.3. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ



4.3.1. Вступ до розділу

Сьогоднішні реалії суттєво змінюють підходи до управління організаціями, зокрема й управління людським капіталом.

Тому для того щоб правильним чином підійти до цього питання, слід насамперед розібратись із деякими аспектами часу, у якому ми живемо та який передував сьогоденню.

Далі ми зробимо екскурс у загальний розвиток економіки, познайомимось із її різними типами для того, щоб зрозуміти основні правила, принципи та цінності, які плекались організаціями. Спробуємо розібратись у тому, яким чином згадані атрибути визначали стратегії та методи управління людським капіталом та чому підходи «старих» економік однозначно не пасують «новим».

Ери економіки. Індустріальна економіка

Цей тип економіки характерний тим, що у цей період потрібні були не експерти, а взаємозамінні «гвинтики», здатні виконувати однакові прості завдання. Це природним чином викликало потребу у створенні шкіл, де людей повинні були навчати базовим навичкам: виконувати накази, бути пунктуальними, займатися рутинною роботою із мінімальним рівнем грамотності. Тому така освіта закономірно називалася «конвеєрною системою освіти». (Олена Жильцова, курс «Управління людським капіталом»).

Ери економіки. Економіка знань

Із плином часу основні засади економіки змінювалися, і почали з'являтися мільйони нових робочих місць для «інформаційних працівників» – білих комірців. Тепер домінантою економіки стали великі організації, яким потрібні були працівники середнього рівня, спроможні упоратись із розумовою працею. Knowledge worker – працівник, головним надбанням якого є знання, тобто сукупність відомостей, набутих у процесі повсякденного досвіду, навчання та спеціальних способів дослідження. (Олена Жильцова, курс «Управління людським капіталом»).

Ери економіки. Креативна економіка

«Креативна економіка не є чимось на кшталт широкої автомагістралі, вона є безліччю різних локальних міських маршрутів у місті чи регіоні країни, яка розвивається». Креативна економіка є швидкозростаючим сектором світової економіки. Вона динамічна у створенні доходів та робочих місць, оскільки значно менш прив'язана до матеріальних ресурсів. Одним із провідних аспектів креативної економіки є збереження ідентичності в епоху глобалізації²⁸.

Важливо знати, що будь-які стратегії з управління та розвитку людського капіталу повинні враховувати шлях, пройдений економікою, та сучасні контексти, у яких вони створюються.

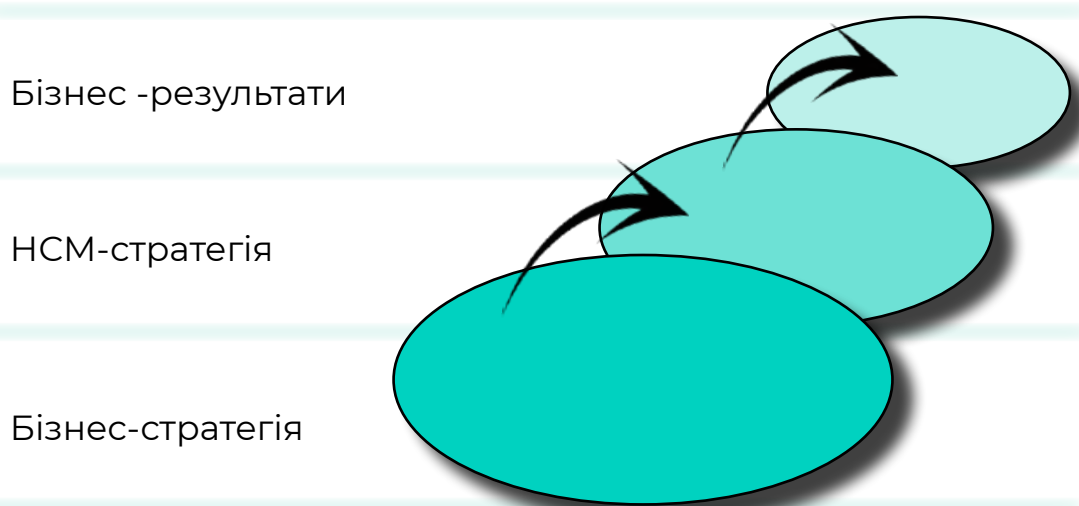


Рис. 5. Взаємозв'язок бізнес-стратегії та бізнес результатів (Олена Жильцова, курс «Управління людським капіталом»)

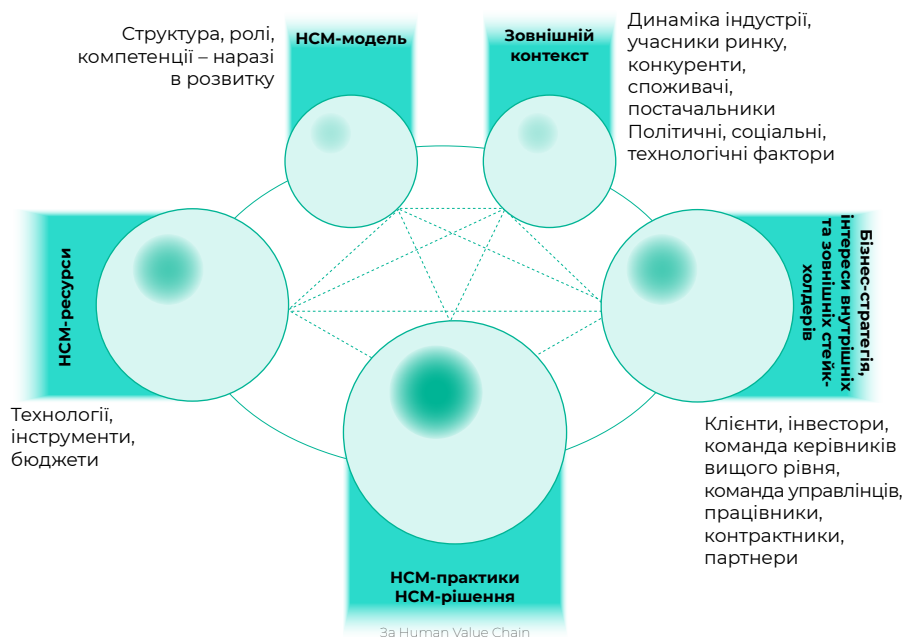


Рис. 6. Компоненти HCM-стратегії (Олена Жильцова, курс «Управління людським капіталом»)

4.3.2. Організаційна культура

Культура в організації є надзвичайно важливим стратегічним компонентом для тих, хто мислить про стратегічний розвиток своєї компанії. Люди в організаціях є не тільки провідним аспектом в досягненні успіху, вони також є носіями культури, яка безпосередньо впливає на кінцеві бізнес-результати. Тому, міркуючи про те, яким чином ваша бізнес-асоціація планує досягти певного успіху, неможливо обійти факт роботи з розвитку внутрішньої культури, що й допоможе досягнути кінцевих результатів.

Організаційна культура часто визначається як сплав національної культури та корпоративних традицій (Олена Жильцова, курс «Управління людським капіталом») і складається із таких компонентів:

- Національна бізнес-культура (Табл. 2, Рис. 7).
- Корпоративна/організаційна культура.
- Субкультура.

Таблиця 2. Приклади ознак національної бізнес-культури (за результатами досліджень на базі методології Джерарда Хендріка Хофстеде, продукт міжнародної дослідницької організації Hofstede Insights)

Індивідуалізм-колективізм	<ul style="list-style-type: none">• Люди надають перевагу діяти самостійно чи спільно, будучи членом групи/команди.• Абсолютизація власних інтересів чи підпорядкування власних інтересів цілям спільноти.
Дистанція влади	<ul style="list-style-type: none">• Прийнятний ступінь нерівності між людьми.• Доступність владних осіб для осіб, ненаділених такою владою.
Маскулінність-фемінність	<ul style="list-style-type: none">• Схильність до жорсткої поляризації та розподілу ролей за статтю чи розмиття соціальних ролей.

(Не)Толерування невизначеності	<ul style="list-style-type: none"> • Ступінь, до якого члени суспільства почуваються некомфортно через невизначеність. • Сприйняття невизначеності як природного стану чи як кризи, тяжіння до тотального контролю.
Довгострокова орієнтація	<ul style="list-style-type: none"> • Зосередженість на баченні майбутнього, відкритість до нового чи консерватизм, підтримка традицій.
Самозаохочення	<ul style="list-style-type: none"> • Схильність до насолоди життям, його простими речами, відповідальність за власний емоційний стан чи перенесення такої відповідальності на інших.

Вищенаведена таблиця ознак національних бізнес-культур є тільки однією з типологій дослідження та порівняння національних бізнес-культур. Тому важливою є практика їх багатопланового вивчення через низку різних методик, що фокусуються на різноманітних параметрах.

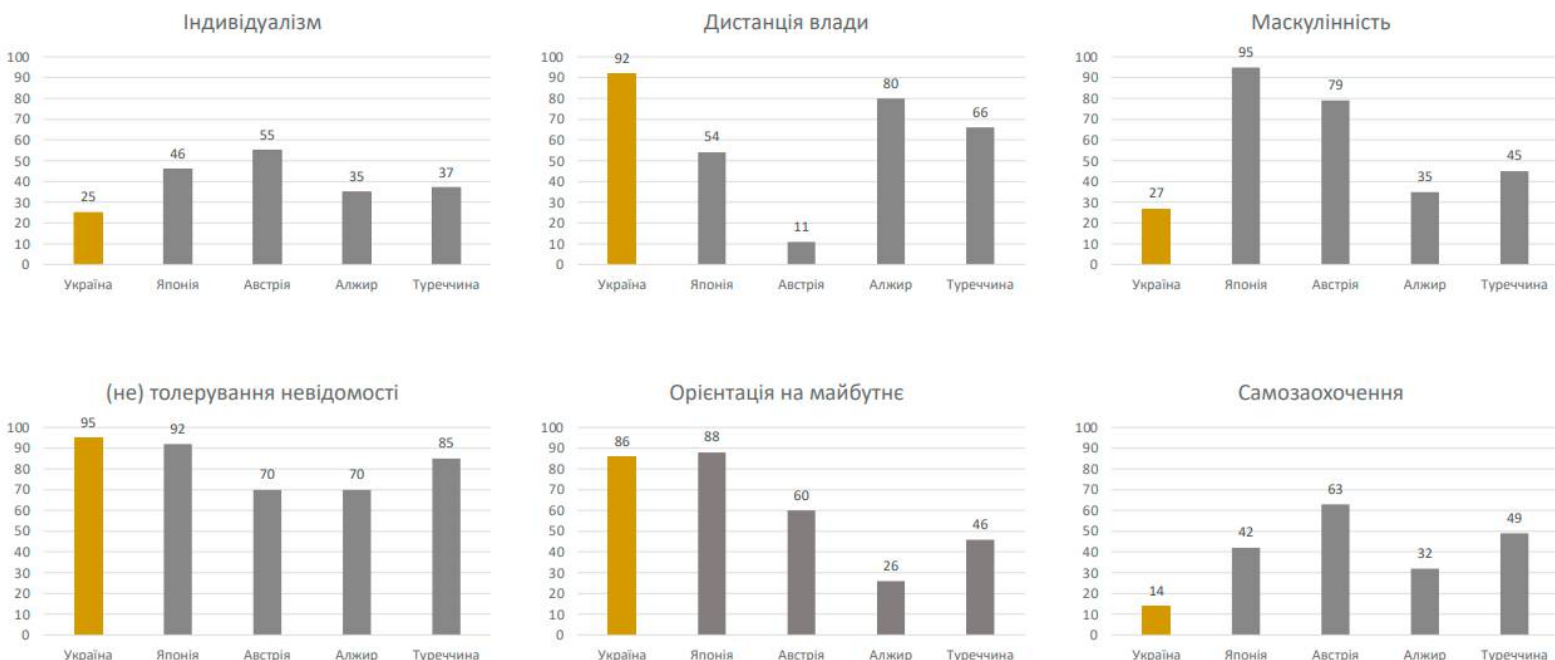


Рис. 7. Поширеність деяких культурних ознак у деяких країнах²⁹

²⁹ За результатами досліджень на базі методології Джерарда Хендріка Хофстеде, продукт міжнародної дослідницької організації Hofstede.



ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА – погляди, переконання, цінності, моделі поведінки, які сполучають організацію, проявляються в самооцінці фахівців, способах взаємодії один з одним та зовнішнім світом, очікуваннях від майбутнього, і формують унікальне соціальне, психологічне середовище компанії.



The Business Dictionary



ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА – система вкорінених установок, які люди в організації засвоїли під час вирішення проблем, пов'язаних із зовнішньою адаптацією і внутрішньою інтеграцією, які діяли настільки добре, що були визнані ефективними і, як наслідок, системно передавалися новим членам організації як результативний спосіб мислення, поведінки і відчуттів.



Едгар Шейн



ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА – «простір», «невидимі нитки» поміж людьми, уявлення, які спрямовують та стримують поведінку членів групи, глибинні, часто незримі, але потужні за силою свого впливу; те ж саме, що «характер», «індивідуальність» для людини.



Деніель Браун, Ітске Крамер

Організаційна культура охоплює низку артефактів, які мають бути пропрацьовані для того, щоб її вплив був максимально ефективним та допомагав БО у досягненні необхідних цілей.

До таких артефактів належать:

Символи:

знаки, зображення, гасла, уніформа/дрес-код, атрибути, факс-івці різних категорій, локації, елементи офісного простору, інші об'єкти.

Герої:

реальні та вигадані, які працюють чи не працюють у компанії, живі чи мертві, які цитуються, визнаються моделями поведінки.

Ритуали:

символічні дії, порядки – зустрічі управлінців, кар'єрне промо, вирішення конфліктів, прийняття управлінських рішень, святкування, надання зворотного зв'язку; традиційні поведінкові образи.

Мова комунікації:

стиль, сленг, звертання, невербальне спілкування, інші особливості «самовираження».

Історії та міфи:

легенди, оповідки, корпоративні байки про події, людей, «визначні битви».

Коли йдеться про організаційну культуру, слід зауважити, що вона формується на ґрунті цінностей компанії, які були закладені як через ідею створення організації, так і через особисті цінності її засновників.

Для того щоб ефективно працювати із організаційною культурою, менеджерам необхідно пам'ятати про певний шлях змін, яким необхідно пройти задля отримання бажаного результату (Рис. 8).

Усе розпочинається із самоаналізу та самоусвідомлення того, на якому етапі організація знаходиться. Іншими словами, потрібно встановити статус-кво або культуру «as is». Менеджерам слід чітко зрозуміти загальну стратегію компанії та завдання, які перед ними ставляться. Оскільки тільки тоді можна буде спрогнозувати все, зокрема й організаційну культуру, яка допоможе в досягненні цілей компанії та реалізації її ідеї

Наступним кроком на шляху змін варто змоделювати майбутню культуру БО («to be»). Це дасть можливість побачити різницю між поточним та бажаним станом. У свою чергу, значно простіше буде віднайти саме ті сенси та інструменти, які допоможуть у формуванні майбутньої культури бізнес-асоціації.

Останнім кроком на шляху до формування корпоративної, організаційної культури є імплементація через дотримання певних рекомендацій, що можуть суттєво змінити динаміку впровадження бізнес-рішень менеджерів. До таких рекомендацій належать:

- **Змінійте поведінку. Мислення «підтягнеться»**
Дотримання цієї рекомендації є важливим саме тому, що вона забезпечує важливий візуальний ефект змін. Зміна поведінки, особливо лідерів, відповідно до декларованих змін мотивує співробітників діяти, і, як наслідок, мислити іншим способом.

- **Зосереджуйтесь на критичних випадках**
Критичні випадки дуже часто є показовими. Вони демонструють слабкі місця та недоліки створеної системи. Тому робота із крайніми випадками допоможе відпрацювати систему до стану, близького до ідеального.
- **Залучайте усіх неформальних лідерів**
Неформальні лідери є дуже важливим драйвером змін. Вони можуть впливати на культуру значно ефективніше, аніж формальні. Саме тому їх важливо залучити до справи.
- **Обов'язково залучайте офіційних лідерів**
Коли офіційні лідери залучені до змін, це демонструє працівникам серйозність намірів організації, що, так само, суттєво допомагає залучити працівників.
- **Намагайтесь демонструвати швидкий вплив та швидкі результати**
Швидкі результати мотивують. Тому намагайтесь демонструвати позитивні зміни настільки швидко, наскільки це можливо під час їх втілення.
- **Управляйте культурною трансформацією у режимі постійної присутності**
Відчуття змін та трансформації має бути одним із основних елементів втілення організаційної культури, адже це насичує середовище продуктивними ідеями, відчуттям розвитку та мотивації.

Не можна примусити співробітників голитися, якщо сам кудлатий бородач...

Не можна надихнути співробітників читати книжки, якщо сам не розумієш, про що там мова...

Не можна привчити співробітників до дрес-коду, якщо сам ходиш у боді з принтом...

Олена Жильцова,
курс «Управління людським капіталом»



Рис. 8. Шлях змін організаційної культури (Олена Жильцова, курс «Управління людським капіталом»)

4.3.3. Управління персоналом

Одним із надзвичайно важливих елементів управління персоналом організації є розуміння природи мотивації співробітників.

Саме тому в цьому пункті ми будемо розбиратись із тим, якою буває мотивація, яка природа її виникнення та що спонукає працівників вашої організації до дії.

Загалом більшість експертів зводять висновки своїх досліджень до того, що мотивація буває двох основних типів – зовнішня та внутрішня.

Зовнішня мотивація – це спонукання або змушування щось робити зовнішніми для людини обставинами чи стимулами.

Внутрішня мотивація – спирається на внутрішнє рішення людини, внутрішній мотив.

Переважно ставка на зовнішню мотивацію співробітника не є стратегічним елементом розвитку організації, оскільки вона забезпечує виключно реалізацію короткотермінових цілей та може бути відтворена обмежену кількість разів.

Проте нижче ми наводимо приклади, коли зовнішня мотивація може відіграти позитивну роль у досягненні деяких цілей:

- Заохотити інших, спробувати щось, «зробити перший крок».
- Виконати одноразове, короткотермінове завдання.
- Підштовхнути інших діяти у форс-мажорній ситуації.

Зовнішня мотивація ризикована саме через нелінійне поводження складних адаптивних систем. Коли менеджери підштовхують або іншим чином намагаються стимулювати людей до руху, це часто призводить до несподіваних і навіть небажаних наслідків.

Тому мотивація такого типу може викликати низку побічних ефектів, як наприклад:

- Субоптимізація головних процесів.
- Зниження ефективності.
- Гальмування креативності.
- Ерозія внутрішньої мотивації.
- Формування залежностей від зовнішніх стимулів.
- Зростання конкуренції між співробітниками.



*Якість мотивації – це те, наскільки я відчуваю,
що причини, які змушують мене діяти, – мої.*



Олена Жильцова,
курс «Управління людським капіталом»

Отже, після того як ми окреслили природу зовнішньої мотивації і зрозуміли, що її спонукання має виключно обмежений спектр застосування, варто познайомитись з іншим типом мотивації, який може забезпечити досягнення стратегічних цілей БО.

Для початку давайте розглянемо так званий секстет мотивації:

1. Мотив – внутрішнє спонукання до дії на основі особистого інтересу.
2. Однакові вчинки можуть бути обумовлені різними мотивами, різні вчинки – однаковими мотивами.
3. Мотив стоїть не за кожною дією.
4. Мотивація – індивідуальна, унікальна й рухлива.
5. Не існує загальної системи мотивації – «мотивації взагалі» – поза прив'язкою до конкретної людини і конкретної ситуації.
6. Управління мотивацією – це створення мотивації, підтримка мотивації, утримання її на потрібному, оптимальному рівні у кожній окремої людини і, як результат, у команди загалом.

З огляду на вищевказані тези стає чітко зрозумілим той факт, що ефективна мотивація – це внутрішня мотивація, оскільки вона забезпечує співробітникові максимізацію задоволення від його дій.

Саме тому менеджерам бізнес-асоціацій, які прагнуть стратегічних змін, слід спиратися виключно на неї.

Експерименти показують: якщо людина досягає цілей, які відчуває «внутрішніми», це робить її щасливою. Якщо людина досягає такого ж успіху, але щодо «зовнішніх» цілей, то щасливішою вона не стає. Впевненість приносить успіх, пов'язаний із внутрішньою мотивацією.

Тому надзвичайно важливим завданням менеджера є пошук внутрішніх драйверів співробітника із подальшим спиранням на них у роботі.



Мотивація – це глибоко приватна історія, особистий і чутливий вимір. Мотивація важко вловима, непередбачувана і часто навіть настільки ж дивна, як, приміром, смаки щодо їжі, музики, одягу, жінок та чоловіків.



Юрген Аппело, «Менеджмент 3.0»



Якщо ви не знаєте, як спертися на внутрішні потреби людей, завжди можна запитати про це у них самих. Є одне просте запитання, яке менеджер може поставити кожному члену команди: «Що я можу зробити, аби допомогти тобі досягати максимальних результатів?».



Скотт Беркун, «Звідки беруться інновації»

4.3.4. Волонтерство як ресурс БО

«За даними UN Volunteers (підрозділ ООН, що займається питаннями волонтерства та волонтерської діяльності), приблизно кожен сьомий землянин є волонтером – таких майже мільярд (970 млн, якщо бути точнішими). Їхня робота є еквівалентом 125 млн повноцінних робочих місць або \$1,348 трлн — а це 2,4% світової економіки. Це дуже різні люди з різними професіями, статками, інтересами та цілями, але всі вони мають спільну цінність...»³⁰

Отже, ми бачимо, що волонтерство є надзвичайно потужним ресурсом, який бізнес-асоціації можуть залучати на власне чи суспільне благо.

Чимала кількість бізнесів чи інших організацій одним зі своїх завдань вбачають соціальне підприємництво чи соціальну відповідальність у своїй діяльності. Бізнес-асоціація може залучати такі компанії (бізнеси, індивідуальних підприємців) до різних важливих видів діяльності, які будуть забезпечувати інтереси обох сторін.

Зверніть увагу, члени вашого БО можуть вже брати участь у певних соціальних проєктах, які будуть лежати, скажімо, у зоні інтересів учасників зовнішнього ринку. Саме тому одне із цікавих завдань, яке може ставити перед собою бізнес-асоціація – це не тільки використання волонтерського ресурсу у власних цілях, але й об'єднання соціально-відповідальних зусиль різних суб'єктів.

Це може стосуватись практично усіх напрямків діяльності БО: адвокації, коучингу, спільних проєктів заради більших соціальних цілей, навчання тощо.

30 <https://bit.ly/3HpOnxK>

5. БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАННЯ У ЗОВНІШНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ



5.1. СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАНЬ



«
*Якщо ви не потурбуєтесь про ваших клієнтів (учасників),
про них потурбується хтось інший.*



Філіп Котлер, американський економіст,
професор міжнародного маркетингу



Маркетинг є надзвичайно цінним елементом у системі під назвою бізнес. Проте перш ніж управлінці перейдуть до реалізації та впровадження ідей у цьому напрямку, потрібно чітко зрозуміти декілька головних речей:

- якою є візія, місія та цінності нашого бізнес-об'єднання – стратегічна ідея?

- якою має бути наша пропозиція цінності та для кого?
- що нам потрібно мати, щоб ефективно доставляти нашу пропозицію цінності та досягати цілей організації?

Саме відповідь на ці запитання значною мірою полегшить подальшу роботу управлінців бізнес-об'єднання із маркетингом.

Сьогодні маркетинг – це не боротьба продуктів, це насамперед боротьба сприйняття (Траут, Райс). Тому БО повинно не тільки чітко усвідомлювати речі, які компанія прагне донести до своїх клієнтів (членів), але й ретельно працювати з їхніми потребами через сервіси, події, ідеї, консультації тощо. Робота із потребою клієнта – це баланс між тим, чого він очікує насправді, та тим, що керівники БО прагнуть донести.

Значно легше створити пропозицію цінності, яку акцептують клієнти, ніж змусити їх полюбити пропозицію, яку ви вже створили. Для детальнішого розуміння варто зупинитись на пропозиції цінності, яку створює членське бізнес-об'єднання.

5.1.1. Пропозиція цінності в маркетингу

Основна причина, чому асоціації не залучають нових учасників, – це насамперед відсутність якісної ціннісної пропозиції. Саме тому кожне об'єднання має таких учасників, на яких заслуговує.

Отже, управлінцям членських бізнес-об'єднань потрібно навчитися створювати справжню беззаперечну цінність для своїх споживачів.

Що таке успішна цінність для клієнта? **По-перше**, це її актуальність. Продукт чи послуга, які надає членське бізнес-об'єднання, повинні бути актуальними для їхніх клієнтів, так би мовити, на часі.

По-друге, така цінність повинна бути кращою або якіснішою. Тут мова йде не тільки про сам продукт. Особливу увагу

менеджерам БО потрібно приділити саме клієнтському досвіду. Адже рівень взаємодії споживача великою мірою визначає, чи будуть клієнти із вами довго (до основних компонентів покращеного клієнтського досвіду належать зручність, безпека, фіджитальність).

По-третє, фінансова складова ціннісної пропозиції (див. Додаток 1). Пропозиція цінності є повноцінною ще й тоді, коли вона допомагає клієнтам досягати кращих фінансових результатів.

Вище ми поговорили про певні ознаки ціннісної пропозиції, які рекомендовано враховувати при створенні доданої цінності певного членського бізнес-об'єднання.

Наступним кроком слід розібратись із тим, яким чином ця цінність може бути створена. Перше, що повинні знати управлінці БО – це яке завдання хоче вирішити клієнт (JOB To Be Done). Друге – це які переваги (РЕЗУЛЬТАТ) він хоче отримати і, нарешті, третє – яких складнощів (ТОЧОК БОЛЮ) він прагне уникнути, або які ОБМЕЖЕННЯ заважають йому виконати завдання.

Саме пропрацювання зазначених вище аспектів дозволить управлінцям максимально ефективно знаходити потрібні точки взаємодії не тільки з наявними клієнтами, але й з майбутніми³¹.

5.1.2. Трансформація маркетингових інструментів

На сьогодні існує безліч маркетингових інструментів та стратегій, які дають змогу реалізовувати ефективні маркетингові кампанії^{32 33}.

Але ми зупинимось на деяких із них, які допомагають комплексно опрацьовувати окремі сфери маркетингового менеджменту.

31 Олена Мальцева, курс «Стратегічний маркетинг бізнес-об'єднань».

32 <https://www.weidert.com/blog/most-effective-marketing-strategies>

33 <https://blog.hubspot.com/marketing/marketing-techniques>

4P

Концепція 4P є основою для побудови маркетингової стратегії. Вона забезпечує широке опрацювання та підготовку до побудови подальшого розвитку маркетингових заходів управлінцями БО.

Отже, що таке 4P? Це концепція, яка пояснює основні сфери, залучені у виведення продукту на ринок: Продукт (Product), Ціна (Price), Місце (Place), Просування (Promotion).

1. Продукт

Створення маркетингової кампанії починається з розуміння самого продукту. Кому це потрібно і навіщо? Що він робить такого, чого не може зробити жоден продукт конкурентів? Можливо, це зовсім нова річ і вона настільки приваблива за своїм дизайном чи функціями, що споживачі повинні будуть мати її, коли побачать.

Робота маркетолога полягає в тому, щоб визначити продукт та його якості й подати його споживачеві.

2. Ціна

Ціна – це сума, яку споживачі будуть готові сплатити за товар. Маркетологи повинні пов'язати ціну з реальною цінністю продукту, що сприймається, а також врахувати витрати на поставку, сезонні знижки, ціни конкурентів і роздрібну націнку.

У деяких випадках управлінці БО, які приймають головні бізнес-рішення, можуть підіймати ціну на продукт чи послугу для того, щоб надати їм вигляду ексклюзивності чи лімітованості.

Або навпаки – реалізується стратегія зі зниження ціни, щоб вивести той чи інший продукт (послугу) в мас-маркет.

3. Місце

Цей пункт 4P передусім передбачає продумані місця доступності продукту для споживачів (залежно від того, яку пропозицію цінності створює продукт, яке його позиціонування тощо).

Наприклад, деякі виробники косметичних продуктів класу люкс прагнуть бути представленими у Sephora та Neiman Marcus, а не у Walmart або Family Dollar. Ціль керівників бізнесу завжди полягає в тому, щоб представити свою продукцію споживачам, які з найбільшою ймовірністю її придбають.

4. Просування

Мета маркетингової кампанії – донести до споживачів, що їм потрібен цей продукт і ціна, яку пропонує виробник продукту чи послуги, відповідає заявленій цінності. Просування включає рекламу, зв'язки з громадськістю і загальну медійну стратегію представлення продукту.

Варто сказати, що інструмент 4P переживає сьогодні певну трансформацію і починає дедалі більше відповідати потребам сучасності. Маркетингові інструменти перетворюються у відчуття споживача – 4P to 4C (див. Рис. 13).

Для членських бізнес-об'єднань 4P-концепція має дещо інше забарвлення. Вона виводить у фокус уваги дещо інші речі, які є драйвером маркетингового менеджменту БО: Призначення (Purpose), Присутність (Presence), Близькість (Proximity), Партнерство (Partnership) (Табл. 4).

Виробник

Продукт (Product)

Ціна (Price)

Місце (Place)

Просування (Promotion)

Інструменти

Споживач

Цінність для споживача (Customer value)

Вартість (Cost)

Зручність (Convenience)

Комунікації (Communication)

Відчуття

Рис. 13 Трансформація маркетингових інструментів.
(Олена Мальцева, курс «Стратегічний маркетинг»)

Таблиця 4. Нові 4P для БО

Призначення (Purpose)	Клієнти шукають сенс і корисність, які виходять за межі атрибутів і переваг продукту.
Присутність (Presence)	Клієнти очікують від БО не лише присутності, а й підтримки та доступності.
Близькість (Proximity)	Нові технології та ріст мобільності вимагають від БО бути на зв'язку і спілкуватися в більш значимий і релевантний спосіб.
Партнерство (Partnership)	Розширення мережі дозволяє створювати рішення, які прискорюють інновації, що забезпечують доступ до нових ринків, підвищує довіру, поширює досягнення, знижує витрати на придбання активів.

5.1.3. Маркетингові комунікації

Результативні комунікації членських бізнес-об'єднань є комплексним завданням менеджменту організації. Проте основним стратегічним комунікаційним завданням є встановлення відносин довіри між відповідними бізнес-об'єднаннями і їхніми цільовими аудиторіями, які є важливими для них та здатними впливати на їхню діяльність.

Встановлення таких довірчих відносин передбачає комплекс системних комунікаційних заходів, оскільки тільки системний підхід може забезпечити реалізацію стратегічних задумів.

Говорячи про комунікацію бізнес-об'єднання, потрібно також пам'ятати про той факт, що це має бути проактивна робота – не реактивна, не така, що відповідає «подразникам» зовнішнього середовища. Потрібно передбачати взаємопідсилювальні ефекти усіх компонентів комунікації, які повинні працювати разом на забезпечення реалізації однієї цілі.

Для того щоб побудувати ефективну систему комунікації для бізнес-об'єднання, необхідно притримуватись низки **рекомендацій**³⁴, які допоможуть створити системні елементи такої активності, що, у свою чергу, забезпечить створення комунікаційної системи:

1. Плануйте кампанію як набір конкретних кроків, кожен із яких веде до наступного.
2. Вибудуйте комунікаційну кампанію як діалог із представниками цільових аудиторій, мета якого – переконати людей зробити певні дії, які у звичному для себе житті вони не робили б.
3. Тримайте у фокусі той факт, що питання, порушені бізнес-об'єднанням із представниками цільової аудиторії, не повинні лежати у звичній для них площині. Щойно цей факт підтвердився, необхідно переосмислювати повідомлення та стратегію забезпечення комунікацій.

34 Дмитро Коник, «Комунікації Бізнес-об'єднань малих та середніх підприємств»

4. Комунікаційна кампанія повинна мотивувати, підштовхувати цільову аудиторію до дії, а не просто підвищувати її поінформованість.
5. Проста демонстрація проблеми далеко не завжди підштовхує цільову аудиторію до потрібних дій. Необхідно чітко показувати рішення цієї проблеми та прості та зрозумілі кроки до цього рішення, що їх конкретний представник цільової аудиторії може здійснити.
6. Головна проблема більшості комунікацій – це відсутність реальних дій. Дуже часто замість того, щоб генерувати події, організатори кампаній лише збирають інформацію і передають її тим, хто, в принципі, і без цього підтримує певну ідею або алгоритм розв'язання відповідної проблеми.
7. Розроблення комунікаційної стратегії є передусім завданням керівництва відповідного бізнес-об'єднання, проте для її реалізації має працювати вся організація, а не лише керівники чи фахівці, що безпосередньо займаються комунікацією.
8. Важливим моментом у побудові комунікаційної стратегії є її базування на об'єктивних даних щодо поточної ситуації, результатах ґрунтовного вивчення суспільної думки та переконань різних сегментів цільової аудиторії бізнес-об'єднання.
9. Розробка конкретної комунікаційної програми в кожному окремому випадку може набувати різного змісту в залежності від стратегічної мети.
10. Побудова ефективних та результативних комунікаційних стратегій повинна базуватися, у першу чергу насамперед на цінностях та переконаннях самої організації, оскільки це дасть змогу забезпечувати реалізацію довгострокових стратегічних цілей.

5.1.4. Карта досвіду клієнта

Бренд-обізнаність (Awareness)

- Правильне повідомлення
- Релевантні канали
- Tone of voice

Перший контакт (Consideration)

- Швидкість реакції
- Максимальна кількість деталей
- «У вас не буде другого шансу справити перше враження»

Початок відносин (Purchase)

- Створіть кампанію привітання нового члена.
- Знайомте клієнтів із вашою організацією в доступний, продуманий спосіб.
- Залучайте нового учасника до всього (релевантного), що ви можете запропонувати.

Управління стосунками (Retention)

- Утримання наявних членів організації обходиться в 5-25 разів дешевше, ніж залучення нових.
- Клієнти, які приносять менше 20% прибутку, забирають 60-80% часу.
- При збільшенні утримання клієнтів на 5% доходність зростає на 25-125%.
- Близько 50% наявних клієнтів компанії не є ефективними через неефективну взаємодію з ними.
- Серед причин втрати клієнтів 60-70% припадає на недоліки в обслуговуванні.

Управління залученістю (Advocacy)

- Дякуйте вашим активним учасникам (особливо тоді, коли вони не очікують).

Вихід (Exit)^{35 36}

35 Олена Мальцева, курс «Стратегічний маркетинг»

36 <https://bit.ly/3Big3Cb>

5.2. РЕЗУЛЬТАТИВНІ КОМУНІКАЦІЇ БО



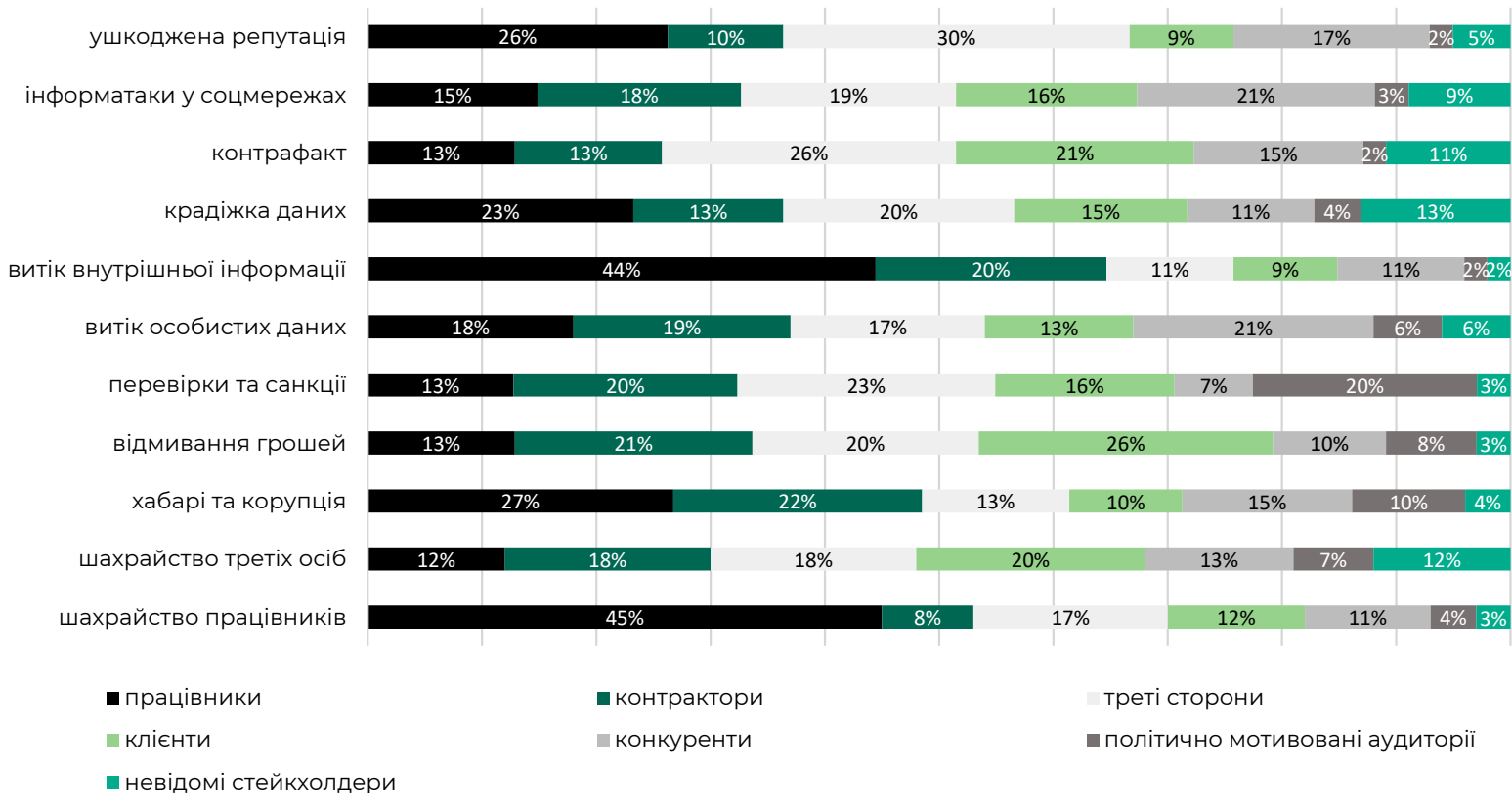
Робота із репутацією бізнес-об'єднання є ще однією складовою стратегічного розвитку БО. Позитивна репутація організації значною мірою впливає не тільки на вектор розвитку бізнесу, але й, безумовно, визначає швидкість імплементації таких змін.

Правильна, системна робота із репутацією бізнес-об'єднання – це стратегічний крок у забезпеченні сталості розвитку бізнесу, адже це створює не тільки передумови до спрощення залучення клієнтів, але і забезпечує роботу із ними у відповідності до внутрішніх цінностей БО. Іншими словами, правильна та ефективна комунікація приваблює саме тих клієнтів, які необхідні бізнесу. Особливу увагу бізнес повинен приділяти саме роботі із негативними випадками (кейсами), оскільки у ситуаціях, коли все добре та стабільно, можливостей для стрімкого розвитку значно менше, тому робота із негативом з боку клієнтів – це завжди про нові репутаційні можливості для бізнесу (Рис. 9, 10).



Рис. 9. Структура публічного негативу компанії
(Марина Стародубська, курс «Результативні комунікації БО», «Kroll Global Fraud & Risk Report 2019-2020»)

Рис. 10. Діячі для кожного виду репутаційних ризиків БО.



(Марина Стародубська, курс «Результативні комунікації БО»)

Оскільки робота із репутаційним негативом значною мірою визначається середовищем, де виникають такі кейси, слід зауважити деякі головні особливості профілактики та розв'язання криз в Україні:

1. Репутація бізнесу починається зі структури.

Компанії із непрозорою структурою власності (або присутністю у РФ, так званих ЛНР/ДНР) повинні або коригувати її, або нести перманентні репутаційні та політичні / юридичні ризики.

2. Непублічний / некорпоративний бізнес = його перші особи.

За відсутності живої публічної історії та активного висвітлення діяльності компанії її репутацію повністю визначає репутація перших осіб. Навіть у публічно активної компанії близько 50% репутації визначається власниками та керівництвом.

3. Невідпрацьовані репутаційні проблеми не зникають та не мають терміну давності.

Через ім'я власника його репутаційні проблеми та особливості його сприйняття як підприємця переносяться на новостворені активи або активи з інших галузей. Через алгоритми Google (за умов браку інформації) навіть давнішній негатив шкодитиме вам знову і знову.

4. Репутація не може [довго] бути краще самої компанії.

Після комунікацій для всіх аудиторій бізнесу настає реальність – взаємодія з самою компанією. Вона має визначальне значення для її репутації. Тому репутаційну стратегію на 90% визначає реальна ситуація в бізнесі.

5. Вимоги фінансових регуляторів стали жорсткішими.

Зокрема, до розкриття інформації. Економічна криза 2007-2010 рр. продемонструвала, наскільки ненадійною була інформація, яку публікували учасники фінансових ринків.

Своєчасне та якісне розкриття інформації, доступність керівництва для публічних комунікацій, ЗМІ та інвесторів не менш важливі, ніж фінансова звітність.

6. Дедалі частіше успіх фінансових трансакцій залежить від нефінансових аспектів бізнесу, а саме:

наявності звітності за міжнародними стандартами, репутації акціонерів та керівництва, якості корпоративного правління, присутності компанії в публічному просторі та інших³⁷.

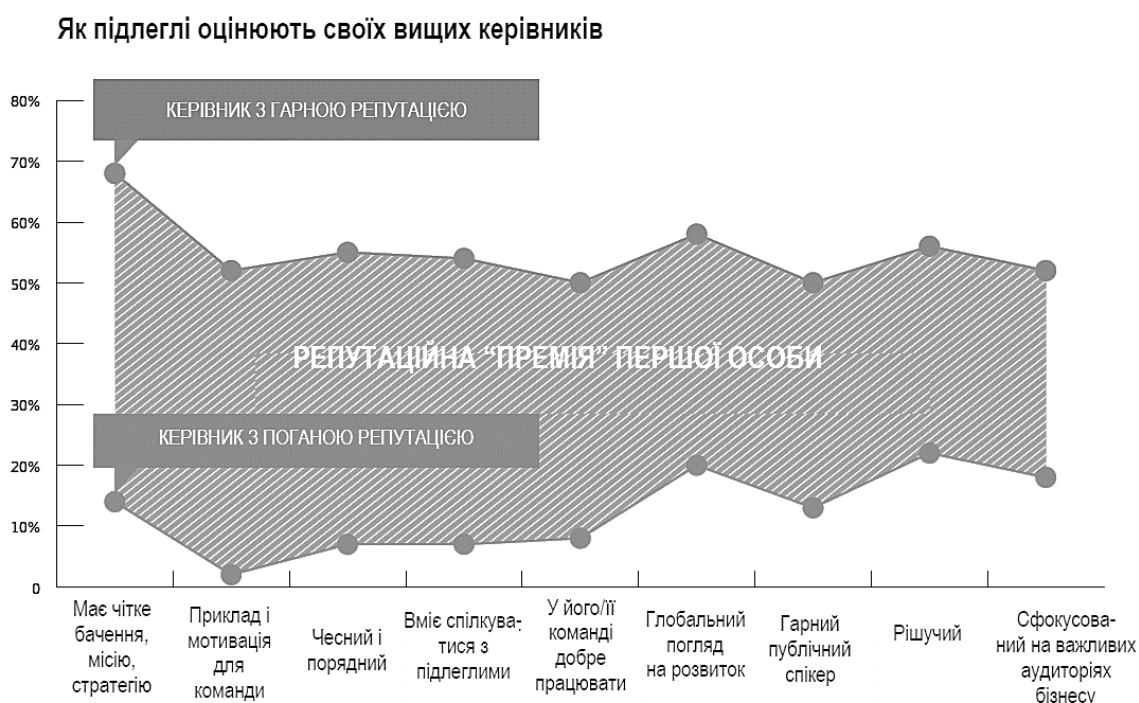


Рис. 11. «Як підлеглі оцінюють своїх вищих керівників» (Марина Стародубська, курс «Результативні комунікації БО», «Weber Shandwick CEO Reputation Premium Report 2017»



Репутація керівника на 100% визначає поведінку його / її підлеглих – у компанії та відносно компанії.



Попередньо ми порушили питання кризи, проте варто також розібратись із суміжними поняттями, які мають деякі спільні риси, проте водночас значною мірою різняться між собою.

До таких понять належать «ризик», «критична ситуація», «криза»³⁸ (Табл. 3, Рис. 12).

Таблиця 3. Ризик, критична ситуація, криза

	Ризик (Issue)	Критична ситуація (Emergency)	Криза (Crisis)
Поняття	Має «тліючий» характер, розвивається з часом, має місце практично щоденно і помітний лише при уважному розгляді. Для більшості ризиків є час на розробку рішення.	Неочікувана ситуація серйозного або термінового характеру, яка вимагає негайних дій.	Ситуація є загрозливою для багатьох людей або має відчутні наслідки, які сягають меж компанії та її діяльності і охоплюють жителів регіону, індустрію або країну.
Як визначити	На ризикову тему є принаймні два полярні погляди; тема емоційна, охоплює багатьох людей або активно обговорюється в публічному просторі.	Має початок та кінець, вимагає термінового рішення для уникнення або мінімізації негативних наслідків.	Зазвичай кризу складно достеменно спрогнозувати, а її загрози є реальними та потенційно серйозними. Криза часто не має готового рішення і має довгострокові наслідки.

38 Марина Стародубська, курс «Результативні комунікації БО»

«
Кризова ситуація не обов'язково є публічною. Навіть
непомітна зовнішньому оку криза може бути надзвичайно
шкідливою для компанії.
»

**Вищий пілотаж – виявити і «погасити» кризу,
не доводячи її до гострої фази**

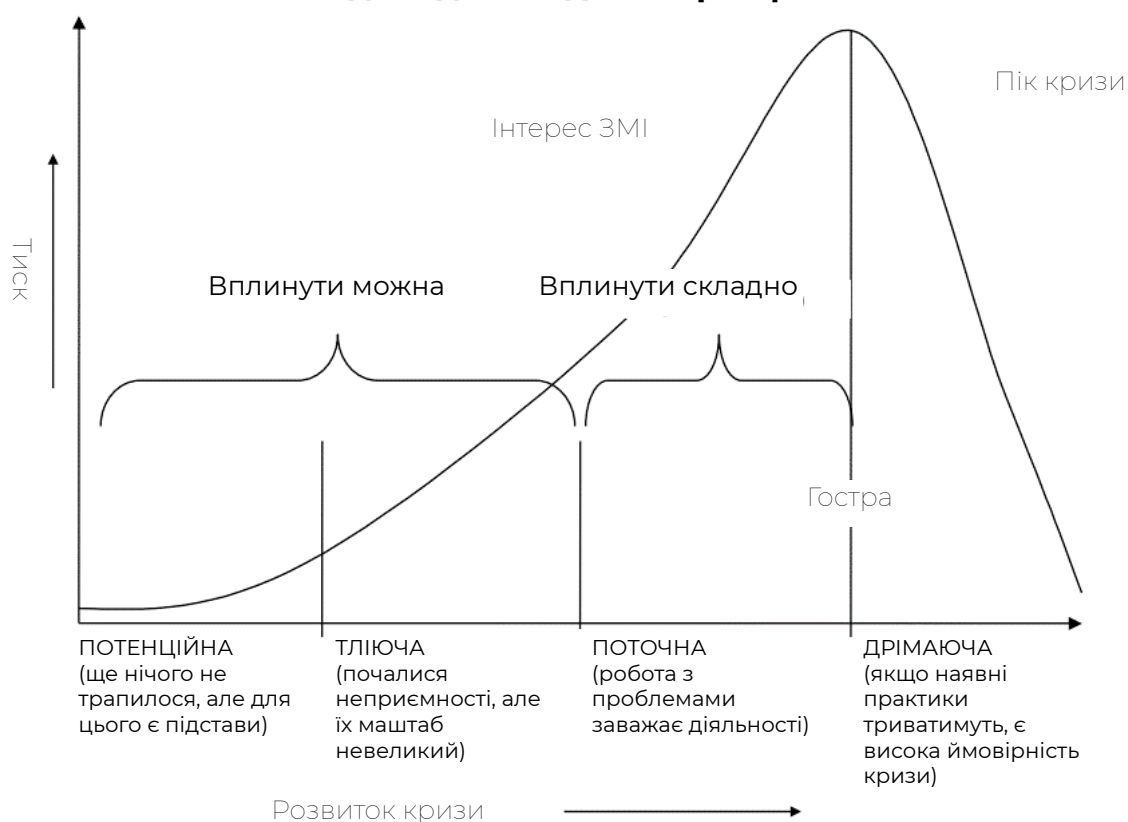


Рис. 12. Динаміка розвитку репутаційної кризи (Марина Стародубська, курс «Результативні комунікації БО»)

Розуміючи усі загрози від негативної або потенційно негативної ситуації, керівникам БО варто ретельно підходити до оцінки та вирішення певної проблеми за допомогою продуманої комунікації.

Але перш ніж діяти, варто усвідомити алгоритм первинної оцінки негативу у публічному полі. Для цього можна скористатися такими кроками:

1. Оцінка змісту.

Для того щоб оцінити зміст тієї чи іншої негативної ситуації, керівникам БО слід відповісти на декілька головних запитань:

- Чи дійсно інформація необґрунтовано негативна?
- Хто або що є можливим джерелом (чи можливий внутрішній витік)?
- Що конкретно не влаштовує в знайденій інформації (спотворені факти, чи має місце маніпуляція або матеріал не більше ніж емоційний)?

2. Оцінка ресурсу.

Цей етап передбачає ретельне дослідження деяких показників ресурсу:

- Наскільки популярний і цитований ресурс, наскільки йому довіряють?
- Наскільки легко знайти ресурс в онлайн пошуку?
- Наскільки інтерактивний ресурс (чи є можливості коментування)?
- Наскільки ресурс читається цільовими аудиторіями?

3. Оцінка необхідності реагування.

Цей крок – вже про дію (або її відсутність, оскільки інколи найефективнішим комунікаційним засобом може бути відсутність реакції на той чи інший тригер негативу). Тут менеджерам слід знайти для себе відповіді на такі запитання:

- Наскільки правдива негативна інформація (спростуємо, виправдовуємося або пояснюємо свою версію ситуації)?
- Чи є можливість/необхідність реагування на цьому ж ресурсі?
- Наскільки необхідно реагувати публічно?
- Які ризики відсутності реакції?

Отже, для того щоб під час кризи бізнес користувався довірою серед партнерів, клієнтів та ринку, у широкому розумінні цього слова, менеджменту слід забезпечувати низку заходів, що допоможуть системно вирішувати будь-які комунікаційні проблеми. А саме:

- Мати репутаційну стратегію, працювати на конкретний репутаційний профіль.
- Поставити реалістичні для бізнесу KPI для PR.
- Вивести PR з підпорядкування маркетингу – це різні, хоча й дотичні, функції, вони працюють на різні аудиторії.
- Опрацьовувати репутаційні ризики під час стратегування – зовнішні та пов'язані з персоналом.
- Регулярно комунікувати, напрацьовувати довіру та аудиторію на свої ресурси (соцмережі, сайт тощо).
- Вивести в інфополе спікерів з актуальними темами – мінімум за 1 рік до потенційної кризи.
- Мати канал оперативного зв'язку зі стейкхолдерами, який компанія регулярно перевіряє (електронна пошта, гаряча лінія, месенджер тощо).

5.2.1. Рекомендації щодо дій у кризовій ситуації

- Перша публічна реакція (за умови рішення медійно реагувати) повинна прозвучати максимум протягом 2-х годин після надання кризової ситуації.
- За умови ухвалення реактивного підходу до кризи, відповіді на запити надаються протягом максимум однієї години після їх надходження.
- Оцініть шкідливість негативу для репутації компанії та визначте конкретні твердження, які потребують реагування.
- Зберіть інформацію для реагування в публічному полі (підтверджені факти і цифри, правові аспекти) – основа для позиції.
- Якщо протягом 2-х годин після виникнення негативу оприлюднити всю підтверджену інформацію неможливо, оприлюднюється інформація, відома на наявний момент, позиція щодо ситуації та подальші дії.
- Підготовлена інформація у вигляді прес-релізу / допису / коментаря розповсюджується серед цільових джерел або у форматі живої трансляції чи прес-конференції.
- Перше публічне (екстрене) повідомлення повинно містити таку інформацію: 1) визначення ситуації, що склалася (що сталося); 2) причини ситуації, що склалася (або триває з'ясування причин); 3) наявність постраждалих (або хто залучений); 4) що робиться для врегулювання ситуації (які розслідування розпочато, які профільні структури залучені, що робить компанія); 5) коли стануть відомі всі факти про ситуацію; 6) коли і яким чином ЗМІ та зацікавлені особи можуть отримувати оновлену інформацію про розвиток ситуації; 7) коментар спікера, відповідального за регіон / сферу діяльності компанії, яких стосується кризова ситуація.
- Усі наступні повідомлення про ситуацію оприлюднюються прес-службою у процесі отримання результатів розслідувань і висновків експертів, а також по завершенню відповідних дій компанії для розв'язання ситуації, що склалася.

Додаток 1. Деякі типові питання, пов'язані із фінансовою складовою БО, та можливі рішення щодо вартості членських внесків

Проблема	Рішення
Вартість членських внесків занадто низька, щоб надавати безкоштовні послуги	Прискорений шлях: зменште кількість безкоштовних послуг або збільште членські внески. За необхідності субсидуйте безкоштовні послуги з інших джерел прибутку протягом обмеженого часу. У довгостроковій перспективі: щорічно збільшуйте членські внески принаймні відповідно до інфляції.
Чи виправданий вступний/реєстраційний внесок?	Так, оскільки реєстрація нових учасників коштує часу персоналу та спричиняє інші витрати (наприклад, членська картка тощо). Новий член буде готовий платити ці збори, оскільки він бажає приєднатися до БО.
Чи повинні членські та реєстраційні внески бути однаковими для всіх?	Не рекомендується. Більші підприємства можуть дозволити собі вищі членські внески. Для структури винагороди використовуйте такі легкодоступні критерії, як кількість працівників. Розгляньте бонус/знижку для постійних учасників.
Членські внески сплачуються із запізненням. Процес нагадування занадто дорогий.	Надайте знижку або інші заохочення за дострокову оплату. Обмежте інтервали платежів (наприклад, лише двічі на рік). Зробіть оплату легкою (постійне доручення для банківського переказу). Обмеження частоти нагадувань і періоду для нагадування.

	<p>Зупиніть послуги для учасників, які не платять. Видаліть учасників, які не платять, зі списку та каталогу учасників.</p>
<p>Чи доцільно одноразово платити членські внески?</p>	<p>Деякі БО дозволяють одноразову оплату членських внесків (зазвичай стягують щорічні внески за 10, 15 або 20 років). Це слід враховувати, лише якщо потрібна велика сума коштів, наприклад, для будівництва власного будинку. Перевага: велика сума за один раз, відсутність нагадувань у майбутньому. Недолік: протягом тривалого часу більше не буде комісій від цього учасника (тим часом поточні комісії зростуть).</p>
<p>Чи має БО лише стягувати плату за послуги, але скасовувати будь-які членські внески?</p>	<p>Не рекомендується. За деякі послуги важко стягувати плату: наприклад, адвокацію, інформаційні служби низького рівня тощо. Без членських внесків у БО не буде розвиватися відчуття єдності та приналежності.</p>
<p>Чи слід запровадити багато різних типів членства?</p>	<p>Ні. Це збільшує адміністративні витрати. Усі члени повинні мати однакові права. Однак членів можна класифікувати за БО відповідно до галузей промисловості, розміру тощо. Це полегшує спілкування, адвокацію та надання послуг. Членами мають бути підприємства, а не фізичні особи.</p>

Додаток 2. Приклади тез ролі/місії БО, які можуть бути основою для створення місії

(Розроблено представниками та управлінцями українських БО під час навчання на 2-й фазі проєкту від ПРООН «Зміцнення членських бізнес-об'єднань»)


- Формування та розвиток сприятливого бізнес-середовища.
- Посилення позицій бізнесу.
- Підвищення довіри до бізнесу чи продукту.
- Захист прав бізнесу.
- Представлення інтересів бізнесу.
- Створення та розвиток бізнес-спільноти.
- Розвиток можливостей бізнесу.
- Управління діалогом.
- Об'єднувати, класифікувати, залучати, захищати, підтримувати та комунікувати.
- БО – двигун змін/розвитку у бізнес-середовищі.
- Допомога клієнтам у досягненні їхніх цілей.

Додаток 3. Приклади пропозиції цінності БО для клієнтів


(Розроблено представниками та управлінцями українських БО під час навчання на 2-й фазі проєкту від ПРООН «Зміцнення членських бізнес-об'єднань»)

- Нетворк В2В, В2С, В2І.
- Розвиток малого/середнього бізнесу.
- Професійне середовище.
- Нові знання для членів.
- Нові ринки.
- Нові клієнти.
- Статус.
- Експертність та професіоналізм.
- Координація та організація.





**РОЗВИТОК ФІНАНСОВОЇ
СТАБІЛЬНОСТІ БО ЧЕРЕЗ
ВПРОВАДЖЕННЯ
ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ПОСЛУГ
ДЛЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ (ПРБ)**



ЗМІСТ ЧАСТИНИ II

1. КАТЕГОРИЗАЦІЯ ТА ПРІОРИТЕЗАЦІЯ ПОСЛУГ ТА СЕРВІСІВ.....	117
2. ПРІОРИТЕЗАЦІЯ ПОСЛУГ.....	121
3. СЕРВІСИ ДЛЯ ЧЛЕНІВ БО.....	124
3.1. НЕТВОРКІНГ ТА В2В ПОДІЇ.....	125
3.2. МЕНТОРИНГ.....	133
3.3. КОНСОРЦІУМИ ТА ЗАКУПІВЕЛЬНІ ГРУПИ.....	135
3.4. ДОБРОВІЛЬНА СТАНДАРТИЗАЦІЯ ТА СЕРТИФІКАЦІЯ..	140
4. ПОСЛУГИ, ДОСТУПНІ ВСІМ НА КОМЕРЦІЙНИХ ЗАСАДАХ.....	145
4.1. ІНФОРМАЦІЙНІ ПОСЛУГИ.....	146
4.2. ОСВІТНІ ПОСЛУГИ.....	152
4.3. КОНСУЛЬТАЦІЙНІ ПОСЛУГИ.....	158
4.4. ПРАВОВИЙ ЗАХИСТ БІЗНЕСУ.....	165
5. ПІДСУМКИ.....	168
ДОДАТОК.....	171

**1. КАТЕГОРИЗАЦІЯ
ТА ПРІОРИТЕЗАЦІЯ ПОСЛУГ
ТА СЕРВІСІВ**



Діяльність бізнес-об'єднань, як і будь-якої організації в умовах ринкової економіки має забезпечуватись відповідним фінансуванням, яке, як мінімум, буде покривати усі витрати, а краще – генерувати певний прибуток, який можна використати для розвитку нових та покращення наявних продуктів організації.

Загалом джерела надходження фінансів можна поділити на дві групи:

1. Зовнішні.
2. Внутрішні.

До зовнішніх джерел фінансування належать гранти від держави та донорських організацій. Основним недоліком такого фінансування є повна залежність від надавача грантів та ризику з припиненням фінансування. Також до цієї категорії належать інвестиції, проте у випадку асоціацій це не дуже поширена практика, оскільки інвестиції надаються з розрахунком на повернення з відсотками у майбутньому.

Внутрішні джерела фінансування є більш сталими, вони надають організації більше ступенів свободи в діяльності та забезпечують самодостатність. Так, бізнес-асоціації можуть генерувати фінансовий потік через збір членських внесків та через надання додаткових послуг. Тут ми отримуємо замкнене коло: чим більше підприємств залучено в організацію, тим більше буде фінансових надходжень і тим більше буде ресурсів для розвитку та реалізації проєктів підтримки бізнесу, і чим більше буде таких проєктів, тим більшій кількості підприємств буде цікаво долучатись. Доходи від членських внесків ми можемо вважати константою, оскільки вони є постійними. Проте доходи від надання послуг для бізнесу можуть стати драйвером для збільшення ваги бізнес-асоціації на ринку.

Додаткові платні послуги – це послуги, які бізнес-асоціації надають своїм членам на платній основі. Ці послуги створюють дохід для бізнес-об'єднань і сприяють їхній фінансовій стабільності для досягнення більш значущих і корисних цілей.

Перш ніж створити свій портфель продуктів, бізнес-асоціація має за певними критеріями відсіяти всю множину можливих варіантів, обравши тільки ті, які будуть створювати максимальну цінність для клієнтів. З цим набором продуктів асоціація потім має конкурувати на відкритому ринку, тому вони мають бути якісними та добре здизайнованими. Оскільки створення та запуск нових продуктів вимагає чимало ресурсів (персоналу, часу та фінансів), варто дуже добре обміркувати те, які саме продукти ви можете реалізувати на цьому етапі розвитку організації і які з них будуть відповідати запиту ринку.

Загалом, усі продукти можна поділити на дві категорії:

- сервіси – доступні лише або переважно членам БО;
- послуги – доступні для ширшого кола клієнтів та які є менш специфічними для діяльності БО.

Більш привабливими є саме сервіси, оскільки вони відповідають природі бізнес-асоціацій та вимагають менше ресурсів, перш за все, за рахунок меншої конкуренції на ринку, як у випадку з послугами, які можуть надавати й інші компанії, які можуть мати більше досвіду та спроможностей у їх реалізації. Це зовсім не означає, що такі послуги потрібно одразу відкидати – просто в плануванні потрібно добре розуміти стратегію розвитку і те, чому ваші послуги є кращі за наявні на ринку.

Надалі ми розглянемо декілька основних варіантів послуг та сервісів, які можуть надавати БО. Деякі з них є більш специфічні, як-от галузево-репутаційні реєстри та закупівельні групи, інші – можуть бути реалізовані в обох варіаціях, залежно від фокусу послуг (наприклад, аналітичні послуги можуть мати загальний характер та більш вузькопрофільний, наприклад, галузевий зріз). І залишаються суто загальні послуги, які широко представлені на висококонкурентному ринку (наприклад, бізнес-освіта, консультації на загальні теми тощо).

Оскільки конкурентоздатність послуг та сервісів формується у поєднанні створеної цінності, якості, вартості послуги та репутації (експертності) провайдера, дуже важливо

обрати саме ті послуги, які ви зможете реалізувати на якісному рівні (не нижче, аніж представлені на ринку) та з залученням ресурсів, які дозволять утримувати прийнятну вартість.

Додаткові послуги запроваджуються задля створення додаткової цінності для учасників та генерації додаткового джерела фінансування для бізнес-об'єднання, тому мають бути прибутковими, що означає, що всі супровідні витрати мають бути меншими за доходи від цих послуг. Оскільки різні послуги вимагають різних зусиль, ваша організація може побудувати різнорівневу систему членства, яка буде надавати різний доступ до послуг.

Отже, під час планування портфелю послуг тримайте у фокусі уваги, що:

- послуги мають бути якісними;
- послуги мають бути прибутковими;
- послуги мають створювати додаткову цінність, яка буде вашою конкурентною перевагою на ринку.



2. ПРІОРИТЕЗАЦІЯ ПОСЛУГ



Оскільки БО мають обмежені ресурси і не зможуть розвивати декілька напрямків одночасно, варто визначитись із пріоритетами. Особливо це важливо для нових БО, які мають високий рівень амбіцій, проте не мають досвіду впровадження послуг, що ускладнює оцінку необхідних ресурсів.

Варто зосередитись на 2-3 послугах, ґрунтуючись на таких критеріях:

- Потенційний дохід (у короткостроковій та довгостроковій перспективі).
- Максимальна користь для членів БО.
- Наявність необхідних ресурсів (капітал, експертиза, персонал тощо).
- Рівень конкуренції на ринку.
- Простір для співпраці.

Нижче запропоновано таблицю визначення пріоритетності надання послуг, яку можна використовувати як таку або ж адаптувати під свої потреби.

Для оцінки перспективності надання послуг БО має оцінити кожен з аспектів, наведених в таблиці від 1 до 10. Потім отримані бали перемножують на відповідні вагові коефіцієнти і сумують між собою.

Послуга, яка набирає найбільшу кількість балів, є більш перспективною для вас на даний момент часу. Звісно, з часом ситуація на ринку може змінитися, як і ваші можливості, і ви зможете розвивати та надавати інші послуги, тому час від часу можна аналізувати ваш портфель послуг і, за потреби, додавати нові (див. Таблицю 4).

Таблиця 4. Пріоритезації запуску нових послуг

Фактори	Коефіцієнт	Сервіс 1 (1 - 10)	Сервіс 2 (1 - 10)	Сервіс 3 (1 - 10)	Сервіс 4 (1 - 10)
БО має наявний персонал для надання послуги	5				
Послуга має короткостроковий (1-6 місяців) потенціал генерування доходу	20				
Послуга має довгостроковий (12+ місяців) потенціал генерування доходу	15				
Синергія з послугами, що вже надаються	10				
Низька конкуренція в наданні нової послуги	15				
Корисність сервісу для членів БО	20				
Не потрібно додатково накопичувати нові знання (наявна експертиза)	5				
Не потребує додаткових капітальних вкладень	10				
ВСЬОГО	100				

3. СЕРВІСИ ДЛЯ ЧЛЕНІВ БО



У цьому розділі розглянемо послуги, які передусім орієнтовані на вирішення проблем та запитів членів БО. Саме доступ до цих послуг та сервісів і є головною причиною членства в аналізованій організації.

3.1. НЕТВОРКІНГ ТА В2В ПОДІЇ

Формування тісної спільноти є досить важливим аспектом розвитку, зокрема і підприємництва, оскільки це є хорошим джерелом нових бізнес-зв'язків. Залежно від формату та мети можна виділити два основних типи подій:

1. Нетворкінг-події – більш неформальні зустрічі, метою яких є знайомство та встановлення персональних зв'язків із людьми зі схожими інтересами.
2. В2В-події – заходи, метою яких є встановлення бізнес-зв'язків, як-от пошук нових клієнтів, партнерів, постачальників тощо.

ОРГАНІЗАЦІЯ НЕТВОРКІНГ-ПОДІЙ

Послуги нетворкінгу є одними з найпопулярніших послуг серед учасників бізнес-асоціації, і це цілком зрозуміло, оскільки на таких подіях учасники шукають нових партнерів та клієнтів і розбудовують мережу контактів.

Якісний нетворкінг вимагає кропіткого опрацювання багатьох деталей, що не є складним завданням для досвідчених БО, проте може бути досить складним для молодих організацій і потребує розвитку компетенції івент-менеджменту.

Можна виокремити основні етапи підготовки нетворкінгу:

1. Формування розуміння потреби (ідеї) в організації подібних заходів всередині колективу, оскільки зустрічі та

конференції є однією з типових послуг БО і вимагають досить складної організаційної роботи.

2. Розробка концепції зустрічі:
 - A. Мета зустрічі.
 - B. Цільова аудиторія.
 - C. Кількість запрошених учасників заходу.
 - D. Програма зустрічі.
 - E. Канали промоції події.
 - F. Формування бюджету.
 - G. Розподілення ролей серед організаторів події.
3. За певних умов може виникнути потреба попереднього відбору учасників. Для цього необхідно заздалегідь сформулювати критерії участі у події та шукати канали комунікації, які дозволять залучити потрібну вам аудиторію.
4. Оскільки основною метою заходів є нетворкінг, то є сенс формувати профілі підприємств, які будуть запрошені:
 - A. Інформація про підприємства має бути якісно підготовленою та актуальною.
 - B. Профілі компаній повинні бути збалансовані один щодо одного – добре підібрана композиція потенційних виробників, постачальників та покупців.
Збирати якісну інформацію можна за допомогою анкетування учасників при реєстрації та доповнювати з власної бази даних (якщо така є).
5. Локацію для проведення заходу варто забронювати заздалегідь, оскільки хороші локації часто бувають заброньовані на декілька тижнів вперед. Приміщення має відповідати формату заходу і мати всю необхідну інфраструктуру (сцену, робочі дошки, переговорні кімнати, приміщення для кава-пауз тощо).
6. За кілька днів до події ще раз перевірити всі деталі події, підтвердити участь головних учасників тощо і за потреби скоригувати програму події.

7. Під час проведення події заохочувати учасників до спілкування та дискусії (групові обговорення актуальних тем, панельні дискусії тощо).
8. Follow up після події з головними думками, які обговорювались під час події.

Бізнес-модель

Організатор стягує плату за участь у події (вхідний квиток). Вартість розраховується з урахуванням всіх витрат на організацію події та, за потреби, закладається певний відсоток на прибуток.

Маркетинг та просування

Нетворкінг-події, перш за все, цікаві тоді, коли склад учасників цієї події відповідає рівню та інтересам інших учасників. Тому дуже важливо будувати маркетингову стратегію саме з урахуванням цього фактору.

Проведення маркетингової кампанії відбувається за допомогою:

- поширення інформації на власних ресурсах (сайт, соцмережі);
- просування через рекламні інструменти Facebook, Google (контекстна реклама);
- поширення інформації про подію через партнерські майданчики.

ВИСТАВКИ ТА ЯРМАРКИ

Ярмарки та виставки є традиційними заходами, які регулярно організують різні оператори. Основна ідея виставок та ярмарків – надати можливість підприємствам продемонструвати свій продукт потенційним покупцям або користувачам послуг чи товарів, а покупцям ознайомитись із асортиментом на ринку, знайти нові технології і нових постачальників або підрядників. І все це відбувається в короткий проміжок часу і на відносно невеликій локації з великою концентрацією подій на квадратний метр.

Ярмарки та виставки дають можливість підприємцям пов'язувати особисті продажі з прямим маркетингом і є традиційним місцем зустрічі з усіма наявними контрагентами. Загалом виставки класифікуються як форма маркетингового просування та стимулювання продажів.

Оскільки такі заходи часто є профільними / галузевими, вони добре підходять для бізнес-об'єднань і часто є невід'ємним видом діяльності БО як платформи, що об'єднує усіх стейкхолдерів профільної галузі.

Виставки/ярмарки за різними ознаками можна поділити на різні категорії:

1. За місцем їхнього проведення:
 - a) у межах країни (регіональні, міжрегіональні);
 - b) за кордоном (національні, міжнародні).
2. За частотою:
 - a) періодичні;
 - b) щорічні;
 - c) сезонні.
3. За напрямом роботи:
 - a) торгові;
 - b) інформаційні;
 - c) метою розвитку комунікацій і встановлення контактів.
4. За видом пропозиції:
 - a) універсальні;
 - b) багатогалузеві;
 - c) галузеві;
 - d) споживчих товарів.

Можливості для учасників виставок та ярмарок:

- Швидкий огляд ринку та ознайомлення з поточними новинками та трендами.
- Маркетинг продуктів та послуг підприємства.

- Пошук нових контактів та особисте спілкування з потенційними партнерами.
- Долучення до спільноти, що об'єднана спільними інтересами.

Виклики для учасників:

- Підготовка до участі у виставці потребує ресурсів – це оплата участі у виставці, друк буклетів, обладнання стенду, організація відрядження команди тощо.
- Вибір цілей участі у виставці, підготовка того, що буде представлено на виставці.
- Вибір заходів, у яких компанія має взяти участь.

Причини для БО організувати ярмарки та виставки:

1. Формування репутації та іміджу БО.
2. Створення платформи для компаній, де вони можуть продавати та просувати власні товари та послуги за допомогою зустрічей з наявними та потенційними клієнтами та партнерами.
3. Такі заходи створюють ще один зі способів надходження прибутків для БО, які можна використати для розвитку інших проєктів.
4. І звісно ж, вони є інструментом просування послуг самої бізнес-асоціації.

Підготовка до організації виставки

Ярмарки та виставки є доволі масштабними подіями, з великою кількістю учасників та відвідувачів, що потребує ретельної організації всіх процесів.

Розглянемо основні етапи організації таких заходів, від ідеї до завершення³⁹:

1. Визначення мети та завдань виставки.
 - A. Які цілі ви переслідуєте, організовуючи виставку?
 - B. Хто має бути учасником заходу, а хто відвідувачем?
 - C. Який наш та їхній інтерес?

39 <https://www2.fundsforngos.org/featured/organize-special-events-raise-funds-ngo/>

2. Формування організаційного комітету, включно з призначенням менеджерів, які будуть безпосередньо працювати над організацією.
3. Перевірка гіпотез щодо потреб ринку за допомогою аналізу та опитування потенційних учасників виставки.
4. Маркетинговий аналіз має на меті продемонструвати життєздатність події, а результати використовуються для промоції як серед членів БО, так і компаній ззовні.
5. Оцінка масштабу події та пошук відповідних локацій.
6. Формування бюджету події та визначення вартості участі у виставці для учасників і відвідувачів. Для стимуляції замовлення квитків можна використовувати різні схеми заохочення, наприклад, знижки за раннє бронювання участі, знижки учасникам БО тощо.
7. Розробка всіх основних деталей виставки:
 - A. Назва виставки.
 - B. Дата проведення. Важливо пам'ятати, що виставки вимагають підготовки для участі, тому організацію події варто починати якомога раніше (за рік до події), щоб мати можливість анонсувати подію за пів року до початку і не перетнутися з іншими заходами, які можуть створити пряму конкуренцію вашій виставці.
 - C. Визначення тематики виставки та переліку товарів та послуг, що дозволені для експозиції.
 - D. Укладання каталогів виставки.
 - E. Розробка різних програм участі у виставці та різних вхідних квитків для відвідувачів, які дають можливість отримати доступ до додаткового контенту або отримати ексклюзивний сервіс тощо.
 - F. Пошук підрядників, що забезпечать надання необхідних послуг для організації події – охорона, адміністратори, логістика, монтажники виставкового обладнання тощо.

8. Забезпечення проведення виставки згідно з анонсованим розкладом.
9. Після завершення події аналіз відгуків учасників та відвідувачів, за потреби анонс наступної виставки.

Бізнес-модель

Зазвичай організатори виставки беруть фіксовану плату за участь у виставці. Інколи, залежно від формату виставки, може вводитись плата за вхідний квиток для відвідувачів.

Також окремо оплачується орендна плата за виставкову площу. Ставка розраховується за квадратний метр площі та може варіюватись залежно від місця розміщення у виставковому павільйоні.

Ще один важливий аспект співпраці – різнорівневі партнерські пакети, які дозволяють учасникам додатково розмістити свої інформаційні матеріали, отримати доступ до загальної розсилки тощо.

Під час планування фінансової сторони участі у виставці варто звернути увагу на різнорівневність пропозиції учасникам та відвідувачам. Такий підхід дозволяє конкретніше задовольнити запити різних за розміром та запитами учасників і, як результат, ширше представлення на виставці.

Маркетинг та просування

Проведення ярмарок та виставок передбачає залучення вужчого кола членів БО та ширшого кола представників ринку, тому маркетингова кампанія проводиться відразу на дві аудиторії:

- Внутрішню (членів БО) – з використанням власних наявних методів комунікації.

- Зовнішню – з використанням більш загальних інструментів комунікації.

Проведення маркетингової кампанії відбувається за допомогою:

- Email-розсилки на власну та, за наявності, партнерські бази контактів.
- Поширення інформації на власних ресурсах (сайт, соцмережі).
- Просування через рекламні інструменти Facebook, Google (контекстна реклама).
- Поширення інформації про подію через партнерські майданчики.



3.2. МЕНТОРИНГ

Послуги менторингу за своєю суттю досить подібні до консалтингових послуг, але їх основними відмінностями є висока залученість у бізнес-процеси менті (того, кому надаються послуги з менторства) та тривалість у часі.

Потреба в менторингу виникає тоді, коли підприємство намагається розвинути нові компетенції і потребує того, хто зможе супроводжувати та підтримувати цей процес.

Запровадження послуг з менторства передусім передбачає наявність спеціаліста чи професійної команди, яка:

- має відповідний досвід та кваліфікацію у тій сфері, у якій надається менторство;
- має достатньо високий рівень аналітичних та комунікаційних навичок, щоб максимально швидко розібратися у проблемі клієнта.

Менторинг може надаватись у різних сферах діяльності підприємства, як-от у фінансовій, податковій, трудовій, виробничій тощо.

Процес менторингу передбачає першу настановчу зустріч, під час якої формується запит та обговорюються подальші кроки та періодичність наступних зустрічей. Надалі процес відбувається за узгодженим графіком.

Маркетинг та просування

Послуги з менторства потребують підтвердження експертності ментора та успішності самого менторства. Тому маркетингову кампанію варто будувати з урахуванням цього, наприклад, через демонстрацію успішних кейсів, профільні публікації тощо.



3.3. КОНСОРЦІУМИ ТА ЗАКУПІВЕЛЬНІ ГРУПИ

Зазвичай ММСП не мають достатньо фінансових ресурсів, персоналу для систематичного пошуку інших підприємств для співпраці. БО дуже добре підходять для задоволення цієї потреби, адже, по суті, є платформою, яка агрегує та об'єднує різні компанії з різних секторів економіки та різних локацій і є ідеальним місцем для нетворкінгу, водночас не вимагаючи великих додаткових вкладень та спеціального персоналу для надання таких послуг.

З набуттям досвіду та розвитком компетенції БО може перетворити ці послуги на одне із найбільших джерел доходів.

Представлення на ринку

Часто мікро-, малі та середні підприємства мають невеликі обсяги закупівель сировини та виробленої продукції, тому бізнес-асоціація може виступати у ролі посередника, який збирає замовлення та укрупнює закупівельні партії, тим самим збільшуючи прибутковість, яка частково повертається членам БО за рахунок зменшення вартості у порівнянні з вартістю малих закупівельних партій і частково залишається в бюджеті організації у вигляді плати за організацію та менеджмент процесу.

Іноколи представлення на ринку працює і у випадку продажів, коли бізнес-організація укрупнює партії товарів чи сировини, які виробляють учасники кооперації. Такий підхід часто використовують кластерні організації в сільському господарстві. Наприклад, у виноробних регіонах, де є велика кількість малих приватних виноградників, урожаї з яких є невеликими за обсягом, вони централізовано збираються, консоліднуються в більші партії та доставляються до виробників вина⁴⁰.

Колективні закупки та продажі дозволяють розділити витрати на логістику та посилити переговорні позиції з постачальниками, даючи простір для перемовин щодо отримання кращої ціни.

40 <https://www.consortiumwines.com>

Необхідними ресурсами, які потрібно мати для організації спільних закупівель, є ґрунтовне знання ринку, широка мережа постачальників та менеджер, який буде супроводжувати процес.

Етапи спільних продажів продукції:

- збір інформації про виробничу потужність учасників;
- аналіз замовлення від потенційних клієнтів;
- визначення технічних характеристик продукції, що буде продаватися, уточнення деталей тощо;
- організація зустрічей з виробниками для обговорення умов переговорів з покупцями: ціна, якість, термін поставки, умови оплати;
- досягнення згоди та фіксація домовленостей щодо мінімальних та максимальних цін, обсягів та строків поставок тощо;
- формування переговорної групи;
- укладання письмової попередньої угоди із залученими членами, яка визначає їхні обов'язки та права;
- переговори з різними комерційними партнерами та інформування членів про результати переговорів;
- розробка договору-купівлі;
- контроль виробництва різних членів БО у разі спільних продажів.

Етапи колективної закупівлі сировини:

- оцінка загальних потреб учасників у сировині на сезон (місяць, квартал, рік);
- визначення надійних постачальників сировини за найкращою ціною;
- підготовка замовлень на закупівлю та обговорення оптової ціни продажу;
- збір передоплати для фінансування оптових закупівель;
- організація логістики;
- розрахунки з постачальниками;

- оплата рахунків і зборів за обробку замовлень;
- видача замовлень членам.

За надання послуг із спільного продажу або закупівель БО має брати справедливую плату зі своїх членів, щоб покрити свої витрати.

БО можуть допомогти своїм членам у встановленні різноманітних бізнес-зв'язків, які будуть сприяти розширенню клієнтської мережі та виходу на нові ринки. У цій ситуації бізнес-об'єднання виконує роль платформи, де трапляються різні стейкхолдери, які зацікавлені в пошуку нових партнерів.

Угоди субпідряду та аутсорсингу

Великі компанії за певних умов можуть шукати менші компанії для передачі частини замовлень таким виробникам. Бізнес-асоціація може виступати у ролі посередника, який збирає та розподіляє такі замовлення. Основним завданням під час створення платформи для пошуку виконавців замовлень є каналізувати потік запитів через організацію, що означає те, що знайти виходи на вашу організацію буде легше, аніж, власне, на виконавців і те, що ви гарантуєте та контролюєте якість виконання робіт.

Франчайзинг

У франчайзинговій угоді підприємство (франчайзер) продає іншому підприємству (франчайзі) право виробляти та продавати товар або надавати послуги згідно зі стандартами та процедурами, встановленими франчайзером. Франчайзер часто забезпечує необхідне навчання, стандарти виробництва та маркетингові технології. Бізнес-асоціація збирає інформацію про надавачів франшизи, перевіряє їх модель, надає власну оцінку щодо моделі та категоризує пропозиції на ринку.

Бізнес-кластери

Бізнес-кластери можуть об'єднувати підприємства дуже різних розмірів. Кластер – це зосередження підприємств, які займаються подібною або взаємодоповнюючою діяльністю, яка розвиває співробітництво або субпідряд. Така взаємодія призводить до економії на масштабі та обсягу, подібних до обсягів виробництва великих компаній. У такий спосіб менші підприємства отримують змогу бути конкурентними на ринку.

Локальні кластери зазвичай знаходяться близько до місць постачання сировини, розташування виробничих потужностей або клієнтів. Через кластерну організацію малі підприємства отримують інформацію про нові технології, ринки та можливості субпідряду, учасники кластерів обмінюються інформацією про ринки та виконують спільні замовлення. Навколо кластерів формуються кластери кваліфікованих працівників, які можуть виконувати спеціальні крос-дисциплінарні роботи.

Кластери дають змогу спільно навчатися, обмінюватися ідеями та знаннями, щоб підвищити якість продукції та зайняти більш прибуткові сегменти ринку. У всіх цих сферах БО може відігравати важливу роль, об'єднуючи різних потенційних партнерів для організації співпраці і отримання взаємної користі. Активне БО часто вже має досвід створення та підтримки мережі взаємодії. Оскільки довіра має провідне значення, то БО може допомогти в її побудові, забезпечивши юридичну основу для контрактів між партнерами⁴¹.

Загалом, кластерна модель є найбільш яскравою ілюстрацією послуг співпраці, досить поширена у світі і часто трапляється в галузях з виробництвом, що базується на натуральній сировині.

Наприклад, відоме ігристе вино Prosecco виробляється з винограду, який вирощується в регіоні Конельяно-Вальдоб'ядене. На цій території розташовані понад 6 тис. га виноградників, які обробляють більше 3 тис. виноградарів, працює 185 виноробних заводів. Усі ці підприємства об'єднані у Консорціум, який працює над захистом та просуванням продукції, розвитком туризму в регіоні тощо. Попри те, що всередині кластеру точить-

41 <https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition>

ся конкурентна боротьба, назовні існує монолітна організація, що створює високомаржинальний продукт, відомий у всьому світі⁴².

Організація системи співпраці між членами БО

Основна ідея – організувати систему знижок та бонусів, доступ до яких можуть отримати тільки члени БО. Завдання БО – домовитись із кожним учасником про ті вигоди, які вони готові запропонувати іншим учасникам і не будуть надавати іншим підприємствам, які не є членами БО. Така модель закритого клубу стимулює інші підприємства ставати членами БО, розширюючи можливості надання інших послуг співпраці та збільшуючи надходження до бюджету організації.

Бізнес-модель

Доступ до послуг співпраці надається за щомісячний чи разовий внесок (залежно від формату та періодичності проведення заходів у межах послуги).

Маркетинг та просування

Зі зростанням кількості учасників БО та кількості підприємств, з якими БО буде мати домовленості про співпрацю, просувати послуги буде все легше. Проте на початку все буде навпаки і, скоріше за все, доведеться вживати додаткових заходів:

1. Для формування первісної бази можна анонсувати певну кількість безкоштовних або тестових доступів до послуг асоціації.
2. Анонс послуг на профільних майданчиках (видання, портали, виставки тощо), які мають відповідну аудиторію, є актуальними та активно використовуються.
3. Публікації на власних ресурсах та просування через контекстну рекламу.
4. Формування та розповсюдження інформаційних дописів про переваги послуг БО, історії успіху клієнтів тощо.

42 Ponte, S., De Marchi, V., Bettiol, M., & di Maria, E. (2023). The horizontal governance of environmental upgrading: Lessons from the Prosecco and Valpolicella wine value chains in Italy. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/0308518X231176553>

3.4. ДОБРОВІЛЬНА СТАНДАРТИЗАЦІЯ ТА СЕРТИФІКАЦІЯ

До методів оцінки якості належать стандартизація та рейтингування. Сертифікацією займаються державні органи та незалежні організації, які не мають конфліктів інтересів в оцінці процесів компаній і є більш об'єктивними.

Сертифікація насамперед існує для створення системи захисту споживачів та працівників від недоброчесної діяльності компаній, які в пошуку оптимізації витрат можуть знижувати якість процесів та продукції, що на виході не буде відповідати заявленим характеристикам.

Стандартизація встановлює єдині, найбільш раціональні норми та параметри продукції, процесів та послуг, вимоги до якості продукції та технології виготовлення, методи контролю на всіх етапах виробництва, норми маркування на упаковці та логістики тощо.

Усі послуги сертифікації можна поділити на дві категорії за типом провайдера:

- Державна сертифікація – надається відповідними державними органами, часто є обов'язкова та формує мінімальні норми, за межі яких забороняється виходити.
- Недержавна (добровільна) сертифікація, яка надається незалежними організаціями. Така сертифікація розширює державні стандарти або замінює їх у разі відсутності. Зазвичай недержавна сертифікація є добровільною.

Усі найбільш чутливі галузі (харчова, виробництво ліків тощо) нормуються державними та міжнародними стандартами, наприклад, ДСТУ чи ISO. Проте деякі напрямки діяльності так і лишаються без відповідної сертифікації, що створює простір для маніпуляцій серед виробників та надавачів послуг. Відсутність чітких визначень та загальноприйнятих норм на конкурентному ринку призводить до неминучого зниження якості та невідповідності продукту очікуванням споживачів.

Для того щоб вирішити проблему недоброчесного виробництва створюються незалежні організації, які розробляють стандарти та методи їх контролю. Саме тут є простір для діяльності бізнес-асоціацій, які можуть взяти на себе відповідальність за стандартизацію діяльності підприємств галузі.

Яскравим прикладом є діяльність компанії ECOCERT, яка сертифікує компанії та окремі продукти на відповідність екологічним нормам. Потреба в діяльності ECOCERT виникла тоді, коли серед споживачів почав набувати тренд на «зелену» продукцію та етичність виробництва, але ці поняття ніяк не контролювались на державному рівні. Склалася ситуація, коли напис «Еко» на етикетці не завжди відповідав дійсності, а виробники, які намагалися дотримуватись певного уявлення про екологічність продукції, програвали в ціні менш чесним виробникам. Окрім того, навіть доброчесним компаніям було важко контролювати походження сировини. Тому ECOCERT розробив систему стандартів та їх контролю, які гарантують, що споживач отримає дійсно ту продукцію, на яку він очікував⁴³.

З цього прикладу визначаємо ще одну характеристику стандартизації – вона має бути своєчасною та відповідати новим трендам і розвитку новітніх технологій. Як і будь-яка інша, послуга стандартизації виникає у відповідь на потреби ринку, а не навпаки.

Розглянемо основні вимоги щодо розробки, затвердження та впровадження стандартів:

1. Як ми вже з'ясували, сертифікація має відповідати запитам ринку передусім із забезпечення безпеки життя населення, охорони навколишнього середовища, сумісності та взаємозамінності продукції.
2. Необхідно досягти консенсусу між усіма зацікавленими сторонами (виробники та споживачі) щодо управління якістю, сумісністю та взаємозамінністю.
3. Варто використовувати сучасні методи стандартизації та встановлювати вимоги до об'єкта стандартизації, які відповідають дійсності.

43 <https://www.ecocert.com/en/certification>

4. Стандарти мають бути чітко викладені задля забезпечення прозорості стандартизації.

Етапи розроблення стандартів:

1. Формування технічного завдання та формування команди, яка буде працювати над розробкою, оскільки цей процес вимагає значної аналітичної роботи. Для формування технічного завдання проводиться збір, вивчення й аналіз матеріалів щодо об'єкта стандартизації з урахуванням досвіду інших країн та патентні дослідження. У технічному завданні зазначається мета та завдання стандарту, перелік вимог, які будуть встановлені у стандарті, обсяг і етапи роботи та терміни їх виконання.
2. Розробка першого варіанту проєкту стандарту. Для підготовки проєкту стандарту проводять науково-дослідні роботи, вивчають характеристики об'єкту стандартизації та проводять випробовування. Як результат дослідження, вибирають оптимальні варіанти об'єкта, які повинен встановлювати стандарт. Оскільки розроблений стандарт може зачіпати уже наявні розробки, то проєкт перевіряють на патентну чистоту, це означає, що стандарт не підпадає під дію патентів, які існують у країні.
3. Після розробки першого варіанту проєкту починається етап дискусій з метою отримати зворотний зв'язок від потенційних користувачів цього стандарту. До документа вносяться правки і як результат отримуємо остаточний проєкт стандарту.

На відміну від обов'язкових сертифікацій, необов'язкові потребують широкої маркетингової кампанії, яка пояснить споживачам та виробникам важливість наявності саме вашого сертифікату якості. Для цього проводять комунікаційну кампанію, яка охоплює активне створення роз'яснювальних статей та інформаційних постів, спрямованих на вашу цільову аудиторію.

До переваг надання послуг стандартизації належить і те, що стандартизація часто супроводжується додатковими послугами, а саме освітніми та консалтинговими.

Організації, що надають послуги сертифікації беруть оплату практично на всіх етапах надання послуги – від подачі заявки до регулярних підтверджень сертифікату якості. Цей перелік може різнитись, проте зазвичай містить плату за аудит, тестування, видачу сертифікату та його підтвердження у майбутньому. Нижче, як приклад, наведена модель оплати за сертифікацію косметичних засобів COSMOS⁴⁴:

Оформлення сертифікату

Річна єдина ставка	800 євро
Верифікація документів	30 – 70 євро (залежно від кількості та типу продукції, що сертифікується)
Аудит	500 євро
Річна змінна ставка	200 євро
Щорічний членський внесок в COSMOS	8 євро / продукт
Тестування	Оплачується додатково
Підтвердження складу	30 євро / кожен інгредієнт

Щорічне підтвердження сертифікату

Річна єдина ставка	800 євро
Аудит	500 євро
Річна змінна ставка	0,8% від обороту продукції, що підлягає сертифікації (максимум 10 тис. євро)
Аналітичний склад	Оплачується додатково
Верифікація документів	30 – 70 євро (залежно від кількості та типу продукції, що сертифікується)
Оновлення в сертифікаті	100 євро / за кожну зміну
Аудиторська атестація	100 євро

44 <https://icea.bio/wp-content/uploads/documenti/Attachment-1-list-of-fees-COSMOS-Ed.01-Rev.03-24.04.2020.pdf>

Сума оплати за послуги визначається рівнем витрат на оформлення сертифікату та його престижності (авторитетності) на ринку. Варто розуміти, що виробникам зовсім не потрібна сертифікація – вона потрібна споживачам їхньої продукції. Виробники сертифікують свою продукцію тільки через вимоги законодавства або якщо ця сертифікація є за-требуваною від споживачів та приносить додаткову цінність продукту.

Саме тому значну частину витрат на розробку та надання послуг із сертифікації будуть становити маркетингові витрати. Маркетингова кампанія з просування послуг сертифікації має бути спрямована одразу на дві цільові групи:

- 1) на членів БО, які будуть вашими клієнтами;
- 2) на клієнтів членів БО, які будуть споживати продукти, згенеровані членами БО.

Такий вибір аудиторії зумовлений передусім потребою в популяризації цінностей, що стоять за сертифікацією та поясненням потреби сертифікації, її переваги для бізнесу та клієнтів, які будуть формувати споживацький запит на наявність саме вашої сертифікації.

Канали комунікації для кожної з цих аудиторій є теж досить різними. Комунікація з бізнесом відбувається через експертизу – участь у спеціальних заходах (наприклад, лекції для технологів виробництва), через публікації в спеціалізованих виданнях тощо. Комунікація з більш широкими колами споживачів відбувається через медійні канали – публікації в журналах та виданнях, спрямованих на зацікавлену аудиторію, робота з інфлюенсерами тощо.



4. ПОСЛУГИ, ДОСТУПНІ ВСІМ НА КОМЕРЦІЙНИХ ЗАСАДАХ



Kmba.video

kmbs_410

Anzhela Danilova

Донбас

Міський 1
Тетяна Коваленко 13
Марина Коваленко 12
Лілія Коваленко 9

Міський 2
Вікторія Овчарук
Аліна Овчарук
Зінаїда Овчарук

Міський 3
Ірина Назаренко 18
Зінаїда Назаренко 19,6
Ірина Назаренко 17,9

Уляна Сим...

Ірина Бессараб

4.1. ІНФОРМАЦІЙНІ ПОСЛУГИ

З розвитком діджиталізації людського життя все більша кількість бізнес-інформації стала легкодоступною для ММСП. З іншого боку, доступна інформація не означає доступне знання. Можна навіть стверджувати, що інформації забагато. Саме тому потрібен час і досвід, щоб знайти потрібну інформацію, що дійсно відповідає запиту, без перегляду великого її обсягу. Надання змістовної інформації своїм членам є складною справою для будь-якого БО, оскільки інформаційні потреби їхніх членів відрізняються.

Інформація має охоплювати широкий спектр сфер: технологію, відомості про місцеві та зовнішні ринки, про політики, закони та правила, про ринки, ярмарки та виставки, про нові публікації, покупців та постачальників тощо. І для того, щоб ця інформація була корисною всім учасникам, перелік тем має регулярно переглядатись та поповнюватись.

Частина бізнес-асоціацій надають прості інформаційні послуги, змістом яких є адреси постачальників, контакти державних установ тощо. Інші ж утримують великі інформаційні центри, які є, по суті, надбазами даних. Мінімальними вимогами на сьогодні є функціонування бази даних для інформаційних послуг і вебсайту, що пов'язані з наданням інших інформаційних послуг, які пропонує БО.

Часто учасники очікують, що всі інформаційні послуги є безкоштовними (входять у вартість членських внесків). Проте збір і розповсюдження інформації є дорогим і вимагає витрат на обслуговування інфраструктури та кваліфікованого персоналу, тому БО може встановлювати плату за деякі інформаційні послуги. Для того щоб учасники знали різницю між безкоштовними та платними послугами, вони мають бути детально описані.

Загальні рекомендації щодо надання інформаційних сервісів

Інформація має бути актуальною та оформлена у форматі, який є зрозумілим і доступним для користувачів. Якісно зібрана інформація про локальних підприємців може стати в нагоді під час спілкування з держустановами та інвесторами як джерело якісної статистики щодо бізнес-середовища регіону або стану ринку. Це може сприяти залученню нових членів БО.

Для підприємств-членів БО завжди стане у нагоді інформація про виходи на нові ринки, наприклад, ринок Євросоюзу або регіональні особливості всередині країни. Ринкова інформація за країнами та регіонами, тенденції попиту на продукцію, ціни та правила зовнішньої торгівлі будуть активом для потенційних експортерів. Крім того, добірка інформації про технології та стандарти також може допомогти покращити виробничі можливості компаній-учасників.

За умови вдалого розвитку цього напряму діяльності, можна говорити про надання інформаційних послуг за моделлю підписки або рівнів членства з розширеним доступом до зібраної вами бази знань, що потенційно, приносить стабільний дохід для БО, проте вимагає дійсно якісного продукту, щоб члени асоціацій мали бажання купувати підписки. У свою чергу, ці компанії зможуть отримати доступ до актуальної інформації щодо стану ринку, можливих проєктів розвитку тощо, яка регулярно надсилається (розсилки на електронну пошту, через електронний портал тощо).

Варіації інформаційних сервісів

Аналітика

Одним із можливих інформаційних сервісів може бути пошук спеціалізованої інформації за запитом (кабінетні дослідження, аналіз законодавства, політик, літератури, ринків тощо).

Ця послуга вимагає наявності спеціалізованого та навченого персоналу, інакше на сам процес БО витратить багато ресурсів і послуга може стати невиправдано дорогою.

Хоч сама ідея може здаватись банальною, проте ця послуга може бути дуже корисною для малого та середнього бізнесу, якому зазвичай не вистачає часу та експертизи на дослідження важливих питань діяльності підприємства.

Тематика надання інформаційних послуг може бути різноманітною – від довідникової (наприклад, перелік постачальників та продукти і технології, які вони надають тощо) до підготовки ґрунтовних аналітичних звітів (наприклад, аналіз статистики внутрішніх та зовнішніх ринків з відкритих джерел в Інтернеті).

Моніторинг інформації

Моніторинг інформації за запитом – послуга, суть якої полягає в постійному відслідковуванні певних питань на вибір замовника. Це є спрощений варіант аналітики, який включає в себе лише етап пошуку інформації. Працівники БО переглядають та відбирають необхідну інформацію та готують короткий огляд щодо змісту статті, документу і передають замовнику.

Профільна бібліотека (база даних)

Основна ідея – сформувати та надавати доступ підприємцям до бібліотеки спеціалізованої літератури, бізнес-літератури тощо. Для того щоб не втрачати актуальність потрібно регулярно працювати над розширенням та актуалізацією даних і літератури. Якщо ваша організація буде надавати аналітичні послуги, то так чи інакше у вас сформується певний масив літератури та певних узагальнювальних оглядових статей, аналітичних звітів, які можуть лягти в основу бібліотеки. При формуванні бази даних важливо розуміти, для кого вона призначена та структурувати її таким чином, аби користування було зручним та зрозумілим.

Із основних ризиків при формуванні бази даних є використання авторських прав на інтелектуальну власність авторів статей та літератури, яку ви розміщуєте на власних ресурсах. Цей аспект потребує додаткового вивчення, щоб уникнути проблем із законом у подальшому.

Оскільки фізична література втратила свою актуальність і все більше людей надають перевагу діджитальним джерелам інформації, варто одразу розглядати можливість створення онлайн-бібліотеки.

Категоризація інформаційних послуг

За складністю підготовки та надання інформаційні послуги можна поділити на три категорії (від найпростішої до більш складної):

1. *Інформація про бізнес-можливості / новини галузі* – БО збирає та опубліковує на своїх ресурсах або робить розсилку добірки про актуальні програми, гранти, новини тощо.
2. *Пошук інформації за конкретним запитом клієнтів, наприклад:*
 - a) перелік потенційних партнерів в країні та за її межами, надання характеристик щодо потенційних партнерів тощо;
 - b) підбірка нормативних актів, які регулюють діяльність підприємств у галузі тощо.
3. *Дослідження ринку.* Ця послуга вимагає ґрунтовного аналізу та підготовки детального звіту:
 - a) інформація про ринок – надання клієнту інформації щодо ринкового попиту і можливі бар'єри входу на ринок;
 - b) аналіз ринку – найбільш детальний і комплексний вид дослідження ринку, допомагає клієнту зрозуміти функціонування цільового ринку, очікувану конкуренцію, ціни на аналогічні продукти, просування та розповсюдження. Дослідження може потребувати допомоги професійних консалтингових фірм.

Після того, як БО будуть мати достатній досвід та навички надання інформаційних послуг, можна розглядати можливості стратегічної співпраці з міжнародними організаціями або іншими профільними компаніями, які можуть звертатись

до бізнес-асоціації як підрядника для виконання певних галузевих досліджень.

Для ефективного надання цих послуг необхідно мати відповідні ресурси:

- кваліфікований персонал з відповідним досвідом роботи;
- якісно побудовану базу даних членів БО;
- доступ до якісних джерел інформації.

Тому вибір того, які саме послуги надавати, буде залежати від стадії розвитку БО – більш зрілі організації, зазвичай, мають більше потрібних ресурсів для таких послуг.

Інші інформаційні послуги

До інших інформаційних послуг належить у різний спосіб оформлена загальна інформація, яка може бути корисною для великої кількості підприємств:

- Не потребує глибоких досліджень, тому такі матеріали дешеві у виробництві і можуть випускатись із високою частотою.
- Має невеликий обсяг – одна-дві сторінки А4 з текстом та ілюстраціями (інфографікою, яка зазвичай легше сприймається).
- Містить інформацію щодо майбутніх заходів, зміни в законодавстві тощо (актуальні інфоприводи).

Ці матеріали БО може публікувати як на власних інформаційних майданчиках в інтернеті (сайт, соцмережі), так і друкувати для розповсюдження на різноманітних заходах, наприклад, виставках або партнерських подіях. І хоч короткий формат подання загальної інформації важко монетизувати, він створює додаткову увагу до організації та працює на підвищення її експертності та може бути промоутером діяльності бізнес-об'єднання.

Маркетинг та просування

Маркетингова кампанія з просування інформаційних послуг проводиться через доступні канали комунікацій – email-розсилки, просування в соціальних мережах тощо. Оскільки є потреба залучити якомога більше коло потенційних користувачів послугою, то потрібно намагатись вийти за межі кола членів організації з повідомленнями, які їх можуть зацікавити. Для цього потрібно скласти портрет потенційного клієнта, визначити, які з його проблем можуть бути розв'язані за допомогою надання послуг та сформулювати маркетингові повідомлення.

4.2. ОСВІТНІ ПОСЛУГИ

Освітні послуги – послуги, що спрямовані на передачу конкретних знань за допомогою курсів, навчальних програм, семінарів і лекцій тощо.

Навчання може бути більш ефективним, якщо проводиться цикл лекцій або серія послідовних курсів, що сприяє глибшому розвитку професійних знань. Навчальні програми можуть бути орієнтовані як на членів БО, так і на інші підприємства, оскільки є потужним інструментом для просування організації, залучення нових учасників та створення додаткового джерела доходів.

Якісно організована навчальна програма, адаптована під потреби галузі, добре сприймається на ринку. Ці послуги мають відносно низькі витрати, які складаються переважно з гонорарів викладачів / інструкторів та інших операційних витрат, як-от оренда приміщень, друк матеріалів тощо. Також навчання на базі БО підвищує експертність організації у профільній сфері, а також як об'єднання, що активно працює над розвитком компаній-членів. Залучення великого кола учасників до навчальних програм дає змогу пропонувати інші продукти та послуги БО більшому колу компаній.

Для ММСП, як і для інших підприємств, кваліфікація працівників є одним із найважливіших факторів конкурентоспроможності. На жаль, часто бракує усвідомлення того факту, що постійне навчання не є «необхідним злом», а суттєво сприяє успіху підприємства. БО може зробити багато для підвищення обізнаності в цій сфері. Зазвичай вони мають конкурентні переваги перед іншими постачальниками таких послуг.

Надання навчальних послуг може відбуватись у два способи:

1. Залучення сторонніх компаній, що спеціалізуються на освіті.
2. Створення власної навчальної програми з використанням ресурсів БО.

Другий варіант може генерувати більший дохід, проте вимагає вищої експертизи в низці питань, що не стосуються прямого напрямку діяльності організації, як-от викладацьких/тренерських навичок, які є запорукою якісного навчального процесу.

Тому простішим в організації може стати навчання із залученням компаній або окремих викладачів, які спеціалізуються на наданні освітніх послуг і мають відповідний досвід. Цей варіант є більш привабливим ще й тому, що під час створення власної навчальної програми своїми силами БО буде змушена конкурувати з освітніми організаціями, що може бути дуже складним завданням через брак досвіду.

Ризики надання освітніх послуг на базі ресурсів БО:

- Висока конкуренція на ринку освітніх послуг, особливо щодо більш загальних, неспеціалізованих тем.
- Складність із напрацюванням власної експертності в освіті через нестачу кваліфікованого персоналу та/або специфічність напрямів навчання.
- Необхідність утримувати штат викладачів/тренерів.
- Необхідність інвестицій в інфраструктуру – приміщення, технічне забезпечення тощо.

Переваги співпраці з навчальними закладами чи організаціями:

- Доступ до ширших знань, досвіду і, як наслідок, ширшого діапазону навчальних тем.
- Професійна організація навчального процесу.
- Готовий перелік навчальних матеріалів, який постійно оновлюється.
- Відносно легко розширювати перелік навчальних тем через розширення співпраці з наявними організаціями або через залучення нових.
- Наявність досвідчених, вузькопрофільних викладачів.

- Зазвичай освітні заклади мають власну інфраструктуру, необхідну для навчального процесу.
- Персонал БО може зосередитись на основних напрямках діяльності організації і не розпорошувати ресурси на організацію складного навчального продукту.

Попри низку переваг, залучення інших освітніх закладів для навчання членів БО може містити певні недоліки:

- БО не генерує внутрішні знання.
- БО залежить від знань, що належать іншим організаціям.
- Залучення інших освітніх компаній не спонукає до нарощення цікавості як до БО загалом, так і до послуг зокрема.

То ж виникає питання: що обрати? Розвиток власного навчального центру чи залучення освітніх закладів з ринку?

Відповідь – десь посередині. Так, якщо на ринку присутня достатня кількість організацій, які мають високу експертизу в потрібних темах – немає сенсу витратити ресурси на конкурентну боротьбу в тісному ринку. Зазвичай, це теми, щодо побудови бізнес-моделі, маркетингу, управлінського обліку тощо.

Проте, якщо тема є специфічна для галузі та/або мало представлена на ринку і в БО є достатня кількість ресурсів, то це може стати хорошим стартом для надання освітніх послуг.

Кроки організації навчальної програми

Насамперед потрібно визначитися з метою освітньої програми та розробити концепцію.

Основні кроки розробки навчальної програми:

1. Визначте основні теми, які має покривати програма. Зосередьтесь на практичних повсякденних підприємницьких проблемах.
2. Орієнтуйтеся на потреби членів БО. Аналіз наявного попиту може бути проведений через опитування учасників та/або іншими методами дослідження ринку.

3. Дослідження конкурентного середовища. Варто визначити рівень представленості обраних тем для навчальної програми на ринку освітніх послуг. Для цього не потрібно робити детальний аналіз, зріз тощо, а вистачить простого поверхневого пошуку в інтернеті. Головна ідея – зрозуміти, наскільки легко знайти інші освітні проєкти, якби це шукали представники підприємств. Варто зазначити, що подібний огляд ринку варто робити з певною регулярністю, що дасть змогу мати актуальну інформацію про:

- динаміку зміни освітніх провайдерів;
- лідерів на ринку;
- рівень та динаміку змін цін;
- появу нових спеціалістів / викладачів, яких можна залучити до викладання;
- основні теми, структуровані за провайдерами;
- основні теми: загальні та специфічні для підприємства знання, теми семінару, орієнтовані на навчання та орієнтовані на впровадження.

Інструменти структурування навчальних тем

Для структурування навчальних тем можна виділити два основні напрями та відповідні полярні підкатегорії:

1. За орієнтацією цілей навчальної програми.
 - A. Фокус на навчання (отримання знань, відповідь на запитання «що?»).
 - B. Фокус на навички (відповідь на запитання «як?»).
2. За специфічністю знань.
 - A. Загальні знання.
 - B. Специфічні знання.

Для легшого використання цих категорій можна спробувати візуалізувати їх у вигляді матриці.

Одним з найкращих напрямів розвитку освітніх послуг БО є специфічні знання та фокус на навички (правий нижній кут на матриці), адже це є найбільш специфічний напрямок, який, частіше за все, ігнорують інші провайдери з ринку.

Навчальні програми, які дають специфічні навички (лівий нижній кут) також можуть мати перспективу для БО, проте є більш загальними для підприємств і мають більш віддалений у часі результат, що може бути менш корисно в короткостроковій перспективі, на яку частіше за все орієнтується ММСП (див. таблицю 5).



Таблиця 5. Матриця структурування тем

<p>Загальні знання</p>	<p>Заняття для початківців Базові знання з галузі та / або загальні теми Відповіді на запитання «що?»</p>	<p>Заняття для початківців Відповіді на питання «як?»</p>
	<p>Специфічні знання</p>	<p>Заняття для спеціалістів Підвищення кваліфікації Відповіді на запитання «що?»</p>
	<p>Фокус на навчання</p>	<p>Фокус на навички</p>

4.3. КОНСУЛЬТАЦІЙНІ ПОСЛУГИ

У процесі діяльності підприємства часто стикаються з аспектами, які потребують дорадчих та консультаційних послуг, пов'язаних з різними аспектами ведення бізнесу. Великі компанії мають власні відділи спеціалістів, які розв'язують ці питання. Просте мікро-, малі та середні підприємства не мають достатньо ресурсів на створення власних консультаційних підрозділів або штатних посад через брак капіталу кваліфікованого персоналу чи експертизи. Особливо це актуально у країнах, що розвиваються, де часто змінюється законодавство чи можуть існувати певні невизначеності, які можуть створювати перешкоди в розвитку підприємства.

Основними перевагами БО у наданні консультаційних послуг є відмінне знання стану профільного ринку та потреб підприємств і можливість надавати ці послуги за нижчими, ніж на ринку, цінами (принаймні для членів БО).

ММСП зазвичай стикаються з проблемами в таких сферах:

- Фінанси (побудова системи обліку, податки, акцизи, доступ до кредитів тощо).
- Маркетинг.
- Забезпечення та контроль якості (обладнання, можливі технічні процеси, сировина, сертифікація, навчання персоналу тощо).
- Побудова бізнес-процесів.
- Вихід на міжнародні ринки (експорт) тощо.

Звісно, на ринку існують приватні консалтингові компанії, які надають відповідні послуги. Проте БО мають декілька важливих конкурентних переваг як провайдери консалтингових послуг для ММСП:

1. БО можуть надавати послуги дешевше для членів. В умовах обмежених ресурсів ціна може бути визначальним фактором.
2. БО, які добре знають профілі членів та їхні потреби можуть надавати більш актуалізовані послуги.

3. Бізнес-об'єднання з досить великою кількістю членів різного розміру та різного профілю створюють сприятливі умови для збору практичного досвіду з якого можна синтезувати якісні консалтингові послуги.

Консультаційні послуги є вузькоспеціалізованими та вимагають широких знань у законодавстві, експортних процедурах, сертифікації тощо. Тому перед бізнес-об'єднанням постає вибір – надавати консультації із залученням сторонніх експертів чи використовувати власні ресурси. Невеликі або молоді БО можуть не мати достатнього рівня експертності у всіх або у частині напрямів і, скоріш за все, для надання консалтингових послуг будуть змушені звертатись до консультантів з ринку.

Оскільки БО мають широку мережу контактів підприємств, які є потенційними споживачами цих послуг, вони можуть домовлятися про кращі умови з консультантами, аніж би могли отримати підприємства поодинці.

Зазвичай мікро-, малі та середні підприємства мають схожі проблеми, тому бізнес-асоціації разом з консультантами можуть підготувати загальні поради з цих питань (інформаційні бюлетені), які можна використовувати як промоцію послуг, так і в цілях загального маркетингу БО.

Фінансові консультації

ММСП через брак досвіду та / або стрімкий ріст потребують консультацій у сфері фінансів. Особливо це стосується мікро та малих підприємств. Консультації можуть стосуватися системи обліку для ФОПів, порядку звітності, того, як правильно нараховувати зарплатню, тощо – всього того, що вимагає вивчення великої кількості документів та актів і не є інтуїтивно зрозумілим, особливо для менш досвідчених підприємців.

Юридичні консультації

Юридичні консультації можуть охоплювати такі сфери, як господарське право, інформацію про правову та нормативну базу (реєстрація компанії, виконання зобов'язань як

роботодавців, отримання дозволів від місцевих та державних органів влади, врегулювання спорів тощо).

Такі послуги особливо актуальні для невеликих підприємств, які поки не мають у штаті власного юриста або постійного контракту щодо надання послуг з юридичними фірмами.

Консультації з питань експорту

Вихід на міжнародні ринки є перспективним вектором розвитку підприємства. Проте експорт вимагає глибокого розуміння діяльності митниці, сертифікації, вимог до продукції, пошуку ринків збуту тощо. Саме ці питання є основними блокерами для бізнесу. Агрегуючи свій досвід та досвід інших учасників ринку щодо питань експорту, бізнес-об'єднання може організувати надання послуг консультації з питань експорту.

Групові консультації

Оскільки ММСП часто стикаються з типовими, спільними для всіх проблемами, то можна організовувати групові консультації.

Прикладом тем для групових консультацій можуть бути:

- зміни в бухгалтерських процедурах;
- зміни в санітарних чи екологічних нормах;
- нові технології виробництва тощо.

Групові консультації на загальні теми дуже сильно перегуються з освітніми послугами, оскільки процес організації досить схожий.

Бонусом групових консультацій, окрім, власне, прояснення питань, що стосуються теми консультації, є можливість живого обміну досвідом між підприємствами та нетворкінг.

Інші консультаційні послуги

Деякі послуги вимагають більшого залучення до внутрішніх процесів діяльності підприємства. До таких належать консалтингові послуги з побудови бізнес-процесів, системи маркетингу тощо. Ці сфери залежать від персонального бачення розвитку підприємства (місії, візії та цінностей компанії) на відміну від фінансів чи юридичних аспектів, які імперативно врегульовані законами та актами.

Вибір між співпрацею із зовнішніми консультантами та власними консультантами

Причини співпраці із зовнішніми консультантами

- БО за своєю природою є платформою, де підприємства можуть отримати доступ до інших підприємств з галузі та до різних послуг експертів, які перевірені БО, зокрема і консультантів. Особливо якщо такі послуги уже досить добре представлені, на ринку існує висока конкуренція, а БО не має достатньо ресурсів для зайняття певної частки ринку.
- Оскільки консалтинг вимагає високого рівня експертності в галузі, то деякі БО можуть не мати достатньо відповідного досвіду та експертів для надання таких послуг.

Як платформа БО може займатись організацією процесу:

- Знайти професійних консультантів.
- Домовитись про час та місце надання послуг.
- Домовитись про вартість послуг, обговорити систему знижок чи спеціальну ціну, пробні консультації для ознайомлення тощо. БО отримує частку від гонорару консультанта (зазвичай 15-30% залежно від домовленостей).

Така форма співпраці є привабливою для консультантів, оскільки дає їм можливість створити додаткову клієнтуру через контакти з членами БО. І чим більше буде активних членів БО, тим легше буде реалізувати таку форму співпраці.

Координація консультантів

Для координації консалтингових послуг потрібно виділити одного співробітника, який візьме на себе менеджмент процесу.

В обов'язки менеджера входить:

- Спілкування з консультантами та членами БО, які хочуть отримати консультацію.
- Організація та підготовка – планування часу та місця проведення зустрічі.
- Збір та структурування інформації щодо потенційних напрямів для консультацій.
- Регулярний перегляд та обговорення з командою ідей щодо подальшого розвитку напрямку.
- Підготовка та презентація звітів щодо діяльності тощо.

Робота з власними консультантами

Якщо БО має досить ресурсів та експертизи в галузі, то може наймати або готувати експертів всередині колективу. Необхідну експертизу можна здобути, переймаючи досвід від зовнішніх експертів, які надають послуги на базі БО.

Також надання консалтингових послуг має сенс, якщо є високий запит від членів, проте послуга не представлена або мало представлена на ринку. Найімовірніше, це будуть певні дуже специфічні для галузі напрями, які не покриваються сервісами інших провайдерів.

Перш ніж надавати консультаційні послуги власними силами, БО має відповісти на декілька важливих питань:

- Чи потрібно для цього наймати додатковий персонал, чи всередині організації є працівники, які можуть виконувати роль консультанта?
- Чи є в організації невикористані потужності (резерви)?

- Чи є необхідна кваліфікація для впровадження нової послуги?
- Чи є можливість співпраці із зовнішніми партнерами на вигідних умовах?

Визначення вартості надання послуг

Готовність членів бізнес-асоціацій платити за консультаційні послуги прямо корелює зі складністю та актуальністю теми консультації. Так, чим більше тема вимагає експертності та досліджень, тим більше ймовірність того, що підприємства будуть мати бажання скористатись послугами.

Вартість консультаційних послуг буде залежати від:

- загальної організації консалтингової діяльності (внутрішні чи зовнішні консультанти);
- рівня знань та компетентності консультантів;
- поточної ситуації на ринку консалтингу у визначеній галузі;
- наявності додаткових джерел фінансування від донорських організацій та/чи від державних органів;
- фінансовий стан членів БО тощо.

Консультації на загальні теми можуть викладатися у вільний доступ на власних ресурсах БО у вигляді інформаційних бюлетенів, які можна використовувати з метою промоції організації.

Також деякі консультаційні послуги можуть надаватись безкоштовно для членів БО (тобто вже входить у вартість базових членських внесків), але для інших компаній мають надаватись платно. Таким чином БО створює додаткову цінність для своїх учасників, а саме постійний доступ до експертного консультанта, якого не мають інші компанії.

Проте якщо мова йде про складніші консультації, які є специфічними для підприємства і потребують витрати часу та проведення складного аналізу, то такі послуги, імовірніше, мають надаватись за додаткову плату з відповідним проектним підходом до планування та проведення консультації. Наприклад, консультації, які супроводжують побудову

бізнес-процесів або розробку маркетингової стратегії, вимагають розуміння контексту компанії, того, які процеси відбуваються всередині компанії, що, в свою чергу, потребує часу та залученості консультанта.

Загалом, консультаційні послуги є досить привабливими для бізнес-об'єднання, оскільки вони вимагають відносно менше зусиль на запуск. Проте така легкість призводить до високої конкуренції на ринку консультаційних послуг і для того, щоб мати перевагу перед іншими гравцями на ринку, потрібно добре усвідомлювати ваші переваги та унікальність пропозиції.

Маркетинг та просування

Оскільки надання консультацій передбачає певний рівень експертності та спрямований на широку аудиторію потенційних клієнтів, то маркетингова кампанія повинна мати два основні вектори:

- Інформування щодо портфелю послуг. Основна мета – поінформувати потенційних клієнтів про портфель послуг та те, які проблеми будуть вирішені в результаті.
- Створення експертного іміджу за допомогою написання профільних статей, коротких постів у соціальних мережах, поширення історій успіху тощо з метою демонстрації можливостей та досвіду у сфері надання послуг.

4.4. ПРАВОВИЙ ЗАХИСТ БІЗНЕСУ

Діяльність бізнесу в Україні регулюється відповідними законодавчими нормами. Проте ці норми не є досконалі, тому правові механізми є доволі слабкими і потребують розвитку. Перш за все, це пов'язано з неврегульованістю багатьох аспектів введення підприємництва та неузгодженістю нормативних актів, які його регулюють. Тоді виникає простір для різних маніпуляцій зі сторони контролюючих органів з метою тиску на бізнес.

Інший, не менш важливий аспект, — низька поінформованість та відсутність «бізнес-свідомості», що призводить до утворення тіньового сегменту бізнесу, утворення різних схем та незаконних бізнес-структур.

Бізнес-об'єднання можуть надавати послуги правового захисту бізнесу, які передбачають сукупність різних методів та підходів з метою врегулювання господарських правовідносин між різними суб'єктами ринку.

До таких послуг належать:

- Судовий супровід у зверненнях з позовом до суду.
- Досудове врегулювання спорів (претензійне врегулювання спорів).
- Нотаріальний захист, що передбачає юридичне посвідчення угод про набуття чи передачу прав власності.
- Адміністративний захист від дій уповноважених державних органів або інших бізнес-структур.
- Підготовка до проведення перевірок відповідними державними органами та супровід під час проходження перевірки.
- Допомога в реєстрації бізнесу (збір пакету документації для реєстрації підприємства, розробка установчих договорів та ін.).
- Юридичний супровід в процесі ліквідації підприємства тощо.

Такі послуги, як юридичний чи нотаріальний супровід, є дуже поширеними на ринку і мають високий рівень конкурентності. Проте є одна досить нова для України галузь, яка є дуже перспективною для нових учасників на ринку правового захисту – досудове врегулювання спорів через медіацію (закон про медіацію був прийнятий у 2021 році).

Медіація – структуровані переговори, у яких сторони намагаються самостійно на добровільній основі досягти згоди з допомогою третьої незалежної сторони – медіатора.

В основі медіації є переговори, в ході яких створюються унікальні та нетипові рішення проблемного питання, які ґрунтуються не лише на правових аспектах, а й максимально враховують інтереси та потреби всіх сторін.

Основною перевагою медіації є економія часу та коштів, досягнення домовленості зі збереженням партнерських відносин та конфіденційність (немає судової справи, яка буде опублікована в реєстрі) тощо.

Процес медіації відбувається за участі медіатора – особи, що виступає в ролі модератора переговорів та забезпечує порядок та контроль дискусії, гасячи емоції сторін, надаючи змогу розгорнутої аргументації кожному учаснику дискусії та спрямовує процес в продуктивне русло.

Бізнес-модель

Залежно від типу послуги може стягуватись як фіксована сума (для типових питань, як-от реєстрація бізнесу чи подача позову до суду), так і визначена додатково в ході переговорів, якщо проблема виходить за межі типової і потребує більш індивідуального підходу та детального занурення в бізнес-процеси клієнта.

Маркетинг та просування

Надання послуг правового захисту бізнесу передбачає вільну конкуренцію з юридичними фірмами та нотаріальними конторами. Тому маркетингові повідомлення

мають чітко висвітлювати переваги саме вашого сервісу. Комунікація здійснюється через всі доступні комунікаційні канали: соціальні мережі (зокрема і активна реклама), профільні видання, на ресурсах партнерів тощо.



5. ПІДСУМКИ

Існує кілька вагомих причин для розвитку послуг, що приносять дохід:

- Важливість послуг як джерела доходу. На початковому етапі бізнес-організаціям можуть бути доступні такі джерела фінансування:
 - ▶ членські внески;
 - ▶ послуги;
 - ▶ субсидії від держави;
 - ▶ програми міжнародного співробітництва (донорські програми).

Варто зазначити, що потенціал доходу від членських внесків зазвичай досить невеликий. Субсидії як джерело доходу залежать від політичних змін та часто є недоступними у країнах, що розвиваються, і можуть використовуватись як метод впливу на організацію, зменшуючи її автономність. Міжнародні донорські програми є тимчасовими і самі по собі не забезпечать надходження доходів у довгостроковій перспективі (тільки якщо ці кошти не було використано для розвитку інших проєктів).

Тому розвиток послуг, які БО може надавати бізнесу, є одним із найбільш сталих джерел доходів.

- Основна мета існування БО – представлення та захист інтересів підприємств, що входять до цього БО. Успіх адвокації прямо корелює з «вагою голосу» - кількістю підприємств, які представлені в БО. Тож, залучення нових учасників є критично важливим для успішної діяльності об'єднання, особливо якщо йдеться про ММСП.

Послуги, які БО може надавати на ринку, і рівень їх якості виконує роль драйвера просування організації та залучення нових учасників (див. Рис. 13).



Рис. 13. Ілюстрація впливу надання послуг на розвиток бізнес-об'єднання

- Додаткові послуги створюють стабільне джерело доходів, що, в свою чергу, надає можливість бізнес-організації існувати автономно і виконувати роль посередника між приватним сектором та державними інституціями.
- За умови достатньої кількості наданих послуг БО може згенерувати дохід, який можна використовувати для інвестиції в проєкти з меншим рівнем окупності, але які можуть бути важливими для розвитку спільноти. Окрім того, система знижок та бонусів спонукає підприємства вступати до об'єднань і чим більше переваг отримують учасники, тим більша мотивація доєднатись до таких організацій.
- Успішно реалізовані проєкти підвищують мотивацію працівників та надихають на втілення нових проєктів.

Перш ніж організувати систему послуг, варто провести аналіз потенціалу БО. Для аналізу спроможності БО надавати ту чи іншу послугу варто відповісти на декілька запитань:

- Чи є в організації незадіяні ресурси?
- Чи потрібно додатково наймати персонал для впровадження послуги?
- Чи є достатній рівень кваліфікації та експертності в обраній сфері?

- Наскільки висока конкурентність ринку надання обраних послуг?

Окрім того, варто проводити аналіз попиту на послуги, які БО планує впроваджувати. Для цього варто використовувати кожен можливість для визначення потреб ринку:

- Спілкуватись із підприємствами-членами БО для того, щоб глибше визначити проблеми, з якими вони можуть стикатись із перших вуст.
- Кожен захід, який проводить БО, є приводом, щоб через анкету отримати певний зріз актуальних проблем бізнесу.
- Проводити детальне анкетування чи інтерв'ювання нових членів.

Можливо БО не потребує самостійної організації послуг, а може залучати провайдерів з ринку і виступати в ролі платформи, де зустрічаються надавачі послуг та підприємці, а БО бере на себе організацію процесу.

Залучення експертів та провайдерів з ринку може бути кращим рішенням, якщо:

- БО не має достатньо ресурсів для надання послуг власними силами.
- Ринок надання послуг має високу конкурентність.

У будь-якому випадку, бізнес-організації мають прагнути розвитку власної компетенції задля популяризації галузі та власного розвитку і завжди тримати у фокусі власну місію та візію як вектор напрямку діяльності.

ДОДАТОК

Анкетування нових учасників з метою визначення попиту на послуги

Приклад анкети

1. БАЗОВА ІНФОРМАЦІЯ

Назва компанії:

Адреса:

Телефон:

Пошта:

2. КОНТАКТНІ ОСОБИ

ПІБ Посада Телефон Пошта

1

2

3

3. СФЕРИ ДІЯЛЬНОСТІ

Вкажіть продукти та сервіси, які надає ваше підприємство.

4. РОЗМІР ПІДПРИЄМСТВА

(кількість працівників)

5. ОЧІКУВАННЯ ВІД ЧЛЕНСТВА У БО

Відзначте від 1 до 10 (де 1 – менш важливо, 10 – найбільш важливо)

Адвокація (представництво та захист інтересів бізнесу)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Бізнес-послуги

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Сервіси:

Юридичні послуги

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Освітні послуги

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Виставки та ярмарки

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Послуги кооперації

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Налагодження міжнародної співпраці

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10


Технічні поради

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Поради щодо бізнес-адміністрування

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Інші



**АДВОКАЦІЯ ТА
ЕФЕКТИВНА СПІВПРАЦЯ
З ВЛАДОЮ НА ВСІХ РІВНЯХ**

ЗМІСТ ЧАСТИНИ III

1. ДІАЛОГ МІЖ ДЕРЖАВНИМ ТА ПРИВАТНИМ СЕКТОРАМИ.....	176
2. АДВОКАЦІЯ: ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ.....	182
3. ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОВЕДЕННЯ АДВОКАЦІЙНОЇ КАМΠΑНІЇ.....	191
ВИКЛИКИ, З ЯКИМИ СТИКАЮТЬСЯ В ХОДІ АДВОКАЦІЙНОЇ КАМΠΑНІЇ.....	194
ВИБІР ТА РОЗРАХУНОК ЧАСУ ПРОВЕДЕННЯ КАМΠΑНІЇ...196	
ВИЗНАЧЕННЯ ПРОБЛЕМИ.....	200
ФРЕЙМВОРКИ ДЛЯ АНАЛІЗУ ПРОБЛЕМ.....	202
ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЕЙ ТА ВІЗІЇ АДВОКАЦІЙНОЇ КАМΠΑНІЇ..203	
ВИЗНАЧЕННЯ МЕТИ ТА ЗАВДАНЬ.....	204
ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОБЛЕМИ.....	208
ВИКОРИСТАННЯ ДОСЛІДЖЕНЬ.....	209
ВИДИ АКАДЕМІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ.....	213
ПЕРЕШКОДИ НА ШЛЯХУ РЕАЛІЗАЦІЇ АДВОКАЦІЙНОЇ КАМΠΑНІЇ.....	216
ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЬОВОЇ АУДИТОРІЇ ТА ПАРТНЕРІВ.....	218
ПРОВІДНІ ГРАВЦІ ТА ВЗАЄМОДІЇ МІЖ НИМИ.....	220
ІНСТРУМЕНТИ АДВОКАЦІЇ ДЛЯ РОБОТИ З ОСОБАМИ, ЯКІ ПРИЙМАЮТЬ РІШЕННЯ.....	223
ПОБУДОВА КОАЛІЦІЙ.....	228
ОРГАНІЗАЦІЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТ КОАЛІЦІЙ.....	231
ЗАЛУЧЕННЯ СПІЛЬНОТИ ТА КОМУНІКАЦІЯ.....	238
ІНСТРУМЕНТИ КОМУНІКАЦІЇ.....	251
РИЗИКИ КОМУНІКАЦІЙНОЇ КАМΠΑНІЇ.....	253
ПОДАЛЬШІ КРОКИ.....	257
РОБОЧИЙ ЗОШИТ.....	258

1. ДІАЛОГ МІЖ ДЕРЖАВНИМ ТА ПРИВАТНИМ СЕКТОРАМИ



За даними Кабміну, у 2019 році малий та середній бізнес забезпечував близько 64% доданої вартості, 81,5% – зайнятих працівників у суб'єктів господарювання та 37% – податкових надходжень⁴⁵.

Одна з провідних ролей держави – побудова такої системи, яка дозволить розвиватись та генерувати прибуток усім, хто грає за правилами, які є прозорі та чітко описані. Проте держава (а точніше увесь той масив людей, які працюють у державному апараті) не може бути спеціалістом у всіх галузях (хоча це і очікується) та переслідує свої інтереси. Бізнес, у свою чергу, також має свою зацікавленість, проте не завжди бачить цілісну картину. Такі невеликі розбіжності призводять до того, що приватне протиставляється державному і навпаки, хоч, за великим рахунком, є частиною однієї складної системи.

Тому виникає потреба в пошуку точок перетину та побудови сталих відносин між бізнесом та державою, які дозволять всім сторонам отримувати прибуток від взаємодії між собою. Існують механізми діалогу між представниками бізнесу та відповідними державними органами, що дає змогу обом сторонам розуміти проблеми й потреби іншої сторони та будувати відносини, які дозволять не протистояти, а співпрацювати.

Приклади проблем, які можуть вирішуватись у процесі адвокаційної кампанії:

Проблема	Сторона 1	Сторона 2
Законодавчі обмеження щодо підприємництва (наприклад, введення обмежень на валютні операції для експортерів)	Власники бізнесу	Депутати Верховної Ради України (законодавці)
Прийняття місцевих регуляторних актів, які негативно впливають на підприємництво (наприклад, заборона продажу алкогольних та тютюнових виробів на ринках)	Підприємці з ринку у даному місті	Депутати міськради
Високі податки та податкове навантаження на бізнес	Бізнес-асоціації та підприємці	Податкові органи

45 <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/ekonomichne-zrostannya/pidtrimka-malogo-i-serednogo-pidpriyemnictva>

Обмеження у доступі до фінансування для малих і середніх підприємств (скасування державних програм кредитування бізнесу)	Підприємці та бізнес-асоціації	Банки та фінансові установи; державні регулятори (міністерство економіки та міністерство фінансів)
Регуляторні бар'єри та складні процедури реєстрації підприємств	Бізнес-спільнота та підприємці	Державні органи, які відповідають за реєстрацію підприємств

Тут і далі ми розглянемо кілька основних аспектів взаємодії між приватним сектором та державою саме з погляду бізнесу, а точніше з погляду різних видів бізнес-об'єднань, які представляють інтереси певної групи підприємств та підприємців.

Загалом можна виділити кілька основних рівнів взаємодії між державою та приватним сектором:

- **Інформування** – одностороннє надання інформації.
- **Консультації** – прямий запит від уряду стосовно бачення та коментарів щодо розробки певних політик. Здебільшого така взаємодія є короткотривалою, менше концентрується на аспектах проблем та не очікується, що приватний сектор і надалі буде брати активну участь у розробці та реалізації цих політик та реформ.
- **Діалог** – регулярна двостороння взаємодія з метою обміну думками та розуміння спільних інтересів та цілей. Цей вид взаємодії реалізується через досягнення консенсусу між учасниками та через розробку колективних рішень/дій для конкретних питань та їх спільну реалізацію.

Діалог між державою та бізнесом

Державно-приватний діалог – це взаємодія між урядом і бізнесом для реформування політики, що є важливою складовою створення сприятливого бізнес-середовища.

Форма взаємодії може варіюватися від офіційних каналів спілкування (офіційні зустрічі, запити тощо) до неформальних (неформальні зустрічі, знайомства тощо).

Державно-приватний діалог може здійснюватися за допомогою інституціоналізованих методів, таких як обов'язкові консультації з громадськістю в процесі прийняття законів і нормативних актів, опитування щодо очікувань та настроїв бізнесу та інші форми зворотного зв'язку щодо надання послуг, а також менш формальних методів, таких як спеціальні фокус-групи, зворотний зв'язок, що надається членськими бізнес-організаціями тощо, основне завдання яких – сприяти кращому досвіду як для регуляторів, так і для бізнесу⁴⁶.

Оскільки прийняття політично-управлінських рішень на рівні держави є досить тривалим процесом і часто іде роками, одним із важливих аспектів є сталість діалогу між урядом та приватним сектором, що означає побудову довготривалих партнерських відносин на противагу токсичному протистоянню. Варто розуміти, що процеси розробки та прийняття рішень на рівні держави відбуваються значно повільніше з погляду бізнесу, а отже і побудова партнерських відносин може тривати досить довго.

Переваги та ризики державно-приватного діалогу

Саме тоді, коли організації, що проводять адвокаційні кампанії, лобюють конкретні реформи, інші бізнес-групи можуть просувати діаметрально протилежні рішення. Державно-приватний діалог має на меті зібрати усі зацікавлені сторони за столом переговорів заради пошуку консенсусу та розробки найбільш сталого політично-управлінського рішення.

46 <https://www.oecd.org/dev/39517753.pdf>

Окрім досягнення консенсусу, діалог між державним та приватним секторами надає системи моніторингу та оцінки, створюючи механізми звітності як для бізнесу, так і для уряду.

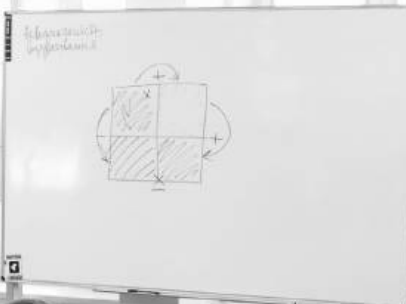
Попри явні переваги, державно-приватний діалог має низку ризиків. Так, у процесі проведення діалогу, який здійснюється неінклюзивним шляхом, зберігається брак довіри та шанс перехоплення ініціативи елітами. Доступ до діалогу може відбуватися через відбір учасників процесу. Ризики такого підходу добре відомі представникам малого та середнього бізнесів, які хоч і становлять значну частку в економіці, проте мають менший доступ до державно-приватного діалогу, аніж великий бізнес. Так, державі легше комунікувати із сотнями великих компаній, аніж з десятками тисяч менших підприємств, що призводить до упередженого бачення ситуації на ринку та потреб бізнесу. Натомість, долучення середнього та малого бізнесу до діалогу з урядом не лише урізноманітнює голос бізнес-спільноти, а й допомагає побудувати більш прозору систему взаємодії, зменшуючи нерівність, рівень корупції та кумівства.

Надалі ми розглянемо один із можливих сценаріїв взаємодії між владою і громадянським суспільством загалом та представниками бізнесу зокрема, а саме процес адвокації. І хоч є різні варіанти проведення адвокаційних кампаній, варто пам'ятати, що будь-які зміни легше впроваджувати не всупереч, а завдяки, наприклад, здоровим відносинам між державним та приватним секторами. Так, сталий діалог є запорукою успішної адвокаційної кампанії – інструменти та підходи адвокації природньо впливають саме з такої взаємодії.

Перш ніж розпочати підготовку до проведення адвокаційної кампанії, організаторам варто чітко усвідомити, що це довготривалий проєкт, який вимагає загального бачення результатів кампанії та шляхів, якими вони будуть досягнені. Адвокаційна кампанія потребує розвиненої мережі наявних та потенційних партнерів, розуміння всіх зацікавлених сторін.

Знання стейкхолдерів, їхніх позицій, інтересів та цінностей – головний фактор успішності адвокаційної кампанії.

2. АДВОКАЦІЯ: ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ



Олександр Печалин

Уляна Смирнова

Максим Ануфрієв

У цьому посібнику ми зосередимо увагу на підходах, яких можуть дотримуватись членські бізнес-об'єднання в процесі просування інтересів мікро- та малого бізнесу.

Такий вид діяльності можна означити як «просування політико-управлінських ідей та рекомендацій», що ми і будемо розуміти під терміном «адвокація».

Дослідники по-різному формулюють визначення адвокації. Для кращого розуміння суті, наведемо декілька з них:

Основні ідеї адвокації

- **Стратегія впливу на політико-управлінські дії та зміни** – чіткий план послідовних дій, які мають на меті спрямувати або запобігти зміні конкретного політико-управлінського курсу чи рішення.
- **Особи, які приймають рішення, є головною цільовою аудиторією** – вплив на тих, хто має повноваження щодо прийняття рішень, є кінцевою метою будь-якої адвокаційної кампанії. У деяких випадках особи, які приймають рішення, можуть бути прямими адресатами кампанії щодо просування рекомендацій. Але бувають ситуації, в яких діячі, що проводять кампанію, не звертаються безпосередньо до осіб, які приймають рішення, але намагаються впливати і тиснути на них через аудиторію-посередника (наприклад, через радників, засоби масової інформації, громадськість тощо).

- **Нарощування підтримки адвокаційної кампанії** – проведення змін у полі публічної політики зазвичай є порівняно повільним процесом, оскільки для зміни поглядів і відношення необхідні тривалі обговорення, дискусії, переговори, зусилля.
- **Адвокація проводиться групами організованих громадян** – просування ідей та рекомендацій ведеться переважно організаціями, об'єднаннями чи коаліціями, які представляють інтереси чи погляди певних верств населення. Але, звичайно, кампанію з просування може очолити і одна людина.

Проактивна vs реактивна адвокація

За підходом до визначення проблеми виділяють два види адвокації:

- *Проактивна адвокація*, що передбачає встановлення порядку денного, наприклад, задля забезпечення усунення прогалин у законодавстві. Проактивність полягає в тому, що БО постійно тримає руку на пульсі, активно спілкуючись з учасниками щодо поточних потреб через наявні інструменти комунікацій та відслідковує зміни в правовому полі діяльності членів БО.
- *Реактивна адвокація*, що передбачає входження БО у процес прийняття політик на пізніх етапах. Реактивність полягає в тому, що БО чекає запиту від членів на адвокацію.

Проактивний підхід до адвокації є ефективнішим, хоч і потребує більшого залучення персоналу і ресурсів.

Стилі адвокації

Інститут міжнародного розвитку (ODI) розробив матрицю для більш наглядного розуміння відмінностей між різними стилями адвокаційних кампаній. Згідно з цим методом, усі адвокаційні кампанії можна розмістити в системі на двовимірній матриці (див. Рис. 14):

1. Який підхід обирає організація для проведення кампанії – орієнтований на співпрацю чи на конфронтацію.
2. Яким чином будуються меседжі кампанії – переважно базуючись на фактах та доказах чи більше на емоціях, цінностях чи інтересах.

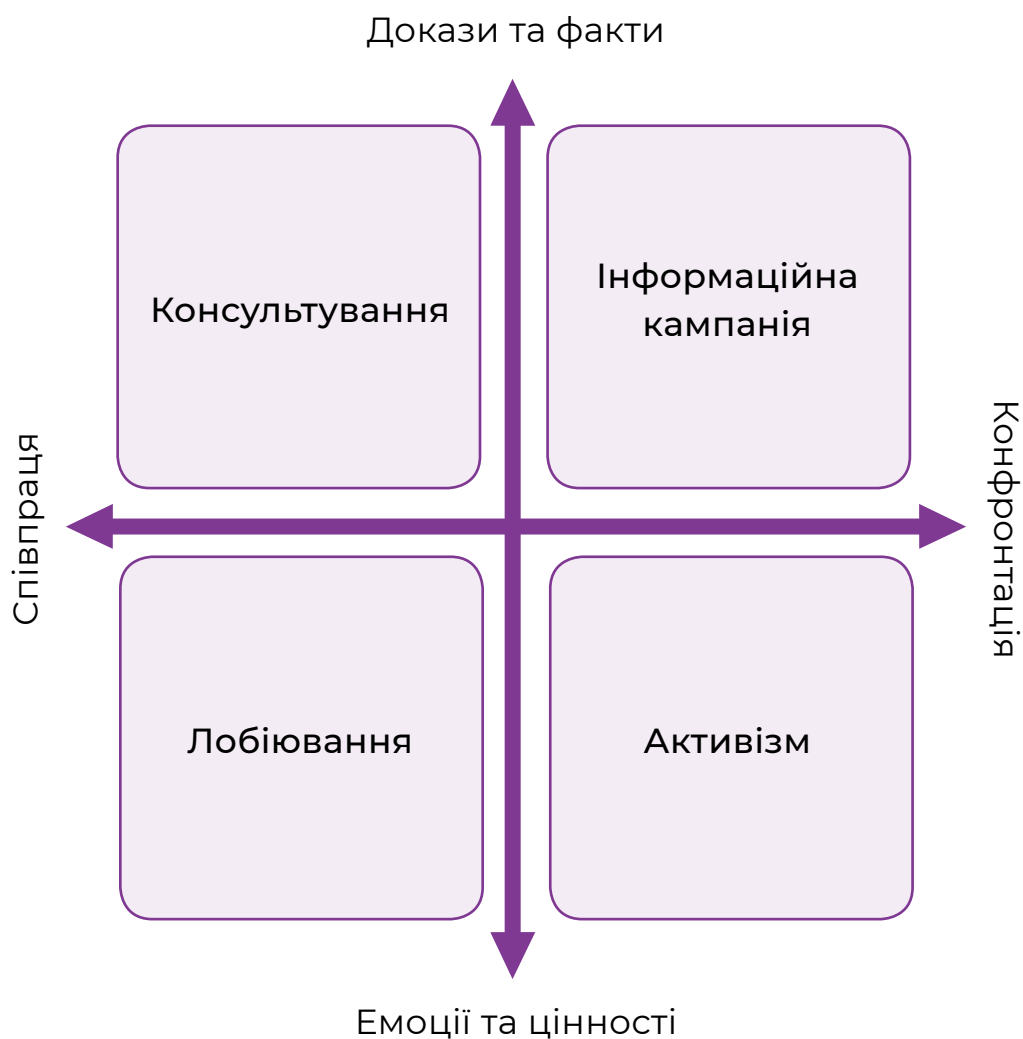


Рис. 14. Стилі адвокації

Консультування

Аналітичний центр чи група дослідників отримують замовлення від клієнта – провести аналіз певної політично-управлінської проблеми. Зазвичай, такі роботи вимагають співпраці з представниками державного управління, проведення дослідження з метою допомогти виробити правильне рішення.

Прикладом таких кампаній часто є проєкти, які ведуть різні донорські організації в країнах, що розвиваються. Наприклад, певна міжнародна організація, яка допомагає трансформувати вугільні регіони після закриття збиткових шахт звертається до групи місцевих дослідників із запитом на проведення дослідження, в процесі якого будуть напрацьовані рекомендації, що базуються на соціоекономічному профілі регіону тощо.

Інформаційна кампанія

Широкий суспільний резонанс, який виникає внаслідок інформаційної кампанії допомагає здійснювати певний суспільний тиск на осіб, які приймають рішення.

Найчастіше до такого методу вдаються організації, які спеціалізуються на проведенні незалежного моніторингу та контролю роботи органів державного управління, як-от Transparency International чи Human Right Watch.

Лобіювання

Організації, що просувають інтереси бізнесових груп, професійних асоціацій чи об'єднань часто проводять свої кампанії тихо, надаючи перевагу закритому діалогу віч-на-віч з особами, що приймають рішення. Такі організації, як правило, мають доступ до впливових людей і роблять акцент на своїй участі та помітності в обговоренні важливих питань, які зачіпають державні та суспільні інтереси.

До такого методу часто вдаються представництва торгових палат інших держав, бізнес-об'єднання на зразок Європейської бізнес-асоціації тощо.

Активізм

Організація демонстрацій, розповсюдження петицій, плакатів, листівок тощо є методами, до яких вдаються організації, що прагнуть просувати певні цінності.

До активізму часто вдаються організації, що борються за захист екології (як-от Greenpeace) чи відстоюють права мало захищених верств суспільства, як-от жертв домашнього насильства чи біженців.

У реальності організації не обмежуються лише якимось одним стилем, адже основна мета будь-якої адвокаційної кампанії – успішна реалізація всіх поставлених цілей. Так, бізнес-об'єднання, окрім лобювання, можуть проводити мітинги або проводити профільні дослідження, що підтверджують чи спростовують ті чи інші тези.

Поле діяльності адвокації

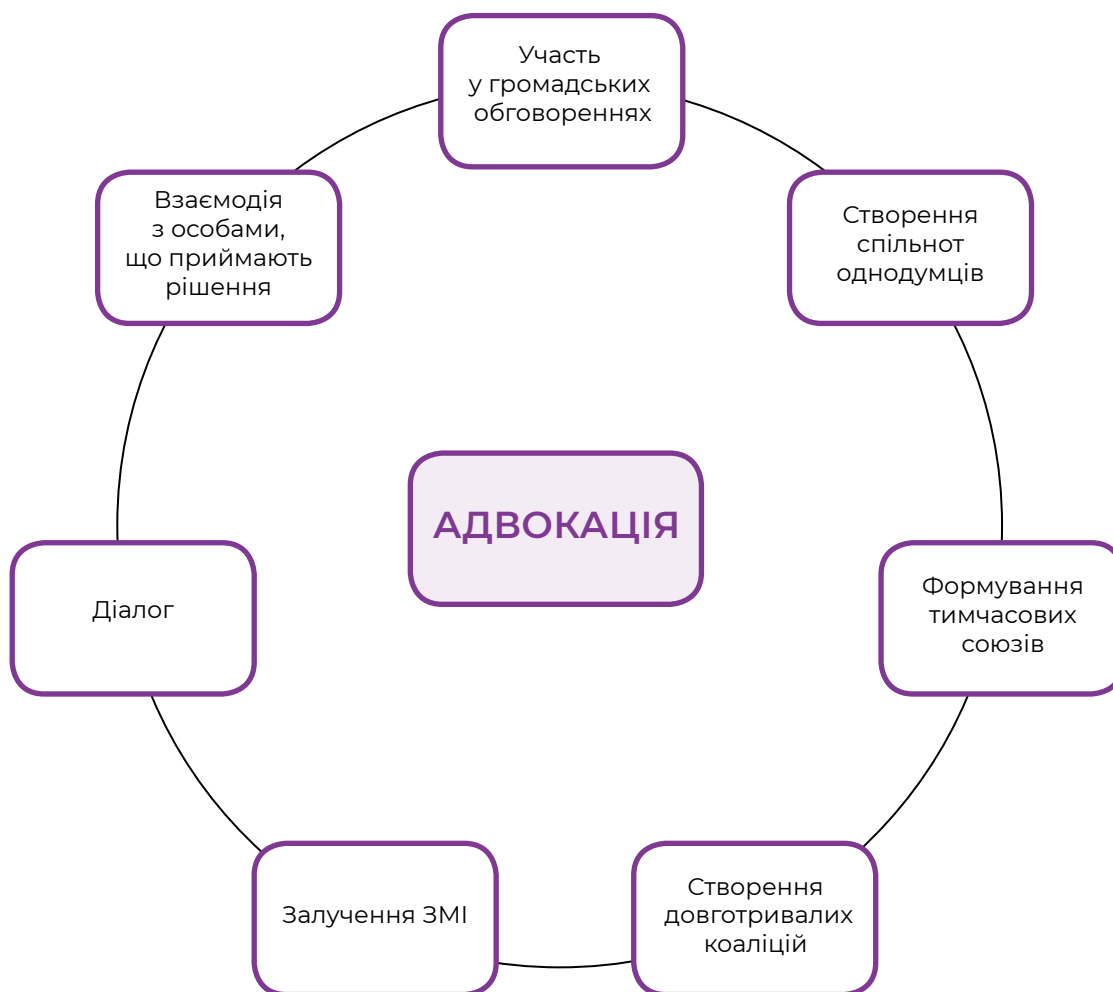


Рис. 15. Поле діяльності адвокації

Основні принципи адвокації:

- Адвокація передбачає, що люди мають права, і ці права можна відстоювати.
- Адвокація краще спрацьовує, коли спрямовується на чітко визначені вузькі цілі.
- Адвокація спрямована на вже визначені права і можливості.
- Адвокація допомагає діяти за законом.

Риси адвокації:

- Вимагає чогось від інших громадян і інституцій.
- Проводить вимоги через політичну систему та механізм прийняття рішень.
- Має справу з проблемами, які інакше залишилися б без уваги.
- Створює політичний досвід, який інакше не існував би.
- Залучає всіх громадян, хто вирішує доєднатися.
- Дає життя новим ідеям.

Чим не є адвокація:

- Адвокація – не про отримання преференцій для одного бізнесу чи сектору за рахунок інших.
- Адвокація – не про вирішення повсякденних рутинних проблем діяльності членів БО. Проте якщо якісь рутинні проблеми створюють перешкоди в діяльності бізнесу, як-от надмірна бюрократизація галузі, то це може стати частиною адвокаційної кампанії.
- Адвокація – не про вирішення спорів між бізнесом та державними органами управління. Ці питання мають вирішуватись за допомогою послуг юристів, консультантів, медіаторів тощо.
- Адвокація – не про вирішення проблем окремого підприємства. Супровід, роз'яснення законів та посередництво у спілкуванні з податковою інспекцією компанії-члену – це окрема послуга, яка може надаватись БО, але аж ніяк не адвокація.

Бізнес-об'єднання (БО) можуть стати важливим каталізатором підтримки мікро-, малих та середніх підприємств, особливо в країнах, що розвиваються, до яких належить і Україна.

І для цього БО має два напрями діяльності:

- Адвокація – представництво та захист інтересів членів БО.
- Інші сервіси, що спрямовані на підвищення стійкості підприємств (послуги розвитку бізнесу).

Ефективна адвокація дає змогу БО формувати дебати щодо важливих аспектів інтересів групи бізнесу, яку представляє.

3. ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОВЕДЕННЯ АДВОКАЦІЙНОЇ КАМПАНІЇ



Будь-яка адвокаційна кампанія розпочинається з окреслення проблеми та пошуку можливих напрямків рішень. Це означає, що команда, яка працює над проєктом, працює над аналізом наявних політик та законів і приймає рішення про роботу з наявними політиками або вирішує розробляти нові.

Є декілька підходів до цього процесу, проте всі вони містять елементи розробки політик, які будуть описані у цьому розділі. Кожен з пунктів є важливою складовою підготовки адвокаційної кампанії. Проте на практиці не завжди чітко вдається розділити кожен етап, оскільки вони часто проводяться паралельно в часі і тісно пов'язані між собою, і тривалість виконання кожного з них буде залежати від багатьох чинників, як-от складності проблеми та особливостей політичного середовища.

Окрім того, порядок реалізації етапів підготовки може залежати від конкретної проблеми або доступних ресурсів. Наприклад, деякі питання вимагають ґрунтовнішого аналізу та досліджень, тоді як для інших уже існує якісна аналітика, яка не потребує суттєвого доопрацювання і вже готова для використання в адвокаційній кампанії.

Ефективна політика потребує часу, щоб чітко визначити фундаментальні причини проблеми та зібрати якісні дослідження і докази, на основі яких можна знайти сталі рішення.

Етапи підготовки адвокаційної кампанії

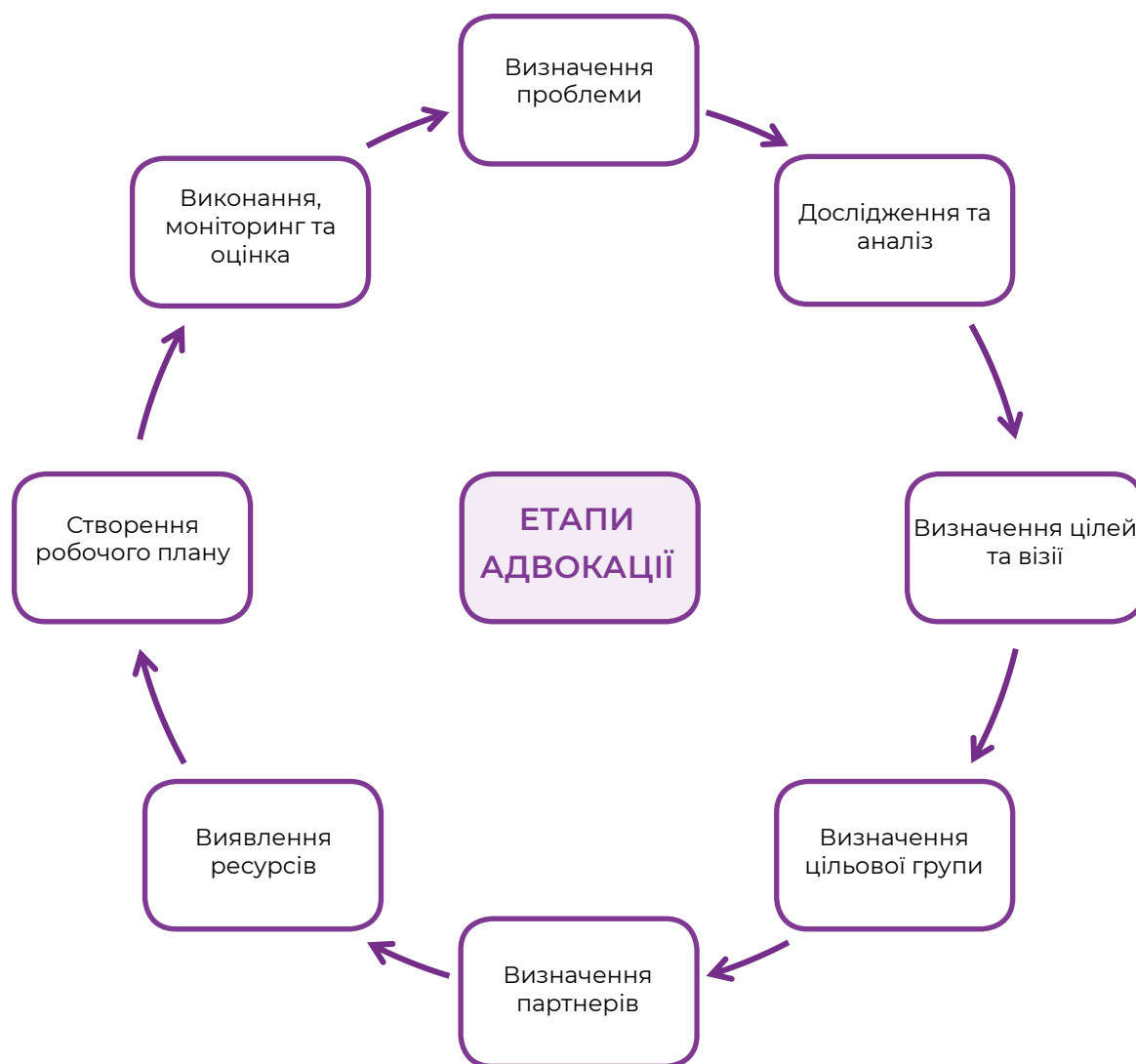


Рис. 16. Етапи підготовки адвокаційної кампанії⁴⁷

Перші етапи підготовки адвокаційної кампанії більше концентруються на різних дослідженнях та аналітиці для прийняття рішень, що базуються на фактичних даних.

Дані, отримані в процесі проведення дослідження в межах адвокаційної кампанії, багаточисельні та охоплюють таке:

- Дані про реалізацію (визначення результативності) – основні та проміжні цілі кампанії та критерії, за якими буде визначатись успішність чи неуспішність їх досягнення.
- Описові дані (вимірювання масштабу, охоплення та динаміки проблем, населення тощо).

- Дані про суспільну думку, настрої і поширені в суспільстві уявлення про ті чи інші аспекти проблеми, отримані через опитування суспільної думки чи фокус груп.
- Дані статистичного моделювання.
- Економічні показники (аналіз витрат та профіту від реалізації адвокаційної кампанії).
- Етичні показники (соціальна справедливість, перерозподіл, хто виграє, а хто втратить тощо).

ВИКЛИКИ, З ЯКИМИ СТИКАЮТЬСЯ В ХОДІ АДВОКАЦІЙНОЇ КАМΠΑНІЇ

Враховуючи різноманітність та складність політико-управлінських спільнот та процесів, не дивно, що тим, хто прагне реалізувати, часто доводиться стикатись із низкою проблем та перешкод. Отже, щоб тримати їх у полі зору, перерахуємо основні проблеми, з якими вам, скоріш за все, доведеться стикнутись⁴⁸:

- Різниця світоглядів тих, хто проводить дослідження для адвокаційних кампаній, і тих, хто розробляє та реалізує політико-управлінський курс.

Припускаємо, що експерти та професіонали здатні розробляти ідеї та рекомендації в межах державних кампаній, що передбачає існування налагоджених зв'язків та ефективної комунікації між експертами чи радниками з тими, хто безпосередньо бере участь у розробці та управлінні державними програмами, тобто представниками державних органів влади, держслужбовцями, політиками. Проте часто формування такої взаємодії стає досить складним завданням, адже команда дослідників та представники влади часто мають різні погляди на одні й ті ж проблеми та різні підходи до їх вирішення.

48 <https://www.advocacyinitiative.ie/challenges>

- Цинізм та очікування фактичних даних для обґрунтування вже обраного курсу дій.
Інколи трапляється так, що від команди дослідників очікують розробку фактичних даних для обґрунтування вже обраного курсу, а не розробку курсу на основі аналізу фактичних даних, тобто підганяти факти під рішення, а не рішення під факти. Для команди, що розробляє адвокаційну кампанію, це означає додаткові перешкоди в подоланні хибних очікувань.

- Визначення внеску в політико-управлінський вплив. Коли хтось бере участь у розробці або підтримує розробку адвокаційної кампанії (наприклад, як донор), успіх такого проєкту, за замовчуванням, вимірюється ступенем впливу на підсумкове запропоноване рішення. Успіх дослідників та аналітиків пов'язаний із тим, що їхні знання та експертиза стають важливою складовою процесу прийняття рішень у певній сфері державного управління, а отже, і основою для нових замовлень та сталого професійного розвитку. Донори хочуть, щоб вкладені ними інвестиції конвертувались у зміни, які сприяють вирішенню своїх завдань. Підтримка, яку вони надали партнерам, які досягли таких змін, дає донорам підставу стверджувати, що вони виконали свою місію.

Проте простежити чіткі зв'язки між вашим внеском та підсумковим рішенням або вибраним курсом дій зазвичай непросто.

Іноді, коли над одним і тим же питанням працюють кілька команд, межі вкладу кожної можуть стиратись, оскільки рішення напрацьовується унаслідок дискусій та враховуються інтереси всіх сторін. Також ідеї різних команд можуть перетинатись і ідентифікація їх у кінцевому рішенні може бути дуже складною.

Перш ніж розпочати безпосередньо розробку адвокаційної кампанії, варто подумати про декілька важливих аспектів:

- Який підхід є найбільш оптимальним для того, щоб ваші ідеї стали складовою політико-управлінських обговорень, на які спрямована ваша адвокаційна кампанія, і хто буде вашою цільовою аудиторією.
- Хто має вести адвокаційну кампанію і стати її обличчям та яка допомога вам буде необхідна.
- Що ви можете повідомити головним цільовим аудиторіям, аби вони отримали ваше послання, зрозуміли, запам'ятали його та визначили найкращі шляхи доставки цих меседжів.

ВИБІР ТА РОЗРАХУНОК ЧАСУ ПРОВЕДЕННЯ КАМПАНІЇ

Планування часу є вирішальним у просуванні ідей та рекомендацій. Дійсно, щоб збільшити свої шанси вплинути на ухвалення рішення, вам треба докласти максимум зусиль для завершення дослідження/аналізу і бути готовим доєднатися з його результатами до відповідних обговорень якраз на той час, коли розглядатиметься це рішення, тобто коли в політико-управлінському процесі відкриється вікно можливостей. Глибоке знання людей і технологічних циклів, пов'язаних із конкретним політико-управлінським процесом, допоможе вам зрозуміти, коли можуть відкритися такі вікна можливостей і коли вам настане найкращий час діяти.

Одне з найважчих завдань для адвокаційної команди – завершити аналіз та підготувати розробки вчасно, тобто до того моменту, коли відповідна політико-управлінська проблема потрапить у поле зору відповідних органів. У більшості випадків на проведення та завершення дослідження потрібен час, який може розтягнутися на строк від кількох місяців до кількох років. Крім того, проведення подібних досліджень потребує не лише тимчасових, а й інших, зокрема фінансових, ресурсів. І для того, щоб знайти фінансування для подібних ініціатив, необхідно продемонструвати, що вони мають віддачу, а це у разі прикладних політико-управлінських досліджень означає демонстрацію певного виду впливу. Тому під час планування адвокаційної кампанії вам

треба постаратися спрогнозувати, що саме і коли потрапить до порядку денного осіб, які приймають рішення, і планувати ваші дії з огляду на цей прогноз.

Складання подібних прогнозів є непростим завданням, адже політичні процеси розвиваються стрімко і часто важко вловимі. Проте в розпорядженні експертів є кілька стратегій, які дають змогу досить успішно розробляти прогнози щодо того, що може статися на наступних стадіях процесу формування політики. Як ми уже говорили, є декілька сценаріїв впливу на формування політико-управлінського порядку денного:

- порядок денний формується результатами дослідження та новими розробками;
- порядок денний формується під впливом появи нових технологій і підходів та їх перенесення/трансферу у відповідну політико-управлінську сферу;
- порядок денний формується під впливом зміни керівництва або зміни балансу представництва політичних партій у керівному органі країни;
- порядок денний формується під впливом екстраординарних подій, до яких належать надзвичайні ситуації, економічні кризи та кризи у сфері безпеки, природні катастрофи та катаклізми.

Розглянемо більш детально кожен із цих сценаріїв, щоб краще зрозуміти, як ефективніше спрогнозувати найбільш вдалий час для проведення адвокаційної кампанії:

- **Результати дослідження та нові розробки формують порядок денний**

Умови цього сценарію, можливо, є найбільш сприятливими для представників проєктної команди адвокаційної кампанії: саме результати проведеного ними аналізу приводять уряд до рішення діяти. У подібному сценарії дослідження зазвичай розкриває або висвічує важливі аспекти проблеми, які неможливо проігнорувати, що не вписується в усталене уявлення про проблему в актуальній політиці або не описується у вже реалізованих варіантах її вирішення. Одним із найпоширеніших підвидів цього сценарію є ситуація, в якій дослідження чітко демонструє, що поточна політика уряду не дає запланованих результатів або що ті фактори, на які посилалися при виборі поточних політико-управлінських підходів, суттєво змінилися, наприклад, демографічні чи соціально-економічні фактори.

Основною особливістю такого розвитку подій є те, що навіть найкращі дослідження з найяскравішими результатами та висновками можуть ігноруватись відповідними державними органами, особливо в країнах перехідного періоду. Саме тому, прогнозуючи поточний державний курс, варто ще враховувати такі суб'єктивні фактори, як репутація та вплив вашої організації.

- **Нові технології та тенденції формують порядок денний**

Тісна інтеграція цифрових технологій у повсякденне життя виступає каталізатором змін і в політичному, соціальному та економічному середовищі. Так, відміна паперового документообігу і перехід на цифрові, електронні реєстри спрощують життя бізнесу та громадянам. Проте часто трапляється так, що наявна система не готова сприймати нову реальність та відмовляється від застарілих порядків, хоч ці питання уже є частиною поточного порядку денного.

- **Зміна керівництва або зміна балансу політичних сил в уряді трансформують порядок денний**

Зміна влади унаслідок парламентських або президентських виборів запускає найбільш передбачуваний з усіх сценаріїв перезавантаження поточного курсу. Процес виборів передбачає конкуренцію цінностей, які уособлюються та підтримуються різними політичними силами, а отже, і конкуренцію різних підходів до визначення управлінських проблем та їх можливих рішень. Крім того, партія, що знову прийшла до влади, здебільшого більш відкрита новим ідеям і частіше зацікавлена в нових джерелах даних і розробок.

Проте цикли виборів та можливих змін в уряді є не єдиними подіями, які дають можливість просувати вашу адвокаційну кампанію. Вікна можливостей можуть відкриватися та закриватися відповідно до календаря бюджетного року або законодавчих циклів, які встановлюють терміни прийняття певних рішень. Важливо знати календар рутинної підготовки та прийняття рішень для вашого питання та врахувати його в плануванні вашої адвокаційної кампанії.

- **Нетипові події, як-от надзвичайні ситуації, економічні кризи, безпекові кризи, природні катастрофи тощо формують порядок денний**

Розвиток подій за таким сценарієм найбільш складно прогнозувати, оскільки вони трапляються несподівано та без попереджень. Надзвичайні та нетипові події можуть кардинально змінювати порядок денний. Так, наприклад, глобальна фінансова криза 2008-2009 років призвела до того, що всі зусилля держав різко змістилися в сторону підтримки найбільш важливих фінансових установ та подальшої реформи явно неідеальної банківської системи. Іншим прикладом такої події є вторгнення росії в Україну в лютому 2022 року, що призвело до енергетичної кризи в Європі та напруження в поставках зернових у країни Африки та Азії. У таких умовах усі інші питання, які не стосуються ситуації, що виникла, отримують меншу пріоритетність і відходять на другий план, а напрацювання, що спрямовані на вирішення критичної проблеми, активно обговорюються, особливо добре пропрацьовані, з практичними та прийнятними варіантами вирішення.

ВИЗНАЧЕННЯ ПРОБЛЕМИ

При першому розгляді проблеми як потенційного предмета адвокації, учасники робочої групи схильні робити припущення про те, як саме ці проблеми впливають на роботу підприємств, інтереси яких БО планує захищати. Проте для того щоб переконатися, що запропоноване рішення відповідає реальності, варто вийти за межі припущень і перевірити проблематику за допомогою досліджень. Іншими словами, **потрібно обґрунтувати існування проблеми і визначити форму її існування.**

Існує багато інструментів та методів, які можна використовувати для перевірки та роз'яснення проблем. Для того щоб

визначити найбільш відповідну техніку оцінки необхідних ресурсів для проведення адвокаційної кампанії, варто враховувати тип інформації, яку потрібно зібрати, динаміку дискусії навколо проблеми та те, яку тенденцію впливу вона має на різних стейкхолдерів, ресурси, які БО може виділити на це, та місцеві соціальні та культурні контексти.

Варіанти перевірки проблеми для адвокації:

- Інтерв'ю з лідерами спільноти – видатними представниками у сфері діяльності, якої стосується проблема. Це можуть бути активісти від бізнесу, представники місцевих громад, депутати, голови міськрад чи громад тощо. Мета цих інтерв'ю – отримати їхнє бачення та ставлення до проблеми та побудувати мережу стейкхолдерів.
- Робота з фокус-групами. Фокус-групи – це структуровані обговорення з вибраними однорідними групами осіб (щоб забезпечити відкрити та чесну дискусію). За можливості модератори мають відповідати одному профілю. Обговорення ведуться навколо відкритих питань, щоб отримати якісне розуміння бачення проблеми кожної з груп стейкхолдерів.
- Опитування. Цей метод передбачає анкетування репрезентативної групи із відповідної сфери. Організація потребує достатньої кількості ресурсів та компетенцій, щоб створити репрезентативну вибірку, скласти якісну анкету, та організувати, власне, сам процес опитування. У разі відсутності власних ресурсів можна вдаватися до співпраці з іншими профільними організаціями або використовувати результати, опубліковані іншими авторитетними групами чи агенціями.

ФРЕЙМВОРКИ ДЛЯ АНАЛІЗУ ПРОБЛЕМ

Симптоми та наслідки часто можуть розглядатись як причини проблеми, яка потребує адвокації, тому важливо переконатися, що такі причини визначені правильно і є насправді причинами, а не наслідками проблеми.

Аналіз допомагає переконатися, що першопричини проблеми виявлені та виділені, що, в свою чергу, дає підґрунтя для того, щоб віднайти актуальні та ефективні рішення.

Одним із методів аналізу є дерево проблем (див. Рис. 17). Ця структура відображає анатомію причинно-наслідкових зв'язків навколо певного питання чи проблеми і дозволяє розбити великі проблеми на керовані та визначені частини. Цей спосіб допомагає розплутати різні точки зору та виділити першопричини.

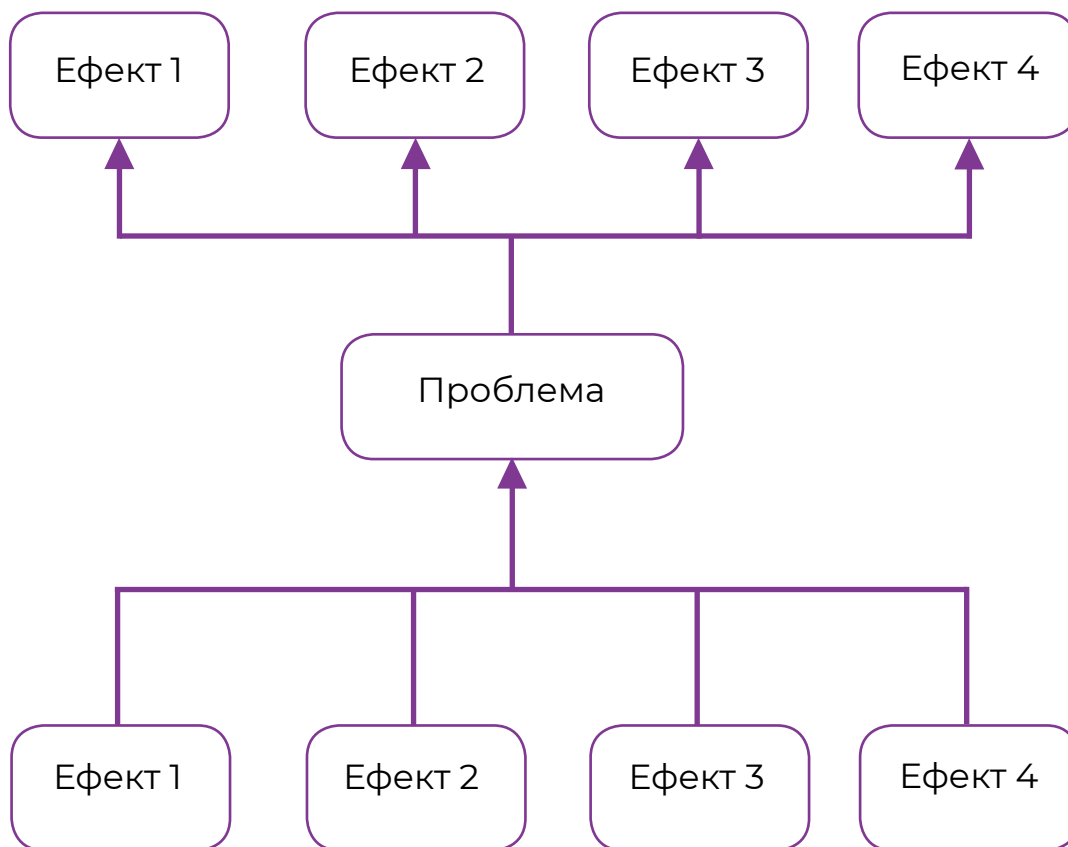


Рис. 17. Дерево проблем

Рівні дерева аналізу проблеми:

- Ефекти (наслідки, результати), спричинені проблемою. На схемі зображені як листя, оскільки є найбільш помітними.
- Власне проблема, яка є стовбуром.
- Причини або першоджерела проблеми – сховане коріння дерева проблеми.

Цей метод допомагає структурувати проблему:

- Дає змогу розбити на складові, що, у свою чергу, допомагає визначитись з пріоритетністю завдань.
- Дає змогу краще зрозуміти природу проблеми та її причини.
- Розбиття на складові допомагає визначити стейкхолдерів та основні процеси.
- Дає розуміння, чи потрібна додаткова інформація, доказова база чи ресурси для створення переконливого та обґрунтованого рішення.
- Аналіз допомагає створити спільне відчуття розуміння проблеми, мети та дії адвокаційної кампанії.

ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЕЙ ТА ВІЗІЇ АДВОКАЦІЙНОЇ КАМПАНІЇ

Після визначення проблеми або проблем, що потребують рішення і виокремлення причин, на які буде спрямована адвокаційна кампанія, існує ще один важливий етап перед розробкою рішення. Мова йде про візію адвокаційної кампанії.

Якщо ви знаєте, у чому полягає проблема та які її причини, то як має виглядати галузь після вирішення проблеми? Яким є ваше бачення того, яким буде життя всіх стейкхолдерів та учасників БО зокрема? Проблема, яку ви виокремили – це те, від чого ви намагаєтесь відійти, але перш ніж це зробити, вам потрібно визначитись, до чого ви рухаєтесь. Саме це і є візія.

Візія – це майбутній бажаний стан.

Існує декілька прийомів, які можуть бути корисними для визначення візії. Проста візуалізація картини того, якою може бути система без визначеної проблеми, є корисним джерелом натхнення при спробі побудувати рішення. Проте рано чи пізно доведеться додати більше деталей.

Головні питання, на які необхідно відповісти розробникам кампанії – це питання про те, до яких можливих результатів можуть привести їхні зусилля щодо просування ідей та рекомендацій. Необхідно зрозуміти, чи можна почати просування відповідного політико-управлінського процесу і як саме це зробити. Це питання є центральним для планування кампаній з просування. При цьому важливо брати до уваги такі три фактори: перешкоди та складності, що існують на шляху просування процесу в бажаному напрямку; важіль змін, який можна знайти та використати для того, щоб рухати процес у цьому напрямку; як далеко можна просунути процес унаслідок проведення адвокаційної кампанії.

ВИЗНАЧЕННЯ МЕТИ ТА ЗАВДАНЬ

Як і будь-який хороший план, організація потужної адвокаційної кампанії починається з продумування того, що планується досягти. Це мета адвокаційної кампанії, без якої на-вряд чи вдасться досягти успіху.

Мета

Адвокаційна кампанія зазвичай має одну мету, що пов'язана з проблемою, яку вона прагне вирішити. Ціль – це ширше бачення змін, яких намагається досягти кампанія, її загальна ціль або довгострокова мета. Мета кампанії часто стосується переваг, які отримають стейкхолдери.

Для того щоб визначити свою мету адвокаційної кампанії, запитайте себе:

- За якими критеріями буде визначатись успішність кампанії? Як це буде виглядати?
- Що очікують побачити учасники, які стикнулись з проблемою?

Очікувано, що основна мета адвокаційної кампанії – досягти успіху, це означає, що всі розроблені та запропоновані рекомендації будуть повністю прийняті та реалізовані відповідними органами. Іншими словами, успішна реалізація адвокаційної кампанії – прямий вплив на процес прийняття політико-управлінських рішень. Проте на практиці ситуація може значно відрізнятись від ідеального уявлення. Так, часто адвокаційні кампанії тривають роками, особливо в не дуже сприятливому соціополітичному середовищі. З часом та за достатніх зусиль відбудеться трансформація мови, поглядів та установок тих, хто залучений в адвокаційний процес, як і їхніх уявлень про можливі варіанти вирішення проблем. Саме такий шлях «фільтрації» та «просвіти» є більш дієвим, аніж пряме використання результатів дослідження проблематики адвокаційного питання.

Для формування чіткої та продуманої мети варто не тільки проводити аналіз факторів, що сприяють і протидіють процесу адвокаційної кампанії, але й оцінювати, чи можна за

допомогою важеля, що є у вашому розпорядженні, просунути процес у бажаному напрямку. За такого підходу ви можете визначити реалістичну, розроблену для конкретного контексту мету кампанії. Ваша стратегія просування ідей та рекомендацій буде продуманою та чіткою, коли ви докладно та виразно відповісте на всі три головні питання щодо фокусу вашої кампанії: які є перешкоди, які є важелі впливу та як саме можна просувати адвокаційну кампанію.

Після визначення мети можна формулювати завдання. В адвокації бізнес-інтересів завдання часто описують зміни у фінансовому секторі, установах, інституціях тощо, які необхідні для втілення мети кампанії.

Завдання

Завдання визначають поступові та реалістичні кроки, які можна зробити для досягнення мети адвокації. Вони більш конкретні, аніж мета і в контексті адвокації часто зосереджуються на бажаних змінах політик, програм або позицій органів, інституцій що приймають рішення, задля досягнення мети адвокації.

Завдань може бути одне або декілька, залежно від того, що потрібно зробити для вирішення проблеми.

Для того щоб визначити завдання, варто відповісти на одне питання:

- Які передумови мають бути виконані для досягнення поставленої мети?

Критерії відбору завдань:

- Конкретність – завдання описане детально та в точних визначеннях.

- Вимірюваність – прогрес досягнення завдань можна оцінити та визначити кількісно.
- Досяжність – поставлене завдання дійсно може бути виконане за наявності часу та ресурсів.
- Реалістичність – завдання визначене з розумом і його можливо виконати.
- Часові межі – для виконання завдання встановлено конкретний часовий відрізок.

Як ми вже визначили раніше, адвокаційна кампанія має більший успіх при поступовому просуванні рішень через «фільтрацію» та «просвіту», аніж лобова аргументація. Саме тому, окрім завдань, що стосуються безпосередньо адвокаційного питання, варто враховувати ще декілька важливих аспектів реалізації адвокаційної кампанії та розширити перелік завдань, щоб охопити сфери, які так чи інакше впливають на успішність проєкту:

- **Розвиток політико-управлінських компетенцій**
Реалізація адвокаційної кампанії, проведення дослідження та розповсюдження його результатів може сприяти розповсюдженню знань та навичок не тільки для безпосередніх учасників проєкту, а й тих, хто є цільовою аудиторією проєкту (як-от радників, чиновників, журналістів тощо).
- **Розширення горизонтів**
Навіть якщо рекомендації та рішення адвокаційної кампанії не стануть частиною відповідної державної програми, то вони можуть підсвітити нові підходи для визначення проблеми чи привернути увагу до варіантів вирішення цих проблем, які раніше ніхто не розглядав. На етапі пом'якшення спротиву такий більш свіжий погляд на

проблему та її рішення розширює горизонти дискусії та лягає в основу нового розуміння серед експертної спільноти. Більше того, навіть відмову від використання ваших рекомендацій можна розглядати як свідчення того, що ви мали вплив на процес розробки таких рішень, адже сам факт того, що відповідний орган готував обґрунтування для відмови уже свідчить про те, що відбулось політико-управлінське навчання.

- **Вплив адвокаційної кампанії**

Вплив адвокаційної кампанії – процес, під час якого певне конкретне дослідження стає основою для зміни законодавства та державних програм. Важливо відмітити, що на практиці дуже рідко приймаються абсолютно всі рекомендації.

ОБґРУНТУВАННЯ ПРОБЛЕМИ

На цьому етапі адвокаційна команда вже має чітко виокремлену основну проблему, головні проблеми, мету, завдання кампанії та бачення того, яким може бути результат адвокаційної кампанії. Проте в загальній картині все ще можуть бути прогалини, оскільки проблеми, які потребують адвокації, часто є комплексними і мають складну мережу причин та наслідків.

Якісна адвокаційна кампанія потребує якісного дослідження. Кампанія, що базується на доказах, а не на ідеології, добрих намірах чи припущеннях, є ефективнішою і з більшою ймовірністю буде мати хороші результати.

Результати адвокаційної кампанії впливають на якість бізнес-середовища та зачіпають діяльність багатьох підприємств. Якісно пропрацьоване рішення завжди зосереджене на результатах – якщо ми це зробимо, то які будуть наслідки?

Дослідження та докази допомагають команді передбачати та планувати певні результати.

Для того щоб ефективно використовувати доказову базу, варто виокремити та визначити, де саме знаходяться прогалини. Для цього потрібно побудувати дослідницьке питання, виконавши кілька кроків:

1. Вивчіть проблему та її причини, які ви визначили за допомогою дерева аналізу на попередніх етапах.
2. Сформулюйте загальну проблему, яка потребує дослідження.
3. Трансформуйте проблему в дослідницьке питання, яке має бути:
 - A. точним та чітким у визначеннях;
 - B. відкритим;
 - C. пов'язане з поставленими завданнями.

ВИКОРИСТАННЯ ДОСЛІДЖЕНЬ

Будь-який уряд встановлює свій порядок денний, тобто обирає, які політико-управлінські питання вимагають негайних рішень, а які можуть бути на якийсь час відкладені вбік, з урахуванням наявних у його розпорядженні часу та ресурсів, ціннісних пріоритетів та під впливом значних подій, що розгортаються. Як тільки політико-управлінська проблема потрапляє до урядового порядку денного, аналітик змушений діяти досить швидко. Йому потрібно провести дослідження цієї проблеми і запропонувати свої рекомендації та розробки оперативно, оскільки рішення прийматимуться в межах бюджетного чи парламентського циклу. Коли ми говоримо про важливість правильного розрахунку часових меж кампанії з просування рекомендацій, то маємо на увазі необхідність завершити дослідження, розробити рекомендації, оформити їх письмово і, можливо, навіть доєднатися з ними до політико-

управлінських обговорень вчасно, тобто на момент, коли починається сам процес розробки та прийняття рішень.

Крім того, важливо враховувати, що налаштування та фокус обговорень часто змінюються після того, як відповідна проблема стає частиною порядку денного уряду. До цього обговорення зазвичай сфокусовані на тому, наскільки корисними, оригінальними та реалізованими є запропоновані рішення і набагато менше уваги приділяється можливим наслідкам, з якими можуть зіткнутися різні групи стейкхолдерів у реалізації цих рішень. Але після того, як обговорювана проблема потрапила до порядку денного органів влади, напрям дискусій змінюється. Стейкхолдери, які можуть відчувати на собі наслідки запропонованих змін, активніше залучаються до дискусії, намагаються просунути власні інтереси, і в центрі обговорення постає питання про те, хто виграє, а хто програє унаслідок реалізації того чи іншого варіанту вирішення проблеми.

Лідерам адвокаційної кампанії доводиться працювати з різними викликами і професійними середовищами, які можуть або бути більш відкритими до запропонованих рішень, або активно чинити спротив. Давайте детальніше розглянемо етапи дискусій у різних середовищах:

Пом'якшення спротиву

В управлінських колах є багато невеликих груп експертів (науковців, аналітиків, радників тощо) та професіоналів (як-от держслужбовців, представників недержавних громадських організацій, журналістів, депутатів тощо), у чиї обов'язки входить постійна участь в обговореннях оптимальних рішень для конкретних політико-управлінських питань, наприклад, розвиток легкої промисловості, бюджети, захист прав малозахисених верств населення тощо. Саме ці групи постійно розглядають, обговорюють та використовують результати досліджень, які були проведені раніше, і саме так формують спеціалізований порядок денний.

Такі дослідження зазвичай замовляють державні органи та недержавні організації, які намагаються скоригувати чи навіть суттєво змінити поточні державні програми, які, на їхню думку, працюють неналежним чином. Виконавцями таких досліджень можуть бути як місцеві спеціалісти, так і міжнародні організації та консультанти з відповідним досвідом роботи. При цьому замовника та виконавця об'єднує одна мета – повпливати на поточний стан речей у середовищі спеціалістів та експертних спільнот. Для дослідника основним завданням є переконувати спеціалістів та експертів у корисності проведеного дослідження до тих пір, доки воно не перетвориться на поточний порядок денний або принаймні стане частиною цього. Просування ідей у цьому випадку відбувається через публікацію спеціалізованих статей за результатами дослідження, участь у конференціях, публічних дискусіях тощо. Для просування принципів вашої адвокаційної кампанії у скептично налаштованому середовищі вам може знадобитися час, добре пропрацьовані, підкріплені фактами аргументи, активна участь в обговореннях тощо.

Переговори на основі цінностей та інтересів

З експертними середовищами часто перетинаються багато інших окремих діячів та організацій, які мають значний інтерес до результатів певного політичного рішення. Це можуть бути журналісти, представники НДО, політичних партій чи держслужбовці – усі ті, хто працює над проблемою та виступає з відповідними коментарями на різних майданчиках, але не працює безпосередньо над дослідженнями та не бере участі в суто наукових дискусіях чи вузькопрофільних обговореннях. Вони передусім є споживачами результатів досліджень і більше цікавляться тим, які саме наслідки можуть настати після впровадження змін і як ці зміни будуть впливати на ті групи суспільства, які вони представляють.

Не варто недооцінювати роль цієї групи – попри свою «неекспертність», саме голоси неекспертів стають найбільш чутними після того, як адвокаційна кампанія переходить в

публічну площину. У процесі консультацій та обговорень починається пошук балансу між представленими різними зацікавленими сторонами варіантами вирішення певної проблеми. Кожна зі сторін намагається підсилити власні позиції через побудову коаліцій та готова йти на компроміси задля цього.

Розуміння того, що політичні дискусії відбуваються в два етапи (від експертних дискусій до етапу переговорів безпосередньо перед прийняттям рішення) допомагає зрозуміти, як можна брати участь у будь-якій адвокаційній кампанії, особливо в тих, що базуються на дослідженнях.

У плануванні просування результатів дослідження важливо продумати, яким чином будуть розвиватись обговорення, коли відповідна проблема буде частиною порядку денного. На практиці результати дослідження можуть виконати роль каталізатора, який пришвидшує перехід певної проблеми з категорії тем для експертних дискусій у перелік питань, які готові до розгляду відповідними органами. Таке відбувається, наприклад, тоді, коли дослідження нагально демонструє недоліки та недопрацювання поточної державної програми чи пропонує нові варіанти або технології вирішення застарілої проблеми. Проте поява нових даних чи напрацювань є лише одним із можливих факторів актуалізації адвокаційного питання. Іншими причинами можуть стати значні переломні події, як-от природні катастрофи, економічні кризи, збройні конфлікти чи зміна політичного курсу внаслідок зміни влади.

Як тільки проблема, яка лежить в основі вашої адвокаційної кампанії стає актуальною в контексті поточного порядку денного, починається етап обговорень, який зазвичай присвячений вибору найбільш вдалого стратегічного варіанту вирішення. Учасники таких дискусій обговорюють характер проблеми, ставлення суспільства, а також дієвість та можливий ступінь реалізації запропонованого рішення.

Ці початкові дебати тривають доти, доки не буде вибране стратегічне рішення проблеми.

Саме цей перший етап є найбільш вдалим часом для доєднання до процесу розробки політико-управлінського рішення зі своїми результатами дослідження та експертними розробками.

ВИДИ АКАДЕМІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ⁴⁹

Первинне дослідження – збір та порівняння даних із перших рук. Наприклад:

- Опитування – призначене для оцінки сприйняття проблеми зацікавленими сторонами.
- Експериментальне дослідження – розроблене для вивчення причинно-наслідкових зв'язків, коли певний тип втручання перевіряється на конкретній групі людей або компаній, порівнюється з результатами контрольної групи, яка не має цих втручань.

Вторинні дослідження

Тестування та огляд первинних досліджень. Часто цей етап містить огляд публікацій щодо теоретичних аспектів та практичних результатів. Наприклад:

- Систематичний огляд – огляд та оцінка всіх якісних досліджень, пов'язаних із проблемою (дослідницьким питанням).

Цей вид дослідження корисний для формування розуміння про попередній досвід команд, які працювали над схожими проблемами (як успіхи, так і невдачі) та формування найкращого рішення, яке є найбільш життєздатним.

Кількісні дослідження – висвітлюють проблему через питання «що?» та «скільки?» і є корисними для розуміння масштабу

проблеми та її загального впливу. Часто кількісні дослідження є найбільш промовистими, особливо, якщо оформлені у зрозумілій інфографіці, яку можна використовувати не тільки для розмови зі стейкхолдерами, а й для промоції кампанії.

Якісне дослідження – висвітлює проблему через питання «чому так?» або «чому ні?». Використовується для формування розуміння причин проблеми та ймовірної реакції бізнес-середовища на запропоновані зміни.

НАЙКРАЩІ ПРАКТИКИ РОЗРОБКИ АДВОКАЦІЙНОЇ КАМПАНІЇ

Розробка пропозицій

В адвокації простіше визначити проблеми, аніж створити обґрунтовані, життєздатні рішення цих проблем, які будуть максимально корисними для членів БО.

Розробка ефективних політичних рішень виникає на перетині трьох компонентів:

- надійна доказова база;
- розуміння контекстів проблеми;
- вміння комунікувати складні проблеми.

Для цього потрібно виконати декілька кроків:

1. Чітке визначення результату, який плануєте досягти.
2. Визначення всіх можливих шляхів для досягнення результату.
3. Перевірка життєздатності запропонованих рішень.

Розглянемо ці кроки детальніше.

1. Чітко визначений результат

Уявлення про те, як має функціонувати система без проблеми, яку ви збираєтеся вирішити (тобто *візія адвокаційної кампанії*), дає змогу створити життєздатне рішення, йдучи у зворотному напрямку.

Постійний фокус на візії дає змогу не розпиляти зусилля і розробити найбільш ефективні політики.

2. Визначення всіх можливих рішень

Базуючись на створеній доказовій базі, сформууйте декілька можливих рішень. У процесі можна опиратись на подібні питання:

- Які недоліки є у наявних політиках? Що потрібно покращити чи зберегти? Чи потрібно створити принципово нове рішення?
- Хто є зацікавленими сторонами у вирішенні цієї проблеми? Які інтереси в кожній зі сторін?
- Як запропоновані зміни вплинуть на поточну ситуацію? Наскільки значним буде вплив на бізнес-середовище і яким буде цей вплив?
- Якщо потрібно принципово нове рішення, то яким воно має бути? Які дії потрібно вжити для зменшення наслідків проблеми? Наскільки ці дії будуть ефективними?

3. Найбільш життєздатні рішення

Першим критерієм життєздатності політики є здатність управляти проєктом, тобто чи відповідає запропоноване рішення стандартам управління ризиками, кількість ресурсів, які потрібно витратити на впровадження та забезпечення підтримки запропонованого рішення, соціокультурні особливості суспільства тощо.

Для цього можна використовувати таку структуру:

- Середовище
 - ▶ Яка думка щодо проблеми та можливого рішення є у вашому бізнес-середовищі та як це співвідноситься з наявними політиками?

- Прихильники
 - ▶ Хто і чому, скоріш за все, підтримає запропоноване вами рішення?
 - ▶ Яка буде ця підтримка? Як я можу максимізувати підтримку?
- Опоненти
 - ▶ Хто і чому може виступати проти вашої кампанії?
 - ▶ Які у них можуть бути аргументи проти?
 - ▶ Які можуть бути ваші контраргументи?
- Зацікавлені сторони
 - ▶ На кого найбільше вплине ваше рішення?
 - ▶ Наскільки суттєвими будуть зміни, до яких стейкхолдерам доведеться пристосовуватись?
 - ▶ Яка буде їхня реакція? Як збільшити рівень підтримки кампанії?

4. Перевірка

Наостанок перевірте те, наскільки добре сформульовані та пропрацьовані запропоновані вами рішення, наскільки чіткі є цілі, переконливі напрямки дій і зрозумілі формулювання тощо. Цілісна адвокаційна кампанія потребує менших зусиль в імплементації та комунікації, краще сприймається суспільством та має більшу підтримку, а конкретика виключає подвійне трактування для тих, хто буде впроваджувати рішення на практиці.

ПЕРЕШКОДИ НА ШЛЯХУ РЕАЛІЗАЦІЇ АДВОКАЦІЙНОЇ КАМΠΑНІЇ

Перш ніж переходити до будь-яких заходів щодо безпосереднього просування адвокаційної кампанії, необхідно оцінити ті перешкоди та складнощі, які заважають спрямувати процес у визначеному вами напрямку. Такі перешкоди та складності різноманітні, але серед них найчастіше трапляються такі:

- процес розробки та прийняття рішень має порівняно закритий характер;

- цінності та інтереси, які ви представляєте та захищаєте, не збігаються з цінностями та інтересами уряду;
- проблема не є частиною урядового порядку денного;
- у певної аудиторії відчувається брак інформації та знань щодо проблеми чи шляхів її можливого вирішення;
- дослідження тих політик, які перебувають у фокусі вашої уваги, не проводилися або вони проводилися, але отриманих даних недостатньо для того, щоб сприяти прийняттю політико-управлінських рішень.

Як тільки ви поглянете уважніше на можливі перешкоди, вам доведеться обміркувати, наскільки ваші пропозиції співвідносяться з поточною соціоекономічною ситуацією, що в свою чергу підштовхне вас до переходу від проведення дослідження до просування розроблених у ньому ідей та рекомендацій. Знання та розуміння перешкод та складнощів допоможе сформулювати реалістичні очікування щодо того, які саме зміни можуть стати результатом вашої адвокаційної кампанії, розробити відповідні послання та заходи для цього.

Питання про те, який важіль змін ви можете використовувати, є другим важливим питанням, на яке необхідно відповісти під час планування кампанії з просування ідей та рекомендацій. Важіль змін складається, по-перше, з тих можливостей, якими ви можете скористатися, щоб запустити процес, і, по-друге, з того, що ви можете привнести до політико-управлінських обговорень, на які прагнете вплинути. Для того щоб оцінити цей важіль, вам необхідно ще раз подивитися на ваше дослідження та його основні положення під певним кутом зору, а саме – виявити, які результати та висновки дослідження ви використовуватимете, щоб прискорити процес політико-управлінських змін, до яких прагнете.

Разом з цим вам треба визначити й ті слухні моменти чи «вікна можливостей» у політико-управлінському процесі, які допоможуть використати результати вашого дослідження якнайефективніше. Важіль, який можна застосувати під час кампанії, часто складається з таких елементів:

- нові, несподівані чи разючі результати досліджень, факти, висновки;
- пропозиція нового рішення для старої проблеми;
- відкрите вікно можливостей, які можна використовувати, щоб популяризувати нову ідею;
- підтримка з боку впливових чи могутніх осіб чи груп.

ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЬОВОЇ АУДИТОРІЇ ТА ПАРТНЕРІВ

Наступним етапом після аналізу проблеми, розробки варіантів рішень та створення доказової бази є визначення основних партнерів, які можуть допомогти в реалізації задуманого. Для цього потрібно розуміти повну структуру того, як саме у вашій сфері діяльності відбувається процес прийняття рішень, інакше ваші дії можуть бути спрямовані на персоналії та інституції, які не мають компетенцій для вирішення вашої проблеми.

На цьому етапі необхідно виконати важливу роботу, а саме спробувати скласти систему (мапу) різних поглядів на проблему, яка лежить в основі адвокаційної кампанії, позицій та інтересів різних дотичних діячів, що залучені до процесу підготовки та прийняття рішень. Така мапа дасть змогу вам зрозуміти можливе місце для ваших ідей та напрацювань серед уже наявних поглядів, позицій та ідей, яке дозволить максимально ефективно впливати на провідних гравців. Стосовно деяких аспектів проблеми може виникнути підтримуваний більшістю запит на зміни, проте з різними поглядами на те, які саме зміни необхідні та які існують шляхи їх впровадження. Так чи інакше, у будь-якого рішення є ті,

хто виграють, та ті, хто втрачають, і різні гравці на адвокаційному полі представляють різні зацікавлені сторони. Сюди ж можна додати різницю між позиціями діячів, які просувають певні ідеологічні цінності. У відкритих системах таке різноманіття приводить до здорової конкуренції, яка лежить в основі демократії. Складання системи позицій провідних гравців є важливим етапом планування адвокаційної кампанії.

Виконання цілей адвокаційної кампанії залежить від рівня сприйняття проблеми та установленної згоди чи незгоди навколо проблеми, яку ви висвітлюєте. Подібний рівень дискусій дозволяє оцінити, наскільки складною буде адвокація. У країнах перехідного періоду просування ідей, що відповідають цінностям ліберальної демократії та ринкової економіки сприймається тепліше, оскільки це перегукується з вимогами суспільства та міжнародних партнерів (донорів), які спонукають до проведення подібних реформ, особливо коли мова йде про втілення нових технологій та підходів, і особи, які приймають рішення, розуміють рівень власної компетенції в цих питаннях і готові дослухатись до порад експертів.

Якщо все-таки між зацікавленими сторонами існують суперечності, то вам потрібно знати всі конфліктні погляди та розуміти, чому представники різних груп дотримуються саме таких поглядів. Зрозумівши позицію кожного, ви зможете оцінити ступінь принциповості в питаннях та шанси їх зміни. Також ви зможете зрозуміти, як ваші ідеї та аргументація пасує до поточних обговорень та хто може виграти або програти від їх втілення і, виходячи з цього, зможете вирішити, підтримка яких сторін збігається з вашими інтересами та які є стратегічні ризики участі в дискусії на певній стороні.

Розуміння мапи розстановки сил дає змогу визначити потенційних союзників в адвокаційній кампанії та переглянути ваше поле аргументації.

Процеси прийняття рішень можуть мати різні форми. Законодавчі органи мають обов'язкові процедури, місцева влада може мати свої комітети, а компанії – різні дорадчі органи тощо. Загалом процес прийняття рішення може бути офіційним або неформальним.

Офіційний – регламентується законом або іншими документами:

- засідання комітетів;
- законодавчі дебати та голосування;
- постанови міністерств;
- виконавчі акти та положення тощо.

Неформальний – дії та процеси, що не входять до офіційних, але все ще мають вплив на прийняття рішень:

- публічні слухання;
- приватні зустрічі;
- «розмови в курилці» або їх аналог.
- нетворкінг у місцях соціальних зустрічей (ресторан, театр, спільне хобі тощо).

Попри те, що ці підходи мають різний ступінь прозорості, варто розуміти і мати чітке уявлення щодо того, хто і якою мірою впливає на процес прийняття рішення з вашого питання.

Для кращого розуміння процесу прийняття рішення і пошуку точок впливу на процес варто скласти детальний план, адже на кожному з етапів набір учасників процесу може бути різним.

ПРОВІДНІ ГРАВЦІ ТА ВЗАЄМОДІЇ МІЖ НИМИ

Одним із найважливіших етапів підготовки та проведення адвокаційної кампанії є визначення, які гравці в ній беруть участь, частиною яких формальних та неформальних взаємодій вони є, де в цих взаємодіях сконцентровані сила та влада. Серед тих, хто має подібний вплив, можуть бути радники та чиновники, журналісти, науковці, керівники неурядових організацій, лідери профспілок та асоціацій і навіть родичі. Коли ви зрозумієте ці взаємодії та динаміку влади,

ви краще зрозумієте і практику прийняття політико-управлінських рішень.

Визначення провідних гравців на політичному полі дасть вам розуміння того, яким чином ви можете долучитись до процесу уже в ролі діяча, кому варто адресувати ваші меседжі, яка саме допомога вам буде необхідна та від кого. Насамперед мова йде про осіб, що приймають рішення, ЗМІ, інституції, радників та групи за інтересами.

Згідно із засадами представницької демократії ми обираємо лідерів, які мають представляти наші інтереси в законодавчих органах і сподіваємось, що вони будуть діяти виключно в інтересах суспільства. Саме ці лідери й мають повноваження приймати рішення в законодавчих органах як члени парламенту або місцевих рад. Тому першочергове завдання – це визначити тих, у кого є повноваження приймати рішення та певна роль протягом усього того процесу прийняття рішень, що є в центрі нашої уваги.

Особи, які приймають рішення – це люди, які мають повноваження затверджувати чи впроваджувати зміни у сфері діяльності, якої стосується ваша адвокаційна кампанія. Часто без залучення та підтримки з боку цих осіб та організацій, які вони представляють, важко досягти цілей кампанії⁵⁰.

Наприклад, у приватному секторі це можуть бути:

- корпорації або підприємства;
- окремі керівники підприємств;
- фінансові установи;
- бізнес-об'єднання та торгово-промислові палати тощо.

У державному секторі головними можуть бути:

- міністри;
- керівники та члени комітетів;
- депутати обласної ради;
- посадовці місцевої влади тощо.

50 <https://internationalbudget.org/wp-content/uploads/Stakeholders-Analysis.pdf>

Для того щоб визначити та структурувати осіб, які можуть допомогти в адвокаційній кампанії, можна скористатись короткою анкетною, яку можна заповнити для кожного з осіб:

1. Ім'я та Прізвище.
2. Чому варто долучати до кампанії.
3. Посада та компанія.
4. Сектор діяльності.

ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ВПЛИВУ

Наступним етапом підготовки кампанії є визначення впливу осіб, що приймають рішення, на досягнення цілей кампанії та їхня потенційна реакція на вашу діяльність.

Для цього можна скористатись діаграмою (див. Рис. 18), яка дозволить візуалізувати структуру потенційних партнерів та опозиціонерів. Цей інструмент пропонує категоризувати всіх провідних осіб за двома напрямками:

- За силою впливу на процес (сильно або слабо).
- За характером впливу (позитивно або негативно).

Передусім залучайте до процесу осіб, які належать до категорії сильного позитивного впливу (правий верхній сектор) та спробуйте вжити заходів, аби переконати та залучити до справи осіб, яких категоризували як тих, хто має сильний вплив, проте налаштовані негативно щодо кампанії.

Інші категорії мають менший вплив, і робота з ними відходить на другий план. Так, якщо у вас є досить часу та ресурсів, можна проводити додаткову роботу з особами з категорії позитивно налаштованих діячів зі слабким рівнем впливу на проблему з фокусом на те, що вони можуть так чи інакше посприяти досягненню цілей кампанії.

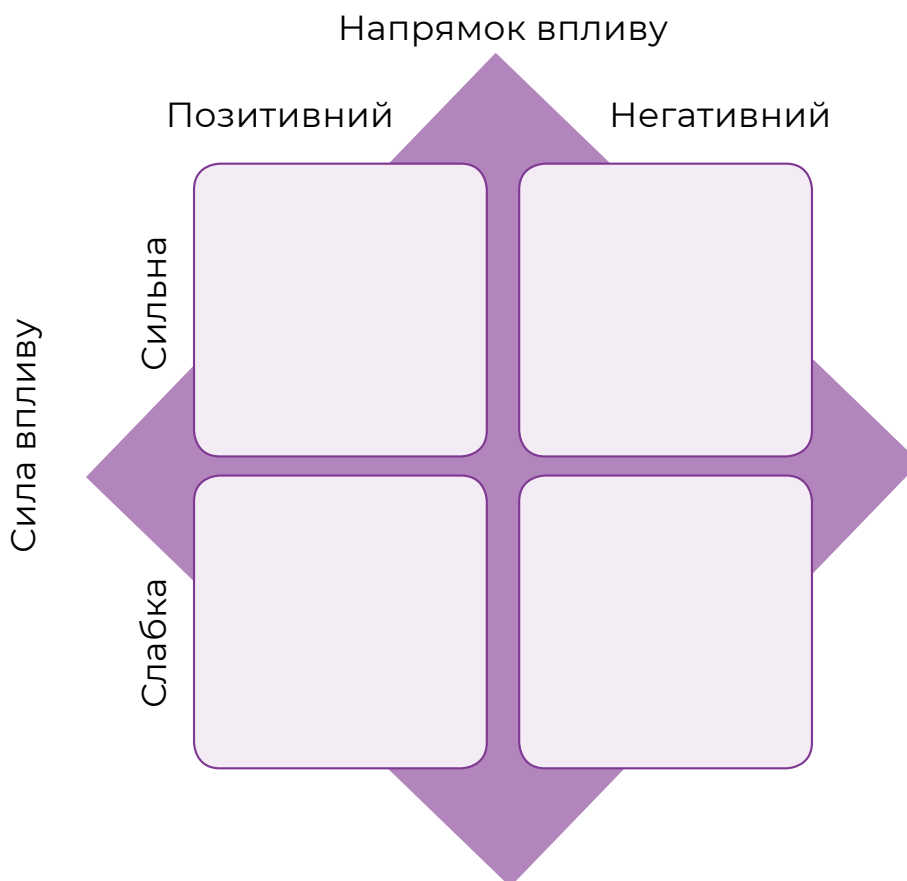


Рис. 18. Діаграма аналізу потенційних партнерів

ІНСТРУМЕНТИ АДВОКАЦІЇ ДЛЯ РОБОТИ З ОСОБАМИ, ЯКІ ПРИЙМАЮТЬ РІШЕННЯ

На цьому етапі ви уже маєте чітке уявлення про цілі адвокаційної кампанії та визначились із колом осіб, які потенційно можуть повпливати на результативність. Проте на цьому етапі ви можете стикнутися з тим, що не маєте достатніх зв'язків та знайомств для цього. Тож вам потрібно вдатись до додаткових кроків з використанням різних інструментів адвокації.

Інструменти адвокації – це методи, дії та заходи, які використовуються для сприяння розумінню та підтримки змін, які ми хочемо впровадити.

Перш ніж обрати певний інструмент, потрібно відповісти на декілька важливих запитань:

- Звідки особи, що приймають рішення, отримують інформацію? У якому форматі?
- Що вони мають знати про проблему?
- Що мають зробити і як їх про це в найкращий спосіб попросити?
- Яка форма участі була б найбільш прийнятною для них?

Найбільш поширені інструменти адвокації – це особисті та публічні зустрічі, петиції, мітинги, залучення медіа, інформаційні кампанії у соцмережах тощо.

Хто впливає на тих, котрі впливають на прийняття рішень?

Іноді так трапляється, що особи, що приймають рішення, працюють в досить закритому середовищі, яке стійке до доступних нам інструментів впливу, що різко зменшує шанси на успіх адвокаційної кампанії.

Тому корисно з'ясувати, що за люди виступають у цих ролях: їхнє минуле, які у них інтереси, досвід, освіта і як вони піднімалися до влади. Яку мають позицію стосовно вашої проблеми, оскільки позиція конкретної особи, яка приймає рішення, може значно впливати і на рівень відкритості/закритості процесу прийняття рішень, і на рівень зацікавленості в експертизі та даних досліджень. Крім того, з'ясувавши, чи є у міністра серйозний інтерес до роботи або досвід роботи на відповідній посаді, ви зможете скласти повніше уявлення про те, чи він/вона є лідером процесу прийняття рішень, чи цей процес спрямовуватимуть радники та різні консультативні структури, зокрема робочі групи та дослідницькі інститути.

Також важливо знати, яке коло радників склалося довкола особи, яка приймає рішення. Якщо людина має лише обмежений досвід роботи в певній політико-управлінській сфері, то в прийнятті відповідних рішень він/вона часто дотримуватиметься рекомендацій свого радника або консультативного органу. Високопосадовці або бюрократи

також можуть бути надзвичайно впливовими лідерами процесу вироблення рішень, оскільки саме вони можуть дати кваліфіковану пораду, що працює, а що не працює у сфері державного управління і які можливості мають державні інституції. Часто трапляється так, що особи, які приймають рішення, встановлюють порядок денний, але саме радники та бюрократи є тими, хто розробляє альтернативи для питання на порядку денному.

У таких ситуаціях найкращим підходом буде з'ясувати, хто знаходиться у сфері впливу головних осіб. Такий аналіз допоможе розширити мережу контактів і потенційну комунікаційну мережу для адвокаційної кампанії. Усі ці особи та компанії є вашою вторинною аудиторією (первинна аудиторія – головні особи).

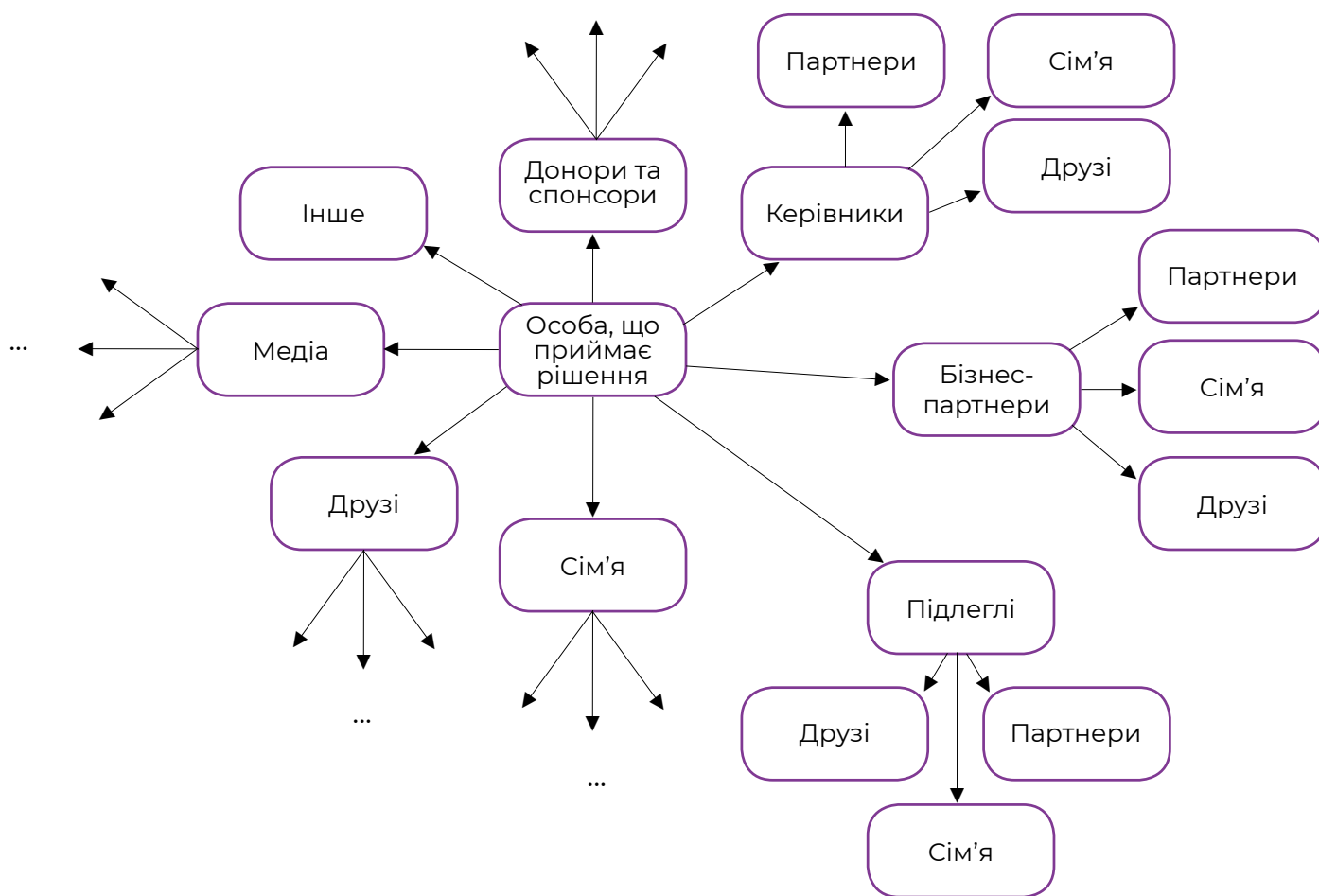


Рис. 19. Приклад побудови мапи впливу

Для того щоб побудувати мапу впливу, потрібно (див. Рис. 19):

1. Визначити особу, що приймає рішення – вона знаходиться в центрі діаграми.
2. Далі потрібно визначити, які люди, установи чи об'єднання мають стосунок до цільової особи. Це можуть бути колеги, члени сім'ї, сусіди, бізнес-партнери тощо.
3. Почніть будувати мапу зв'язків між усіма особами та організаціями, яких ви визначили на попередньому кроці.
4. Визначте людей, які мають найбільший вплив та найбільше зв'язків з цільовою особою та з іншими учасниками на мапі. За потреби зберіть більше інформації про осіб, які мають мало зв'язків на мапі, проте можуть мати високий вплив на процес адвокації.

Недержавні організації

Окрім осіб, що приймають рішення, важливими гравцями є різні НДО та асоціації. Кожен, хто хоче успішно просувати свої рекомендації у владу, повинен розуміти, де зосереджена влада і які взаємозв'язки склалися між державними та недержавними діячами. За останні кілька років Україна досить сильно просунулась і в питанні залучення недержавних організацій до процесу пошуку та розробки оптимальних рішень певних проблем, хоча ситуація й лишається далекою від ідеалу. Неурядові організації можуть надавати поради уряду в різних форматах та через різні канали: спільні комісії представників аналітичних центрів та академічної науки, участь та консультування у форматі робочих груп чи офіційних слухань, ситуаційні взаємодії в процесі лобювання, участь у конференціях, а також через публікації.

Отже дуже важливо простежувати зв'язки, що склалися між організаціями неурядового сектору та органами державної влади чи особами, відповідальними за ухвалення рішень. Багато неурядових організацій, аналітичних центрів та інших структур конкурують один з одним за право вважатися найбільш визначним голосом, який представляє певну групу населення, або організацією-експертом з певних політико-управлінських тем.

Організації, які досягли такого визнання, можуть об'єднуватись у неформальні мережеві спільноти або більш формально оформлені коаліції чи парасолькові організації. Багато неурядових організацій бачать своє основне завдання в тому, щоб досягти такої репутації та доступу до таких спільнот. Тому так важливо розуміти, яку вагу ці зв'язки та мережеві взаємодії мають у процесі прийняття рішень.

Засоби масової інформації

Іншим важливим гравцем на політичному полі є ЗМІ. Часто вплив ЗМІ сприяє тому, що процес прийняття рішень стає більш відкритим, причому йдеться про вплив різних мас-медіа: від традиційних друкованих газет, телебачення, радіо до соціальних мереж та медіа, таких як Facebook, Twitter або блоги. У той же час багато ЗМІ в країнах перехідного періоду продовжують функціонувати як органи, які озвучують позиції своїх політичних та/або корпоративних власників. Ці ЗМІ передусім прагнуть розповсюджувати та захищати рішення, вже прийняті органами державної влади, а не бути важливим елементом системи стримування та противаг для таких рішень. Соціальні мережі та медіа можуть відігравати особливо важливу роль у ситуаціях, коли робляться спроби жорстко контролювати суспільний дискурс або пригнічувати вимоги реформ та змін.

Отже, щоб зрозуміти, де зосереджена влада, важливо усвідомлювати рівень незалежності та ролі різних мас-медіа, оскільки часто репутація та майбутнє політиків створюються або руйнуються в ході тих обговорень, які доведені до громадськості за допомогою ЗМІ. Окремі журналісти чи видання часто виявляють особливий інтерес до тієї чи іншої проблеми чи позиції та, володіючи значними важелями, можуть бути надзвичайно впливовими учасниками процесу підготовки та прийняття рішень. Знати та враховувати цих потенційно дуже сильних гравців життєво необхідно для того, щоб розуміти, які

рушійні сили можуть стояти за політико-управлінським рішенням.

Неформальні зв'язки

Неформальні зв'язки чи стосунки не можуть і не повинні залишатися неврахованими. Взаємозв'язки та споріднені відносини надзвичайно важливі. Незалежно від офіційної чи бюрократичної системи, в якій вони діють, персональні та професійні зв'язки між дослідником та особою, яка приймає рішення, є визначальними для адвокаційної кампанії.

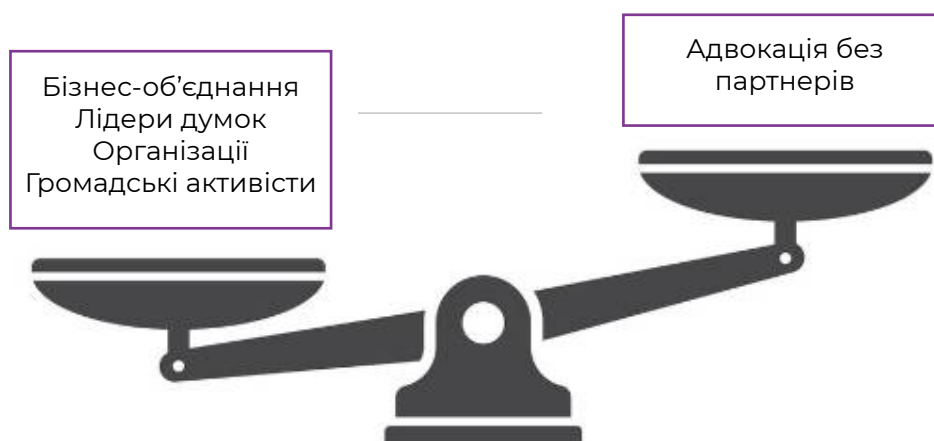
ПОБУДОВА КОАЛІЦІЙ

Ще одним важливим аспектом успішної адвокаційної кампанії є пошук партнерів. У цьому випадку партнери – це не тільки допомога з організаційною частиною заходу, а й збільшення ваги вашого голосу. Що станеться, якщо ваша адвокаційна кампанія потребує радикальних змін у певному домені економічної діяльності і ви проводите кампанію самостійно? З великою імовірністю, кампанія не буде успішною, адже радикальні зміни вимагають великих зусиль, особливо в консервативних системах, і особи, що приймають рішення, можуть легко проігнорувати ваш запит як малозначущий, оскільки ваша організація хоч і представляє інтереси членів БО, але діє одна.

Для успішного виконання цілей адвокаційної кампанії потрібно не тільки мобілізувати внутрішні ресурси, але й залучати більше коло підтримки тих, хто готовий об'єднуватись із вами в коаліції або в неформальну мережу прихильників. Для підтримки важливості ідей, які ви просуваєте, досить важливо продемонструвати, що на вашій стороні уже є впливові діячі, організації і навіть радники та інші управлінці. Зазвичай більшого успіху досягають розгалужені мережеві спільноти, які об'єднують максимальну кількість різних зацікавлених сторін.

Коаліції дають змогу адвокаційній кампанії набувати більшої ваги, соціального капіталу, мати більшу підтримку громадськості, залучати додаткові ресурси та потрапляти в поле інтересу ЗМІ. Тому дуже важливо знайти союзників, проте не обмежуйтеся співпрацею тільки із близькими до вас організаціями, а й будуйте стратегічні альянси.

Вам потрібно подумати про те, як можна вийти за межі сталого кола прихильників та доступних ресурсів. Визначте перелік тих ресурсів та компетенцій, яких вам не вистачає з урахуванням поточного кола партнерів та які необхідні для успіху в досягненні поставлених цілей. Це може бути досвід проведення досліджень або досвід адвокації, фінансування, інформація, доступ до інших спільнот, ЗМІ, міжнародних організацій тощо.



Коаліції допомагають об'єднати зусилля односторонців для колективної роботи над спільними цілями, а не розпорошуватись на велику кількість дрібних ініціатив, які працюють кожна сама по собі. Партнерство концентрує інтелектуальні спроможності та ресурси, що підвищує шанси на успішне досягнення цілей кампанії.

Створення ефективної коаліції – це про лідерство та про побудову мережі і, як і будь-який проєкт, починається з формування спільної візії – бачення того, що має бути в результаті. Після цього лідери коаліції починають розбудовувати мережу з іншими організаціями, які підтримають вашу ініціативу і будуть готові зробити внесок у спільну справу.

Перелік потенційних партнерів буде залежати від тематики проблеми. Важливо залучати до процесу не тільки очевидних партнерів, а й подумати про те, кого ще можна долучити. Чия участь може допомогти зробити коаліцію міцнішою та ефективнішою?

Проте важливо тримати фокус на ефективності партнерства, а не на кількості партнерів, адже насамперед ваше завдання – досягти мети адвокаційної кампанії, а не зібрати максимальну кількість усіх, кого можна зібрати.

Є кілька важливих аспектів, на які потрібно орієнтуватись у пошуку партнерів:

1. Довіра

Подумайте про те, які організації та особи мають достатній авторитет та досвід у сфері діяльності адвокаційної кампанії і можуть своєю підтримкою підвищити інтерес до ваших ідей.

2. Підтримка бізнес-середовища

Хто допоможе зміцнити відносини коаліції бізнесом. Залучення більшої кількості підприємств для участі в кампанії вимагає додаткових зусиль на роз'яснення мети і того, як зміни вплинуть на їхню діяльність.

3. Створення публічного профілю

Навички публічних комунікацій є критично важливими для успішної кампанії. Деякі організації уже мають добре

відпрацьовані технології та досвід у цьому або є досить відомими для того, щоб самим по собі привертати увагу до своїх дій. Проте не завжди такі навички є і, можливо, є сенс залучати більш досвідчені або більш публічні організації як партнерів.

4. Доступ до осіб, що приймають рішення

Адвокація, так чи інакше, передбачає внесення запропонованих змін до наявної системи, і зокрема через вплив на головних осіб. Як ми зазначали, не завжди у вас може бути прямий доступ до цих людей, тому одним із можливих способів закрити цю прогалину є залучення до коаліції організації та людей, які мають відповідні зв'язки.

5. Ефективність

Адвокація – складний процес, який потребує залучення великої кількості ресурсів. Залучення партнерів, які зможуть взяти на себе частину підготовчої роботи, може бути дуже помічним і підвищити загальну ефективність адвокаційного процесу.

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТ КОАЛІЦІЙ

Коаліція, як і будь-яка інша соціальна група, є ефективною лише тоді, коли діє в одному напрямку і має спільне бачення результату. Проте за відсутності цих складових коаліція може перетворитись на багатовекторний хаос і не принести жодної користі.

Побудова мережі взаємодії з партнерами вимагає раннього включення всіх зацікавлених сторін і подальшої взаємодії з ними протягом усієї адвокаційної кампанії, що надає комунікації та координації критично важливого значення. Часто кампанії починаються саме з пошуку та залучення партнерів, оскільки підтримка ваших ідей максимально широким колом

стейкхолдерів може змусити осіб, які приймають рішення прислуховуватись до ваших пропозицій та не ігнорувати вас.

Створення коаліцій вимагає багато зусиль і часу та виходить за межі однієї кампанії. У багатьох адвокаційних кампаніях одним із перших кроків є побудова коаліції. Але перед тим, як ви запропонуєте потенційним партнерам об'єднатися навколо нової та цікавої ідеї, потрібно провести попередню підготовку. Спочатку ви звертаєтесь до тих людей, з якими вже знайомі, а вони, у свою чергу, допомагають вам зв'язатися з іншими діячами – тими, кого може зацікавити ваша ідея. Крім того, якщо ви протягом досить тривалого часу працюєте в країні чи регіоні над вирішенням проблем певної галузі державного управління, ви стаєте членом мережі, яка зв'язує людей або організації, які також спеціалізуються в цій галузі. Тому найкраще, якщо ви ще до початку адвокаційної кампанії уже є активним учасником подібних спеціалізованих спільнот – тоді ви зможете оперативно залучати їхню підтримку. Важко спрогнозувати, коли та яке вікно можливостей відкриється в політико-управлінському процесі. Саме тому здатність швидко реагувати на можливості, що виникають, значно збільшує ваші шанси вплинути на процес прийняття рішень на державному рівні.

Є декілька важливих аспектів, які можуть допомогти організувати злагоджену роботу коаліції:

- **Спільна візія**

Визначте спільне бачення того, яким має бути результат вашої діяльності. Робота з чітким, недвозначним баченням дасть змогу партнерам з самого початку працювати над спільною метою та зменшить імовірність виникнення суперечливих питань, які будуть потребувати додаткових зусиль на їх узгодження і будуть збивати фокус з поставлених цілей.

- **Ролі та обов'язки**
На початку проєкту чітко сформууйте та опишіть сфери відповідальності та очікування для кожного з учасників коаліції, аби в майбутньому не виникали проблеми чи непорозуміння.
- **Правила**
Встановіть чіткі правила для прийняття рішень і спілкування. Потрібно абсолютно чітко розуміти, як, ким і коли приймаються рішення.
- **Кваліфікація та досвід**
За можливості залучайте до роботи досвідчених працівників у коаліції, які можуть забезпечити сталу роботу. В ідеалі особа, на яку покладено цю роль, має бути досвідченим організатором і менеджером, який сприймається як неупереджений і який не надає переваги жодній організації в коаліції.
- **Бюджет**
Розробіть реалістичний бюджет коаліції, який буде містити оплату праці персоналу від кожного з учасників та визначте джерела поповнення бюджетів.
- **Справедливий розподіл бенефітів**
Визначте прозору систему, за якою кожен, хто зробив свій внесок у досягнення мети кампанії, зможе отримати свою винагороду незалежно від публічності та розміру.

Отже, успішна коаліція – це спільна та чітко сформульована візія, віра в можливість її реалізації, узгодженість дій та прозоре розподілення ролей і відповідальності.

Як переконувати?

Загалом нам доступно не так уже й багато способів переконати інших осіб прийняти нашу позицію. Це може бути:

- влада або примус;
- гроші або підкуп;
- переконання.

Переконати означає спонукати когось вжити певних дій або прийняти погляд завдяки аргументації.

І хоч перші два способи можуть бути ефективнішими в короткотерміновій перспективі, проте вони точно є менш сталими у довгостроковій перспективі, адже влада та гроші є досить скінченним ресурсом. Та й не завжди БО чи інша організація, що проводить адвокацію має доступ до цих ресурсів і часто ці методи є незаконними та токсичними для бізнес-середовища.

Шлях переконання має пролонговану дію, є чесним, законним та дешевшим рішенням і не потребує додаткових вкладень, окрім софт-навичок у членів адвокаційної команди.

Для успішного залучення нових партнерів потрібно виконати декілька важливих пунктів:

1. Вивчення аудиторії та її особливостей.
2. Побудова власного авторитету та експертності.
3. Пошук точок перетину інтересів та зобов'язань.
4. Простота та зрозумілість меседжів.

1. Знання аудиторії

Знання аудиторії, з якою ви плануєте працювати, є критично важливим, адже дорослі люди схильні приймати рішення, базуючись на своєму досвіді та переконаннях.

Тому людям буде легше прийняти вашу ідею, якщо вона буде синхронізуватися з тим, у що вони вірять, і навпаки, будуть чинити опір тому, що суперечить їхнім сталим поглядам.

Під час проведення адвокаційної кампанії важливо тримати в голові те, що особа, яка приймає рішення, або будь-яка

інша сторона може мати зовсім інше бачення певного питання залежно від своїх схильностей, і вам буде дуже важко переконати їх, якщо вони не вірять у те, що ви розумієте їхню думку.

Найкращий спосіб дослідити переконання інших людей – це дослідження та слухання. Також ви можете допомогти своїй аудиторії розвинути власне розуміння проблеми з вашого погляду, що забезпечить вищу мотивацію до дії.

Ваша аудиторія охоплює всіх стейкхолдерів: потенційних партнерів по коаліції, громадськість, осіб, що приймають рішення, активістів, членів вашого БО тощо.

Можливі дії:

- Перед зустріччю із зацікавленими сторонами або перед розробкою комунікаційної стратегії добре вивчіть аудиторію та виробіть якомога повне розуміння того, що саме вони можуть знати про проблему, яку ви пропонуєте обговорити, які у них на це погляди та що вони про це думають.
- Побудуйте мапи впливу (з попереднього розділу) для осіб, які приймають рішення, визначте коло осіб, які можуть впливати на результат кампанії. Спробуйте визначити їхні позиції щодо вашого питання, чи будуть вони підтримувати вас, чи, навпаки, будуть проти.
- Слухайте та уважно вивчайте динаміку розмов, на чому саме потрібно акцентувати увагу на наступних зустрічах із зацікавленими сторонами.
- Намагайтесь будувати зовнішню комунікацію через історії, оскільки зазвичай краще сприймають нову інформацію через розповідь, аніж через інші більш формальні формати. Історія дозволяє розвинути більший рівень емпатії до вас та вашої проблеми у людей, які ще не знайомі з вашою проблемою.

2. Авторитет та довіра

Значної ваги вашій позиції щодо того чи іншого питання надає ваша авторитетність у відповідній сфері діяльності.

Авторитет складається з:

- ваших знань та досвіду;
- відчуття того, що вам можна довіряти;
- усвідомлення, що ви маєте чітке розуміння проблематики та вашої відданості справі;
- рекомендації та репутації.

Репутація та рекомендація є досить важливими у цьому переліку, оскільки люди, коли сумніваються щодо певного питання, зазвичай звертаються до тих, хто їх оточує і позитивні відгуки будуть сильно сприяти зміцненню довіри до вас та адвокаційної кампанії в цілому.

Можливі дії:

- Перед зустріччю із зацікавленими сторонами чи особами, які приймають рішення, запитайте себе, чому вони мають сприймати ваші слова як правду? Як ви можете передати свій досвід? Які ваші знання про проблему? Незначні, достатні чи ексклюзивні? Хто може підтвердити вашу експертність і ваші аргументи?
- Зберіть можливу підтримку від представників з кола оточення осіб, з якими ви зустрічаєтесь.

3. Точки перетину та зобов'язання

Оскільки людям легше робити вибір, який відповідає їхнім цінностям та переконанням, то варто подумати про те, як ваша проблема може перетинатись із цими переконаннями. За можливості знайдіть лінки між тим, що зацікавлені сторони говорили та робили в минулому, і вашою проблемою.

Дуже помічним у процесі адвокації стане запрошення партнерів брати на себе зобов'язання щодо того чи іншого аспекту проблеми. Так, взятє зобов'язання (або обіцянка) буде спонукати до більш активних дій, особливо якщо воно було надане публічно, так чи інакше формалізоване та має референси до внутрішніх переконань. Крім того, незначні зобов'язання на початку проєкту з часом можуть перерости в більш значну участь.

Можливі дії:

- Підкреслюйте важливість дій та рішень потенційних партнерів, які вони робили в минулому, акцентуйте увагу на точках перетину з вашою проблемою.
- Створіть механізми, які чітко вимагатимуть від окремих осіб та організацій брати на себе певні зобов'язання. Використовуйте інструменти адвокації, які будуть спонукати партнерів брати на себе зобов'язання публічно та прозоро.

4. Простота та чіткість

Є певна залежність між тим, як кількість тез у вашій адвокаційній кампанії впливає на доступність та розуміння суті вашої проблематики іншими людьми. Так, якщо ви матимете лише одну головну тезу, то, скоріш за все, уся ваша аудиторія запам'ятає її.

Збільшуючи кількість основних меседжів, наприклад, до 3-4, певна частина аудиторії запам'ятає не всі, а лише частину з них.

Збільшуючи кількість думок, які хочемо донести, ми втрачаємо фокус на проблемі і ризикуємо бути забутими та незрозумілими взагалі.

Суть полягає в тому, щоб якомога лаконічніше та простіше пояснити суть вашої пропозиції щодо партнерства в адвокаційній кампанії.

Можливі дії:

- Якщо вам важко сформулювати просту тезу чи прохання для вашої адвокаційної кампанії, то спробуйте запитати себе, що саме ви хотіли б отримати у результаті вашої зустрічі. Яких змін ви хочете досягти? Який найефективніший спосіб досягнення цих змін може бути для вашої аудиторії? Саме це і буде основною тезою вашої пропозиції.
- Персоналізуйте ваше повідомлення для окремих зацікавлених сторін. Що саме має запам'ятати чи зрозуміти саме цей партнер?

ЗАЛУЧЕННЯ СПІЛЬНОТИ ТА КОМУНІКАЦІЯ

Адвокаційна кампанія передбачає роботу не лише з особами, що приймають рішення, а й мобілізацію та залучення спільноти або цільової аудиторії, до якої належать:

- представники компаній, на діяльність яких впливає ваша кампанія;
- спільноти, які можуть постраждати внаслідок кампанії;
- спільноти, які не мають прямого стосунку до проблеми, проте чия участь є вирішальною для успіху адвокаційної кампанії, оскільки вони мають потрібні ресурси, вплив або підвищують значимість та репутацію кампанії загалом.

Витративши багато сил і часу на ретельне дослідження та аналіз проблеми, яка лежить в основі адвокаційної кампанії, дослідникам зазвичай нелегко вирішити, з чого починати

розповідь про виконану роботу і важко лаконічно викласти суть своїх висновків. Часто команда намагається переказати всю роботу, вдаючись до найдрібніших деталей або методологічних тонкощів, які, безсумнівно, цікаві і важливі для команди, але найчастіше спантеличують будь-яку не пов'язану з проведенням цього дослідження людину. Тому важливо заздалегідь розробити основні меседжі чи тези, на яких буде будуватись ваша комунікаційна кампанія.

При розробці тез важливо пам'ятати, що вони створюються не для того, щоб розповісти те, що зацікавило вас у проведеному дослідженні. Меседжі створюються для того, щоб ваші ідеї та рекомендації були цікавими, привабливими та переконливими для цільових аудиторій. Насамперед важливо, щоб вами зацікавилися і зрозуміли вас. Дуже часто хороші ідеї не отримують жодного відгуку саме тому, що не було заплановано комунікацію цих ідей. Комунікація є дуже важливою складовою в процесі адвокації, адже саме так можна донести ваші ідеї всім потенційним стейкхолдерам та широкій аудиторії.

Як тільки ви напрацюєте загальне бачення структури вашого послання, вам треба вирішити, як ви його доставлятимете до цільової аудиторії, щоб це було цікаво та переконливо. Ще важливіше – запланувати такий рівень та обсяг взаємодії з цільовою аудиторією, щоб вона мала достатньо можливостей помітити, інтерпретувати, обговорити, зрозуміти ваші ідеї та зрештою сприйняти їх як власні. Іншими словами, вам необхідно розробити пакет заходів та набір інструментів комунікації, які допоможуть досягти мети вашої адвокаційної кампанії.

Процес мобілізації цільової аудиторії та формування підтримки кампанії серед більш широких кіл є основним для створення імпульсу навколо проблеми. Значна підтримка може прискорювати впровадження змін та мотивувати посадових осіб діяти швидко та рішуче.

Залучення безпосередньо представників спільноти, чиї інтереси ви представляєте, допомагає переконатись у тому, що їхні проблеми увесь час є у фокусі діяльності адвокаційної команди. Це гарантує, що ваша діяльність спрямована саме на захист та представлення компаній, які є членами вашої організації, та на залучення нових.

Проте сам процес залучення широкої аудиторії може бути не простим завданням, оскільки вимагає додаткових зусиль як від адвокаційної команди, так і від компаній.

Передусім варто сформулювати розуміння того, з яких джерел цільова аудиторія отримує інформацію щодо функціонування галузі. Для цього можна провести додаткове опитування серед членів вашого БО та екстраполювати результати на всю бізнес-спільноту за умови, що кількість та склад членів БО є репрезентативними. Після цього виберіть декілька основних каналів, які будуть мати найбільше охоплення і покриватимуть більшість або всю цільову аудиторію.

Формулювання запиту до спільноти

Основою мобілізації спільноти та охоплення широкої аудиторії є звернення до окремих представників спільноти із закликом долучатись, брати на себе відповідальність, бути лідером та керувати процесом.

Проте, перш ніж спонукати спільноту до дії, варто визначитись, власне, з переліком цих дій, які будуть мати максимальну ефективність для кампанії.

Це може бути заклик:

- підписати петицію;
- долучитись до команди;
- стати лідером спільноти;
- публічно висловлюватись щодо цілей та мети адвокаційної кампанії;

- організовувати заходи;
- писати колективні листи;
- підтримати фінансово кампанію;
- запрошувати інші організації долучатись тощо.

Заклик до дії має досягнути балансу між тим, що реально реалізувати для представників спільноти (те, що вони можуть контролювати) і тим, що змінить їхнє бізнес-середовище.

Створення залученості та співучасті

Можна припустити, що просування ідей адвокаційної кампанії передбачає активнішу участь вашої команди та пасивну участь інших спільнот. Іншими словами, ви просуваєте, а цільова аудиторія споживає ідеї, що популяризуються, ви досліджуєте та публікуєте результати з надією, що ваші повідомлення знайдуть свого адресата. Але успішні адвокаційні кампанії часто передбачають двосторонню взаємодію, що означає, що ви свідомо будете ваші меседжі з метою залучити цільову аудиторію до співпраці та діалогу. Звичайно, неможливо передбачити всі можливі реакції на ваше перше послання і точно передбачити, як саме просуватиметься процес. Але знання гравців та поля розстановки політичних сил допоможе вам скласти досить точний прогноз того, як все відбуватиметься. Крім того, щойно ви почнете сприймати вашу адвокаційну кампанію як початок діалогу, ви почнете враховувати і можливі відгуки на ваші меседжі та необхідність залишатися залученим у дискусії, що розгортаються, для того щоб спрямовувати їх у потрібне для вас русло. Унаслідок, у фокусі ваших зусиль опиниться розробка таких тез, заходів та інструментів комунікації, які допоможуть зацікавити та переконати певні цільові аудиторії.

Недостатньо просто перебувати у режимі діалогу. Важливо чітко бачити мету вашої участі в дискусіях та прагнути впливати на процес прийняття та розробки рішень згідно з

розробленим вами планом. Варто увесь час тримати у фокусі те, що адвокаційна кампанія – це складний процес, яким ви керуєте і в ході якого особи, які приймають рішення, а також лідери громадської думки починають сприймати ваші слова, ідеї, докази та пропозиції як власні та діяти, керуючись ними. Природно, цей процес охоплює етап презентації ваших ідей і часто починається саме з цього. Але суть процесу комунікації полягає не стільки у поданні ваших ідей цільовим аудиторіям, скільки в посередництві, проведенні переговорів і, зрештою, у передачі почуття причетності до ідей, які ви просуваєте.

Таке створення причетності та залучення, унаслідок якого цільові аудиторії сприймають ваші ідеї як власні та відчувають необхідність діяти відповідно до них, є кінцевим результатом будь-якої успішної кампанії просування. Тому при плануванні послань, інструментів комунікації та заходів вашої кампанії важливо з самого початку чітко уявляти, як ви досягатимете такого результату.

Успішна розробка меседжів для адвокаційної кампанії базується на вмінні знайти вдале поєднання багатьох компонентів: того, що привертає увагу, мотивує, турбує, апелює до цінностей і при цьому підкріплено акуратно підібраними фактичними доказами, які допоможуть схилити цільову аудиторію на вашу сторону. Для реалізації моделі багатетапного процесу комунікації вам потрібно буде врахувати чимало різних аспектів, зокрема: готовність інвестувати свій час, зусилля та ресурси; послідовність у реагуванні на відгуки цільової аудиторії; вміння за допомогою заходів та інструментів комунікації управляти та спрямовувати процес таким чином, щоб сформувати у цільової аудиторії почуття причетності та прагнення діяти.

Ефективність мобілізації спільноти визначається кількістю створених можливостей для повторного залучення до ініціативи та можливості брати на себе відповідальність і бути лідером у певному секторі діяльності. Іншими словами, ефективність залучення громадськості до вашої адвокаційної кампанії зокрема залежить і від можливостей, які люди отримують в

межах проєкту. Так, людина може спочатку досить обережно брати участь, але з належною підтримкою, заохоченням з часом може розширити свою участь у кампанії.

Для того щоб залучити якомога більше представників спільноти, варто подумати про те, щоб це залучення відбувалось у найбільш природній спосіб – у місці та через механізми, які уже використовуються всередині, а не очікувати, що спільнота буде шукати вас та буде адаптовуватись до вашої системи. Так, якщо ви будете проводити комунікацію в молодіжній соціальній мережі, очікуючи, що вас побачать професіонали зі стажем, то навряд чи досягнете успіху.

Для побудови найбільш влучних комунікаційних меседжів у межах адвокаційної кампанії варто скласти детальний портрет вашої цільової аудиторії. Саме розробка профілю допоможе скласти чітко сфокусовані послання, вибрати відповідні заходи та інструменти комунікації, а також зрозуміти, чого варто уникати і від чого треба відмовитися.

На попередніх етапах ви склали мапу розстановки сил та зацікавлених сторін на політичному полі, яке зачіпає ваша адвокаційна кампанія. Під час складання цієї схеми ви враховували поточні погляди та позиції учасників процесу, а також рівень згоди/незгоди, що склався в політико-управлінській дискусії. Використовуючи цю вже складену карту-схему, тепер треба ще глибше вивчити ваші цільові аудиторії, а саме зрозуміти ті аргументи, установки та структуру мотивації, які сформували їхні поточні позиції. Складання послання та рекомендацій, які викликають резонанс у цільових аудиторіях, починається з розуміння того, чим і як визначаються погляди та підходи цих аудиторій. При цьому важливо намагатись перейти від простого викладу їхніх інтересів та цінностей до детальнішого аналізу тих емоцій, персональних надій та страхів, з яких зростає ставлення ваших адресатів до проблеми, яку ви намагаєтесь вирішити.

На етапі розробки меседжів для комунікації варто провести детальніше та глибше вивчення певної цільової аудиторії, щоб зрозуміти витoki та еволюцію її поточних позицій. Цілком імовірно, що після завершення докладного політико-управлінського дослідження ви вже володієте таким розумінням. Проте таке знання зазвичай не знаходить відображення у звітах чи доповідях. Саме тому так важливо скористатися моментом планування послання та детальніше, у команді, обговорити та систематизувати все, що ви знаєте про адресатів вашої адвокаційної кампанії. Це допоможе прийняти більш обґрунтовані та вивірені рішення щодо того, які послання, заходи та інструменти кампанії підходять для спілкування з вашими цільовими аудиторіями.

Формування меседжів адвокаційної кампанії

Як ми вже говорили, аудиторії, що цікавляться питаннями публічної політики зазвичай складаються з людей з різною підготовкою і найчастіше зі слабким інтересом, а іноді й нездатністю до сприйняття подробиць того, як проводилося дослідження. Ваших адресатів насправді цікавить, які наслідки мають результати та висновки проведеного вами дослідження для обговорення та практичного розв'язання політико-управлінських проблем. Тому у вашому посланні мають бути необхідні переконливі пояснення та можливі рішення для актуальних політико-управлінських викликів і вони мають ґрунтуватися на результатах та висновках дослідження.

Після складання детального портрета ваших цільових аудиторій ви можете переходити до розробки такого послання, яке приверне їхню увагу та викличе інтерес. Насамперед завдання вашого комунікаційного плану:

- привернути увагу цільової аудиторії;
- зацікавити та залучити ці аудиторії;
- переконати та залучити їх до дискусії.

Чітке розуміння цілей кампанії допоможе вам зорієнтуватися в тому, на чому саме акцентувати увагу в меседжах. Ви вже знаєте своїх адресатів, розумієте, яка мотивація, які страхи та надії лежать в основі їхнього поточного ставлення до проблеми, яку ви прагнете вирішити. Тепер треба розробити аргументацію, яка змусить ваших адресатів сприйняти ваші ідеї та пропозиції. Можливо, ви зможете спертися на ті переваги та погляди, які вже сформувалися у вашої цільової аудиторії. Але також можливий варіант, при якому вам потрібно змусити ваших адресатів засумніватися в правильності їхніх позицій, і ваше завдання полягатиме в тому, щоб переконати їх подумати по-новому.

Обираючи, на що саме робити акцент в процесі комунікації, пам'ятайте, що вам потрібно показати лише основні, головні тези з безлічі фактичних даних та доказів, зібраних вами під час проведення дослідження. При цьому важливо не забувати, що ваша комунікація на цьому етапі є першим кроком в діалозі щодо адвокаційної проблеми. Безсумнівно, ви ще зіткнетесь з необхідністю продемонструвати й інші результати дослідження, адже учасників таких дискусій відрізняє значний рівень скептицизму, і, щоб змінити їх погляди, вам знадобиться набагато більше даних і аргументів, ніж було представлено у вашій первинній комунікації.

Складання меседжів для конкретних цільових аудиторій полягає в тому, що вам потрібно налагодити контакти з цими аудиторіями та зацікавити їх. Зокрема, вам необхідно з даних та висновків свого дослідження розробити такі аргументи, які яскраво продемонструють аудиторіям, чому, з їхньої перспективи, варто проводити запропоновані вами зміни. Така стратегія взаємодії передбачає, що вам необхідно порівняти та протиставити наявні пояснення та інтерпретації даних з тими поясненнями та інтерпретаціями, які пропонуєте ви. Проте варто пам'ятати, що маніпуляція та підтасовування результатів дослідження під конкретну аудиторію є ненайкращою стратегією, оскільки негативно впливає на вашу репутацію.

Під час розробки головних тез комунікаційної кампанії варто спрямувати зусилля на чотирьох основних напрямках, переконатись, що:

- ваші меседжі доцільні;
- ви пропонуєте конкретні цілі, які можуть бути реалізовані;
- ваш стиль комунікації не ускладнює сприйняття;
- ваші меседжі легко запам'ятовуються та їх легко поширювати.

Розглянемо більш детально кожен з цих аспектів.

Доцільність тез у комунікаційній кампанії

Одна з базових вимог до ваших меседжів полягає в тому, що вони мають бути доречними для сфери політичного управління, тобто зміст послання має бути пов'язаний із тією проблемою, яка перебуває у фокусі обговорень. Насправді, дотримання критерію доречності може вимагати від вас урахування багатьох інших факторів, зокрема: особливостей процесу розробки та прийняття рішень, поточних теоретичних підходів, думок стейкхолдерів, тимчасових та ресурсних можливостей. Від вас також може знадобитися вміння переконливо доводити, що ваше дослідження є актуальним і відповідає вимогам часу.

Конкретні цілі, які можна реалізувати

Комунікація під час проведення адвокаційної кампанії має відповідати ще одній вимозі: вона має ґрунтуватися на прикладному дослідженні, в якому є практичні, здійсненні і дієві пропозиції та рішення. Рекомендації повинні бути зручними для розробників політики та придатними для оперативного вирішення політико-управлінських проблем. Тому якщо у своїх рекомендаціях ви не враховуєте особливості реальної ситуації в полі діяльності вашої адвокаційної кампанії, то ваша комунікація може бути не дуже переконливою.

Стиль комунікації не заважає сприйняттю ідей

Дослідження, яке лежить в основі адвокаційної кампанії, є цінним і корисним, якщо представлені в ньому ідеї та розробки затребувані у політико-управлінському процесі. Однак, приступаючи до комунікації здобутих даних, розробники кампанії часто забувають про те, що далеко не з усіма цільовими аудиторіями їх поєднують спільні досвід та знання. Насправді і експертна, і політико-управлінська спільноти складаються з людей з дуже різним багажем накопичених знань та кваліфікацій, тому важко переоцінити, наскільки важливо комунікувати чітко та зрозуміло, не перенасичуючи меседжі спеціальними термінами та концепціями.

Не ускладнюйте ваш перший меседж. Спочатку викладіть свої ідеї доступною та зрозумілою для широких аудиторій мовою. Так вашій цільовій аудиторії буде легше дізнатися, зрозуміти та зацікавитись цими ідеями, і ви зможете подолати перші перешкоди на шляху вашої адвокаційної кампанії. Якщо вам вдасться чітко та зрозуміло викласти свої пропозиції, то в зацікавлених цільових аудиторіях неодмінно виникне безліч запитань до вас, а отже, з'явиться і можливість додати складності до обговорення. Спрощена презентація ідей адвокаційної кампанії допомагає уявити важливі результати дослідження ще до того, як на поверхню спливають ті аспекти політико-управлінської проблеми, які не вкладаються у прості для розуміння схеми. Звичайно, для багатьох адресатів ваша думка буде переконливою лише, якщо ви уявите складні схеми та міркування. Але при розробці послання вам необхідно враховувати, що перш ніж уявити ці складні схеми та концепції, вам треба подолати початкові бар'єри сприйняття, тобто максимально доступно та зрозуміло викласти свої пропозиції та ідеї.

Ваші меседжі легко запам'ятати та поширювати

Ваше завдання полягає не тільки в тому, щоб послання було легким для сприйняття, але й щоб представлені в ньому ідеї викликали відгук цільової аудиторії. Можливо, ще важливіше, щоб адресати могли запам'ятовувати ці ідеї та легко переказувати їх іншим аудиторіям. Тому послання має бути таким, що запам'ятовується і зручним для подальшого поширення.

Коли йдеться про те, як зробити послання таким, що запам'ятовується, мається на увазі, що вам треба постаратися знайти те, що приверне увагу вашої цільової аудиторії, захопить і зацікавить її, змусить ставити все нові і нові питання щодо ідей, що просуються вами. Найбільш ефективним методом досягнення цього є висвітлення найбільш цікавих, несподіваних, нових результатів дослідження. Спробуйте зробити послання таким, щоб адресати пам'ятали його та переказували своєму оточенню.

Одними з найкращих варіантів зробити ваші меседжі легшими для запам'ятовування є:

- заголовки, що врізаються в пам'ять;
- цікаві та несподівані факти з вашого дослідження;
- аналітичні історії, які підсвічують ваше дослідження;
- ілюстрації та інфографіка.

Інструменти та заходи комунікації

Після того, як основні тези комунікації складені, вам необхідно розпочати планування заходів та інструментів комунікації. Важливо розробити такий пакет заходів та інструментів, щоб за його допомогою ви змогли досягти цілей адвокаційної кампанії, тобто зуміли провести переговори та спрямувати дискусії так, щоб у певний момент цільові аудиторії сприйняли ідеї дослідження як власні та були готові діяти, керуючись ними. Команди, що проводять адвокацію, зазвичай використовують пакет заходів та інструментів, який містить публікацію доповідей, записок або статей,

організацію їх обговорення зі стейкхолдерами, потенційними партнерами по коаліції та особами, які приймають рішення, в межах робочих зустрічей та конференцій у форматі презентацій та публічних заходів, які активно висвітлюються.

Дії та якості, що відповідають ролям, процесу та завданням

На цьому етапі планування кілька факторів визначатимуть вибір дій та заходів адвокаційної кампанії. Перш за все, такий вибір завжди відбувається у межах, заданих стилем роботи та роллю, яких зазвичай дотримується організація. Наприклад, якщо діяльність вашої організації тяжіє ближче до проведення аналітичних досліджень, але в межах кампанії ви вбачаєте доцільним організувати громадянські акції з метою додаткового тиску на осіб, що приймають рішення. У такому разі доцільнішим виглядає створення коаліцій з організаціями, які мають більше досвіду в організації подібних заходів. Адже важко уявити, що аналітичний центр починає організувати масові заходи, що не є першочерговою компетенцією таких організацій. Для організацій з аналітичним профілем більш характерно починати адвокаційну кампанію з таких заходів, як презентації, брифінги та робочі зустрічі експертів та осіб, які приймають рішення. Це пояснюється тим, що результати роботи аналітичних центрів зазвичай призначені для обговорення під час дискусій, що розгортаються всередині спеціалізованих спільнот, всередині кола осіб, які приймають рішення, та розробників політик чи державних програм.

Знову ж таки необхідно враховувати, хто є вашими цільовими аудиторіями, якими є їхні поточні погляди та позиції, протягом якого часу ви можете спробувати змінити ці позиції, наскільки можна їх змінити і наскільки є досяжною мета кампанії. Більше того, під час планування заходів вам доведеться взяти до уваги фактор часу. Наприклад, у вас вже може бути розуміння, коли вікно можливостей відчиниться і коли воно може зачинитися. Тому ви шукаєте те, що допоможе вам переконати цільові аудиторії у відведений час і в

межах можливостей, щоб у результаті прийти до мети вашої кампанії оптимальним шляхом.

Є декілька важливих аспектів комунікації ваших ідей:

- Для того щоб забезпечити взаємодію, необхідну для досягнення ваших цілей, ви повинні організувати численні заходи та бути наполегливими й послідовними протягом тривалого часу. При плануванні кампанії важливо пам'ятати, що вихід публікацій та текстів має супроводжуватися різноманітними заходами, які дадуть змогу обговорити викладені в цих публікаціях ідеї. Для того щоб кампанія з просування досягла мети, вам необхідно бути послідовним учасником обговорення ваших ідей та пропозицій.
- Вибір дій та заходів кампанії багато в чому визначається тими перешкодами та труднощами, які необхідно подолати. Під час планування та вибору заходів важливо не лише врахувати, який обсяг взаємодії необхідний для досягнення цілей кампанії, а й конкретизувати, які перешкоди потрібно буде подолати. Наприклад, якщо ваша система цінностей суперечить офіційній позиції чинного уряду, у вас може з'явитися ідея звернутися до засобів масової інформації або лідерів опозиції, щоб чинити тиск на владу. Або можете вибрати й іншу стратегію – працювати та спрямовувати свої зусилля на те, щоб забезпечити підтримку вашим ідеям з боку експертів та лідерів громадської думки, тим самим поступово готуючи ґрунт для майбутнього просування цих ідей у владу.
- Починайте з планування «першої хвилі» просування, тобто ваших дій на коротко- і середньостроковий період, плануйте подальші дії відповідно до поточного стану речей. На початку дискусій і переговорів важко передбачити, як точно вони проходять, тому потім уважно спостерігайте, якими будуть реакції на ваші дії.

- Починати просування потрібно якомога раніше, ще до завершення дослідження. Чим раніше вдасться залучити до дослідження учасників політико-управлінського процесу, то більше шансів у дослідження стати затребуваним, а у адвокаційної кампанії – вплинути на процес. Ваше дослідження, безперечно, буде кращим, якщо ви будете отримувати зворотний зв'язок на всіх етапах дослідницького процесу – від постановки мети та конкретних завдань дослідження до аналізу отриманих фактичних даних та розробки рекомендацій. Особливо важливо отримувати такий зворотний зв'язок на ті ідеї та пропозиції, які планується використувати в адвокаційній кампанії.

ІНСТРУМЕНТИ КОМУНІКАЦІЇ

Після того, як ви визначили, хто є вашою цільовою аудиторією, розробили меседжі та план заходів кампанії, настав час підібрати інструменти комунікації для доставки складених послань та проведення запланованих заходів. Вибір інструментів комунікації залежить від того, хто є вашою цільовою аудиторією. Вам необхідно підібрати такі інструменти комунікації, які будуть впізнаваними, поширеними, доступними та придатними для опрацювання того обсягу і типу інформації, які відповідають можливостям цільової аудиторії.

Ваші шанси зацікавити цільові аудиторії та викликати у них довіру до ваших тез і всієї адвокаційної кампанії будуть вищими, якщо ви підберете інструменти комунікації, що підходять цим адресатам. Так, наукова робота на 120 сторінок вузькопрофільного тексту, скоріш за все, буде цікава лише іншим представникам академічного світу, проте навряд чи не експерт буде зацікавлений у цьому і навряд чи буде мати час на опрацювання такого ґрунтовного дослідження.

Тому для кращого вибору інструментів комунікації, цільові аудиторії можна поділити на три сегменти:

- **Експерти**

До експертів належать усі ті, хто має великий обсяг спеціальних знань і досвід роботи в тих спеціалізованих сферах, які перебувають у центрі вашої уваги. До них зазвичай входять радники, управлінці, експерти міжнародних організацій, дослідницьких інститутів, аналітичних центрів тощо. Для цього сегмента цільової аудиторії переконливою є розгорнута аргументація, яка містить докладний опис методології та теоретичне обґрунтування дослідження, фактичні дані, висновки, рекомендації, прогнози, список використаної літератури. Але при розробці комунікації з цим сегментом цільової аудиторії важливо враховувати, що групи експертів набагато різноманітніші за досвідом і знаннями, ніж група представників однієї наукової дисципліни.

- **Добре поінформовані неексперти–практики**, які працюють у тих сферах, на які спрямована ваша адвокаційна кампанія і є не стільки генераторами, як споживачами політико-управлінських знань. До них належать особи, які приймають рішення, чиновники, журналісти, працівники неурядових організацій. Цих адресатів потрібно переконати, що вони бачать значні висновки дослідження, і їм зазвичай не потрібні деталі, теоретичне обґрунтування та методологія дослідження. За можливості, щоб підтвердити вірність власного бачення рішення наявних проблем, вони звертаються за консультацією до експертів. Ця група є ще різноманітнішою за досвідом та освітою, аніж група експертів.

- **Громадськість**
Дослідження, які лежать в основі адвокаційної кампанії зазвичай не привертають увагу широкого загалу. Виняток становлять випадки, коли проблема, що знаходиться у фокусі дослідження, є широко обговорюваною або зачіпає інтереси значної частини суспільства. Крім того, широку громадськість досить легко зацікавити пропозиціями та рекомендаціями, якщо пояснити, хто виграє, а хто програє у разі їх реалізації, або якщо апелювати до страхів та сподівань цієї аудиторії. У цьому випадку необхідно особливо чітко визначати, до якої групи соціуму ви звертаєтесь. Чим точніше ви ідентифікуєте ці групи, тим легше буде презентувати їм ваші ідеї. Крім того, побудова аргументів для цього сегменту цільової аудиторії вимагатиме від вас максимально доступного та чіткого викладу ідей та пропозицій.

РИЗИКИ КОМУНІКАЦІЙНОЇ КАМПАНІЇ

На цьому етапі планування адвокаційної кампанії у вас залишається ще один важливий аспект, який необхідно врахувати, а саме – які дії можуть зробити цільові аудиторії у відповідь на вашу комунікаційну кампанію. Першим і важливим кроком у цих роздумах є оцінювання стратегічних ризиків, пов'язаних із проведенням кампанії.

Усі активні дії щодо просування ідей та рекомендацій передбачають ті чи інші стратегічні ризики. Існує ризик, що ваші докази та рекомендації викличуть різко негативну реакцію з боку опонентів, що в свою чергу може зруйнувати репутацію та підірвати стійкий розвиток вашої організації. Наприклад, якщо ваша організація в ході адвокаційної кампанії в процесі дискусії виступає проти поточного курсу державної політики, то така

критика може не сподобатись представникам влади. Звичайно, з цього не випливає, що ви повинні відмовитися від відкритої критики на їхню адресу. Але вам необхідно обдумати можливі наслідки такої критики і ретельно зважити всі за і проти.

Існує також ризик, що результати та висновки проведеного вами дослідження можуть створювати враження аргументації на користь людей, організацій, політичних позицій, з якими ви не бажаєте себе асоціювати. Рішення в політико-соціальному полі готуються і приймаються в просторі жорстко конкуруючих та протиборчих даних та доказів. Тому вам необхідно провести чіткі межі між самим дослідженням, пропозиціями та особливо тими, хто підтримує чи виступає проти них. Більше того, у надзвичайно політизованій атмосфері країн перехідного періоду завжди існує небезпека того, що вашими дослідженнями та розробками можуть скористатися ті гравці, з якими ви не хочете бути пов'язаними. Якщо ви прагнете зберегти свою незалежність, вам необхідно знову і знову проводити межу ваших пропозицій.

З самого початку потрібно бути готовим до кількох перешкод, які є неминучими при комунікації в межах адвокаційної кампанії. Часто обговорення меседжів починається з того, що під сумнів ставлять цінність та якість всього дослідницького проєкту, а його результати намагаються відправити у кошик для сміття. Зазвичай опоненти заперечують достовірність, актуальність та практичну значимість проведеного дослідження. Тому вам важливо переконати цільові аудиторії в тому, що ваш дослідницький проєкт гідний їхнього найсерйознішого ставлення. Для цього вам потрібно дотримуватись кількох напрямів діяльності:

- підтвердження достовірності ваших досліджень та раціональність запропонованих рішень;
- врахування емоційності реакцій;
- підготовка до управління зворотним зв'язком від цільової аудиторії.

Підтвердження достовірності дослідження

Для підтвердження достовірності вашого дослідження в очах аудиторії, що складається з експертів та академічних вчених, потрібно переконливо доводити актуальність, об'єктивність та повноту застосовуваних методів та отриманих фактичних даних. Під сумнів ставиться не лише довіра до самої дослідницької команди, а й надійність, обґрунтованість отриманих ними результатів.

Підтверджувати високу якість проведеного аналізу, тобто його точність та об'єктивність, необхідно методами, які відповідають управлінському контексту та питанню, що знаходяться у фокусі дослідження. Наприклад, одні із найпоширеніших труднощів пов'язані із необхідністю перенесення та узагальнення даних.

Дослідження, на якому базується адвокаційна кампанія, зазвичай вузько сфокусоване і є ретельним аналізом конкретних проявів тієї чи іншої проблеми. При цьому завданням такого дослідження часто є рекомендації, які призначені для реалізації в більшому масштабі, найчастіше – на рівні загальнодержавної політики. Тому важливо ретельно визначити, наскільки репрезентативність вашого дослідження відповідає рівню вашої аргументації.

Ще одна дуже поширена складність пов'язана з тим, які фактичні дані вдалося зібрати. Першорядним завданням є представлення даних, які безпосередньо належать до обговорюваної проблеми. Складність може полягати в тому, щоб розробити та використовувати таку кількість якісних доказів і даних, які дозволять побудувати вашу аргументацію, тобто переконливо обґрунтувати ваші твердження. Важливо пам'ятати, що розробка концепції дослідження у доброзичливій та тепличній атмосфері командної роботи значно відрізняється від публічного представлення та захисту цього дослідження. Тому на стадії планування адвокаційної кампанії потрібно зробити акцент на тому, щоб підготуватися до зустрічі з труднощами та розробити такі якісні та

переконливі аргументи, які допоможуть вашому дослідженню та вашим посланням подолати описані вище первісні перешкоди.

Емоційність зворотного зв'язку

Досі ми обговорювали реакції на адвокацію, які можна назвати раціональними. Але оскільки реакція аудиторії не вичерпується раціональними відгуками, то необхідно враховувати й більш емоційні та особистісні відгуки та реакції. У зв'язку з цим важко переоцінити те значення, яке в адвокаційній кампанії мають неформальні та емоційно наповнені взаємини між людьми.

Звичайно, неможливо точно передбачити, наскільки емоційною буде реакція цільової аудиторії у відповідь. Проте, щоб уникнути потенційно негативної емоційної реакції, не вдавайтесь до особистої критики, не атакуйте індивідуальний стиль поведінки людей, публічно не приписуйте особистих мотивів чужим діям та підходам. В іншому випадку ви спровокуєте негативну реакцію і нашкодите обговоренням, тобто отримаєте протилежний бажаному результат.

Готовність до управління зворотним зв'язком

Важливо не тільки передбачити, які відгуки ви отримаєте з боку того чи іншого адресата, а й відповідно розробити та за можливості скоригувати свої послання та бути готовим долати очікувані труднощі. У цьому ви маєте серйозні переваги, адже як організатор процесу ви можете використовувати для планування весь масив зібраних і розроблених вами фактичних даних.

Проте важливо не тільки скласти прогноз відгуків від вашої цільової аудиторії, а й протестувати ваше послання, тобто заздалегідь, ще до початку публічного етапу кампанії з просування ідей та рекомендацій, перевірити реакцію на нього з боку людей, які не входили до складу вашої аудиторії, робочої групи або організацій, які беруть участь в адвокаційній кампанії.

Очевидно, що найкорисніше було б залучити до попереднього тестування послання представників тих самих сегментів цільової аудиторії, на які послання спрямоване, і перевірити, наскільки їхні відгуки відповідають вашим прогнозам.

ПОДАЛЬШІ КРОКИ

Пропрацювавши всі етапи підготовки адвокаційної кампанії, у вас є два шляхи:

1. Розпочати реалізацію окресленого плану.

На цьому етапі ви маєте уявлення про всі аспекти адвокаційної кампанії – ви маєте ґрунтовний аналіз адвокаційного питання, маєте чітке розуміння цільової аудиторії, розроблені перші кроки в комунікаційній кампанії тощо. Цього достатньо для початку проведення адвокаційної кампанії. Звісно, в процесі вам доведеться ще не раз скоригувати ваші напрацювання, але це цілком нормальний процес.

2. На основі отриманих даних відмовитись від подальших дій та повернутись на доопрацювання або і взагалі відмовитись від реалізації адвокаційної кампанії.

У процесі підготовки адвокаційної кампанії може виникнути розуміння того, що деякі питання нерозкриті належним чином і потребують доопрацювання. У такому випадку варто повернутись на кілька етапів назад і ліквідувати прогалини.

Також може виявитись, що у вас недостатньо ресурсів та компетенцій для реалізації адвокаційної кампанії або ви не можете з певних причин залучитись підтримкою партнерів, що може змусити відкласти проведення адвокаційної кампанії на певний час.

РОБОЧИЙ ЗОШИТ

Цей розділ створений з метою допомогти структурувати та візуалізувати всі основні етапи підготовки адвокаційної кампанії.

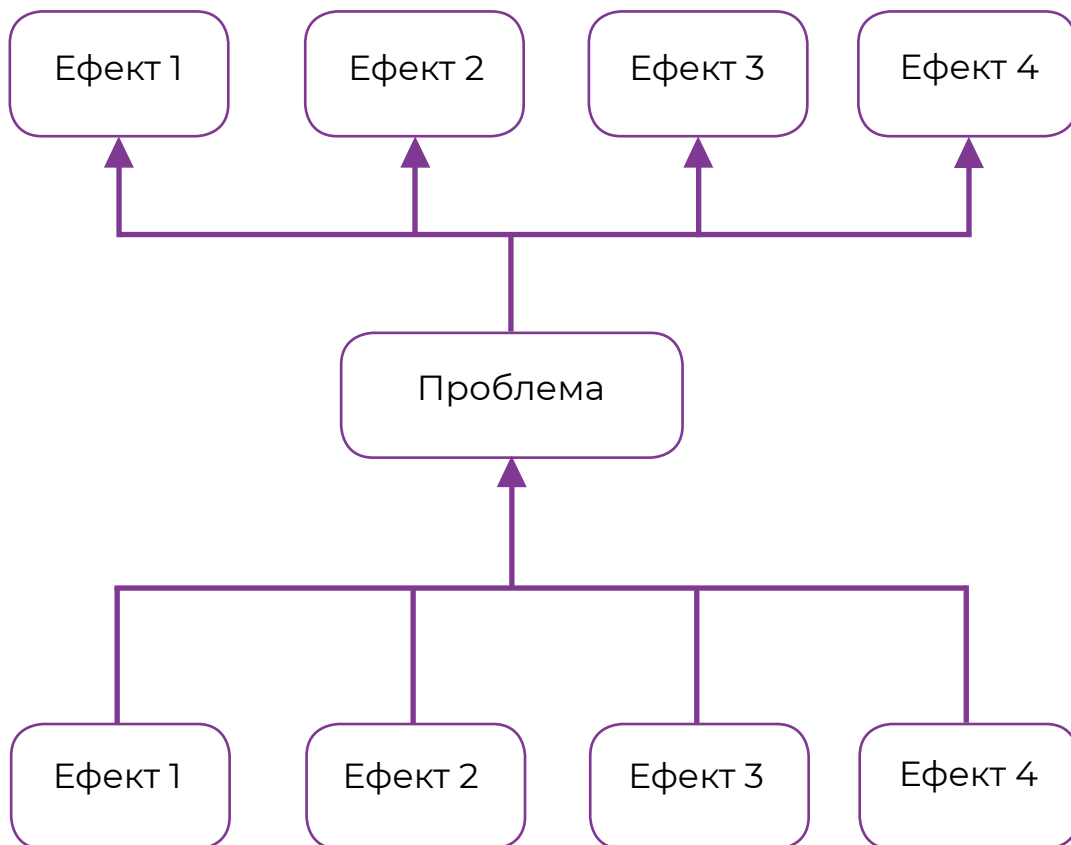
1. Визначте проблеми, на основі яких будується адвокаційна кампанія.

Формалізуйте основну проблему, яку ви плануєте вирішувати, наприклад, «Впровадження презумпції невинуватості для підприємців у сфері оподаткування».

2. Визначте причини та наслідки управлінської проблеми.

Рівні дерева аналізу проблеми:

- ▶ Ефекти (наслідки, результати), спричинені проблемою. На схемі зображені як листя, оскільки є найбільш помітними.
- ▶ Власне проблема, яка є стовбуром.
- ▶ Причини або першоджерела проблеми – сховане коріння дерева проблеми.



7. Визначте основних діячів неформальних взаємодій та центрів впливу.

- ▶ *Хто є головними стейкхолдерами для проблеми, яку ви прагнете вирішити?*
- ▶ *На кого з провідних осіб, які приймають рішення, чи лідерів громадської думки, вам треба вплинути?*
- ▶ *Де зосереджено реальну владу? Хто ухвалює рішення? І хто має вплив на особу чи осіб, які мають реальну владу?*

8. Формалізуйте уявлення про реалії у сфері, яку зачіпає ваша адвокаційна кампанія.

- ▶ *Як насправді приймаються рішення щодо тієї політико-управлінської проблеми, яка перебуває у центрі вашої уваги?*
- ▶ *Де знаходиться центр ухвалення значних рішень? У яких процесах сконцентровано вплив – формальних чи неформальних?*

11. Мобілізація підтримки.

► *Якого типу та обсягу підтримка вам знадобиться, щоб виконати окреслені завдання? Кого вам обов'язково треба залучити на свій бік?*

12. Розробіть детальний профіль цільової аудиторії.

- *На які цільові аудиторії спрямована ваша адвокаційна кампанія?*
- *Як погляди обраних аудиторій повинні змінитися, щоб сприйняти ваші ідеї і пропозиції та погодитися з ними?*
- *Які інтереси захищає їхня поточна позиція? Чи є якісь емоційно обумовлені чи особисті переваги, які пояснюють, чому вони дотримуються такої позиції?*
