

Азарова Т.В., Абрамов Л.К.

Ресурсне забезпечення громадських ініціатив



ICKM, Кіровоград, 2008

Інститут соціокультурного менеджменту (ІСКМ) – неполітична, нерелігійна, неприбуткова регіональна громадська організація.

Свою місію ІСКМ вбачає в сприянні демократичній трансформації українського суспільства шляхом підтримки розвитку місцевих громад, незалежного інформаційного простору та інтеграційних процесів на локальному рівні.

ІСКМ розпочав свою діяльність у 2000–му році, був офіційно зареєстрований у 2001–му році.

Основними напрямками діяльності ІСКМ є освітній, дослідницький та інформаційний.

Діяльність ІСКМ підтримується або підтримувалася Фондом Євразія за рахунок коштів USAID, Міжнародним фондом "Відродження", ІСАР "Єднання", Фундацією прав людини, Міністерством закордонних справ України, Фондом ім. С. Баторія за рахунок коштів Фонда Форда а також благодійними пожертвами від бізнесу та громадян.

Основні показники діяльності ІСКМ (2003–2007 рр.):

Показник	2003	2004	2005	2006	2007
Розробка та видання навчальних посібників	3	2	–	1	1
Розробка та видання інформаційних бюлетенів	12	5	5	1	–
Розробка та видання інших видань	–	–	3	1	1
Консультації та інша допомога	252	138	155	243	75
Кількість учасників заходів	58	156	136	245	236
Кількість проведених заходів (семінари, тренінги тощо)	5	6	7	12	11
Розповсюдження власних видань	2208	11967	2456	3000	2545
Користування веб-сайтом „3-й сектор та 4-а влада”	5502	9861	11942	14060	18068
Користування веб-сайтом „Соціальна лабораторія”	–	3108	3203	2996	2249
Кількість статей, сюжетів про діяльність ІСКМ в ЗМІ	44	46	86	35	47
Доходи бюджету ІСКМ (грн.)	197663	162392	82548	142884	142884
Витрати бюджету ІСКМ (грн.)	193900	120139	127595	62041	62041

Контактна інформація Інституту соціокультурного менеджменту:

Адреса для листів: ІСКМ, а/с 4/30, м. Кіровоград, 25006, Україна

Адреса офісу: вул. Гайдара, 75 а (2 поверх), офіс 1, м. Кіровоград.

Тел. / факс: (0522) 345667

Е-пошта: iscm@ngo.org.ua, iscm@mail.ru

Веб-сайт: www.presscat.org.ua

Керівник: Лев Абрамов

Азарова Т.В.,
Абрамов Л.К.

Ресурсне забезпечення громадських ініціатив

Тиражування цього посібника стало можливим завдяки підтримці Фонду ім. С. Баторія в рамках проекту ІСКМ "Ресурсне забезпечення громадських ініціатив" за рахунок коштів, наданих Фондом Форда.

Думки, що висловлені у виданні, належать авторам і можуть не співпадати із офіційною позицією Фонду ім. С. Баторія, Фонду Форда та ІСКМ.

БК 60,5
УДК 316,472

Азарова І В , Абрамов Л.К. Ресурсне забезпечення громадських ініціатив. Кіровоград.
СПД ФО Олександров О. А. , 2008. - 100 с.

Розробка посібника здійснена за підтримки Фонду Стефана Баторія в рамках проекту «Ресурсне забезпечення громадських ініціатив». Видання складається з наступних розділів: ресурси в діяльності громадських організацій; людські ресурси – вирішальний чинник діяльності НДО; поняття «фандрейзинг», джерела фінансування громадських ініціатив; корпоративне спонсорство та методика залучення коштів у підприємців; соціальне замовлення як форма залучення бюджетних коштів; грант як метод отримання донорської підтримки; додатки.

Підп до друку 15.05.2008
Формат 60x84/16
Папір офсетний Друк Riso
Наклад 500 прим
Договір від 15.05.2008
Замовлення №0000068 від 15.05.200

ІСКМ, 2008
Азарова Т.В., Абрамов Л.К. 2008
Технічне редагування: С'ПДФО Талашкевич В.О.
*Авторські права на видання належать Інституту етнокультурного менеджменту.
Будь-яке копіювання без офіційного письмового дозволу ІСКМ заборонено При цитуванні обов'язкове
посилання на джерело.
Розповсюджується безкоштовно*

Зміст

1. Ресурси в діяльності громадських організацій	4
2. Людські ресурси - вирішальний чинник діяльності НДО	8
3. Поняття "Фандрейзинг". Джерела фінансування громадських ініціатив	25
4. Корпоративне спонсорство та методика залучення коштів у підприємців	37
5. Соціальне замовлення як форма залучення бюджетних грошей для реалізації місцевих цільових програм	52
6. Грант як метод отримання донорської підтримки	63
Література	85
Додатки	86

1. Ресурси в діяльності громадських організацій

У сучасному українському суспільстві існує актуальна потреба у НДО. Досвід держав, що мають давні демократичні традиції, показує, що жодна важлива суспільна проблема не може бути вирішена без участі громадських організацій. Більше того, саме завдяки НДО багато проблем стають "помітними й голосними" і часто саме громадські організації змушують владу вирішувати їх або, принаймні, займати стосовно них цілком певну позицію.

Аналіз джерел, присвячених визначенню місця й ролі НДО в демократичній державі, дозволяє виділити два підходи щодо функцій, які виконують ці об'єднання. Точку зору першого напрямку чітко й лаконічно висловив Збігнев Ласоцік: "... ці організації (НДО - А.Т., А.Л.) є буфером або, іншими словами, повітряною подушкою між державою і суспільством, тому, що вони вирішують складні суспільні проблеми, зменшують напругу в суспільстві і завдяки цьому допомагають уникати конфліктів. Вони є різновидом мегафону, через який громадяни висловлюють свою думку (не обов'язково у справах великої політики)" [5, стор.8].

Інші автори відзначають, що неурядові організації з'являються з метою задоволення суспільних потреб у тих сферах життєдіяльності, де бізнес або держава не хочуть або не можуть цього зробити, тобто, вважається, що для задоволення суспільних потреб недостатньо діяльності тільки державних і підприємницьких структур. При цьому перевага громадських організацій полягає в тому, що вони вирішують проблеми з

меншими затратами ресурсів і більш якісно, ніж державні або комерційні структури.

Обидва погляди на роль неурядових організацій у демократичному суспільстві є загально визнаними. На відміну від бізнесу, що, опираючись на ринок і його закони, прагне до одержання прибутку, а також від державних структур, які затверджують законність і правопорядок, контролюють установи, регулюють соціальну політику, НДО "визначають реалізовані цінності і одночасно об'єднують суспільство і сприяють творенню громади" [5, стор. 5].

Сьогодні громадські організації України накопичили значний досвід вирішення соціальних проблем. Успіх багато в чому обумовлений специфічним ставленням цих організацій до ресурсів і, у першу чергу, до фінансів. Перш, ніж витратити гроші, організація проводить якісний аналіз ефективності їхнього використання. При цьому важливо відзначити, що громадські організації не мають грошей, вони лише розпоряджаються тим, що їм довірили спонсори. На відміну від бізнесу, що починає будь-яку справу, відштовхуючись від того, що є в наявності, НДО починає з місії, тобто із чіткого визначення наступних питань: хто ми? чому існуємо? що робимо? для кого робимо?

Принципова відмінність громадської організації від бізнесу й державної установи полягає в тому, що вона починає діяти, виходячи із прагнення задоволення потреб, а не від організаційної структури. У зв'язку із цим роль професійного керування організацією й, зокрема, її ресурсами, значно зростає.

Ресурси -- це люди, фінанси, цінності, можливості, запаси,

джерела засобів і доходу, інформація.

Життєдіяльність будь-якої організації неможлива без ресурсного забезпечення. Оптимальний підхід до пошуку й використання ресурсів багато в чому визначає успіх вирішення поставлених проблем. Адже цілі будь-якої організації включають перетворення ресурсів для досягнення результатів. До основних ресурсів, які використовує будь-яка організація, відносяться: люди (людські ресурси), капітал, матеріали, технології й інформація. Процес перетворення ресурсів легше всього побачити у виробничих організаціях. Наприклад, хлібозавод як виробнича організація має погребу в наступних ресурсах: матеріали (борошно, цукор, дріжджі й т.п.), технологія (механізовані тістомішалки, електropечі і т.п.), люди (директор, бухгалтер, пекарі, експедитори і т.п.), інформація (звітність про реалізацію, звітність про витрати на готування продуктів). Іншими словами: хлібозавод використовує фонди акціонерів, банків для закупівлі продуктів (матеріали), сучасного устаткування (технології) і для оплати робітникам та службовцям (люди) заробітної плати, щоб випікати хліб, який можна продати із прибутком (результати). Що стосується інформаційного ресурсу, то він використовується безперервно для зв'язку й координування кожної фази перетворення. Інформація, що відбиває результати дослідження ринку, дозволяє визначити, який сорт хліба є найбільше затребуваним. Спілкування з робітниками надає інформацію, необхідну для якісного виконання цього завдання. Дані про швидкість і обсяг реалізації продукції дозволяє сформулювати висновок щодо успішності діяльності хлібозаводу на шляху досягнення очікуваних результатів.

Процес перетворення ресурсів у результати має місце не тільки у виробничих організаціях та в організаціях сфери обслуговування, але й у некомерційних об'єднаннях, до яких відносяться НДО. Розглянемо більш детально ці ресурси в аспекті їх ефективного пошуку й використання.

2. Людські ресурси - вирішальний чинник діяльності НДО

Найвищою цінністю громадської організації люди. У НДО люди об'єднуються на основі добровільності, спільності прагнень і інтересів. Вони орієнтовані на корисну спільну діяльність, спонукаючи один одного до взаємодопомоги, взаємної підтримки, пошуку нетрадиційних шляхів вирішення проблем, які часто перебувають поза полем зору держави й комерційних структур.

Велике значення в НДО належить лідеру. *Поняття "лідер"* застосовується до тих сфер діяльності, де мова йде про взаємодію людей, де б вона не відбувалася. У зв'язку із цим виділяють різні типи лідерства:

- Побутовий тип (родина, навчально-виховні групи, групи дозвілля);
- Політичний тип лідерства (державні й суспільні діячі);
- Соціальний тип (виробничі колективи, профспілкові рухи, творчі об'єднання, громадські організації).

Як бачимо, для громадської організації значимим є соціальний тип лідерства. Однак, незважаючи на приналежність до того або іншого типу лідерства, сутність самого поняття "лідер" не змінюється. Лідер - це завжди авторитетний член групи (організації), за яким вона визнає право приймати відповідальні рішення в значимих для неї ситуаціях. Лідер здатний впливати на поведінку інших учасників групи. Він відіграє величезну роль в організації спільної діяльності й регулюванні взаємин у групі. І проте, поняття "лідер", "лідерство" мають історичне значення. Спочатку ці поняття стали використовувати

в спорті, потім - у політиці, трохи пізніше заговорили про лідерство в галузі економіки. Сьогодні активно обговорюється проблема не тільки сучасного лідерства, але й майбутнього. Інститут стратегічних змін фірми Андерсон Консалтинг провів спеціальне дослідження, присвячене вивченню вимог, які будуть пред'являтися до лідерів майбутнього. У результаті цього дослідження були виділені наступні характеристики глобального лідерства майбутнього:

- Постійно вдосконалювати свої знання й здібності, розвивати здатність об'єктивно оцінювати свої дії, уміти використовувати свої сильні сторони так само добре, як заповнювати прогалини в знаннях. Лідер повинен користуватися довірою оточуючих, керуватися особистими фундаментальними й духовними цінностями, органічно сполучуючи емоції, інтелект і ділові якості. Лідер або керівник повинен не тільки накопичувати знання в собі, скільки ділитися ними з оточуючими. Поверхового розвитку й уміння керувати буде недостатньо, особливо глибокі внутрішні зміни будуть потрібні для підростаючих молодих лідерів.
- Забезпечувати керівництво організацією. Створюючи внутрішні й зовнішні мережі впливу, керівники повинні вміти створювати такі мережі часто на неформальній основі. Такі форми мережних взаємин припускають різні союзи й партнерські відносини як-усередині однієї сфери діяльності, так і між галузями, у підсумку вони можуть привести до формального злиття й об'єднання. Такими союзами й об'єднаннями не можна управляти винятково

шляхом ієрархічного керівництва й контролю, оскільки поодиноці ніхто не може впоратися з настільки високим рівнем складності керування створеною складеною мережею. Керівні функції повинні бути розділені, часто - усередині команди керівників. Глобальні лідери повинні вміти керувати збірними - матричними, взаємозалежними, тимчасовими - "командами". Вони повинні розуміти й створювати технологічні системи інфраструктури, які дають можливість динамічним, складним інформаційним мережам діяти продуктивно. Лідер повинен в усе більшій мірі визначати й формулювати схований, невловимий потенціал організації (знання, людський капітал) і явні відчутні ресурси (основний капітал і фінанси); * Підвищувати особисту кваліфікацію персоналу, так само, як і професійний рівень організації в цілому, використовуючи й стимулюючи розбіжності в способі мислення, підході до вирішення завдань всієї Землі. Лідер майбутнього повинен уміти використовувати розбіжності думок, творчі дискусії, визнаючи існуючі світові розходження, і в той же час використовувати те загальне в поглядах, способі життя й т.п.. що поєднує людей у світі. Крім володіння глобальним баченням проблем, глобальний лідер повинен розуміти потреби й використовувати мотивації всіх вікових груп" (8. стор. 91-92) Особливе місце в особистісній структурі лідера займають організаторські здатності. Лідер у змозі швидко й критично проаналізувати ситуацію, виділити ті завдання, які необхідно вирішувати в першу чергу, уміє швидко знаходити ефективні

шляхи вирішення. Наполеон Бонапарт, пояснюючи свою перевагу над іншими, говорив: "Мій геній полягає в тому, що одним швидким поглядом я охоплював всі труднощі справи, але в той же час і всі ресурси для подолання труднощів". Лідер завжди реалістичний. На основі аналізу реального положення речей він формує свою лінію поведінки, виробляє програму, приймає рішення. При цьому мобілізує сили й засоби й домагається того, щоб, принаймні, більшість членів організації підтримало ухвалені рішення. Для цього він робить наступні процедури:

Підбирає й здійснює розміщення виконавців;

- Доводить до них рішення;
- Уточнює й адаптує рішення відповідно до місця виконання: Створює, внутрішні й зовнішні умови виконання;

Координує діяльність виконавців;

Підбиває підсумки й аналізує результати. Неважко помітити, що перераховані вище процедури становлять зміст менеджерської роботи. У зв'язку із цим виникає питання про подібність і розходження понять "менеджмент" і "лідерство". Як відомо, менеджмент (керування) передбачає планування, регулювання й контроль для досягнення цілей, збереження організації. Для цього менеджер наділяється певною владою й повноваженнями. Поняття "лідерство" лежить трохи в іншій площині. Воно пов'язане із щирістю, чесністю, постійним удосконаленням уміння працювати разом, а не поруч, а також з розвитком командного духу. Розходження в цих поняттях полягають у тому, що менеджмент більше пов'язаний

з керівництвом, що здійснюється зверху донизу. У своєму керівництві менеджер більше виходить зі службових інструкцій. Лідерство ж припускає керівництво зсередини. Лідерство - це те, чим нагороджують людину люди. Отже, на відміну від менеджера (керівника), якого офіційно призначають ззовні, лідер висувається "знизу", він завжди має своїх послідовників. Взаємини лідера й послідовників засновані на внутрішній мотивації. Лідер не тільки веде за собою своїх послідовників, але й має внутрішні спонукання для цього. Специфіка у взаєминах між лідером і послідовниками полягає в тому, що вони не просто йдуть за своїм лідером, але й бажають слідувати за ним. Безумовно, в організації не всі лідери займають керівні посади. Однак менеджери (керівники) зобов'язані бути лідерами. Для того, щоб керівникові стати лідером, йому необхідно багато працювати над собою, учитися у своїх колег, виробляти свій стиль лідерства. Відомо кілька стилів керівництва:

Авторитарний (директивний, диктаторський). Керівник одноосібно приймає всі рішення, жорстко й постійно контролює виконання рішень з погрозою покарання, не цікавиться тим, що представляє із себе співробітник як особистість. При такому стилі керівництва можна отримати непогані показники в одержанні прибутку, підвищенні продуктивності праці, поліпшенні якості продукції. Однак недоліків у цьому стилі значно більше, ніж достоїнств. Це: помилкові рішення, придушення ініціативи, творчості, пасивність співробітників, застій. У результаті співробітники відчують незадоволеність своїм положенням в організації, створюється несприятливий психологічний клімат, що підвищує психологічно-стресове

навантаження. Не випадково, цей стиль керівництва рекомендують використовувати лише в критичних ситуаціях (воєнні дії, аварії, катастрофи).

Ліберально-анархічний (нейтральний). При цьому стилі керівництва всі можуть вільно висловлювати свої погляди, переконання, однак, ці позиції не узгоджуються, їх не враховують. Контроль за виконанням навіть ухвалених рішень зведений до мінімуму, усе залишено на самотік. У результаті - низька якість роботи, незадоволеність і своєю роботою, і своїм керівником, відсутність співробітництва, можливі явні й приховані конфлікти. При такому стилі керівництва громадська організація ніколи не стане життєздатною.

Демократичний (колективний). Співробітники беруть участь в обговоренні проблем, які є в організації, їхні думки й ініціативи максимально враховуються при прийнятті рішень. Контроль за виконанням рішень здійснює не тільки керівництво, але й самі співробітники. Демократичний стиль можливий тільки при високих інтелектуальних, організаторських і комунікативних здібностях керівника. Громадська організація може існувати тільки при даному стилі керівництва, оскільки він забезпечує не тільки високу якість роботи, але й ініціативу, активність, задоволеність людей своєю роботою й членством в організації, а також створює сприятливий психологічний клімат і згуртованість членів організації.

Згуртованість членів організації можлива не в будь-якій групі, а тільки в тій, яку можна назвати *командою*. Члени команди завжди мають спільну мету, разом працюють для її досягнення, співробітничать між собою й підтримують один

одного. Вилкос і Моріс виділяють шість факторів і відповідних їм правил, реалізація яких забезпечує ефективність командної діяльності:

Цілі і завдання. Взірцева команда має чіткі цілі, які розуміє і поділяє кожен член команди. Якщо ви спитаєте члена команди, для чого вони працюють - кожен вам зможе дати чітку відповідь;

Правильний стиль лідерства. Ефективний лідер команди є частиною цієї команди, а не стоїть осторонь, встановлюючи правила і поводячись як диктатор: Взаємодоповнюючі вміння і ролі. Взірцева команда має все необхідне для успішного виконання завдання, тобто до неї входять люди з різними стилями роботи, різними підходами і різними вміннями;

Атмосфера чесності і відкритості. Ключовою ознакою взірцевої команди є така: її члени мають змогу відкрито висловлювати все, що вони думають і відчувають, і при цьому вони не принижують інших і не почуваються приниженими самі; • Методи роботи, які працюють у цій атмосфері. У взірцевій команді застосовуються підходи, які сприяють правильному стилю лідерства, створенню атмосфери чесності і відкритості і дозволяють приймати всі взаємодоповнюючі вміння і ролі.

Критична оцінка того, як працюють окремі члени і команда в цілому. Взірцеві команди і надалі залишатимуться взірцевими, якщо вони оглядають те, що вони зробили і те [3, стор. 19].

Якщо підходити до людських ресурсів з функціональної точки зору, то в НДО можна виділити кілька груп людей:

- Персонал: Члени організації;
- Волонтери.

Персонал. Персоналом називають тих людей, які прийняті на роботу на основі трудового договору. Іншими словами: персонал - це ті кадри, для яких дана громадська організація є постійним місцем роботи.

Регіональні громадські організації залучені до різноманітних сфер діяльності: соціальне забезпечення, проблеми жінок, молоді, охорони навколишнього середовища, підтримки розвитку демографії, професійної перепідготовки. Індивідуальний досвід персоналу повинен співпадати з місією організації. Наприклад, якщо організація займається пошуком нових технологій навчання учнів, то серед персоналу повинні бути фахівці, добре обізнані у тенденціях сучасного технологічного суспільства, здатні з урахуванням цих тенденцій стежити за професійним ринком збуту, швидко і систематично описувати властивості людини, необхідні суспільству і оперативно проектувати освітні програми. Діяльність громадських організацій, що надають послуги малим підприємствам, нереальна без фахівців з організації бізнесу, управління фінансами, персоналом, побудови адміністративно-управлінської системи підприємства, проведення маркетингових досліджень та ін. Громадській організації, що надає допомогу людям, які відчувають високе соціальне напруження і вступають в конфлікт з навколишнім середовищем, необхідні висококваліфіковані

психологи.

Разом з тим, будь-яка організація потребує наступних спеціалістів:

Бухгалтер;

Фандрейзер;

Фахівець по зв'язкам з громадськістю; Фахівець з управління організацією; Особливе місце серед персоналу займає керівний склад організації (директор, керівники відділів, малих груп).

Керівництво створює ефективну структуру організації, а у випадку необхідності трансформує її таким чином, щоб вона відповідала завданням і обставинам, що змінюються. Керівники розробляють і персональну політику організації: займаються підбором та розстановкою кадрів, приймають співробітників на роботу, створюють умови для підвищення їх кваліфікації, оцінюють їх діяльність.

Керівники організації - це найкомпетентніші фахівці. Успіх їх діяльності визначається:

- Бажанням і зацікавленістю займатися громадською діяльністю;
Умінням працювати з людьми, умінням спілкуватися, взаємодіяти, впливати на людей (комунікативні та інтерактивні якості);
- Гнучкістю, нестандартністю мислення, здатністю приймати нестандартні рішення;
Оптимальним поєднанням в характері ризикованості і відповідальності;
Здатністю передбачувати майбутній розвиток подій,

передбачувати наслідки прийнятих рішень; Про якості керівника можна судити по тому, як він може організувати персонал волонтерів і домогтися від кожного найкращих результатів для реалізації місії організації.

Основне завдання кадрової політики НДО полягає у підборі такого персоналу, який на належному рівні буде виконувати свої функціональні обов'язки.

Крім цього важливий не лише професіоналізм персоналу, але і уміння фахівця пристосовуватися до нетипових умов діяльності громадських організацій. Кількість співробітників, для яких недержавна організація є постійним місцем роботи, залежить від змісту проектів, що реалізуються організацією і масштабів її діяльності. Чимало регіональних громадських організацій взагалі не мають персоналу або приймають на роботу лише бухгалтера або лише менеджера. Наприклад, люди з обмеженими фізичними можливостями як члени відповідної громадської організації, не маючи можливості захищати свої інтереси, передають ці функції менеджеру.

Більшість організацій приймають на роботу співробітників лише з метою реалізації певного проекту. Наприклад, обласна асоціація жінок для реалізації проекту "Місток на волю", спрямованого на адаптацію жінок, звільнених з ВТК, до умов життя на волі прийняла на роботу менеджера, бухгалтера, трьох консультантів для надання підтримки засудженим по телефону "гаряча лінія". Недержавна некомерційна організація "Старт", діяльність якої спрямована на розвиток ринкових відносин в Україні, реалізуючи проект "Інвестиційна перспектива", запросила на роботу директора проекту, бухгалтера,

редактора бюлетеню, фахівця з розробки навчального курсу, керівника технічної групи.

У регіональних НДО, як правило, кількість персоналу невелика. Звідси - підвищені вимоги до їх кваліфікації. Місцеві громадські організації потребують фахівців широкого профілю. Співробітник НДО, будучи спеціалістом певної сфери діяльності, одночасно повинен мати уміння у сфері менеджменту, маркетингу, фандрейзingu, паблік рілейшинз та ін.

Кадрова політика організації повинна знаходити відображення у стратегічному плануванні. При цьому важливо знайти відповіді на наступні питання:

Які співробітники, з яким досвідом і здібностями будуть необхідні організації через рік, два, три? Хто із теперішніх співробітників є прийнятною кандидатурою для майбутньої вакантної посади? • Хто із теперішніх співробітників виявиться непотрібним? Кого потрібно замінити?

Яких нових співробітників потрібно прийняти на роботу? У громадських організаціях часто як метод пошуку персоналу використовують особистий контакт. Потрібних фахівців шукають серед знайомих, друзів. Велике значення в цьому пошуку надається рекомендації, що дають кандидатам авторитетні люди. Іноді персонал приймають на роботу на основі конкурсного відбору. Крім спеціальних знань, умінь і навичок при прийманні на роботу необхідно враховувати також: уміння працювати в групі, здатність до самовдосконалення й саморозвитку, розуміння й прийняття цілей організації.

Досвід діяльності громадських організацій свідчить про доцільність зваженого підходу до пошуку персоналу. Як підкреслює М.Земба, "часом краще оголосити конкурс на заміщення вакантної посади в керівництві організації чи прийняти на роботу менеджера зі сторони, аніж працювати під керівництвом особи, яка хоча і є членом організації, але не володіє необхідним досвідом для роботи на посаді менеджера" (6, стор. 14)

Члени організації: У відповідності до Закону України "Про об'єднання громадян" членами громадських організацій, крім молодіжних та дитячих, можуть бути особи, які досягли 14 років. Існуюче в Україні законодавство не передбачає окремих норм, щодо членства. Тому всі питання набуття членства і порядку його припинення визначаються статутом організації. Існують організації, для вступу до складу яких не потрібне ніяке рішення керівних органів, крім заяви про бажання вступити в організацію. В деяких НДО вступ в організацію являє собою більш складну процедуру і не може здійснюватися без згоди на це керівного органу. Деякі організації можуть не мати фіксованого членства. Припинення членства може здійснюватися з ініціативи інших членів організації, відповідно до рішення керівного органу.

Члени, вступаючи в організацію, беруть на себе певні зобов'язання. Перш за все вони зобов'язані дотримуватись статутних вимог. Наприклад, платити членські внески, брати участь в діяльності організації. Вони мають також певні права. Вони можуть обирати и бути обраними до керівних органів організації, брати участь в її діяльності, контролювати діяльність

20 Людські ресурси - вирішальний чинник діяльності НДО

її керівних органів, здійснювати інші права, передбачені статутом. Кожна організація піклується про збільшення кількості членів організації, оскільки це збільшує її силу, а також розширює рамки її діяльності.

У діяльності громадських організацій у випадках, передбачених їх статутами, можуть брати участь колективні члени.

Волонтери (добровольці) - це особи, які працюють в організації й не одержують за це матеріальної винагороди. Волонтерами можуть бути особи, які неодноразово залучаються до проведення заходів, що організовує НДО. Волонтери беруть участь в діяльності організації, виходячи з того, що їх праця приносить користь іншим людям і одночасно приносить задоволення їм самим.

Іноді вони регулярно працюють в організації, присвячуючи цій роботі певну кількість годин у тиждень. Наприклад, випускник психологічного факультету кілька разів на тиждень проводить консультації для підлітків школи-інтернату. Іноді волонтери заохочуються до одноразових заходів організації. Наприклад, упорядкування території занедбаного парку.

З метою залучення волонтерів до роботи необхідно враховувати їх індивідуальні інтереси і схильності, обирати прийнятні для них цілі. У роботі, яку будуть виконувати волонтери, повинен бути елемент творчості, можливість для вияву і використання індивідуальних здібностей.

У процесі волонтерської праці люди задовольняють свою природну потребу у спілкуванні і мають можливість усвідомлено будувати свої взаємовідносини з іншими людьми.

Безкорислива діяльність, усвідомлення її значущості і

Ресурсне забезпечення громадських ініціатив

21

користі є важливим стимулом для самореалізації особистості. Разом з тим, волонтерська праця потребує постійної позитивної оцінки з боку соціального оточення.

Команда волонтерів потребує чіткого і мудрого керівництва, тому керівнику волонтерів необхідно володіти відповідними якостями і професійними вміннями. У їх числі:

Оптимізм і впевненість, здатність волонтерської команди домагатися корисних результатів; Налагоджені зв'язки з громадськістю і здатність до переконливих публічних виступів:

Організація своєї діяльності по керівництву волонтерською працею;

Встановлення правильних взаємовідносин з волонтерами;

Гнучкість керівництва. У процесі своєї діяльності керівник волонтерів виконує різноманітні функції:

- Планує, здійснює, оцінює програму волонтерської діяльності;
- Вивчає, створює, розробляє значимі місця для роботи волонтерів в організації; Набирає і необхідним чином розміщує волонтерів у межах організації; Забезпечує навчання волонтерів;
- Сприяє поширенню волонтерського руху

При плануванні діяльності волонтерів необхідно враховувати наступні моменти:

Час. Кількість годин у тиждень, що необхідна для

виконання конкретного завдання, а також на підготовку до нього;

Частоту. Важливо встановити буде це завдання одно-разовим чи воно буде виконуватися регулярно протягом року.

- *Досвід і кваліфікацію.*

Деякі завдання можуть виконуватися будь-яким волонтером, але є і такі завдання, які вимагають спеціального досвіду;

При пошуку волонтерів необхідно передусім визначити ті групи людей, у яких найбільш ймовірно знаходяться особи, зацікавлені в результатах запропонованої організацією роботи. Ці групи повинні бути сурово окресленими. Наприклад, "викладачі юридичного факультету", "батьки членів молодіжних організацій*", "жителі мікрорайону, в якому планується створити новий парк" и т.д. Іншими словами: шукати необхідно тих людей, які також прагнуть до вирішення завдань, поставлених організацією.

Методи налагодження контактів з потенційними волонтерами різноманітні. Наприклад, на зборах по плануванню з великої кількості запрошених можна знайти осіб, яких зацікавить та чи інша програма. Важливим способом залучення осіб до волонтерської діяльності є публікація відповідного оголошення в місцевих засобах інформації. От які рекомендації дає М.Земба щодо методики пошуку потрібних волонтерів: "Під час налагодження контактів з потенційними волонтерами ми можемо використовувати різноманітні методи. Наприклад, оголошення (в місцевій пресі, радіо, окрім цього це можуть бути оголошення на дошках оголошень...), листи, телефонні розмови. Можна скористатися послугами Центру волонтаріату, які вже діють в багатьох містах. Незалежно від шляху

нашого доступу до потенційних волонтерів, він повинен закінчуватися індивідуальною розмовою з кожним із них. Під час розмови з потенційним волонтером потрібно в загальних рисах представити проблему та завдання, які потрібно було б виконувати цій особі, а також пояснити, чому ми звернулися саме до неї. Можна акцентувати на персональних перевагах, які матиме ця особа, якщо погодиться брати участь у вашій роботі в якості волонтера. Хоча персональні переваги потрібно розуміти значно глибше, аніж користь матеріального характеру. Для осіб, які мають намір працювати в якості волонтерів, набагато більше значення має той факт, що вони можуть зробити якусь корисну справу. Дуже важливо не оминати чийогось бажання допомогти. Навіть, якщо ви шукаєте особу з конкретним досвідом для виконання якогось завдання, і до вас зголошується хтось, хто в даний момент не може вам нічим допомогти, запропонуйте йому інше завдання, запишіть його адресу, скontaktуйтеся у майбутньому." [б, стор. 16]

Незалежно від способів пошуку будь-який успіх на цьому терені повинен завершуватися індивідуальною бесідою з потенційним волонтером, у ході якої необхідно пояснити значення і мету завдання, яке він буде виконувати. Важливо при цьому висловити впевненість, що дане завдання є здійсненним, а також зацікавити волонтера громадською значущістю завдання, безпосередньою практичною користю як для організації і її-клієнтів, так і особисто для нього.

Досвід свідчить про те, що одну і ту ж роботу повинні виконувати волонтери з різним рівнем підготовленості. При цьому одна людина може навчатися. Інша - безпосередньо виконувати

роботу, а третя - виступати в ролі наставника.

Важливе значення в роботі з волонтерами має оцінка їх діяльності. При аналізі виконаного завдання необхідно відмітити сильні сторони волонтера і запропонувати можливість використання їх в майбутній безоплатній діяльності.

Для ефективного використання людського ресурсу в організації необхідний попередній аналіз, у ході якого доцільно дати відповіді на наступні питання: чи є в організації люди з лідерськими якостями, чи здатні вони здійснювати керівництво у досягненні стратегічних завдань? Чи відповідає підготовка й кваліфікація працівників досягненню поставлених цілей? Чи відповідає система мотивації людського ресурсу завданням, які вирішує організація? Хто має потребу в навчанні для підвищення своєї кваліфікації? Як люди ставляться до цінностей, якими керується організація?

Особливо уважно необхідно ставитися до ситуації, коли з організації йде лідер або провідний спеціаліст. Як відзначає Ю.Шаров, у цьому випадку "організація втрачає двічі: по-перше, тому, що втрачено кваліфікованого активного діяча й треба шукати й адаптувати нового працівника, і, по друге, тому, що він може прийти до конкурента з усіма "ноу-хау" й іншою "корисною" інформацією щодо Вашої діяльності" (15. стор. 30).

3. Поняття "Фандрейзинг". Джерела фінансування громадських ініціатив

Трансформація українського суспільства на основі демократизації вимагає активної участі самих громадян у вирішенні соціальних проблем на місцевому рівні. Локально орієнтована громадськість, що активно працює в різних сферах громадського життя, має потребу в матеріальних ресурсах. Сучасні громадські організації прийшли до розуміння того, що вони повинні стати більш винахідливими й енергійними в питаннях пошуку фінансів і інших матеріальних засобів для реалізації своїх програм. Важлива роль у вирішенні цього питання належить фандрейзингу.

Слово "Фандрейзинг" прийшло в побут громадських організацій з англійської мови. Буквальний його переклад означає - "підйом коштів" або - одержання фінансування, залучення грошей. У закордонній і вітчизняній літературі, присвяченій проблемам неприбуткових організацій, це поняття використовується у двох сенсах - широкому й вузькому. У широкому змісті слова Фандрейзинг означає процес залучення матеріальних ресурсів, необхідних для реалізації соціальних ініціатив. У вузькому значенні - це система взаємозалежних заходів, спрямованих на залучення фінансів для вирішення соціальних проблем. Як бачимо, Фандрейзинг у вузькому сенсі слова має на увазі одержання допомоги від спонсора тільки грошима, а Фандрейзинг, як широке поняття, містить у собі також пошук товарів, послуг, приміщень, техніки та ін.

Пошук ресурсів може здійснюватися як для діяльності організації в цілому, так і для реалізації конкретної справи. І в

тому, і в іншому випадку необхідно враховувати основні тенденції, на основі яких сьогодні відбувається розвиток НДО. З одного боку, це - прагнення до незалежності, автономії від державних структур, політичних партій і бізнесу. З іншого боку, незалежність НДО від держави та бізнесу не означає ізоляваності від них і відсутності взаємин з ними.

Фандрейзинг - це двосторонній процес. З одного боку, тут виступає діяльність фандрейзерів, які збирають гроші для підтримки діяльності своєї організації або на проведення якого-небудь заходу. З іншого боку - діяльність донора, що надає НДО або ініціативній групі фінансові або інші матеріальні засоби. Цей процес необхідно розглядати як взаємодію, при якому відбувається безпосередній або опосередкований вплив суб'єктів один на одного. У результаті такого контакту повинні відбутися взаємні зміни поведження, діяльності, відносин. Між фандрейзером і спонсором виникають взаємодії, в основі яких лежить причинна залежність. Прохання фандрейзера про підтримку соціального проекту, спрямована на зміну поведження, соціальних установок, очікувань спонсора, викликає в останнього відповідні дії. Залежно від характеру цих дій (підтримка проекту або відмова) міняється поведження, установки фандрейзера. Відомо, що взаємини можуть складатися по двох сценаріях: співробітництво (кооперація) або суперництво (конкуренція). Для фандрейзингової діяльності обирається перший варіант, при якому, кожен з учасників цього процесу просувається до своєї мети, сприяючи й не перешкоджаючи її досягненню.

Джерелами фінансування соціальних ініціатив є:

Бізнес;

Національні й міжнародні благодійні донорські організації; Органи державної влади всіх рівнів; Громадськість. Розробляючи стратегію фандрейзингу, важливо оцінити достоїнства й недоліки кожного джерела, що надає пожертвування для здійснення соціального проекту.

Бізнес має достатній філантропічний потенціал. Можна привести багато прикладів соціальної відповідальності бізнесу. Акціонерні товариства (великі фірми й підприємства), що з'явилися після приватизації, традиційно продовжують підтримувати соціальну сферу. Великі й середні підприємницькі структури, такі як банки й фірми, активно займаються добродійністю й засновують благодійні організації. Мотиви участі бізнесу в добродійності різні. Це - і відчуття власної значимості, і можливість заявити про себе, і бажання зробити щось корисне для суспільства, і можливість рекламування своїх товарів та ін. Однак об'єктивно оцінити цей потенціал можливо тільки в комплексі з макроекономічними й правовими умовами.

При одержанні засобів від бізнесу в громадських організаціях виникає чимало проблем:

Юридичні складності, через які неможливо здійснити продаж пожертвуваних товарів або стягувати плату за перепродані послуги;
Бізнесмени настроєні на одержання обчислюваного прибутку від спонсорського проекту, тому вони намагаються

28 3. Поняття "Фандрейзинг". Джерела фінансування громадських ініціатив заключають спонсорські угоди, а не благодійні угоди, оскільки в останньому випадку компанії не доводиться сподіватися на одержання взаємних послуг; Великі спонсори не поспішають підтримувати локальні ініціативи, вони намагаються працювати в національному масштабі; У середовищі бізнесу не існує професійної філантропії. Бізнесменам необхідні знання стратегії корпоративного спонсорства; Бізнесмени бояться демонструвати прибутки своєї фірми або розміри благодійної допомоги. *Національні й міжнародні благодійні донорські організації*. У цей час на території України діє безліч міжнародних благодійних організацій, що надають підтримку соціальним ініціативам громадян. Законодавчою базою для надання такої допомоги є договори між Україною й США, а також між Україною і Європейським Союзом. Відповідно до домовленості допомога здійснюється у вигляді грантів, які є цільовою безповоротною фінансовою допомогою.

Можна привести багато аргументів у захист підтримки життєдіяльності організації за рахунок грантів. Насамперед, підтримуються соціально значимі напрямки, нездатні приносити прибуток. Гроші, отримані за грантом, не обкладаються податком на додаткову вартість, а також на прибуток для НДО. Громадська організація може надавати своїм клієнтам безкоштовні послуги, а також оплатити дорогі ресурси (оренда, техніка, телефон, зарплата й тлі.). Проблема фінансування зменшується на певний строк, можна в спокійній обстановці

реалізовувати свій проект і в той же час шукати інші варіанти життєзабезпечення. Робота за грантом підвищує кваліфікацію персоналу, оскільки вчить перспективному плануванню, менеджменту, фінансовому керуванню, звіту, маркетингу, оцінці своєї діяльності. Робота з добродійниками будується на основі партнерства, а не конкуренції при наданні платних послуг. При цьому організація має можливість використовувати на опрацювання грантодавача для вибору пріоритетних напрямків діяльності.

До числа недоліків грантової підтримки можна віднести наступне:

Звикання й залежність; Відсутність гнучкості; Обмежена самостійність; Залежність від політики в країні. Залежність від політики фондів; Небезпека зловживань при розподілі грантів *Органи державної влади*. *Державний бюджет України* щорічно передбачає засоби на підтримку деяких видів громадських організацій. Правове обґрунтування цієї практики є в деяких законодавчих актах. Так наприклад, закони "Про професійних творчих працівників і творчі спілки", "Про молодіжні та дитячі громадські організації" припускають часткове фінансування організацій, що входять у національний творчий союз і національний комітет молодіжних організацій. Багато авторів справедливо вважають, що недоліком державної підтримки на національному рівні є те, що фінансуються не окремі сфери діяльності громадського суспільства, а організації,

30 3. Поняття "Фандрейзинг". Джерела фінансування громадських ініціатив що входять у відповідні суспільства.

Найбільш перспективною із соціальних проблем на локальному рівні є підтримка органів місцевого самоврядування. Закон "Про місцеве самоврядування" надає легальні можливості громадським організаціям стати реальними партнерами держави в реалізації соціальних програм. Однак активній взаємодії держави й громадськості перешкоджає ряд факторів: обмеженість фінансових засобів у місцевому бюджеті, погане знання один одного, низький рівень умінь і навичок між-секторного взаємодії. Проте, практика співробітництва НДО з місцевими органами влади одержує усе більш широке розповсюдження в Україні і є досить плідною. У деяких регіонах місцеві бюджети виділяють частину фінансових засобів, призначених для впровадження соціальних програм, громадським організаціям, які реалізують проекти, спрямовані на підтримку соціально незахищених верств населення. Важливими аргументами в захист державної підтримки є наступні можливості: вплив громадськості на політику місцевої влади, об'єднання ресурсів у досягненні загальної мети, формування в представників місцевої влади поваги до організацій третього сектора, своєчасне вирішення місцевих проблем та ін. Однак не можна не враховувати й недоліків підтримки від державних органів влади. Це:

Органи місцевого самоврядування здебільшого є бюрократичним, негнучким партнером для НДО; • Наявність корумпованих зв'язків; Залежність від змін у кадрах, політики; Обмеженість засобів у місцевому бюджеті;

Зниження рівня професіоналізму НДО, тому що не розроблені стандартні вимоги;

Деякі громадські організації мають обмежені можливості для співробітництва із владою, бо є опозиційними стосовно неї. *Громадськість*. Це джерело містить у собі пожертвування від громадян у вигляді грошей, переданих організації приватними особами на основі договору дарування або інших договорів, які не передбачають компенсації або повернення цих грошей. Це можуть бути також приватні пожертвування у вигляді товарів і послуг.

У США й країнах Західної Європи філантропічна діяльність досить поширена. Приватні пожертвування у вигляді товарів, послуг або грошей на реалізацію важливих завдань місцевої громади є звичною справою кожного громадянина. На жаль, в Україні практика надання громадянами фінансової підтримки благодійному проекту майже відсутня.

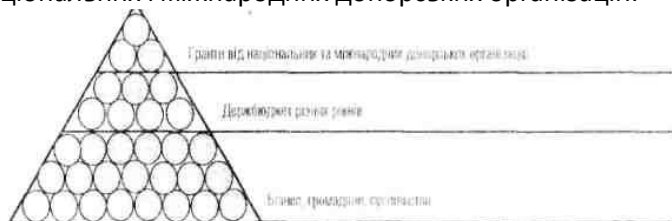
Специфіка роботи громадської організації вимагає врахування чинників ризику:

- Коливання ринкової кон'юнктури, цін, валютних курсів; Невизначеність політичної ситуації, ризик несприятливих соціально-політичних і економічних змін у країні; Зовнішньоекономічний ризик (можливість введення обмежень на гранти західних фондів т ін.); Неповнота, неточність інформації щодо фінансового стану й ділової репутації спонсорів з бізнесових кіл (можливість банкрутства, відмова від попередньої домовленості); Ось чому в стратегії пошуку фінансових засобів для НДО

32 3. Поняття "Фандрейзинг". Джерела фінансування громадських ініціатив

необхідно керуватися принципом різноманітності джерел фінансування. Усвідомити значущість цього підходу до пошуку грошових засобів допомагає ілюстрація, що використовується авторами "Порадника для неурядових організацій":

"Уявимо собі, що джерела фінансування організації схожі на ніжки столу. Ми втрачаємо одне джерело (тобто ніжку), але стіл ще стоїть. Це створює для нас шанс відремонтувати його перш ніж він впаде. Тепер уявимо собі, що наш стіл (тобто організація) має лише одну ногу. Як було б важко втримати рівновагу в цій ситуації, а що сталося б, якщо б ми взагалі цю ногу втратили? Якщо джерелом фінансування організації є її господарська діяльність, що станеться, якщо така діяльність у результаті змін у законодавстві буде заборонена або серйозно обмежена? Або у випадку, коли основним джерелом фінансування організації є гранти західних фондів, що буде, якщо раптом втратиться зацікавленість справами Центрально-Східної Європи та спрямується допомога в інші регіони земної кулі?" (10; стор. 170-171) Основним правилом фандрейзингової діяльності є - різноманітність джерел фінансування. Існує також певна залежність між кількістю пожертвувань і джерелом їхнього одержання. Цей зв'язок можна зобразити у вигляді піраміди, у нижній частині якої зображується кількість внесків від громадськості, бізнесу, у середній - різні рівні державного бюджету, а у верхньої - гранти, одержувані від національних і міжнародних донорських організацій.



Ресурсне забезпечення громадських ініціатив

33

Якщо мати на увазі обсяг засобів, які одержує організація з різних джерел, то найбільш оптимальним вважається наступне співвідношення: 1/3 фінансових засобів організація одержує із власного оточення й власної господарської діяльності; 1/3 засобів організації надають органи державної адміністрації й органи самоврядування всіх рівнів; 1/3 від національних і міжнародних фондів. Збір засобів для реалізації соціальних проектів повинен здійснюватися на основі ретельно розробленої програми, у якій важливо передбачити наступні моменти:

Спрямованість на потенційних спонсорів; Визначення й класифікація перспектив щодо можливого обсягу пожертвувань; Розробка переконливих аргументів для перспектив дарування; Вибір відповідних методів звертання до кожної групи, на яку покладають надію на одержання грошей або інших матеріальних засобів; Способи контролю приходу засобів. Досвід діяльності НДО переконує в тому, що обов'язковою умовою ефективності фандрейзингу є привабливість ідеї організації для потенційного спонсора.

Ідея, як правило, є формою концептуального способу вираження місії організації, тобто вона включає в себе чітке усвідомлення мети подальшого розвитку НДО і методів перетворення

дійсності для її досягнення. До внутрішніх умов слід віднести ідеологію, котра виробляється

34 3. Поняття «Фандрейзинг». Джерела фінансування громадських ініціатив кадровим потенціалом організації (лідер, Рада директорів, персонал, члени організації). При цьому характерною ознакою є та обставина, що ідеологія конкретної організації, яка висловлена в системі цінностей, як правило, збігається з індивідуальним досвідом, планами, потребами персоналу. Цей збіг є необхідною умовою ефективного обміну інформацією та оптимального пошуку нових напрямків діяльності організації.

Важливою формою обміну інформацією і пошуку на цій основі нових напрямків діяльності і перспективних засобів є проведення ділових засідань з використанням методу "мозкового штурму".

Ідеї зовнішні надходять із засобів масової інформації, програм донорських і спонсорських організацій, бесід із спеціалістами, експертами, клієнтами організації.

У посібнику "Усе вирішують гроші..." пропонується піраміда ідей:

- Ідеї як такі - 100%
- Ідеї, що можуть бути реалізовані - 50%
- Ідеї, що реалізуються - 10%
- Ідеї, що успішно реалізуються - 2%

Звідси автори роблять висновок: "Отже, якщо вас відвідала ідея, пропустить її крізь піраміду, застосовуючи найстрашніші тортури, і якщо вона виживе - ви маєте шанс зробити Фандрейзинг на її основі, якщо ні - ви зберегли час і-кошти, які витратили на невдалу спробу" [14; стор. 8]

Вдало знайдена ідея, як правило, оформлюється у вигляді проекту, у якому чітко визначається проблема, на вирішення

якої він спрямований, формулюються його ціль і задачі, складається робочий план і бюджет, розробляються показники для виміру ступеня досягнення поставлених у проекті завдань.

Для втілення у життя ідеї необхідні фінансові витрати, тому надзвичайно важливо проаналізувати ситуацію, давши відповіді на такі питання:

Чого ми хочемо?

Який рівень наших претензій?

- Скільки грошей нам необхідно, щоб домогтися бажаного?
- Чи вистачить нам засобів для досягнення? Чого саме нам не вистачає?

Головне питання, на якому повинна фіксуватися увага - це визначення суми, що необхідна для реалізації ідеї.

Доцільну методичку для вирішення цієї задачі пропонує Барбара Пшебільска :

"Від загальної суми бюджету необхідно відняти суму, яку ми вже маємо. Наприклад, ви займаєтесь реалізацією проекту, метою якого є пошук робочих місць для випускників ПТУ. Повний бюджет цієї програми складає 50000 грн. на рік. Від обласного центру зайнятості ви щорічно одержуєте 20000 грн. Таким чином, ви повинні знайти джерела для покриття решти витрат, тобто 30000 грн.

Можна розбити цю суму на декілька програм і спробувати отримати гроші на ці конкретні заходи. Наприклад, ви займаєтесь реалізацією конкретних проектів:

!. Навчання роботі на комп'ютері випускників середніх шкіл, які шукають роботу.

2. Посередництво для отримання роботи.
3. Створення клубу для безробітних.

Сума комп'ютерного навчання складає 25000 грн. Дві інші послуги 12500 грн. Замість того, щоб займатися пошуком джерел фінансування всіх ваших заходів, можна відпрацювати окремі стратегії пошуку грошей на фінансування окремих проектів¹". [10; стор. 1 72-173]

Таким чином успіх фандрейзингової діяльності визначається:

- різноманітними джерелами фінансування, з урахуванням сильних та слабих сторін кожного з них;
- привабливістю ідеї соціальної ініціативи для потенційного спонсора;
- використанням спеціальних технологій для реалізації ідеї проекту.

4. Корпоративне спонсорство та методика залучення коштів у підприємств

Корпоративне спонсорство можна визначити як діяльність НДО, у процесі якої встановлюються такі відносини із прибутковим сектором, при яких бізнес структури добровільно здійснюють підтримку у вигляді фінансових, людських, матеріальних ресурсів для реалізації місії громадської організації. Корпоративне спонсорство містить у собі два етапи: підготовчий і основний.

На підготовчому етапі громадська організація:

- формує психологічну готовність бізнесменів до співробітництва із НДО;
- аналізує внутрішні потреби своєї організації; аналізує можливості потенційних спонсорів;
- формулює конкретні завдання й складає план; використовує різні методи звертання до потенційного спонсора.

Формування психологічної готовності підприємця до співробітництва з організаціями громадянського суспільства. Без психологічної готовності підприємців до співробітництва з організаціями третього сектору корпоративне спонсорство неможливо.

Робота з формування готовності бізнесменів до надання підтримки соціальним ініціативам повинна носити цілісний характер в аспекті вибору методів і технологій її формування. Головний напрямок діяльності - це викликати довіру, позитивне ставлення до ініціатив громадських організацій. Іншими словами

важливо організувати суспільну думку з метою підвищення репутації НДО. При цьому необхідно підкреслювати важливість третього сектора не тільки для місцевого співтовариства в цілому, але й для підприємницьких структур, зокрема.

У формуванні позитивного іміджу НДО використовуються масові й групові заходи.

До масових відносяться ті форми роботи, які адресовані широкій аудиторії, що включає в себе різні верстви населення. Основними завданнями цієї роботи є наступне:

- Формування в представників влади, бізнесу й громадськості думки про те, що організації третього сектору -реальна сила в побудові громадянського суспільства; Закріплення позитивних соціальних почуттів і настроїв різних груп населення стосовно НДО; Формування суспільної думки про діяльність НДО. Масові заходи можуть проводитися як на національному, так і на локальному рівні. До них, наприклад, можна віднести цикл передач про філантропію, який можна провести на каналі регіонального ТУ, ярмарку соціальних послуг, які проводять громадські організації місцевої громади. Публікації в національному й місцевому періодичному виданнях також є гарною можливістю для того, щоб розповісти про організацію суспільству й потрапити в поле зору потенційного спонсора.

Групові заходи орієнтовані на цільову аудиторію, тобто на підприємців. Мета таких заходів полягає в тому, щоб представники бізнесу усвідомили власну філантропічну місію й виявили готовність фінансово підтримувати ті ініціативи, які можуть поліпшити життя місцевої громади.

Аналіз внутрішніх потреб НДО. Ефективність пошуку необхідних фінансових засобів визначається тим, наскільки чітко і ясно персонал і особливо група, відповідальна за цю роботу, уявляє собі ті структурні елементи організації, які забезпечують її функціонування й розвиток. Доводячи потенційному спонсорі необхідність підтримки того або іншого проекту, фандрейзер апелює до розуму, логіки бізнесмена. У зв'язку із цим його мова повинна бути послідовною, логічною, переконливою. Найменша неточність, логічна невідповідність можуть різко знизити ефект переконання. Достовірну інформацію для переконуючого психологічного впливу можна одержати тільки на основі всебічного вивчення внутрішнього середовища організації. Значення цього етапу важко переоцінити й у стратегічному відношенні, оскільки завдяки грамотному аналізу, можна одержати відповіді на наступні архіважливі питання:

- Як одержати кращі результати при найменших витратах?
- Як погодити свою діяльність із найближчим соціальним оточенням?
- Як краще розпорядитися наявними в організації ресурсами?

Як краще залучити для реалізації цілей організації фінансові джерела (у тому числі через пожертвування?) Внутрішній аналіз повинен узгоджуватися із принципом відкритості. Адже корпорація, що інвестує проект, повинна мати максимальну користь від своїх вкладань і, насамперед, у вигляді відчуття власної значимості, позитивних соціальних змін, які відбуваються за межами власного виробництва. А

40 4. Корпоративне спонсорство й методика залучення ресурсів від підприємців

– для цього спонсор повинен мати наочний і переконливий доказ, що організація, яку він збирається фінансувати, займає чесну, відкриту позицію стосовно нього.

Внутрішній аналіз припускає вирішення наступних завдань:

- Характеристика цілей і місії організації;
Встановлення відповідності стратегії цілям організації:
Оцінка сильних і слабких сторін способу реагування на поставлену проблему й показники оцінки результатів її вирішення.
Визначення відповідності організаційної структури для оптимального виконання планових завдань;
- Визначення збалансованості вхідних і вихідних ресурсів.

Основними методами аналізу є:

- Анкетування зовнішніх експертів, членів організації й клієнтів;
- Співбесіди із зовнішніми експертами, персоналом і клієнтами;
- Вивчення аналітичних матеріалів, які об'єктивно відбивають попередню діяльність організації (плани, звіти, базові документи організації та ін.)

Як тільки організація, визначить свою мету, місію, стратегію й усвідомить бажані джерела фінансування, необхідно все це записати. Такі записи допоможуть потенційним донорам краще зрозуміти діяльність організації.

Аналіз можливостей потенційних спонсорів. Потенційним суб'єктом корпоративного спонсорства є підприємство. От

чому для встановлення плідних контактів з бізнесом НДО повинна проаналізувати можливості й потреби свого комерційного оточення. У цій роботі можна виділити кілька послідовних і взаємозалежних кроків:

Вивчення специфіки підприємницької діяльності в порівнянні із НДО, визначення можливостей бізнесу в аспекті його співробітництва з організаціями третього сектора; Уточнення змісту мотиваційної сфери підприємця, пошук мотивів, які спонукають його не тільки до підприємницької діяльності, але й до добродійності; Уточнення комерційного оточення своєї організації, складання бази даних потенційних і реальних спонсорів. Специфіка підприємницької діяльності. В економічній системі будь-якої держави підприємствам належить одне з провідних місць. Це обумовлено тим, що вони виконують функції товаровиробника й тим самим задовольняють потреби суспільства в продукції, послугах, роботі.

Головний стратегічний напрямок бізнесу - створити таку структуру виробництва й продажу, що приносила б чистий прибуток власникові. Економічний ефект підприємства визначається середньою нормою прибутку, розмір якої залежить від швидкості обігу виробничих фондів, зниження собівартості продукції, підвищення продуктивності праці, величини створеного додаткового продукту. Слід зазначити, що в більшості компаній розвинених країн середня норма прибутку становить приблизно 12%.

Таким чином, специфіка підприємства, як суб'єкта корпоративного

42 4 Корпоративне спонсорство і методика залучення ресурсів від підприємців

спонсорства полягає в тому, що як основний орієнтир підприємницької діяльності в умовах ринкової економіки є самостійність і рентабельність виробництва. Прибуток, отриманий коректним способом, є мірилом ефективності підприємницької діяльності. У той же час завдяки прибутку підприємство може стати суб'єктом корпоративного спонсорства.

Вивчення мотиваційної сфери особистості підприємця. Рішення про підтримку громадської організації приймають керівники підприємства (менеджери, директори й т.п.). У зв'язку із цим при аналізі можливостей потенційних спонсорів важливо звернути увагу на мотиваційний компонент підприємницької діяльності.

Часто стверджують, що провідним мотивом підприємництва є одержання максимального прибутку. Разом з тим відомо, що максимальний прибуток, отриманий з раптових переваг конкуренції, залучає до себе увагу конкурентів і тим самим підриває шанси на прибуток. Якщо мотиви діяльності обмежені тільки найближчим майбутнім і не включені в систему більш широких, принципових завдань, має місце коротка мотивація, що створює таке ставлення до підприємницької діяльності, яке характеризується відсутністю перспективи, вузькістю світогляду й пасивністю. У цьому випадку найменша невдача може привести до розчарування в роботі й виникненню бажання змінити її. Джерелом активного, творчого відношення до підприємництва є далека мотивація, при якій поставлені цілі ставляться не тільки до найближчого майбутнього, але й до віддаленого.

Поєднання економічного результату, вираженого в нормі прибутку, і перспективної мотивації підприємця дозволяє

спрогнозувати можливість одержання спонсорської допомоги.

Таблиця 1. Ймовірність одержання підтримки від бізнесу.

<i>Мотивація Рівень прибутку</i>	Далека	Близька
Середній	<i>Велика вірогідність отримання допомоги</i>	<i>Зустрічається нечасто. Отримання допомоги залежить від ситуативних факторів.</i>
Низький	<i>Існує вірогідність отримання незначної одноразової допомоги</i>	<i>Скоріш за все допомоги ви не отримаєте.</i>

Вивчаючи бізнес в аспекті його можливостей надання допомоги НДО, фандрейзер повинен ознайомитися з типологією, у якій мотиваційні, особистісні й поведінкові характеристики бізнесмена тісно взаємопов'язані. Певну допомогу в цьому питанні може надати типологія, розроблена американським психологом Р.Хисричем. що зіставив поведінкові й психологічні якості професіоналів в області виробництва. Р.Хисрич виділяє

44 4. Корпоративне спонсорство й методика залучення ресурсів від підприємців три типи:

Традиційного менеджера, тобто керівника, ідо наділений якостями підприємця й просто виконує обов'язки як службовець;

Інтерпренера - людини, що працює на підприємстві й має задатки й здатності підприємця; Безпосередньо підприємця. Знання поведінкових якостей різних типів бізнесменів може стати орієнтиром для "визначення можливостей отримання спонсорської допомоги.

Таблиця 2. Імовірність ухвалення рішення про підтримку ІІДО різними типами бізнесменів.

Тип бізнесмена	Умови, за яких буде прийнято рішення щодо підтримки
Традиційний менеджер	<i>Зможе прийняти рішення, якщо воно входить до його компетенції, узгодить це питання з особою, що знаходиться вище його за посадою.</i>
Підприємець	<i>Прийме рішення, якщо аргументи на користь підтримки переконливі, побачить зв'язок результату зі своїми прагненнями.</i>
Інтерпренер	<i>Допоможе вплинути на того, хто приймає рішення, якщо проект співпадає з його аргументами.</i>

Мотиви участі бізнесу в добродійності можуть бути різними - від орієнтації на партнерів, які займаються філантропією, до власних переконань. Знання того, яким мотивом керується добродійник, дозволяє вибрати оптимальні методи впливу на нього.

Таблиця 3. Методи впливу на бізнесмена залежно від його ставлення до благодійності

Мотив благодійності	Методи впливу
Орієнтація на партнерів, що займаються благодійністю	<i>Закріплення традиції української добродійності її меценатства, пропаганда добродійності в засобах масової інформації, створення ситуацій, у яких бізнесмен є</i>
Поради близьких, до точки зору яких прислуховуються бізнесмен	<i>Опосередкований вплив через репрезентативну групу (родина, співтовариство друзів) або через людей, які є авторитетними для</i>
Пільги в оподаткуванні	<i>Формування звички використання існуючих норм і законів. Ліквідація несприятливих факторів шляхом впливу на законодавчий орган влади з метою вдосконалення нормативно-правової бази, що закріплює довіру до</i>
Класні переконання	<i>Відкритий вплив, що апелює до переконання, як усвідомленої потреби бізнесмена діяти у відповідності зі своїми ціннісними орієнтирами. Побудова систем доводів і аргументації, які дозволяють бізнесменові дійти до висновку, що рішення він</i>

Вивчення комерційного оточення, створення бази даних. Важливим кроком у діяльності НДО по залученню ресурсів є вивчення комерційного оточення. Мета цієї роботи полягає в тому, щоб створити базу даних потенційних донорів, визначити реальні можливості суб'єктів корпоративного спонсорства. Об'єктом вивчення є підприємства, установи, фірми, які перебувають у найближчому географічному оточенні.

Джерелами збору інформації про комерційне оточення можуть бути:

Інтернет, що дозволяє громадянським організаціям оперативно обмінюватися інформацією, порадами, швидко й вчасно одержувати консультації по фандрейзингу;

- Матеріали періодичних видань (газети, журнали бюлетені); Дані місцевого статистичного управління про банки, фірми, установи;
- Програми ТУ;
- Інформація, отримана від друзів, знайомих, волонтерів;
- Матеріали семінарів, круглих столів, конференцій; Спілкування з колегами, що мають досвід одержання допомоги від бізнесу.

Інформація, отримана з різних джерел, оформляється у вигляді бази даних, що може мати наступну структуру:

- Назва підприємства (фабрика, завод, магазин, майстерня й т.п.);

Визначення власника (склад засновників) і місцезнаходження підприємства;

Предмет (які продукти виготовляються) і мета діяльності підприємства;

Організаційно-правова форма (приватна, колективна, державна, загальна, іноземна);

Галузь народною господарства (будівництво, промисловість, наукове обслуговування, невиробнича сфера, торгівля й т.п.);

Органи керівництва підприємством, їхня компетенція. Крім цієї інформації важливо скласти списки тих, хто приймає рішення про надання підтримки НДО. Цей список повинен бути повним. Форма запису може бути наступною: Прізвище, ім'я, по-батькові Місце роботи

- Посада
- Адреса
- Робочий і домашній телефони
- E-mail
 - Сімейний стан

З огляду на ту обставину, що списки швидко старіють, їх потрібно постійно оновлювати.

Виходячи з аналізу даних про комерційне оточення, можна спрогнозувати одержання того або іншого виду підтримки. При вирішенні цього завдання можна використовувати класифікацію

Таблиця 4. Види корпоративної підтримки

Критерії класифікації	Види підтримки
Характер підтримки	<i>Фінанси, послуги, волонтерська праця, товари. приміщення, комплекс перерахованого вище</i>
Напрямок підтримки	<i>На окремий захід, на проект у цілому, на частину проекту, адресна допомога (окремій особі або групі)</i>
Розмір допомоги	<i>Невеликий, середній, великий</i>
Частота надання допомоги	<i>Одноразова, епізодична, постійна</i>
Тривалість підтримки	<i>Короткотривала, середньо тривала, довготривала</i>
Мета підтримки	<i>Безкорислива, з певною метою (умовою)</i>

Формулювання завдань і складання плану. На основі аналітичних матеріалів, отриманих при вивченні внутрішніх потреб НДО й можливостей комерційного оточення, складається план взаємодії з бізнесом. Форма планування може бути різною. Наприклад:

Організаційні заходи	Зміст роботи	Час	Відповідальні
Збір інформації про потенційного спонсора	<i>Дані про підприємство, Дані про особу, що приймає рішення. Огляд попередніх пожертвувачів (скільки, на які потреби). Інформація, що допоможе усвідомити мотиви потенційного спонсора.</i>		
Призначення прохача	<i>Прохач - лідер організації або фандрайзер, або хтось із персоналу. Обов'язковою умовою для прохача є знання того, до кого звертаються по допомогу, а також наявність особистісних контактів.</i>		
Підготовка переконливих аргументів	<i>Прохач повинен мати переконливі аргументи й план звертання до потенційного спонсора.</i>		
Перший контакт	<i>Можна звернутися із проханням по телефону, але краще - бесіда один на один. Прохач домовляється про зустріч.</i>		

Персональна зустріч	<i>Використовуючи інформацію про потенційного донора, а також про проект, фандрейзер роз'яснює питання, веде переговори, а також завершує справу.</i>		
Вдячність	<i>Необхідно подякувати спонсора одразу ж після надання підтримки. Якщо підприємство приймає рішення не надавати підтримку, то однаково необхідно надіслати лист-подяку</i>		

Методи звертання до потенційного спонсора:

- Роздача листівок;
- Реклама;
- Інформаційна замітка;
- Лист;
- Розмова по телефону;
- Звертання до групи із презентацією проекту;

Персональна розмова Основний етап починається після одержання згоди підприємця про надання підтримки НДО в реалізації соціального проекту. У залежності взаємної зацікавленості сторін може бути складено два види договору: ті, що підлягають поверненню, та безповоротні.

Ті, що підлягають поверненню, називають угоди, у яких власницькій дії спонсора (передача коштів, надання послуг та ін.) відповідає власницький обов'язок НДО.

У безповоротних угодах обов'язок виконати дії власницького характеру лежить тільки на спонсорі, який не має права вимагати зустрічного надання власності (угода про дарування, безповоротного користування власністю).

В угоді потрібно відобразити предмет договору, права й обов'язки сторін, а також умови його реалізації.

Під час основного етапу НДО реалізує проект із використанням засобів, отриманих від бізнесу. При цьому НДО забезпечує доступ до інформації про реалізацію проекту. Після завершення проектної діяльності, необхідно оцінити її результати й спробувати встановити довгострокові стосунки з тією структурою, від якої була отримана підтримка.

5. Соціальне замовлення як форма залучення бюджетних грошей для реалізації місцевих цільових програм

Ідомо, що НДО стосовно держави виконують дві функції:

В опозиційну й творчу. Опозиційна функція спрямована на призупинення державних планів і програм, які негативно впливають на демократичні перетворення. Форми опозиційного відношення можуть бути різними: організація акцій протесту, використання судів для перегляду офіційних рішень, об'єднання зусиль із політичною опозицією або профспілками, використання засобів масової інформації й неофіційних каналів зв'язку для формування суспільної думки та ін.

Творча функція знаходить своє вираження в тому, що неурядові організації розвивають власні програми в напрямку розширення послуг для різних верств населення. При виконанні творчої функції організації третього сектору стосовно державних структур займають позицію співробітництва з тими державними службами, які надають населенню послуги. Форми такого творчого партнерства різноманітні: громадські організації проводять тематичні тренінги для державних службовців, пропонують державі оригінальні технічні вирішення тих або інших проблем. Однієї з найбільш ефективних форм установа партнерських відносин НДО з державою є соціальне замовлення.

Соціальне замовлення - це комплекс заходів організаційно – правового характеру, спрямованих на вирішення соціальної проблеми

в масштабах усієї держави або окремої адміністративно-територіальної одиниці, які здійснюються некомерційними організаціями за рахунок засобів бюджету й інших джерел на основі соціального контракту з органами державної влади або місцевого самоврядування. При цьому вирішення соціальних проблем здійснюється, як правило, за допомогою цільових соціальних програм (соціальних проектів), а виконавець соціального замовлення визначається на конкурсній основі." [9]

Як бачимо, за допомогою соціального замовлення громадські організації залучають ресурси державних структур для реалізації своєї місії, а саме: на контрактній основі вони беруть безпосередню участь в урядових соціальних програмах.

Ця форма взаємодії державного й суспільного секторів одержала досить широке поширення в демократичних країнах, що мають соціально орієнтовану економіку. Аналізуючи соціальну політику розвинених країн Заходу й США, И.Хананашвилли й У.Якимець відзначають, що у Франції 80% ресурсів некомерційні організації одержують від держави на контрактній основі, у Німеччині цей показник дорівнює 70%. У громадських організаціях США більше однієї третини становлять ресурси, які надійшли від держави. [16].

В Україні соціальне замовлення розроблене й апробоване в Одесі. Соціально-економічні, правові аспекти цієї проблеми описуються співробітниками асоціації підтримки громадських ініціатив "Ковчег" у роботі "Соціальне замовлення в Україні: обґрунтування й впровадження". На думку авторів, "...впровадження в практику роботи міської ради і його органів такого ефективного механізму взаємодії влади з некомерційними

організаціями як соціальне замовлення дозволить об'єднати зусилля органів місцевого самоврядування, некомерційних організацій і бізнесменів, і направити їх на максимально адресне й ефективне вирішення життєво важливих соціальних проблем міста" [13, стор. 61]. Аналіз практики використання соціального замовлення в Україні дозволяє виділити ряд поступально послідовних кроків, які допоможуть впровадити цю технологію на місцевому рівні.

Крок 1. Розробка документів, необхідних для впровадження соціального замовлення й відповідних існуючим нормативно-правовим актам України. Це завдання вирішує ініціативна (робоча) група, у яку входять: активісти громадських організацій, депутати міської ради, експерти по розробці й оцінці соціальних програм і проектів, а також фахівці в сфері права.

Найбільш важливим документом для впровадження соціального замовлення в місцевій громаді є "Положення про соціальне замовлення", що згодом повинне бути затверджене відповідним органом місцевого самоврядування. Значну допомогу в розробці даного документа може зробити "Положення про соціальне замовлення в місті Одесі", розроблене постійною комісією міської ради по вдосконалюванню структури керування містом разом з Одеським суспільним інститутом соціальних технологій і Асоціацією підтримки цивільних ініціатив "Ковчег". Положення розроблене відповідно до існуючої в Україні нормативно-правової бази й складається із семи розділів:

У першому розділі розглядаються загальні положення, де визначається понятійний апарат, що використовується

у Положенні; визначається мета соціального замовлення й принципи, на яких він будується; формулюється проблематика, для вирішення якої необхідний даний механізм соціального партнерства (У Додатку до Положення); розкриваються рівні застосування соціального замовлення, а також джерела фінансового забезпечення. У другому розділі розкривається зміст підготовки соціального замовлення. Тут описуються механізми визначення пріоритетних соціальних проблем, вимоги до формування завдань і розробки цільових соціальних програм і соціальних проектів, а також установлюються принципи відбору замовників соціального замовлення. Третій розділ присвячений окремим аспектам визначення виконавців соціального замовлення: формуванню конкурсної комісії, її повноваженням і організації роботи; вимогам до змісту оголошення про конкурс і до організацій, що подають заявки на участь у конкурсі; механізмам організації й оприлюдненні підсумків конкурсу. Четвертий розділ визначає організаційно-правові аспекти формування соціального контракту. П'ятий розділ - "Організація виконання соціального замовлення". У цьому розділі визначаються права й обов'язки замовника й виконавця соціального замовлення; взаємодія суб'єктів, що беруть участь у проекті: порядок розв'язання суперечок сторін і умов розірвання соціального контракту. Шостий розділ присвячений питанням оцінки результатів виконання соціального проекту.

У цьому розділі формулюються деякі заключні положення.

Положення про соціальне замовлення обов'язково приймається рішенням відповідного представницького органу місцевого самоврядування.

Поряд з Положенням про соціальне замовлення ініціативна група розробляє й організаційно-методичний супровід впровадження соціального замовлення. Першорядне значення в цьому аспекті має визначення найбільш пріоритетних напрямків, у яких доцільне використання механізму соціального замовлення. Цей етап, власне кажучи, є стадією виявлення й формулювання проблеми конкретної цільової групи (ветеранів, безробітних, малозабезпечених громадян, біженців, звільнених з місць позбавлення волі, дітей, позбавлених батьківської опіки, і т.п.). Для формулювання переліку найбільш актуальних проблем, які можна вирішити за допомогою технології соціального замовлення, залучаються різні структурні елементи місцевої громади, а також окремі громадяни. У їхньому числі: НДО й ініціативні групи громадян місцевої громади, органи самоорганізації населення, депутати й депутатські групи. Складений робочою групою перелік пріоритетних соціальних проблем також затверджується міського (районною, сільською) радою й включається в план соціально-економічного розвитку місцевої громади.

Крок 2. Формулювання завдань, спрямованих на вирішення пріоритетних соціальних проблем. Цей крок в основному виконують органи державної влади й місцевого самоврядування, які безпосередньо відповідальні за вирішення тієї або

іншої проблеми й мають для цього відповідні ресурси. Однак до цієї роботи можуть залучатися й громадські організації, що виступають із ініціативою щодо вирішення даної проблеми. Завдання на вирішення сформульованих пріоритетних соціальних проблем місцевого соціуму затверджуються сесією міської (районної, сільської) ради одночасно із затвердженням плану соціально-економічного розвитку й бюджету відповідного органу місцевого самоврядування на майбутній календарний рік.

Крок 3. Розробка цільових соціальних програм. Ініціатори застосування технології соціального замовлення в м. Одесі визначають соціальну програму як "комплекс взаємопов'язаних за метою, ресурсами, виконавцями і строками виконання соціальних проектів і заходів, що забезпечують вирішення соціальних проблем у масштабах всієї країни або окремої території" [13, стор.79] Ця робота проводиться одночасно з формулюванням конкретних соціальних завдань. Програма розробляється представниками органів місцевого самоврядування за участю громадськості. У програмі визначаються обсяги засобів, які передбачається виділити для фінансування робіт за соціальним замовленням із бюджетних, а також позабюджетних джерел, у тому числі із цільових фондів органів місцевого самоврядування

Крок 4. Створення конкурсної комісії й визначення переможця (виконавця). Виконавці соціального замовлення обов'язково визначаються на конкурсній основі створеною при органі місцевого самоврядування конкурсною комісією. Склад комісії повинен бути представлений всіма структурами

місцевої громади (влада, бізнес, неурядові організації). З огляду на той факт, що як замовник у соціальному замовленні виступає орган державної виконавчої влади й місцевого самоврядування, основне ядро комісії повинна становити влада (депутати місцевої ради, фахівці, що працюють у районних адміністраціях, виконкомх). Вимоги до членів комісії - компетентність у сфері соціального розвитку місцевої громади. Що стосується представників бізнесу, тоє найбільшу користь у діяльності комісії принесуть ті підприємці, які мають досвід філантропічної діяльності. Із представників НДО варто залучати тих лідерів, які очолюють стабільні, що зарекомендували себе в місцевій громаді, та організації, що мають не тільки позитивний досвід роботи в наданні соціальних послуг, але й у встановленні партнерських відносин з місцевою владою. Члени конкурсної комісії виконують наступні функції: Розробляють методичний матеріал про умови конкурсу й строки його проведення;

Поширюють повідомлення про проведення конкурсу через ЗМІ й інші джерела інформації;

- Попередньо знайомляться із заявками, що надійшли, і оцінюють їх заздалегідь розробленими критеріями;
- Беруть участь у голосуванні по питанню визначення виконавця соціального замовлення.

В інформаційно-методичний матеріал про конкурс доцільно включити наступні розділи; мета програми, у рамках якої оголошується конкурс; тематика проектів і основні вимоги до них (які організації можуть брати участь, тривалість проекту, коментарі до їхнього оформлення, критерії оцінки проектів та

ін.); типові види діяльності, які будуть фінансуватися; суми контрактів; перелік додаткових матеріалів до основної заявки. Громадські організації повинні також знати, що вони допускаються до участі в конкурсі лише в тому випадку, якщо підтвердять здатність самостійно або за допомогою спонсора профінансувати заздалегідь установлену комісією частину загальної вартості проекту.

Для конкурсної комісії, як і для робочої групи, що розробляє пакет документів, головним принципом діяльності є відкритість всіх процедур, тому на засідання комісії необхідно запрошувати журналістів, експертів, представників громадськості.

На підставі розгляду індивідуальних позицій членів конкурсної комісії шляхом відкритого голосування визначається переможець конкурсу (виконавець проекту).

Крок 5. Складання контракту (договору). Виконавець соціального замовлення, визначений конкурсною комісією, заключає із замовником соціальний контракт (договір), що підписується обома сторонами. З моменту підписання контракту виконавець і замовник стають суб'єктами соціального замовлення й вступають між собою в правові відносини, які регулюються нормативно-правовими актами. Елементами правовідносин у соціальному замовленні є: Суб'єкт; Об'єкт; Зміст; Суб'єкти соціального замовлення це замовник і виконавець як юридичні особи, які вступають у правові відносини між собою

бою з приводу певних благ і мають певні права й обов'язки. При цьому замовником є орган державної виконавчої влади або орган місцевого самоврядування, а виконавцем - НДО, що перемогла в конкурсі проектів.

Об'єкт соціального замовлення - соціальна проблема (комплекс соціальних проблем), що відбиває соціальні потреби певної цільової соціальної групи" [13; стор. 68-69]. Іншими словами: об'єктом соціального замовлення є все те, із приводу чого між суб'єктами виникають відносини (матеріальні й нематеріальні блага). Видами об'єктів соціального замовлення можуть бути: Речі (спонукувані і нерухомі) - перехід права на речі відбувається з дотриманням формальностей (письмова форма договору; нотаріальне посвідчення; реєстрація у відповідному державному реєстрі);

Гроші - у цивільному обігу виступають як речі і є юридично замінними; • Продукти творчої діяльності - це результат творчої, інтелектуальної діяльності, здобутки у науці літератури, товарні знаки, знаки обслуговування; Послуги - результат діяльності, що не пов'язана зі створенням конкретного матеріального об'єкту, речі; Робота - результат діяльності, що пов'язаний зі створенням матеріального об'єкту (договір підряду, побутового замовлення й т.п.) Зміст відносин становлять права й обов'язки суб'єктів соціального замовлення, тобто права й обов'язки НДО й органа державної виконавчої влади або органа місцевого самоврядування,

що виступають як замовник. Так, наприклад, замовник зобов'язується перерахувати певну суму на рахунок НДО й при цьому має право одержати звіт про використання наданих грошей. НДО відповідно до домовленості зобов'язується представити звіт про використання отриманих засобів і має право одержати звіт про використання наданих грошей. НДО, відповідно до домовленості, зобов'язується надати звіт про використання отриманих коштів і має право самостійно розпоряджатися ними для досягнення цілей проекту. Стосунки між суб'єктами соціального замовлення оформляються у формі договору або соціального контракту на виконання соціального замовлення. У контракті визначаються суб'єкти правових відносин, їхні права й обов'язки, вартість робіт і порядок розрахунків, а також порядок здачі й приймання робіт. У даному документі вказуються також терміни дії контракту й порядок вирішення спірних питань.

Контракт підписується вповноваженими представниками суб'єктів соціального замовлення.

Крок 6. Виконання соціального замовлення здійснюється відповідно до змісту соціального проекту, у якому дається календарний план основних видів діяльності, з урахуванням затвердженого кошторису витрат.

Крок 7. Оцінка результатів виконання соціального замовлення. Замовник здійснює моніторинг ходу виконання робіт і якості-послуг, що надає виконавець. Якщо проект здійснений відповідно до умов контракту, то після його завершення оформляється акт приймання виконаних робіт. Цей документ підписується повноважними представниками суб'єктів соціального

для реалізації місцевих цільових програм

замовлення й служить підставою для перерахування громадській організації частини, що залишилася, основного фінансування, передбаченого соціальним контрактом.

На думку розробників соціального замовлення в Україні, впровадження цієї технології призведе "до активного формування ринку соціальних послуг з реальною конкуренцією та тенденцією щодо підвищення якості, і зниженню витрат на надання соціальних послуг, максимальному наближенню до споживача. Тобто сприятиме досягненню максимального ефекту при мінімальних затратах". [13, стор. 25-26].

6. Грант як метод отримання донорської підтримки

Грант (англ. "grant" - букв. дарчий акт, субсидія) - це засоби, що безкоштовно передаються для виконання визначеної донором (спонсором, грантодавцем) роботи грантопошукачу (заявнику).

Послідовність роботи по забезпеченню благодійної підтримки складається з трьох етапів:

Пошук потенційних донорів;

Розробка проекту;

Оформлення пакету документів по проекту. Пошук потенційних донорів містить у собі три послідовних кроки:

Визначення критеріїв пошуку;

Пошук інформації про донорські організації і визначення списку організацій, що відповідають заданим критеріям;

Перше звернення до фонду, отримання інформації про вимоги до складання заявок.

Визначення критеріїв пошуку. Громадські організації України можуть мати всеукраїнський, місцевий (регіональний) або міжнародний статус. При цьому громадська організація може бути або не бути юридичною особою. НДО, що має статус юридичної особи, обов'язково зареєстрована у відповідних державних органах. Як юридична особа громадська організація може виступати відповідачем і позивачем у суді, вона має розрахункові рахунки і може проводити грошові операції. Для одержання гранта важливо мати розрахунковий рахунок, тому що більшість донорських організацій оперують безготівковими засобами і

потребують від організації - подавана розрахункового рахунку і фінансової звітності.

Тематика проекту повинна узгоджуватися зі статутними документами фонду, у яких визначаються основні напрямки діяльності, які фінансуються.

У відповідності зі своїм статутом кожний благодійний фонд здійснює той чи інший тип підтримки. Це може бути:

- Пряме фінансування - безпосереднє надання готівки або безготівкових коштів;

Технічна допомога - надання апаратури, устаткування, техніки в безоплатну оренду або в постійне користування;

Організаційна підтримка - безоплатна допомога у проведенні різноманітних форумів (семінари, концерти й ін.);

Інформаційна підтримка - безкоштовне надання літератури, Інтернет. надання консультацій з різноманітних питань;

Оплата навчання, стажування, відряджень;

Видавнича діяльність - фінансування видання наукової, методичної і популярної літератури;

Гуманітарна підтримка - різноманітні форми прямої благодійності.

Для вибору із списку організацій, які відповідають обраним критеріям важливо оцінити попередню діяльність фонду. А саме:

Кому, які гранти надавав фонд за останні декілька років?

Скільки грантів протягом останнього року надавав фонд і на яку суму?

Чи підтримує фонд ті самі організації протягом ряду років?

Або чи видає стартові гранти починаючим?

Гранти надаються спільно з іншими фондами? Або проект фінансується тільки даним фондом?

Коли проводяться засідання, на яких розглядаються проекти?

- Чи проводить фонд консультації з методики написання проектів?

Чи є у фонду визначені жорсткі вимоги щодо оформлення проекту?

- На якій мові повинен бути написаний проект?

Перше звернення до фонду. Після збору інформації про попередню діяльність фонду грантошукач обирає найбільш прийнятну (для фонду) форму початкового звернення до потенційного донора. Якщо з наявної інформації про фонд не ясно, як варто звертатися, то можна діяти наступним чином:

Подзвонити у фонд і пояснити суть проекту: Підготувати і провести зустріч з представниками фонду Направити у фонд лист-запит із стислим описом змісту проекту.

Початкове звернення у фонд з листом-запитом називають "перед проектом". Лист-запит пишеться від імені керівника проекту і підписується керівником організації. Передпроект повинен бути стислим (1 -3 сторінки) і в той же час містити інформацію, із якої можна уявити суть проекту. Наведемо зразок форми листа-запиту, що пропонується авторами посібника "Усе вирішують... гроші":

"Перший вступний абзац узагальнює усе, що стосується проекту, включаючи суму грошей, що ви просите;

Зразки інформації про кожну організацію, що бере участь

у проєкті;

Один або два абзаци інформації про проблему, що повинна бути вирішена;

Один два абзаци про свій й досвід фінансування проєктів;

П'ять або шість абзацив про календарний план здійснення проєкту;

- Бюджет;

Підсумковий абзак із вдячністю за увагу і зазначенням адреси і телефону." (15; стор. 22)

Після ознайомлення із листом-запитом фонд може:

- Запропонувати зустрітися з вами;

Попросити вас надіслати повну заявку на фінансування;

Надіслати вам відмову. У випадку позитивної відповіді на запит варто приступити до розробки проєкту, а саме:

Визначення ідеї проєкту;

Розвиток ідеї проєкту: формулювання мети, завдань проєкту, заходів по його здійсненню, коротка анотація проєкту;

- Розробка логічної схеми проєкту.

Ідея проєкту, як основна думка грантошукача, є вихідним положенням, що визначає утримання і напрямок майбутньої діяльності. Чітке формулювання ідеї, її інтерпретація допомагає осмислити основні напрямки діяльності, що варто відобразити в стислій анотації проєкту.

Інтерпретація ідеї	Напрямки анотації
<i>Чим ви будете займатись?</i>	<i>Напрямки роботи</i>
<i>Чого бажаєте досягти?</i>	<i>Формулювання мети і завдань проєкту</i>
<i>Які проблеми вирішує ваша діяльність</i>	<i>Коло проблем, що вирішуються</i>
<i>Хто в цьому зацікавлений?</i>	<i>Коло осіб, організацій, зацікавлених в реалізації проєкту</i>
<i>Які шляхи і засоби пропонуюмо використати?</i>	<i>Узагальнена стратегія досягнення мети (основні передбачувані результати)</i>

Завершальним етапом розробки проєкту є упорядкування його логічної схеми. У якості зразка можна використовувати рекомендації спеціалістів учбово-консультаційного агентства "Інтерстандарт" (12;):

Характеристика основних компонентів проєкту	Об'єктивні показники і критерії проєкту	Зовнішні умови
<i>Постановка проблеми. Суть проблеми, обґрунтування її значущості й актуальності</i>	<i>Джерела інформації, що підтверджують актуальність проблеми, необхідність її своєчасного вирішення. Статистичні дані, результати досліджень</i>	

<i>Мета проекту формулюється відповідно до поставленої проблеми</i>	<i>Критерії оцінки і способу перевірки темпів і якості руху до поставленої мети, внеску у вирішення проблеми</i>	
<i>Завдання проекту. Очікувані результати. Формулювання конкретних завдань, які направлені на досягнення поставленої мети. Очікувані результати в процесі вирішення кожного завдання. Визначення загального кінцевого результату проекту</i>	<i>Критерії і показники, які свідчать про виконання поставлених завдань і досягнуті результати</i>	
<i>Стратегія досягнення мети. Методи, прийоми, які сприяють вирішенню завдань і досягненню поставленої мети. Перелік конкретних запланованих заходів.</i>	<i>Обґрунтування обраних методів, доведення їх доцільності і відповідності меті</i>	

<i>Ресурси. Джерела їх знаходження. Кошти, товари, послуги, кадри та ін., які необхідні для виконання проекту. Очікувані джерела знаходження ресурсів: спонсори, які підтримують організацію, власні кошти, державне фінансування, донорські організації</i>	<i>Обґрунтування необхідності і ефективності складу, обсягів і джерел очікуваних ресурсів. Підстава для визначення заробітної плати, вартості устаткування, матеріалів, послуг і т. д.</i>	
--	--	--

Оформлення пакету документів по проекту. У донорську організацію подається пакет документів, що називають заявкою. Звичайно донори спеціально розробляють формуляри заявок, що допомагає грантошукачу сформулювати програму, а грантодавцю - проаналізувати її. Багатоваріантність заявок не виключає обов'язковості включення в неї таких розділів:

- Титульна сторінка;
- Анотація (стислий зміст); *
- Постановка проблеми;
- Цілі і завдання проекту;
- Стратегія досягнення цілей (методи і заходи);
- Оцінка і звітність;
- Бюджет;
- Додатки. Титульна сторінка є візитною карткою проекту. Вона повинна

містити необхідну первинну інформацію для спонсора і включає такі пункти:

Назва проекту (виділити жирним шрифтом): Організація-виконавець (назва, адреса, e-mail, телефон, факс);

Організації, що підтримують проект (перелік);

Керівник проекту (прізвище, ім'я, по батькові, посада, адреса, телефон);

Термін виконання проекту (кількість місяців, з якого по який час);

Повна вартість проекту;

Сума, яку просять у Фонду;

Місце, де буде проходити робота з проекту (місто, область, держава)

Анотація дуже важлива частина проекту. Її можна порівняти з газетним заголовком, що привертає увагу читача і викликає у нього бажання й інтерес до ознайомлення зі статтею. Ось чому деякі рецензенти переходять до розгляду заявки тільки в тому випадку, якщо їм подобається анотація. У зміст анотації входить:

Пропозиція по проблемі (чому потрібний проект); на що спрямований проект і які очікувані результати;

Що і як передбачається зробити в ході реалізації проекту;

Інформація про грантошукача і його попередні досягнення;

Повна вартість проекту: власний внесок, внески інших організацій, сума, яку просять.

Обсяг, що рекомендується - від одного абзацу (для короткої заявки) до 1 сторінки (для більш об'ємної заявки).

Постановка проблеми або обґрунтування потреб. Для того, щоб переконати донора в ефективності запропонованого проекту, важливо довести актуальність проблеми, на рішення якої він спрямований. При цьому проблема повинна відбивати не внутрішні проблеми організації, а проблеми, що існують у суспільстві, за вирішення яких береться організація.

При написанні даного розділу важливі стислість, ясність і дохідливість викладу. Необхідно уникати складних граматичних конструкцій, наукоподібних зворотів, фахової лексики. Якщо при обґрунтуванні проблеми не можна обійтися без маловживаної наукової термінології, то значення кожного поняття повинно бути розкрито. Для доказу актуальності висунутої проблеми необхідно використовувати не тільки власну оцінку потреб соціального оточення, але й робити посилання на наукові дослідження, виступи представників влади й інших компетентних осіб; а також, у разі потреби, наводити статистичні данні.

При написанні цього розділу необхідно:

Охарактеризувати ситуацію, що потребує зміни; Показати коло тих осіб, яких вона стосується; Визначити наслідки впливу даної ситуації; Підтвердити значущість, актуальність проблеми кількісними методами, даними наукових досліджень, посиланням на літературні джерела та ін.; Приклад: Відомо, що образ сучасної й майбутньої Європи значною

мірою визначає Європейський Союз. У зв'язку із цим стратегічний пріоритет нашої держави - інтеграція з європейськими й північноатлантичними структурами - є актуальним. В останні роки в Україні здійснюються зміни в напрямку реалізації цієї стратегії (свобода слова, активність опозиції, політична реформа й т.д.). У той же час досвід країн Центральної й Східної Європи свідчить про те, що досягнення цієї мети можливо лише за підтримки більшості членів суспільства. Особливо це торкається питання вступу до НАТО, тому що при прийнятті такого важливого рішення на державному рівні обов'язково повинна враховуватися воля народу. Однак, як показують результати соціологічних досліджень, зараз громадяни України не можуть здійснити свідомий вибір, оскільки вони недостатньо інформовані. За даними соціологічного опитування, проведеного наприкінці 2006 г Центром економічних і політичних досліджень ім. О.Розумкова, більшість громадян України (51%), характеризуючи рівень своєї поінформованості про НАТО, визначають його як низький або відповідають, що взагалі нічого не знають про Альянс. У дослідженні, проведеному в березні - квітні 2007 г у Кіровоградській області Інститутом соціокультурного менеджменту (ІСКМ), цей показник виявився значно вищий (56%). Вихід з даної ситуації полягає в підвищенні компетентності з питань євроатлантичної інтеграції тих цільових груп, які безпосередньо формують суспільну думку (журналісти, депутати місцевого самоврядування, працівники системи освіти, лідери неприбуткових організацій), а також в об'єднанні їхніх зусиль у цьому напрямку. Найбільш оптимальною формою вирішення цієї проблеми, на наш погляд,

є серія тренінгів з питань євроатлантичної інтеграції, проведених у Кіровоградській області для цільових груп на рівні області, міста й районів.

Мета і завдання проекту. У цій частині заявки необхідно показати, який очікується ефект від реалізації проекту.

Мета - це те, заради чого будуть здійснюватися заходи проекту. Мета, як правило, формулюється у вигляді загального твердження, що важко піддається кількісній оцінці. Призначення мети - показати тип проблеми, з якою має справу грантошукач. При формулюванні мети проекту можна скористатися наступною схемою:

Метою проекту є ... (напрямок проекту, конкретний аспект поставленої проблеми) шляхом... (спосіб реалізації проекту).

Спрямованість проекту може бути виражена такими словами: збереження, створення, сприяння, розповсюдження, забезпечення.

Завдання - конкретні досягнення, що піддаюся виміру, спрямовані на вирішення проблеми і здійснення мети проекту. Тому потрібно уникати слів, що показують процес, а використовувати слова, що означають його завершеність.

Не можна використовувати слова: підтримувати, покращувати, посилювати, сприяти, координувати, перебудувати.

Потрібно використовувати слова: підготувати, розподілити, зменшити, збільшити, організувати, виготовити, встановити порядок.

Формулюючи завдання, важливо використовувати критерії :
SMART:

S	<i>Specific</i>	<i>Конкретність</i>	<i>Чи конкретно завдання, чи достатньо зрозуміла з точки зору того, як коли і де зміниться ситуація?</i>
M		<i>Обчислюваність</i>	<i>Чи можливо обчислити кількість (наприклад, скільки людей)</i>
A	<i>Area - specific</i>	<i>Територіальність</i>	<i>Чи показують завдання територію і групу населення?</i>
R	<i>Realistic</i>	<i>Реальність</i>	<i>Чи приведе виконання проекту до змін, вказаних в завданнях?</i>
T	<i>Time - bound</i>	<i>Визначеність у часі</i>	<i>Чи відображає завдання період часу, за який воно може бути досягнуте (протягом першої чверті, або першої половини запланованого часу) ?</i>

Загальні вимоги до написання розділу "Мета і завдання проекту":

Обсяг - 0,5 - 1 стор.

Мета і завдання повинні логічно впливати з постановки проблеми;

мета - загальний результат, завдання - конкретні результати.

Приклад:

Проект спрямований на адаптацію звільнених із ВТЗ до умов життя на свободі шляхом реалізації учбово-методичного комплексу по коригуванню девіантної поведінки.

Для досягнення зазначеної мети передбачається вирішити такі завдання:

Провести учбово-практичний семінар "Динаміка особистості засудженого і виховний процес у ВТЗ" для 30 співробітників ВТЗ Кіровоградської та Черкаської областей;

Організувати випуск щоквартального бюлетеня "Як домогтися успіху на свободі?" і поширити його у виправно-трудових закладах України;

Розробити навчальний курс "Виправно-трудова психологія і провести його апробацію у 4-х ВНЗ України.

Стратегія досягнення мети (методи і заходи). Мета проекту реалізується за допомогою конкретних заходів і методів.

Можливі такі види заходів під час реалізації мети проекту:

Організація і проведення семінарів, тренінгів, конференцій, конгресів;

Видання і поширення літератури;

Опитування населення;

Розробка програмних продуктів;

Розробка проектів і технічної документації;

Проведення експериментів:

Зйомки фільмів;

Проведення моніторингових досліджень;

Організація і проведення громадянських акцій та ін. На основі цього розділу розробляють календарний робочий план проекту і робочої схеми проекту (іноді ці документи включають у додаток). Для упорядкування плану реалізації проекту можна використовувати таку схему:

№	Етап реалізації проекту	Строк	Заходи, які будуть проводитися	Необхідні ресурси	Необхідне фінансування	Відповідальний
1.						
2.						
3.						
4.						

Основні вимоги до написання цього розділу: •

Обсяг — 1-5 сторінок;

Відповідність заходів меті і завданням проекту; Описати заходи й аргументувати причини їх вибору; Зазначити відповідальних за проведення заходу, а також визначити, як будуть здійснюватися заходи;

Викласти послідовність проведення заходів і зазначити ресурси, необхідні для їх виконання;

Пояснити, кому служить проект, тобто описати аудиторію потенційних користувачів;

(Приклад написання цього розділу у додатку №2)

Оцінка і звітність. При втіленні стратегії в життя і грантодавцю, і керівнику проекту необхідно мати своєчасний зворотній зв'язок, за допомогою якого встановлюється контроль, перевірка діяльності НДО по досягненню мети і завдань проекту. Об'єктивний аналіз результатів служить підставою для внесення коректив у діяльність організації для вдосконалення змісту, методів, форм досягнення запланованої мети. Результати

контролю реалізації методів і заходів проекту виражається в їхній оцінці.

Оцінка проекту - це процес збору й аналізу інформації для визначення відповідності виконаних у ході його реалізації завдань і запланованих заходів поставленій меті.

Оцінка дозволяє визначити:

Наскільки змінилась ситуація, описана в розділі "Постановка проблеми"

Чи не призвела реалізація проекту до якогось неврахованого ефекту (негативного чи позитивного) ;

Які чинники сприяли успіху, а які заважали досягненню мети.

Оцінка повинна бути об'єктивною. Велике значення для реалізації цієї вимоги мають чітко розроблені показники, за якими варто оцінювати проект.

Показники - це кількісні і якісні критерії, які лежать в основі вимірювання й оцінювання досягнення поставлених у проекті мети і завдань.

Наприклад:

Мета: Інформування населення про екологічний стан регіону: рівень його забруднення, можливі міри профілактики захворювань і шляхи подолання екологічної кризи.

Завдання: організувати на регіональному телебаченні щотижневу програму, що забезпечувала б населення важливою для їхньої життєдіяльності - екологічною і культурно-історичною інформацією:

Показники:

Рейтинг екологічної передачі серед інших програм

регіонального телебачення.

Думка телеглядачів до і після передачі по відпрацьованій методиці

Близьким до оцінки є поняття "моніторинг". Моніторинг - це безперервний процес накопичення інформації зі всіх аспектів проекту для визначення ходу виконання й остаточного завершення запланованих заходів, а також про їх сприяння досягненню мети.

У процесі моніторингу керівник стежить за дотриманням графіку роботи, знаходженням ресурсів, ефективністю проведених заходів. За результатами моніторингу в будь-який момент можна встановити чи виконується проект відповідно до затвердженого плану.

У процесі моніторингу важливо уточнити:

Що саме підлягає моніторингу (час здійснення заходів; зарплата і премія; умови замовлення і доставки товару: дані про людей, що одержали послуги або пройшли навчання та ін.);

- Яку інформацію збирати (розклад заходів; платіжні підтвердження; товарні реєстри; резюме співробітників і т.п.);

Хто збирає інформацію (менеджер проекту; фінансові органи: громадські працівники; викладачі і т.д.);

Хто використовує інформацію (організація, що фінансує: аудитор; місцевий керівник і т.п.);

Як використовувати інформацію (переконатися в наявності засобів; визначити структуру виплат за послуги; надавати робітникам рекомендації щодо кар'єри і т.д.);

Які рішення можна приймати (переглянути бюджет;

визначити відповідність посаді: переглянути стратегію проекту і т.д.

Отже, моніторинг - безперервний процес. Система моніторингу повинна бути розроблена ще до початку реалізації проекту і внесена в його робочий план. Спочатку моніторинг здійснюється самими співробітниками проекту. На наступному етапі моніторинг здійснює донор. Виїжджаючи на місця, вивчаючи регулярні звіти менеджера проекту, спонсор одержує інформацію про стан справ в просуванні до мети.

Розділ "Оцінка і звітність" повинен показати грантодавцю, що організація володіє механізмами, які дозволяють реально оцінити результати діяльності.

Основні вимоги до цього розділу:

- * Наявність плану оцінки досягнення цілей;
- * Наявність плану оцінки і коригування роботи в процесі виконання проекту;
- Чіткі критерії оцінки;
- * Конкретизація осіб, що проводять оцінку;
- Методи добору даних і засоби їхнього аналізу;
- Конкретизація форми звітності.

Приклад:

Оцінка і звітність. Для ефективності реалізації проекту передбачається:

Одержати відгуки від адміністрацій вузів, де проводиться апробація курсу "Виправно-трудова психологія":

Одержати відгуки від ВТЗ України, у які надсилався інформаційний бюлетень "Як домогтися успіху на свободі?";

Провести анкетування учасників семінару з проханням

самооцінки отриманих знань, умінь і навичок.

Об'єктивними показниками успішності реалізації проекту будуть:

кількість вузів, що побажали впровадити в навчальний план юридичних факультетів розроблений навчальний курс;

Кількість випрано-трудоуведених закладів України, що побажали отримувати бюлетень "Як досягти успіху на свободі"? • Кількість учасників семінару і їх географія Моніторинг буде проводитися організацією "Смолоскип" і представниками підтримуючих організацій.

Проект передбачається реалізувати в три етапи. Відповідно будуть подані два проміжних звіти і заключний звіт.

Бюджет. Бюджет - найбільш значуща частина заявки, що старанно вивчається донором. Люди, що читають заявки і вирішують питання доцільності фінансування проектів, як правило, прекрасно орієнтуються в питаннях вартості устаткування, орендної плати, заробітної плати й ін. Укладаючи бюджет, необхідно постійно пам'ятати про мету і проекту. Ця частина проекту повинна обов'язково відповідати описовій частині проекту і доводити його реалістичність. Різноманітні грантодавці пред'являють різноманітні вимоги до упорядкування бюджету, тому необхідно попередньо ознайомитися зі специфікою цих вимог, відображених в інструкції відповідної донорської організації.

Бюджет звичайно складають після написання проекту, тому що він повинен мати достовірну, перевірену інформацію. Бюджет складається в доларах США і передбачає можливу інфляційну

поправку. У бюджеті показуються інші джерела фінансування. Якщо заявник припускає для реалізації проекту використовувати власне помешкання або устаткування, то ці витрати включаються в бюджет як власний внесок.

У бюджеті обов'язково вказується вартість одиниці, кількість одиниць, тривалість проекту, наявність спонсорської підтримки, необхідні засоби, вартість кожної окремої категорії і загальної вартості проекту. Гарний бюджет містить точні суми і показує, звідки вони беруться. Варто уникати необґрунтованого округлення сум. Наприклад, якщо якесь устаткування коштує 438 \$, у бюджеті необхідно зазначити саме цю суму, а не 400. Якщо заплановано 5 поїздок із Кіровограда в Київ, то треба написати: 5 поїздок із Кіровограда в Київ $\times 10,2 \$ = 60 \$$.

Така точність покаже читачу, що грантошукач орієнтується у витратах і серйозно підготувався до реалізації програми. До бюджетних категорій можна віднести таке: Штатний розклад (заробітна плата); Консультанти:

Відрядження: проїзд, добові, готель; Прямі витрати: оренда приміщення, офісні витрати, телефон, поштові витрати, комунальні послуги. Інтернет; Устаткування: комп'ютер, факс, ксерокс; Непрямі витрати; Фахова підготовка; Інші виплати: Поправка на інфляцію. Всі ці категорії можна об'єднати в три групи: 1 • Оплата праці.

82 *6. Грант як метод отримання донорської підтримки*

2. Основні прямі витрати.
3. Непрямі витрати.

Розділ "Оплата праці" може містити в собі: Зарплату і гонорари. Консультативні і контрактні послуги. Допомога і податки. Підрозділ зарплата і гонорари" включає всіх робітників, задіяних у реалізації проекту, за винятком консультантів і тих, хто надає послуги за контрактом.

Робітники, що реалізують проект, підрозділяються на постійно працюючих (повний робочий день) і тимчасово працюючих. Для останньої категорії необхідно зазначити частку робочого тижня у відсотках.

Посадові оклади звичайно призначаються як середнє арифметичне по відповідному фаху.

Для даного підрозділу можна використовувати таку типову форму:

Кількість працівників	Посада	Зарплата \$ міс	Робочий час%	Тривалість роботи	Повна сума \$	Наявна сума \$	Необхідна сума	
1	2	3	4	5	6	7	8	

У графу "Повна сума" вноситься загальна сума коштів, необхідних для оплати праці кожного робітника. У графі "Наявна сума" вказується зарплата, одержувана співробітником з інших джерел. Сюди ж включаються засоби, надані на безоплатній основі (наприклад, хтось виконує визначений обсяг роботи безкоштовно, на добровільній основі). У графі "Сума, про яку запитується" вносяться кошти, які організація просить у донора.

Підрозділ "Консультативні і контрактні послуги" включає виплати робітникам, найманим за договором (контрактом), а також консультантам. При цьому тут можна визначити кількість днів роботи і суму оплати. Якщо для консультантів і контрактних робітників передбачені добові і транспортні витрати, то вони заносяться в розділ "Основні прямі витрати". Консультант або контрактний робітник можуть виконати певну частину роботи безоплатно. У цьому випадку ці витрати проставляються в графі "Наявна сума".

У підрозділ "Допомоги і податки" включають витрати на додаткові виплати співробітникам (медичне страхування, соціальні виплати і ін.), а також податкові відрахування в держбюджет.

Визначальним документом в упорядкуванні цього підрозділу є податкове законодавство по заробітній платі.

У розділ "Основні прямі витрати" включають витрати на:

Приміщення і комунальні послуги; Оренду і покупку устаткування; Видаткові матеріали: Витрати на відрядження і транспортні витрати; Інші

прямі витрати.

Для написання цього розділу використовують таку типову форму:

Стаття витрат	Ціна \$	Кількість (шт.)	Повна сума \$	Наявна сума \$	Необхідна сума \$
1	2	3	4	5	6

У розділ "Непрямі витрати" включають ті витрати, що важко зв'язати з якоюсь конкретно діяльністю, проте ці витрати необхідні для нормального функціонування проекту. Наприклад, зношування основних фондів або амортизація капітального устаткування, загальні комунальні витрати. Для даного розділу можна використовувати таку форму:

Стаття витрат \$	Ціна \$	Повна сума \$	Необхідна сума \$
1	2	3	4

Додатки. Звичайно фонди самі вказують, що саме вони хотіли б одержати в якості додатка. Найбільш поширеним є такий перелік документів:

- Супровідний лист;
- Інформація про організацію виконавця;
- Робочий план проекту;
- Організаційна схема;
- Список посад і посадових обов'язків персоналу;
- Біографічні дані учасників проекту;
- Обґрунтування необхідності закупівлі устаткування й інших ресурсів;
- Рекомендації і листи підтримки.

Література

1. Азарова Т., Абрамов Л. Методика надання консультативних послуг регіональним НДО. - Кіровоград, 2000.
2. Азарова Т., Абрамов Л. Теорія та методика корпоративного спонсорства. - Кіровоград: ЦПТІ, 2001.
3. Вілкокс Г, Моріс С. Як успішно сформувати команду. -К.: Британська рада в Україні. 2000;
4. Закон України "Про благодійництво та благодійні організації"(від 16.02.1997).
5. Збігнев Ласоцік. Кілька зауважень про роль неурядових організацій у демократичній державі. - Львів: Товариство Лева. 1999 с.8)
6. Земба М. Елементи персонального управління в неурядових організаціях,- Львів:Товариство Лева. 1998.
7. Краплин Р. Концентрические круги из региона. // Вестник Фонда Евразия./ Информационный бюллетень Киевского регионального отделения. - 2000, №7
8. Лидер будущего: новое видение, стратегии и практика./ Методическое пособие по проведению тренинга. К.: Науковий світ, 2001
9. Положення про соціальне замовлення в місті Одесі//Додаток до рішення Одеського міської ради від 10.08.2000. № 1440 - ХХП.
10. Порадник для неурядових організацій. - Львів: Сподом. 1999.
11. Посібник з розвитку громад: Практичний поради́к для небайдужих. / Л.Ельчева, І.Ібрагімова та ін. 2-ге вид,- К.: 2008.
12. Секрети гранта. - К.: УКА "Интерстандарт", 1996
13. Соціальне замовлення в Україні: обґрунтування і впровадження. - Одеса: Ковчег. 2000.
14. Усе вирішують гроші... - К.: Гурт, 1998
15. Шаров Ю. Стратегическое планирование в социально - технических системах. -К.: УАДУ. 1996.
16. Ханашвилли И, Якимсц В. Нясные часы социальной политики в России. - М.: Фонд "НАН". 1999.
17. Фандрейзинг для 11 ДО. Люд ред. Г.Азаровой, Л.Абрамова - Кіровоград: ЦПТІ, 1999.

Додатки

Додаток 1. Зразок договору про надання благодійної допомоги.

Договір №1

М.Київ 15 грудня 1999р

Товариство з обмеженою відповідальністю "Мир", в подальшому - "Благодійник, в особі Петренка Г.П., який діє на підставі Статуту, з однієї сторони, та громадянська асоціація "Довіра", в подальшому - "Набувач благодійної допомоги, в особі Голови Правління Ткаченка С.Ю., який діє на підставі статуту, з іншої сторони, уклали цей договір про таке:

1. Предмет Договору.

1.1. "Благодійник надає фінансову благодійну допомогу "Набувачу благодійної допомоги" для здійснення проекту "Екологічна освіта дітей", в ході якого буде навчено 50 дітей Подільського району основам екологічних знань. Навчання буде відбуватися протягом 6 місяців, за цей час буде проведено 20 семінарів

2. Права та обов'язки "Благодійника"

2.1.1 Отримати звіт про використання наданих коштів

2.1.2.Для забезпечення умов цього Договору "Благодійник" зобов'язується:

2.2.1.Перерахувати кошти "Набувачу благодійної допомоги" згідно умов, зазначених у даному Договорі

3. Права та обов'язки "Набувача благодійної допомоги"

3.1.Для забезпечення виконання умов цього Договору "Набувач благодійної допомоги" має право:

3.1. 1. самостійно укладати з фізичними та \ або юридичними особами угоди, що будуть необхідні для виконання умов цього Договору.

3.2.Для забезпечення виконання умов цього договору "Набувач благодійної допомоги" зобов'язується:

3.2.1.Надати звіт про використання наданих коштів.

4.Порядок розрахунків

4.1.Вартість робіт за договором складає 1000,00 грн. (одна тисяча гривень, 00 копійок), без ГДВ.

4.2.Усі роботи за цим Договором здійснюються на умовах: 100% попереднього перерахування протягом 3-х банківських днів від початку дії Договору.

5.Суперечки і арбітраж

5.1.Усі суперечки і незгоди, що виникають, Сторони домовляються вирішувати шляхом переговорів.

5.2.Якщо Сторони не в змозі вирішити таку суперечку та/ або розбіжність протягом 30 (тридцяти) календарних днів, починаючи з документально зафіксованої дати їх виникнення, то будь-яка із сторін має право звернутися до арбітражного суду.

6. Місце і термін договору

6.1.Договір вступає в силу з моменту його підписання і діє ДО повного виконання Сторонами зобов'язань за цим Договором

6.2. Якщо одна із Сторін не задоволена виконанням зобов'язань іншою Стороною, вона має право направити письмове попередження. У випадку продовження невиконання цих зобов'язань вона має право розірвати цей договір.

7. Інші умови

7.1. Усі інші зміни та доповнення до цього Договору оформлюються додатками, які після підписання Сторонами стають невід'ємною частиною такого Договору з дати їх підписання сторонами.

8. Реквізити сторін

"Благодійник"
"Набувач благодійної
допомоги"

ТОВ "Мир"
М. Київ, вул.
Сагайдачного, 7

ГО "Довіра"
м. Київ, вул.
Чорвоноармійська, 8

9. Підписи Сторін

Петренко Г.П.

(Ткаченко С.Ю.)

М.П.

Додаток 2. Зразок планування розділу "Стратегія досягнення цілей"

Мета проекту: підвищити поінформованість громадян Кіровоградської області з питань євроатлантичної інтеграції шляхом встановлення партнерських відносин між НДО, ЗМІ й органами державної влади. Стратегія досягнення мети:

I етап (підготовчий). *Розробка стратегії інформаційного впливу.*

Строк реалізації етапу:

Заходи:

Семинар "Технологія інформування громадян про НАТО: стратегія єдиного удару".

Організаційна підготовка семінару "Інформування громадян про НАТО: стратегія єдиного удару": визначення приміщення для проведення семінару, обладнання його необхідною оргтехнікою, забезпечення проїзду, проживання й харчування учасників;

Інформаційна підготовка семінару: розсилання запрошень, розміщення повідомлень про семінар у ЗМІ;

Проведення дводенного семінару "Інформування громадян про НАТО: стратегія єдиного удару". Ключова аудиторія:

Методисти інформаційно-методичної мережі зі Знам'янського, Олександрійського, Світловодського районів Кіровоградської області та регіонального інформаційно-методичного центру м. Дніпропетровська-10 осіб;

Журналісти Кіровоградської та Дніпропетровської областей - 8 осіб;

Представники відділів інформації та зв'язків з громадськістю

Кіровоградської облдержадміністрації, а також районних органів місцевого самоврядування Кіровоградської області - 5 осіб;

Члени Кіровоградської обласної ліги інтелектуального розвитку (КОЛІР) - 4 особи.

Результати I етапу:

Учасники семінару обмінюються досвідом роботи з інформування громадськості про НАТО;

Буде розроблений документ, у якому будуть визначені: інструменти впливу на соціальне середовище, функції кожної організації при розробці або використанні даного механізму, а також способи взаємодії між журналістами, владою й громадськими організаціями.

2 етап (основний). Інформаційно-просвітницькі заходи щодо євроатлантичної інтеграції.

Строк реалізації етапу:

Заходи:

Круглий стіл "Кіровоградський регіон і євроатлантична інтеграція"¹;

Засідання прес-клубу реформ;

Телепередача "Контрасти";

Інтелектуальна гра "Що ти знаєш про НАТО?";

Інформаційний обмін на веб-сайтах ІСКМ "Третій сектор і четверта влада", "Соціальна лабораторія";

Конкурс серед журналістів на кращу статтю про євроатлантичну інтеграцію;

Семінар "Технологія інформування громадськості з питань північноатлантичної інтеграції"

Опис заходів:

Круглий стіл "Кіровоградський регіон і євроатлантична інтеграція". Час проведення: Зміст заходу:

Організаційна підготовка круглого столу: визначення приміщення для проведення круглого столу, обладнання його необхідною оргтехнікою, підготовка роздаткових матеріалів "Україна - НАТО" (60 прим, по 3 стор. кожен), забезпечення проїзду, проживання й харчування запрошеного експерта і проїзду учасників з інших населених пунктів:

Інформаційна підготовка круглого столу: складання докладного списку зацікавлених учасників, розсилання запрошень, розміщення повідомлень про круглий стіл у ЗМІ, проведення особистих зустрічей з учасниками.

Проведення круглого столу "Кіровоградський регіон і євроатлантична інтеграція": Для обговорення проблеми запрошуються фахівці (4 особи): командир військової частини Кіровоградського гарнізону, що перейшла на контрактну систему служби, завідувач управління інформації та зв'язків з громадськістю Кіровоградської обласної держадміністрації; лідер екологічної обласної громадської організації; військовий комісар Кіровоградської області й незалежний експерт.

Крім цього на круглому столі присутня аудиторія слухачів (приблизно 30 чоловік): журналісти, студентська молодь, військовослужбовці, представники політичних партій і суспільних рухів.

Методика проведення: кожен із запрошених фахівців робить повідомлення, відповідає на питання слухачів з аудиторії, розгортається полеміка серед фахівців та слухачів з аудиторії. Після виступу кожного фахівця та обговорення подається думка незалежного експерта.

Висвітлення проведеного заходу в ЗМІ: сюжет у новинах обласного телебачення. 5 публікацій в обласних і районних газетах, розміщення

інформації на веб-сайтах ІСКМ.

Ключова аудиторія: журналісти, студентська молодь, представники політичних партій, громадськості (приблизно 30 осіб); через ЗМІ й веб-сайт досить широка аудиторія.

Очікуваний результат:

Учасники круглого столу, а також жителі Кіровоградської області отримують інформацію про те, які перспективи відкриваються перед Кіровоградщиною у випадку вступу України до НАТО: прискорення трансформації збройних сил України; допомога у вирішенні проблем звільнених у запас військовослужбовців; поліпшення інвестиційної привабливості в очах міжнародних інвесторів; практична допомога у випадках надзвичайних ситуацій, допомога в ліквідації надлишків застарілих боєприпасів на території області й т.п.

2. Засідання прес-клубу реформ "Референдум щодо вступу до НАТО. Чи своєчасний він?".

Час проведення:

Зміст заходу:

На засідання прес-клубу крім журналістів запрошуються представники тих політичних партій, які вимагають негайно провести загальнонаціональний референдум щодо вступу України до НАТО, а також ті, хто вважає проведення референдуму передчасним. Формат засідання: дискусія. Запис засідання прес-клубу буде транслюватися на обласному радіо. Звіт про проведення прес-клубу буде поданий у газеті "Погляд", інших ЗМІ, а також розміщено на веб-сайті ІСКМ.

Ключова аудиторія: телеглядачі обласної телепрограми "Прес-клуб реформ"

Очікуваний результат:

Громадяни Кіровоградської області познайомляться з умовами, при яких проведення референдуму буде доцільним: офіційне запрошення України до Альянсу; достатня поінформованість громадян про НАТО для здійснення свідомого вибору; усунення колізій в існуючому законодавстві з питання проведення всеукраїнського референдуму за народної ініціативи.

Фінансування від б'європейської програми МФВ:

3. Телепередача "Контрасти". Тема: "За" і "проти" вступу України до НАТО".

Час проведення:

Зміст заходу:

Щотижнева телепередача "Контрасти" висвітлює найбільш актуальні проблеми соціально-економічного розвитку Кіровоградської області. Передача йде в прямому ефірі. На передачу зазвичай запрошуються по два представники, що мають різні точки зору на одну проблему. Крім запрошених у передачі бере участь незалежний експерт. Ведучий передачі - професійний журналіст. Час прямого ефіру - 45 хвилин. Прямий ефір супроводжується інтерактивним голосуванням громадян. Приблизно в такому форматі пройде передача на тему "Вступ України до НАТО: за і проти".

Передача буде містити в собі 3 блоки:

- НАТО; чи можна назвати цей Альянс організацією колективної безпеки?;
- Цивільний вимір діяльності НАТО;
- Переваги й недоліки членства України в НАТО.

Питання для інтерактивного голосування: "Ви за вступ України до НАТО?" Варіанти відповідей: "так", "ні".

Ключова аудиторія: телеглядачі передачі "Контрасти"

Очікуваний результат:

Телеглядачі познайомляться з аргументами на підтримку вступу України до НАТО, а також з позицією тих, хто вважає це недоцільним.

Телеглядачі зможуть сформулювати власне ставлення до проблеми вступу України до НАТО;

Результати інтерактивного голосування можуть бути використані для подальшої роботи з підвищення поінформованості громадян з питань євроатлантичної інтеграції.

Інтелектуальна гра для молоді "Що ти знаєш про НАТО?"

Час заходу:

Зміст заходу: гра проводитиметься громадською організацією КОЛІР (Кіровоградська обласна ліга інтелектуального розвитку). Організація налічує 18 команд по 6 чоловік у кожній.

Одна з основних форм роботи - проведення інтелектуальних конкурсів між різними командами. У даній грі братимуть участь 2 команди ("Апокаліпсис" і "Хаос"). Учасники команд - молодь віком 16-20 років. Ведучий пропонує питання, дає 1 хвилину на обговорення і чекає відповіді. Команда, що набрала більшу кількість очок, вважається переможцем, їй вручається приз.

Ключова аудиторія: вболівальники (приблизно 60 осіб - студентська й робітничка молодь).

Очікуваний результат:

У процесі підготовки до командного конкурсу учасники команд отримують багато інформації про НАТО;

Вболівальники підвищують свою поінформованість з питань євроатлантичної інтеграції;

Конкурс серед журналістів районних газет на кращий матеріал про НАТО.

Час заходу:

Зміст заходу:

Підготовча робота: створення групи членів журі (5 осіб: 3 журналіста, 1 лідер НДО, 1 представник обласної державної адміністрації); розробка умов конкурсу й критеріїв оцінки конкурсних матеріалів; розсилання в районні газети області повідомлень про конкурс і умови його проведення;

Аналіз і оцінка конкурсних матеріалів, опублікованих у районних газетах, визначення переможців конкурсу;

Вручення нагород, інформаційне повідомлення в ЗМІ про результати конкурсу.

Ключова аудиторія: читачі районних газет, у яких будуть опубліковані конкурсні матеріали

Очікуваний результат:
Читачі районних газет підвищують свою поінформованість з питань євроатлантичної інтеграції;

У журналістів з'явиться мотивація для висвітлення проблем євроінтеграції.

Фінансування від Європейської програми МФВ:

Інформаційний обмін на веб-сайтах ІСКМ "Соціальна лабораторія", "Третій сектор і четверта влада".

Час заходу:

Зміст заходу: на сторінках новин ІСКМ висвітлюватимуться події, пов'язані з реалізацією даного проекту; журналісти розміщуватимуть матеріали з питань євроінтеграції, які з тих чи інших причин не були [Опубліковані; представники інформаційно-методичної мережі Кіровоградської

й Дніпропетровської областей розміщуватимуть матеріали, що розкривають технологію інформаційно-просвітницької роботи з питань НАТО.

Ключова аудиторія: журналісти, члени громадських організацій, представники органів місцевого самоврядування, що мають доступ до Інтернет.

Очікуваний результат:

Активізується інформаційний обмін з питань євроінтеграції між представниками влади, журналістами та громадськістю.

Фінансування від Європейської програми МФВ: Семінар технологія інформування громадськості з питань євроінтеграції" Час заходу:

Зміст заходу:

Організаційна підготовка: визначення приміщення для проведення семінару, обладнання його необхідною оргтехнікою. Забезпечення проїзду, проживання й харчування учасників семінару.

Інформаційна підготовка семінару: складання докладного списку учасників, розсилення запрошень, розміщення повідомлень про семінару ЗМІ, проведення переговорів щодо проблематики виступів.

Проведення дводенного семінару. Кількість учасників семінару - 35, 15 з них — мешканці інших населених пунктів (5 осіб з Дніпропетровської області, інші з районних центрів Кіровоградської області). На семінарі виступить фахівець із повідомленням "Технологія інформування громадськості з питань євроінтеграції", обговорення повідомлення проходитиме у формі дискусії. Після обговорення презентуються результати проекту, учасники семінару діляться власним досвідом інформування громадян з питань євроатлантичної інтеграції й готують рекомендації з

підвищення поінформованості громадськості з даних проблем.

Ключова аудиторія: журналісти, представники інформаційно-методичних мереж у Кіровоградській і Дніпропетровській областях, лідери інших громадських організацій, а також представники органів місцевого самоврядування

Очікувані результати:

Учасники семінару познайомляться з технологією інформування громадськості з питань євроінтеграції;

Учасники семінару нові знання в сфері євроінтеграції, необхідні в їх роботі.

3 етап. *Заключний (узагальнюючий).*

Строк реалізації етапу:

Заходи:

Аналіз і оцінка результатів проекту;

Складання звіту по проекту;

Публікації в ЗМІ інформації про результати проекту;

Складання рекомендацій з підвищення поінформованості громадськості з питань євроатлантичної інтеграції.

Ключова аудиторія: співробітники МФВ, громадськість Кіровоградської області.

Очікувані результати:

Співробітники Європейської програми МФВ одержать інформацію про результати проектної діяльності;

З рекомендаціями, спрямованими на підвищення поінформованості громадськості з питань НАТО. ознайомляться відвідувачі веб-сайтів ІСКМ.

Наслідки проекту (короткотривалі):

Громадськість Кіровоградської області підвищить свою поінформованість у наступних питаннях північноатлантичної інтеграції: мета НАТО як органа колективної безпеки; розвиток і сучасний стан відносин Україна-НАТО; аргументи "за" і "проти" вступу України до НАТО; що дасть цивільний вимір НАТО для Кіровоградщини.

Цільові групи (журналісти, представники органів влади, громадські лідери) сформулюють уміння й навички в сфері північноатлантичної інтеграції, необхідні їм у їхній професійній діяльності

Наслідки реалізації проекту (довготривалі):

У випадку проведення загальнонаціонального референдуму з питань вступу України до НАТО громадяни зможуть здійснити свідомий вибір.

Підвищиться активність громадян у вирішенні соціальних проблем місцевого соціуму, пов'язаними з північноатлантичною інтеграцією.

Поширення й практичне використання результатів проекту втілюватиметься за допомогою наступних механізмів: інформаційно-методичної мережі на базі установ культури, які є в Кіровоградській і Дніпропетровській областях, Кіровоградського прес-клубу реформ і веб-сайту ІСКМ. Форми розповсюдження досвіду: прес-релізи, прес-конференції, публікації в ЗМІ, теле- і радіопередачі, розміщення інформації на веб-сайтах, тренінги для цільових груп. У майбутньому передбачається видати учбово-методичний посібник "Технологія інформаційного впливу на громадян для підвищення їхньої соціальної активності".

Додаток 3. Інформація про донора проекту

Мета Фондації ім. Стефана Баторія - побудова громадянського суспільства, такого суспільства, члени якого усвідомлюють свої права та обов'язки, беруть участь в прийнятті рішень, як на рівні конкретної держави, так і на міжнародній арені.

Фундація здійснює свою діяльність в трьох напрямках:

1. Підтримка громадських ініціатив.

Фонд здійснює підтримку починанням, що спрямовані на оптимізацію діяльності недержавних організацій в Польщі. Фундація підтримує громадські ініціативи, що залучають громадян до суспільного життя та сприяють вирівнюванню шансів всіх членів суспільства, незалежно від їх матеріального добробуту, походження, віросповідання і т. і.

2. Права та громадський контроль.

Фундація сприяє укріпленню демократії в Польщі, дотриманню громадських прав та свобод, підтримує центри незалежної експертизи та інститути громадського контролю, а також веде діяльність, направлену на укріплення гарантій доступу до інформації, юридичної допомоги та правосуддя, а також захисту прав особистості від зловживань з боку влади.

3. Допомога та міжнародна співпраця.

Фундація бере участь в розвитку міжнародної співпраці, Допомагає, в процесі демократизації країн Східної Європи - (Беларусь. Україна), підтримує обмін досвідом в політичній сфері, а також реалізує проекти, метою яких є побудова добросусідських відносин між державами.

Метод роботи.

Основний метод роботи Фондації - надання фінансової Допомоги недержавним організаціям, що діють на території

Польщі та за кордоном. На цю мету Фундація направляє 80% свого бюджету, надаючи близько 400 грантів на суму 14.5 мільйонів злотих. Фундація Стефана Баторія - це єдина організація в Польщі, яка надає гранти не тільки на окремі проекти, а також на довгострокові програми. Крім того Фундація фінансує діяльність окремих організацій.

Фундація веде також громадські дебати на теми, пов'язані з політикою, громадською проблематикою та міжнародними відносинами, публікує дослідницькі матеріали та організовує конференції, семінари та літні школи.

Правила роботи.

В своїх діях Фундація незалежна від державних закладів, бізнесу та політичних партій. Фундація базує свою діяльність на різних джерелах фінансування.

Фундація співпрацює з громадськими організаціями, державними закладами та з представниками бізнесу. Фундація працює також з корпоративними донорами, пропонуючи їм підтримувати громадські ініціативи та вести спільні проекти.

Фундація використовує зрозумілі процедури прийняття рішень, в тому числі в справах надання грантів. В своїх рішеннях Фундація спирається на рекомендації комісії експертів. Кожний рік видається звіт про діяльність Фундації, в якому міститься інформація про кожний отриманий та використаний злотий. Бухгалтерія Фундації регулярно проходить процедуру незалежної аудиторської перевірки.

Контакти фонду ім. С. Баторія:

Fundacja im.Stefana Batorego, ul. Sapieyska 10A, Warszawa,00-215,Polska

Web: www.batory.org.pl

E-mail: batory@batory.org.pl

Азарова Тамара Василівна. Доцент кафедри психології. З 1999 року науковий консультант Центру підтримки творчих ініціатив та Інституту соціокультурного менеджменту. Керувала розробкою наступних видань для НДО: "Менеджмент НДО" (1999р.), "Суспільно-ділові відносини НДО"(1999р.), "Ресурсний центр для НДО як каталізатор процесу міжсекторного партнерства"(1999р.),"Фандрейзинг для НДО"(2000р.), "Стратегічне планування діяльності НДО"(2000р.), "Методика надання консультативних послуг регіональним НДО"(2000р.), "Менеджмент в сфері культури"(2000р.), "Теорія та методика корпоративного спонсорства"(2001р.), "Стратегія неполітичної громадської організації під час передвиборчої кампанії"(2001р.), "Менеджмент неприбуткової організації (частини I, II)"(2003р.), „Інформаційне забезпечення процесу рішення соціальних проблем на місцевому рівні"(2003р.), "Технологія розвитку інформаційно-методичної мережі для громадського сектору на місцевому рівні (частина 1)"(2004), "Програма підготовки кадрів для системи інформаційно-методичного забезпечення процесу вирішення соціальних проблем на місцевому рівні" (2004), „Соціальні технології. Ч.1" (2004), „Соціальні технології. Ч.2." (2004), "Технологія оцінки соціальних програм та проектів" (2007).



Абрамов Лев Костянтинович. З 2001 року – директор Інституту соціокультурного менеджменту. Має підготовку як тренер та консультант. Провів 100 тренінгів та семінарів протягом 1999–2006рр. Керував процесом проведення чотирьох досліджень громадського сектору регіону. Входив до дослідницької групи по вивченню рівня розвитку громадянського суспільства в Україні в рамках міжнародного проекту „Сівікус” Спільно з Азаровою Т.В. розробив методики виявлення рівня інформаційного впливу НДО на соціальне оточення та життєздатності НДО. Приймав участь у розробці наступних видань для НДО: "Менеджмент НДО" (1999р.), "Суспільно-ділові відносини НДО"(1999р.), "Ресурсний центр для НДО як каталізатор процесу міжсекторного партнерства" (1999р.), "Фандрейзинг для НДО" (2000р.), "Стратегічне планування діяльності НДО"(2000р.), "Методика надання консультативних послуг регіональним НДО"(2000р.), "Менеджмент в сфері культури"(2000р.), "Теорія та методика корпоративного спонсорства"(2001р.), "Стратегія неполітичної громадської організації під час передвиборчої кампанії"(2001р.), "Менеджмент неприбуткової організації (частини I, II)"(2003р.), „Інформаційне забезпечення процесу рішення соціальних проблем на місцевому рівні"(2003р.), "Технологія розвитку інформаційно-методичної мережі для громадського сектору на місцевому рівні (частина 1)"(2004), "Програма підготовки кадрів для системи інформаційно-методичного забезпечення процесу вирішення соціальних проблем на місцевому рівні" (2004), „Соціальні технології. Ч.1" (2004), „Соціальні технології. Ч.2." (2004), "Технологія оцінки соціальних програм та проектів" (2007).



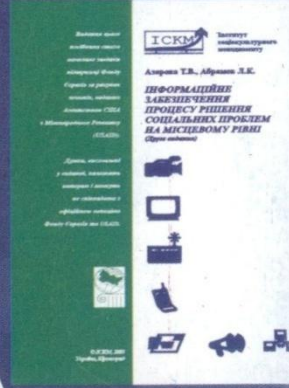
Видання ІСКМ



„Менеджмент неприбуткових організацій. Частина 1” (Азарова Т.В., Абрамов Л.К., – ЦПТІ, ІСКМ, 2003)



„Менеджмент неприбуткових організацій. Частина 2” (Азарова Т.В., Абрамов Л.К., – ЦПТІ, ІСКМ, 2003)



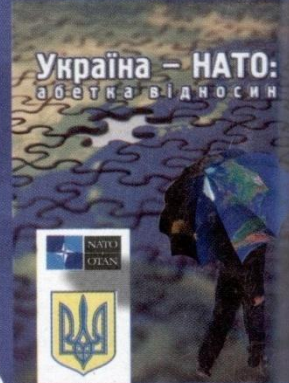
„Соціальні технології. Частина 1” (Азарова Т.В., Абрамов Л.К., – ІСКМ, Кіровоград – 2004, 104 ст.)



„Соціальні технології. Частина 1” (Азарова Т.В., Абрамов Л.К., – ІСКМ, Кіровоград – 2004, 104 ст.)



„Соціальні технології. Частина 2” (Азарова Т.В., Абрамов Л.К., – ІСКМ, Кіровоград – 2004, 108 ст.)



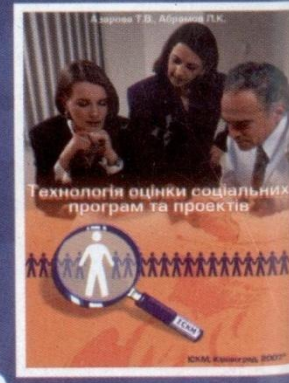
„Україна–НАТО: абетка відносин” (ІСКМ, Кіровоград – 2006, 40 ст.)



Інформаційний бюлетень „НДО – Інформ” (ІСКМ, ЦПТІ, Кіровоград – 1999 – 2006)



ІСКМ: П'ять років заради ідей (ІСКМ, Кіровоград, 2007, 24 с.)



Технологія оцінки соціальних програм та проєктів (ІСКМ, Кіровоград, 2007, 100 с.)