



Центр підтримки творчих ініціатив

"XXI століття буде ерою НДО"

Кофі Аннан

Генерельний секретар ООН



Інститут соціокультурного менеджменту

Азарова Т.В.
Абрамов Л.К.

МЕТОДИКА НАДАННЯ КОНСУЛЬТАТИВНИХ ПОСЛУГ РЕГІОНАЛЬНИМ НДО



Рекомендовано Міністерством культури і мистецтва України як навчально-методичний посібник для регіональних закладів культури по організації співпраці з громадськими організаціями в рамках національної програми "Розвиток соціальної взаємодії громадських організацій та закладів культури" (здійснюється спільно Центром підтримки творчих ініціатив, Міністерством культури і мистецтва України та регіональними НДО і закладами культури).



Тиражування цього видання стало можливим завдяки підтримці Фонду Євразія за рахунок коштів, наданих USAID та Фондом Чарльза Стюарта Мотта.

Думки, висловлені у посібнику, належать авторам і можуть не співпадати з офіційною позицією Фонду Євразія, USAID та Фонду Чарльза Стюарта Мотта.

| Центр підтримки творчих ініціатив

"XXI століття буде ерою НДО"

Кофі Аннан

Генерельний серетар ООН

Інститут соціокультурного менеджменту

Азарова Т.В.
Абрамов Л.К.

МЕТОДИКА НАДАННЯ КОНСУЛЬТАТИВНИХ ПОСЛУГ РЕГІОНАЛЬНИМ НДО

Рекомендовано Міністерством культури і мистецтв України як навчально -

методичний посібник для регіональних закладів культури по організації співпраці з громадськими організаціями в рамках національної програми "Розвиток соціальної взаємодії громадських організацій та закладів культури" (здійснюється спільно Центром підтримки творчих ініціатив, Міністерством культури і мистецтв України та регіональними НДО і закладами культури).



Тиражування цього видання стало можливим завдяки підтримці Фонду Євразія за рахунок коштів, наданих USAID та Фондом Чарльза Стюарта Мотта.

Думки, висловлені у посібнику, належать авторам і можуть не співпадати з офіційною позицією Фонду Євразія, USAID та Фонду Чарльза Стюарта Мотта.

ЗМІСТ

КОРОТКО ПРО АВТОРІВ	3
ПЕРЕДМОВА ДО ДРУГОГО ВИДАННЯ	4
ЧАСТИ НА1	5
Глава 1	
<i>Інформаційно-консультативний пункт як структура ний елемент ресурсного центру для НДО</i>	<i>6</i>
Глава 2	
<i>Завдання методиста-консультанта інформаційно-консультативного пункту.....</i>	<i>10</i>
Глава 3	
<i>Оформлення методичного кабінету (кутка) для НДО</i>	<i>12</i>
Глава 4	
<i>Форми роботи методиста ІКП з лідерами і персоналом громадських організацій</i>	<i>16</i>
ЧАСТИНА 2	32
Логічна структура викладу матеріалу.	33
Тема 1	
<i>Роль третього сектора в демократичному суспільстві.....</i>	<i>34</i>
Тема 2	
<i>Правові аспекти діяльності НДО</i>	<i>45</i>
Тема 3	
<i>Управління (менеджмент) НДО.....</i>	<i>60</i>
Тема 4	
<i>Стратегічне планування діяльності НДО</i>	<i>79</i>
Тема 5	
<i>Суспільно-ділові відносини НДО.....</i>	<i>97</i>
Тема 6	
<i>Маркетинг НДО.....</i>	<i>723</i>
Тема 7	
<i>Ресурси для НДО.....</i>	<i>140</i>
Тема 8	
<i>Грант як метод донорської підтримки</i>	<i>161</i>
Література	191
ЧАСТИНА 3 Додатки	192
Інформація про Лігу ресурсних центрів України.....	193
Інформація про ЦПТІ	196
Інформація про ІСКМ	197
Видання ЦПТІ (1999-2002)	198
Інформація про Фонд Євразія.....	202
Інформація про національну програму «Розвиток соціальної взаємодії громадських організацій та закладів культури».....	203

Азарова Тамара Василівна

Кандидат педагогічних наук, доцент. З 1999 року науковий консультант Центру підтримки творчих ініціатив. Керувала розробкою наступних видань ЦПТІ: "Менеджмент НДО", "Суспільно-ділові відносини НДО", "Фандрейзинг для НДО", "Стратегічне планування діяльності НДО", "Ресурсний центр для НДО як каталізатор процесу між секторного партнерства", "Методика надання консультативних послуг регіональним НДО", "Менеджмент в сфері культури", "Теорія та методика корпоративного спонсорства", "Стратегія неполітичної громадської організації під час передвиборчої кампанії".

Абрамов Лев Костянтинович

Віце-президент ЦПТІ, тренер, консультант. У 1999 році закінчив першу "Школу тренерів для українських НДО" ТЦ "Каунтерпарт". Провів 50 тренінгів у 1999-2002рр. Керував процесом проведення чотирьох досліджень громадського сектору регіону. Спільно з Азаровою Т.В. розробив методики виявлення рівня інформаційного впливу НДО на соціальне оточення та життєздатності НДО. Приймав участь у розробці наступних видань ЦПТІ: "Менеджмент НДО", "Суспільно-ділові відносини НДО", "Фандрейзинг для НДО", "Стратегічне планування діяльності НДО", "Ресурсний центр для НДО як каталізатор процесу між секторного партнерства", "Методика надання консультативних послуг регіональним НДО", "Менеджмент в сфері культури", "Теорія та методика корпоративного спонсорства", "Стратегія неполітичної громадської організації під час передвиборчої кампанії".



Передмова до другого видання

Поява цієї книги обумовлена деякими факторами, пов'язаними з особливостями діяльності Центру підтримки творчих ініціатив як ресурсного центру для громадських організацій Кіровоградської області. Під час реалізації проекту "Підвищення життєздатності регіональних НДО", підтриманого Фондом Євразія, на засадах між секторного партнерства була побудована інформаційно-консультативна мережа для громадських організацій у державних закладах культури. Завдяки наполегливій праці волонтерів (робітників державних закладів культури) вдалося зменшити дефіцит інформаційних ресурсів для регіональних НДО, що має особливе значення в умовах дефіциту засобів комунікації у районних центрах. Ця діяльність також сприяла збільшенню обсягу послуг. Але одночасно виникла нагальна потреба підвищення якості роботи інформаційно-консультативної мережі. Саме для цього була написана ця книга. На наш погляд вона буде корисною також для НДО, місія яких полягає в допомозі іншим громадським організаціям, перед усім тих, що акцентують свою увагу на професіоналізації персоналу організацій.

Глава 1

Інформаційно-консультативний пункт як структурний елемент ресурсного центру для НДО 6

Глава 2

Завдання методиста-консультанта інформаційно-консультативного пункту..... 10

Глава 3

Оформлення методичного кабінету (кутка) для НДО..... 12

Глава 4

Форми роботи методиста ІКП з лідерами і персоналом громадських організацій 16

Інформаційно-консультативний пункт для як структурний елемент ресурсного центру для НДО

Соціально-економічні і політичні перетворення в Україні помітно активізували діяльність громадських організацій. Вони починають вносити більш відчутний внесок у розбудову демократичного громадянського суспільства. З'явився консолідований громадський рух, що охоплює всі сфери громадського життя та надає послуги з питань охорони здоров'я, захисту соціальних прав різних верств населення, інформаційного забезпечення, організації технічної допомоги та ін. Разом з тим, результати спеціального дослідження, проведеного на базі Кіровоградського регіону, свідчать про досить низьку життєву стійкість НДО, що знаходяться у малих містах і районних центрах (Див.: Ресурсний центр для НДО як каталізатор процесу між секторного партнерства. Кіровоград: ЦПТІ, 1999).

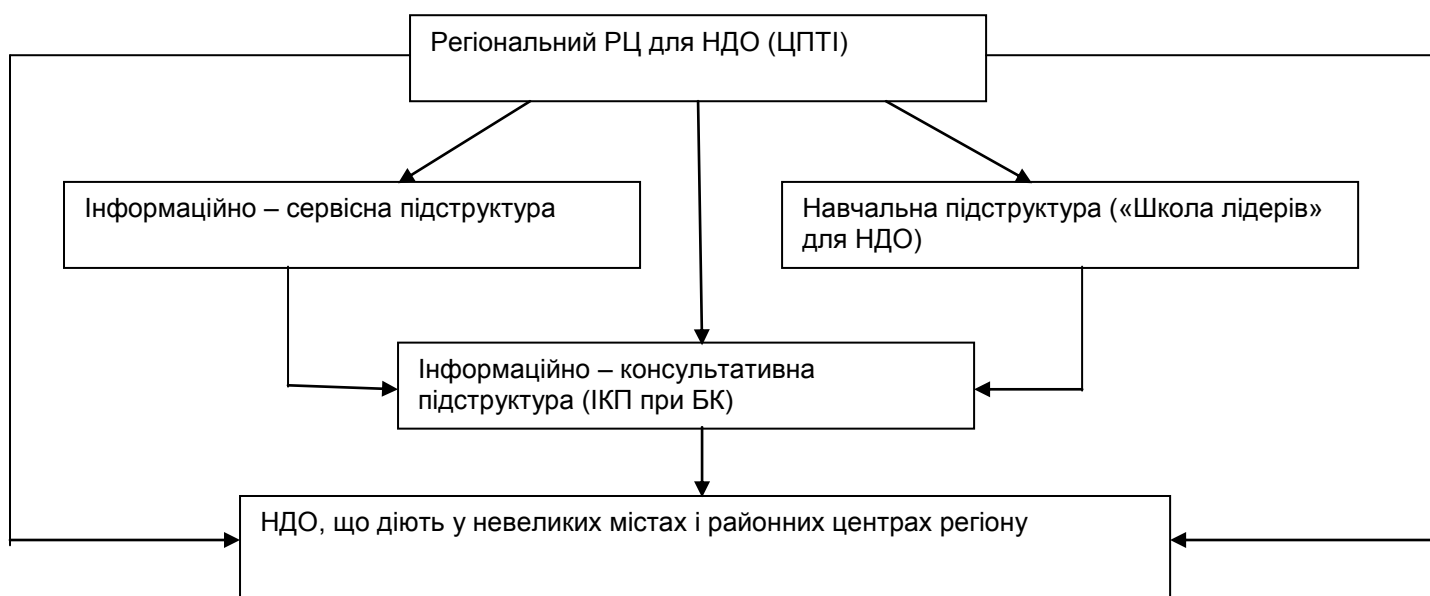
Існують одиничні організації, що надають ресурси іншим НДО, вивчають проблеми місцевого самоврядування та становлення громадянського суспільства. НДО малих міст і районних центрів недостатньо орієнтовані на підтримку демократичних інститутів. Чисельність членів кіровоградських НДО, згідно з відповідями респондентів, коливається від 5 до 12 000 чоловік. Однак, оцінюючи цей показник, необхідно зауважити, що спостерігається тенденція автоматичного зарахування до членів НДО усієї соціальної групи, на яку спрямована діяльність (наприклад: чорнобильці, ветерани і т.д.). Дані, отримані під час проведення дослідження, свідчать, що більшість НДО потребує коштів і матеріально-технічного забезпечення. Лідери НДО, як правило, недооцінюють роль кваліфікації кадрів та інформаційного забезпечення.

Рівень між секторного партнерства у регіоні невисокий. Однією з причин є пасивність НДО, досить велика частина з яких не здійснила навіть спроб диверсифікувати власні джерела фінансування. Як наслідок - рівень фінансової стійкості НДО області невисокий. Лише одиниці мають власну комерційну базу і не потребують допомоги. Більшість організацій, за винятком про державних, не має штатних працівників і професійно підготовлених кадрів. Багато що тут робиться волонтерами. Особливе значення у цьому аспекті для периферійних НДО має особистісно-кадровий потенціал установ культури. Клубні працівники, використовуючи власні знання і досвід організації клубної справи, надають безкоштовну допомогу у реалізації різних напрямків діяльності громадських організацій. Незважаючи на те, що добровольці активно працюють в НДО, рівень усвідомлення лідерами громадських організацій значення цього ресурсу для третього сектора незначний.

Між НДО, що розташовані у малих містах і районних центрах області, майже відсутній взаємозв'язок, обмін досвідом та інформацією. Відсутність інформаційних технологій, бази даних щодо донорських організацій та дефіцит літератури з актуальних проблем діяльності НДО, недостатнє висвітлення засобами масової інформації стану справ у третьому секторі збільшує дистанцію між центральними і периферійними НДО, ускладнює їх діяльність, а іноді призводить до їх самоліквідації. За даними дослідження, 1\3 організацій, зареєстрованих у малих містах і районних центрах. на сьогодні

Таким чином, у дослідженні Центру підтримки творчих ініціатив виявлена суперечність між об'єктивно існуючою необхідністю формування громадянського суспільства шляхом вільного об'єднання його членів у громадські організації для реалізації, захисту власних прав, свобод, інтересів та низьким рівнем активності населення, його інертністю по відношенню до недержавної діяльності у громадських організаціях. Саме на розв'язання цієї суперечності шляхом створення оптимальних умов для підвищення творчої активності та ініціативи окремих груп населення, подолання інертності по відношенню до недержавної діяльності у розв'язанні складних соціальних проблем спрямована діяльність Кіровоградського ресурсного центру для НДО (ЦПТІ).

Своєрідність ЦПТІ, на відміну від інших, існуючих в Україні ресурсних центрів, полягає у тому, що його діяльність щодо розвитку інфраструктури третього сектора в регіоні здійснюється шляхом організації інформаційно-консультативної мережі в установах культури (Будинках культури, клубах), що розташовані у малих містах і районних центрах регіону. Визначити місце інформаційно-консультативного пункту в функціональній структурі РЦ для НДО дозволяє запропонована схема.



Мал. 1.1. Інформаційно-консультативний пункт у функціональній структурі РЦ для НДО

Таким чином, інформаційно-консультативний пункт представницьким пунктом Центру підтримки творчих ініціатив.

ІКП об'єднує місцеві недержавні організації, ініціативні групи, об'єднання з метою надання їм різнопланової інформаційної і консультативної допомоги, яка сприяє становленню, розвитку демократичного громадянського суспільства в Україні, здійснюючи свою діяльність відповідно до Конституції України та чинного законодавства. Головна мета ІКП полягає у консолідації зусиль громадських організацій, підвищенні соціальної активності населення у розвитку організацій третього сектора з метою розв'язання проблем соціального і місцевого значення.

Як структурний компонент ресурсного центру інформаційно-консультативний пункт вирішує ті ж завдання, що і ЦПТІ.

І К П повинен:

- створити місцевим громадським організаціям сприятливі умови для сучасного використання ресурсів вітчизняних і зарубіжних НДО;
- підвищити професіоналізм кадрового потенціалу громадських організацій свого району;

Для вирішення цих завдань інформаційно-консультативний пункт, використовуючи ресурси установ культури та ЦПТІ, забезпечує здійснення таких послуг місцевим громадським організаціям:

- надає НДО приміщення для проведення акцій, масових заходів, що відбуваються у межах виконання програми «Школа лідерів» для групових і індивідуальних консультацій, для неформального спілкування членів НДО;
 - надає необхідне обладнання для заходів, що проводяться НДО;
 - надає об'єкти матеріальної і духовної культури, які мають художнє значення;
 - надає людські ресурси:
 - методистів-консультантів;
 - волонтерів;
 - інші інтелектуальні людські ресурси;
 - надає довідково-інформаційні матеріали, які є в методичному кабінеті (кутку) інформаційно-консультативного пункту;
 - надає право користування бібліотекою методичного кабінету (кутка) інформаційно-консультативного пункту;
- розповсюджує літературу, методичні матеріали серед НДО свого регіону; своєчасно інформує НДО щодо ситуації, яка складається у соціальній сфері; проводить індивідуальні та групові консультації з різних напрямків діяльності НДО; надає допомогу громадським організаціям у встановленні контактів із місцевими державними і комерційними структурами, а також засобами масової інформації;
 - створює, систематично оновлює і надає місцевим організаціям і ЦПТІ базу даних НДО та ініціативних груп своєї території;
 - як представник ЦПТІ, інформаційно-консультативний пункт здійснює послуги ресурсному центру в організації проведення занять «Школи лідерів», тренінгів, виїзних консультацій; проведенні соціологічних опитувань і досліджень, інших заходів, що проводяться ЦПТІ.

Ефективному і якісному виконанню цих функцій сприяє підтримка, яку надає інформаційно-консультативному пункту ресурсний центр. ЦПТІ надає ІКП такі послуги:

- надає необхідні для його діяльності книги, журнали, інформаційні бюлетені, методичні матеріали, а також навчальні посібники для «Школи лідерів НДО»;
- надає офісну техніку і зв'язок (комп'ютерну, копіювальну техніку, електронну пошту);
- надає можливість користуватися УЛЛАЛ/ - сторінкою Інтернету;
- з метою співпраці з місцевими НДО надає волонтерів, консультантів різних областей науки і техніки;

- надає базу даних:
 - фондів, що працюють в Україні та країнах СНД;
 - НДО області;
 - юридичної і бухгалтерської інформації;
- проводить індивідуальні і групові консультації для методистів ІКП з питань створення та діяльності громадських організацій;
- проводить семінари для методистів ІКП.
- проводить стажування методистів ІКП в офісі ЦПТІ.

Таким чином, ІКП, як структурний елемент ресурсного центру, об'єднує зусилля громадських організацій свого регіону, підвищує активність населення у вирішенні соціально значущих проблем шляхом створення оптимальних умов для своєчасного використання периферійними громадськими організаціями інформаційних ресурсів вітчизняних і зарубіжних НДО.

Відповідно до Договору про соціальне партнерство між ЦПТІ та установою культури, інформаційно-консультативний пункт функціонує на базі установ клубного типу та бібліотек.

Завдання методиста-консультанта інформаційно-консультативного пункту

Інформаційно-консультативний пункт, що функціонує на базі установи культури, очолює консультант-методист, який є контактною особою ЦПТІ і працює на волонтерських засадах.

Основна функція методиста полягає у наданні інформаційно-консультативних і комплексних послуг, спрямованих на розвиток третього сектора у своєму регіоні.

З метою реалізації цієї важливої функції методист-консультант вступає у суспільно-ділові відносини:

- з персоналом ЦПТІ, іншими громадськими організаціями, які знаходяться як на території свого адміністративного регіону, так і за його межами;
- з представниками засобів масової інформації;
- з державними бюджетними організаціями (музеї, бібліотеки, загальноосвітні школи та ін.); з комерційними і державними установами;
- з місцевою адміністрацією та органами місцевого самоврядування. Виходячи із різноманіття ділових зв'язків, в які вступає методист у процесі своєї роботи, можна сформулювати основну вимогу до нього - уміння спілкуватися.

Консультант зобов'язаний ефективно використати всі сторони спілкування:

- а) комунікативну (для обмінюватись інформацією);
- б) інтерактивну (для обміну не лише знаннями, але і діями), тобто уміти узгоджувати дії, розподіляти функції, впливати на настрій, переконання співрозмовника;
- в) перцептивну (для сприйняття емоційного стану співрозмовника і встановлення на цій основі взаєморозуміння);

Уміння спілкуватися є професійно-значущим для працівника установи культури і він використовує його з метою встановлення суспільно-ділових відносин та виконання своїх функцій у сфері третього сектора.

Завданням методиста, який працює у сфері третього сектора є своєчасне і якісне інформування, консультування членів НДО з найактуальніших проблем ефективної організації їх діяльності.

Багатоаспектність цієї роботи вимагає від методиста різнопланових знань щодо зарубіжного та вітчизняного досвіду недержавних організацій. Разом з тим, методист повинен добре розуміти ті труднощі, що виникають в Україні в період становлення недержавних організацій:

- низький рівень професійної підготовки персоналу і фінансового забезпечення, відсутність партнерської взаємодії з державними структурами і бізнесом, власна ізоляція та недостатнє інформаційне забезпечення.

Методист інформаційно-консультативного пункту повинен відповідати рівню сучасних знань у сфері тих перетворень, що відбуваються в Україні під впливом третього сектора, повинен бути поінформованим щодо громадського життя свого регіону, зобов'язаний постійно підвищувати власний теоретичний і методичний рівень.

Консультант цілеспрямовано доводить до місцевих громадських організацій все те нове, передове, що існує у практиці добровільних громадських об'єднань, створених на основі спільних інтересів для реалізації своїх прав і свобод.

Всебічні, глибокі знання, сформовані на основі досвіду роботи у культурно-просвітницьких установах, дозволяють методисту зрозуміти об'єктивні і суб'єктивні ускладнення в діяльності місцевих НДО та надати їм своєчасну організаційну допомогу в розв'язанні актуальних проблем найближчого оточення.

Безпосередня функція методиста полягає у наданні керівництву і персоналу постійної допомоги у підвищенні їх кваліфікації, проведенні індивідуальних і групових консультацій для членів громадських об'єднань, в організації занять «Школи лідерів», масових заходах, які проводяться окремими організаціями району на базі культурно-освітньої установи.

Завдання методиста полягає також і у створенні сприятливих умов для організації доповідей, лекцій, семінарів, тренінгів окремих напрямів діяльності, що стосуються НДО, у запрошенні професіоналів-фахівців для проведення науково-практичних конференцій.

Одним із завдань інформаційно-консультативного пункту є руйнування стереотипного ставлення суспільства до громадської організації як до формальної структури, яка нічого не змінює у місцевому оточенні. Причина такого стану речей полягає у недостатній поінформованості населення щодо призначення сучасних НДО як форми громадського самовираження особистості, за допомогою якої можуть бути вирішені першочергові проблеми найближчого соціуму. Ефективною формою руйнування традиційного ставлення до НДО як до псевдо суспільних рухів є проведення у деяких Будинках культури Кіровоградщини творчих звітів окремих організацій, груп організацій, які об'єднані спільним пріоритетним напрямом (наприклад, освіта, правозахисна діяльність, молодіжні програми та ін.).

Присутність на таких звітах представників органів місцевого самоврядування, державних установ і бізнесових структур дозволяє наочно пересвідчитися, що їх конструктивна взаємодія з НДО допоможе вирішити проблеми, які, внаслідок певних причин, не можуть бути вирішені самостійно. У той же час, об'єднавши власні зусилля з недержавним сектором, налагодивши з ним партнерські стосунки можливо істотно просунути у розв'язанні місцевих проблем громадського життя.

З метою оптимального охоплення всіх громадських організацій району і надання допомоги персоналу, керівництву НДО при інформаційно-консультативному пункті на базі установ культури створюється актив (інформаційно-методичне об'єднання - ІМО) з найкваліфікованіших і найдосвідченіших лідерів. Працюючи у безпосередньому контакті з методистами ІКП, члени активу очолюють громадські об'єднання, обмінюються досвідом роботи, вивчають і аналізують першочергові потреби, визначають, які проблеми може вирішити та чи інша організація у своєму місті або селищі.

Методисти інформаційно-консультативних пунктів і активісти (лідери) зустрічаються у процесі роботи з представниками регіонального ресурсного центру. На цих зустрічах відбувається обмін думок з питань поточної роботи в НДО, а також здійснюється необхідний інструктаж.

У методичному кабінеті ІКП знаходяться всі необхідні матеріали для підвищення кваліфікації персоналу НДО, їх самостійної роботи. Для цього в кабінеті необхідно мати бібліотеку теоретичної і методичної літератури з постійним поповненням новими виданнями, підбірку журнальних статей, інформаційних бюлетенів НДО і газет, списки рекомендованої літератури, тематичні картотеки книг, довідники окремих напрямків діяльності НДО (освіта, мистецтво, спорт та ін.), нормативно-правові документи, які регулюють діяльність НДО.

При комплектації книжкового фонду, методист інформаційно-консультативного пункту складає довідково-бібліографічний апарат, інформує членів НДО щодо нових надходжень у фонд, допомагає лідерам і персоналу в оволодінні основами бібліотечно-бібліографічних знань, організує доступ до фонду, забезпечує його збереження, здійснює облік, обробку книжкового фонду.

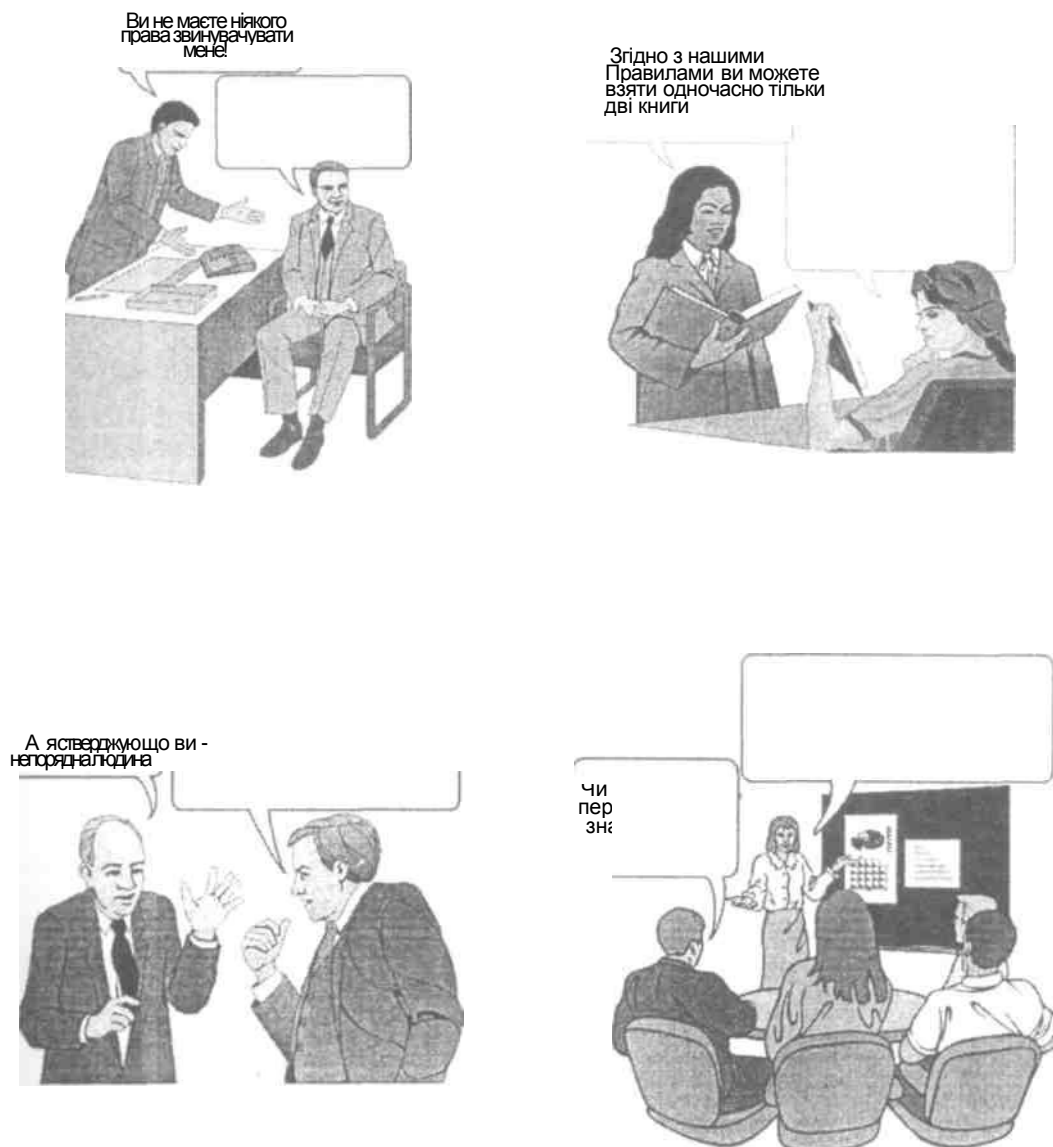
Спільно з членами активу ІКП методист проводить роботу по пропаганді найцікавіших і найкорисніших для НДО видань (бесіди, огляди, виставки).

Крім бібліотеки в кабінеті повинен бути добре оформлений матеріал, який відображає передовий досвід розв'язання громадськими організаціями соціальних проблем. Непогано мати в кабінеті зразки стратегічного і поточного планування, доповіді з різних питань діяльності організацій третього сектора, короткі пам'ятки-керівництва щодо фінансового менеджменту, написання проекту та ін., зразкові сценарії масових заходів, що проводяться в Будинках культури, стенограми презентації проектів.

Важливим компонентом методичного кабінету є наочні і технічні засоби, що використовуються у підвищенні кваліфікації персоналу. Матеріали постійного користування стаціонарно розміщуються в кабінеті: географічна карта району з позначенням тих місць, що обслуговує ІКП: періодична виставка, яка відображає діяльність окремих НДО району; змінні учбові матеріали, що безпосередньо стосуються теми, яка вивчалася (або буде вивчатися у «Школі лідерів»); стенди, що відображають діяльність окремих лідерів, персоналу.

Чільне місце в облаштуванні кабінету займають комплекти засобів варіативної наочності. Під час проведення консультації вони дозволяють методисту швидко створювати, змінювати, поєднувати різні наочні ситуації. Серед таких засобів необхідна магнітна дошка або фланелеграф, дидактичні (навчальні) можливості яких багато в чому однакові. Фланелеграф являє собою лист фанери, або щільного картону, закріплений на дерев'яній рамі й обтягнутий ворсистю тканиною. До поверхні фланелеграфа прикладаються фігури з паперу, малюнки, схеми, наклеєні на тканину або шліфувальний папір. Вони добре утримуються на фланелеграфі. Магнітна дошка - лист жерсті, закріплений на дерев'яній рамі. На нього накладаються паперові контури і малюнки, а зверху - невеликі магніти, за допомогою яких ілюстративний матеріал притискається до дошки і утримується у необхідному положенні.

На мал. 1.2,1.3 показано як наприклад, можна використати фланелеграф і магнітну дошку для заходів щодо теми «Комунікація»:



Мал. 1.2



Мал. 1.3

Важливим елементом обладнання кабінету є Роздатковий матеріал, який використовується методистом під час групової консультації або під час семінару. Такий матеріал представлений, як правило, картками із завданнями. Доцільно диференціювати зміст карток. Це дозволить повніше враховувати індивідуальні відмінності клієнтів у рівні їх попередньої підготовленості.

Наприклад, учасникам семінару (групової консультації) методист пропонує єдине для всіх завдання: визначити переваги та недоліки різних способів фінансування НДО.

Для вирішення цього завдання - три варіанти однієї і тієї ж схеми:

Джерело фінансування	Недоліки, ризики	Переваги
1	2	3
Гранти від зарубіжних фондів та організацій		
Бюджет, фінансування з державних джерел		
Платні послуги		
Спонсори, добровільні пожертвування		

Мал. 1.4

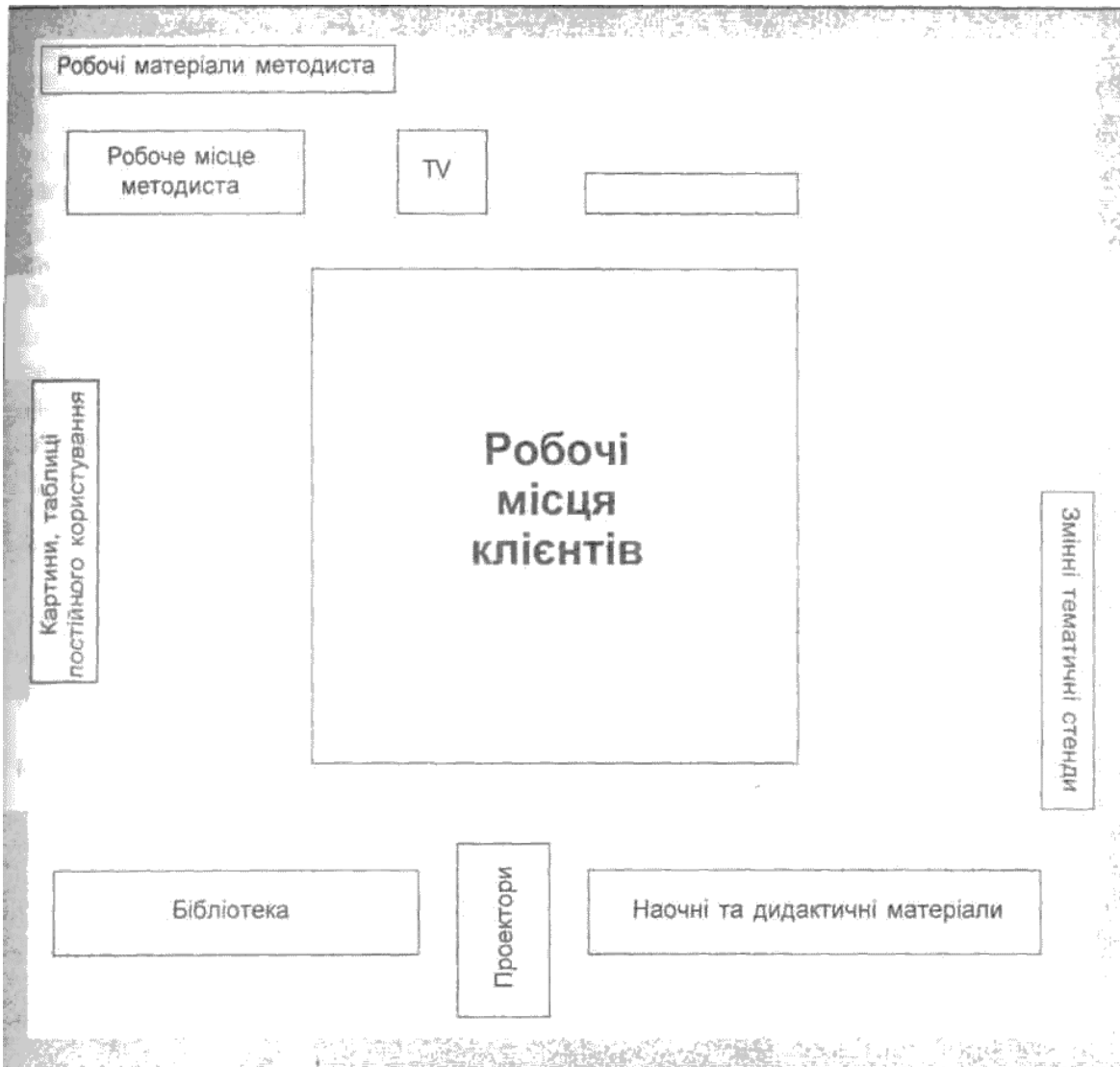
Перший варіант цієї схеми призначений для найпідготовленіших клієнтів. На відміну від вищенаведеного зразка, у ньому не заповнена перша графа Джерело фінансування.

Другий варіант представлений вище: з цією схемою працюють клієнти середнього рівня підготовки. І нарешті, третій варіант. Він призначений для клієнтів з низьким рівнем підготовленості.

У схемі третього варіанту заповнені перша та друга графи, а клієнт повинен заповнити лише третю графу.

Бажано у кабінеті мати набір проєкторів (діапроєктор, епідіаскоп), а також апаратуру для перегляду ходу тренінгів.

Принципові вимоги до обладнання кабінету ІКП відображені на малюнку 1.5.



Форми роботи методиста ІКП з лідерами і персоналом громадських організацій

З метою активізації діяльності НДО свого регіону та посилення рівня їх життєздатності, методист проводить різні заходи, спрямовані на обмін досвідом та інформацією.

Індивідуальні консультації

Індивідуальні консультації проводяться методистом у години його прийому. Методист консультує лідерів, персонал з питань, що викликають зацікавленість.

У залежності від досвіду, кваліфікації особи, що консультується та змісту питання, консультація може мати теоретичний, методичний, організаційно-практичний або довідково-інформаційний характер.

Теоретичні питання, як правило, пов'язані із з'ясуванням ролі і значення недержавних організацій у житті суспільства, принципів діяльності, які визначають перспективи розвитку будь-якої організації та її політику; з'ясуванням існуючих підходів до побудови організаційної структури НДО.

Методичні питання розкривають шляхи, способи вирішення конкретного завдання. Наприклад, прийоми правильного формулювання місії організації; алгоритми оперативного планування, написання проекту та ін.

Під час організаційно-практичних консультацій методист надає допомогу у набутті умінь і навичок конкретних технологій. Наприклад, допомагає особі, що отримує консультацію, скласти план проведення акції з участю засобів масової інформації, оформити лист до фонду.

До змісту довідково-інформаційних консультацій входить рекомендація методистом списку літератури, яку клієнт планує вивчати самостійно.

Індивідуальній консультації може передувати попередня домовленість (по телефону, під час особистої зустрічі).

У цьому випадку методист погоджує місце і час консультації, з'ясовує проблему, яку бажає вирішити клієнт. Це дає можливість консультанту напередодні зустрічі актуалізувати власні знання щодо предмету майбутньої розмови, підготувати відповідну довідково-інформаційну і методичну літературу, підібрати наочні засоби, скласти план передачі інформації, передбачити можливі запитання.

Незалежно від характеру консультації, планової (з попередньою домовленістю про час консультації і визначенням її предмету), або спонтанної, вона має слідує структуру:

- Початок консультації - вступ до контакту.
- Формулювання клієнтом суті питання, на яке необхідно отримати відповідь. Уточнення консультантом предмету обговорення.
- Передача консультантом інформації з питання на яке необхідно отримати відповідь.
- Резюме

Вихід з контакту.

Самоаналіз підсумків та ходу консультації.

Початок консультації - це зустріч клієнта і вступ з ним у контакт.

При зустрічі клієнта найефективнішим є тип контакту «нарівні». Доброзичливе привітання клієнта супроводжується усмішкою, іноді рукостисканням. Особі, яка намагається отримати консультацію необхідно запропонувати зручне місце, з тим, щоб по ходу консультації можна було робити відповідні записи, користуватися необхідною літературою, наочними посібниками.

Якщо співрозмовники знайомі, то використовуються стандартні фрази: "Як справи? Як настрої?". Якщо слідує відповідь: "У порядку. Добре.", то можна перейти до формулювання клієнтом суті проблеми, що цікавить. На відповідь: "Так собі.", необхідно зняти гостроту стану: «А що?», «Так, то-то...». При цьому не потрібно занурюватись у подробиці, досить емоційно підтримати клієнта: «Оце так!» і запропонувати викласти основний зміст проблеми.

Щодо формулювання клієнтом змісту питання, яке викликало зацікавленість, то методист визначає тему, вид консультації.

Наступний етап - уточнення консультантом предмету обговорення. Методист повинен уявити себе на місці клієнта, щоб краще його зрозуміти, врахувати інтереси і цілі. Цей моменту психологічному відношенні надзвичайно важливий оскільки дозволяє не лише уточнити тему розмови, але і створити сприятливу атмосферу.

З цією метою консультант використовує парафраз: «Таким чином, ви бажаєте з'ясувати...», «Отже, вам буде цікаво дізнатися проте, як...?»

Передача консультантом інформації з питання, яке викликало зацікавленість

На цьому етапі методист прагне до засвоєння отриманої клієнтом інформації.

Саме тому повинні бути враховані всі структурні елементи засвоєння:

- мотивація
- сприйняття нової інформації
- розуміння
- осмислення
- узагальнення
- закріплення
- використання

Мотивація

На вступно-мотиваційному етапі клієнти повинні усвідомити основну мету майбутнього засвоєння теми, її місце і роль у їх професійному вдосконаленні, значення для підвищення ефективності діяльності НДО. У потрібних випадках методист розкриває історію виникнення і розвитку поняття, яке буде розглянуте у даній темі, іноді використовує різноманітні прийоми стимулювання інтересу до предмету розмови і обов'язково демонструє, що тема консультації дійсно пов'язана з життєво важливими потребами членів організації та її клієнтів. Посиленню мотиваційного компоненту сприяє також постановка методистом ряду запитань.

Наприклад, по темі «Паблік рілейшнз», методист, починаючи розкривати зміст задає запитання: "Як встановити взаєморозуміння між організацією і тими, з ким вона вступає в контакт у рамках самого об'єднання і за його межами? Як створити громадське обличчя організації, підтримати і зберегти її репутацію?". На ці та інші запитання відповідає паблік рілейшнз - наука і мистецтво досягнення гармонії за допомогою взаєморозуміння.

Сприйняття інформації, яка цікавить клієнта

Н.К.Анохін довів існування так званого випереджуючого відображення, яке полягає у тому, що людина у процесі сприйняття вже очікує проявів деяких властивостей явищ, спираючись на свої знання, отримані у минулому, практичний досвід.

Безпосередньому сприйняттю нового повинна передувати актуалізація досвіду і знань, які є у клієнта. Наприклад, при наданні консультації по темі: «Стратегічне планування» до розгляду основних питань необхідно з'ясувати: чи доводилося особі, що консультиується, у минулому займатися плануванням діяльності? Які види планування при цьому використовувалися? З якою метою? Чи допомагало планування ефективно організувати діяльність, та ін.?

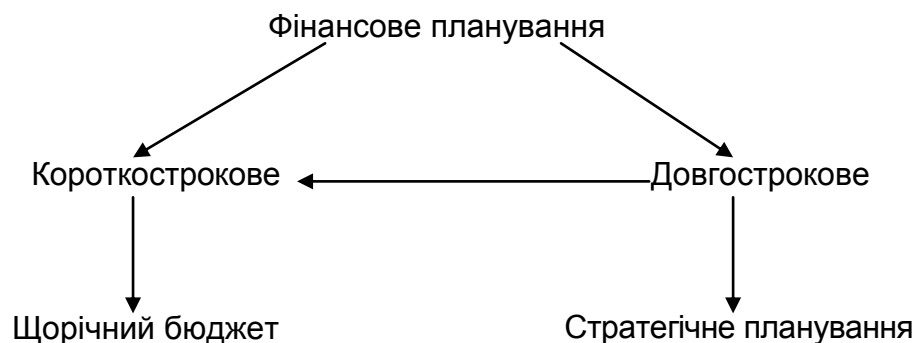
При сприйнятті клієнтом нової інформації завдання консультанта полягає у поєднанні предметної і знакової наочності, підтримці інтересу, уваги, виділенні у процесі сприйняття головного, суттєвого, активізації власних зусиль клієнта, спрямованих на засвоєння нової інформації.

Розуміння

Сприйняття обов'язково повинне переростати в розуміння нової інформації.

Розуміння здійснюється шляхом первинного і узагальненого встановлення зв'язків між явищами і процесами, з'ясування їх будови, складу, призначення, розкриття причин явищ, що вивчаються. Для цього консультант використовує схеми.

Наприклад, по темі консультації «Фінансовий менеджмент», підводячи підсумки розгляду першого питання, консультант використовує наступну схему:



Мал. 1.5 Схема, яка використовується при консультації по темі "Фінансовий менеджмент"

Для підвищення ефективності розуміння проблеми, що вивчається дуже важливий доступний і логічний її виклад, який дозволяє клієнту слідкувати за думкою консультанта.

Осмислення

Осмислення тісно пов'язане із розумінням, але для нього характерне більш глибоке і різностороннє відображення сприйняття інформації.

На цьому етапі процеси порівняння, аналізу, встановлення зв'язків і залежності носять поглиблений характер. Під час осмислення значною мірою збагачується розуміння того, що сприймається.

Узагальнення

Осмислення безпосередньо переростає в процес узагальнення, у ході якого виділяються спільні істотні риси інформації, яка засвоюється.



Мал.1.6 Схема, яка використовується при консультації по темі: "Фандрейзинг"

Саме у виділенні головного, істотного в інформації особливо яскраво проявляє себе узагальнення. Наприклад, при консультуванні клієнта по темі «Як забезпечити благодійну підтримку проекту» узагальнення представляється у вигляді наступної схеми.

Закріплення

Для ґрунтового засвоєння інформації необхідне її закріплення. Відомо, що можна зрозуміти те або інше явище, осмислити його, але через певний час відчувати ускладнення у його поясненні.

Закріплення здійснюється шляхом відтворення особливо важливих елементів вивчення нової інформації, а також шляхом вправ, спрямованих на закріплення отриманої інформації.

Здійснювати закріплення потрібно на новій основі, нових прикладах у порівнянні з тими, які використовувалися при первинному сприйнятті інформації.

Цінними у цьому відношенні є завдання клієнту щодо пошуку власних прикладів, ілюстрацій, положень сприйнятої інформації. Наприклад: Хто є споживачем послуг вашої організації? Які потреби ваших клієнтів? Якими цінностями керується ваша організація?

Використання

У процесі засвоєння інформації необхідно забезпечити не лише міцність, глибину і усвідомлення знань, а й їх дієвість, тобто вміння використовувати їх у діяльності НДО для розв'язання різних проблем соціального оточення.

Етап використання здійснюється як правило у процесі виконання творчих вправ під час консультування, але в основному, у подальшій самостійній роботі клієнта.

Ось чому по кожній темі у консультанта повинні бути варіанти творчих завдань, успішне виконання яких, буде сприяти зміцненню і розвитку діяльності клієнта в НДО.

Наприклад, отримавши на консультації алгоритм продукування ідей за допомогою методу «мозкового штурму», або брейнстормінгу лідер організації використовує ці форми у своїй організації для визначення і вибору актуальних проблем, які можуть бути вирішені членами організації та її волонтерами.

Розглянуті вище елементи засвоєння у процесі передачі консультантом нової для клієнта інформації не існують ізольовано. Дійсно, вже під час сприйняття клієнтом інформації існують елементи розуміння, осмислення, коли клієнт, наприклад, дізнається про те, що сприймається і відносить його до будь-якого класу явищ. Але методисту важливо пам'ятати, що домінуючим на цьому етапі є сприйняття інформації клієнтом.

Важливо підкреслити, що у кожному елементі засвоєння інформації проявляються попередні елементи цього процесу, оскільки при осмисленні клієнтом сприймаються деякі додаткові об'єкти. Клієнт усвідомлює ті, або інші, попередньо неохоплені зв'язки.

Необхідно зазначити, що послідовність етапів засвоєння не можна уявити у якості незмінної. Можливі випадки (і так буває дуже часто), коли засвоєння нової інформації починається із розв'язання життєвої проблеми, яка веде персонал і лідерів НДО від практичного використання до теоретичного обґрунтування. Тому, не можна підходити до організації процесу засвоєння догматично.

Послідовність і міра використання елементів засвоєння буде залежати від завдань консультації, специфіки змісту інформації, можливостей і самого консультанта. Тому, завжди необхідний усвідомлений вибір раціональнішого варіанту передачі консультантом інформації з питання, що цікавить клієнта.

Враховуючи той факт, що основним засобом передачі інформації є слово консультанта, доцільно ознайомитися з **правилами**, яким повинна відповідати мова консультанта:

професійні знання дають високу об'єктивність, достовірність і глибину викладу;
ясність дозволяє побачити факти і деталі, уникнути недомовок;
важлива наочність: максимальне використання наочних посібників, схем, діаграм, графіків;
повторення основних думок і положень сприяє глибокому сприйняттю і розумінню інформації;
розумний обсяг інформації;
постійна спрямованість на реалізації основних завдань консультації сприяє логічності викладу;
ритм викладу повинен бути гнучким.

Резюме. Вихід з контакту

Вихід з контакту - це заключний акорд консультації.

Підсумки розгляду проблеми повинні бути резюмовані. Доцільно домовитися про спосіб інформування щодо результату намічених дій (подальша самостійна робота клієнта, участь у роботі «Школи лідерів» та ін.).

Вихід з контакту здійснюється, як правило, мовним прощанням: «До зустрічі!», «Всього доброго!», «Успіху!» і т. п.

Самоаналіз методистом підсумків і **ходу консультації** дозволяє усвідомити допущені прорахунки, накопичити на майбутнє корисний досвід.

Початковими напрямками самоаналізу є:

зміст консультації: чи розкритий основний зміст теми; повнота, систематичність, послідовність і доступність, новизна інформації;
структура засвоєння інформації: чи всі структурні елементи були передбачені, який з них був домінуючим; доцільність обраної структури для розкриття теми; наочність: доцільність використання ілюстрацій, схем, діаграм, проєкційних зображень, поєднання слів і засобів наочності; чи сприяло застосування наочності усвідомленому та ґрунтовному засвоєнню інформації; **технологія**: темп і щільність консультації, упередження неробочих пауз, непідготовленість робочого місця, наочних посібників та ін.

Проводячи самоаналіз методист повинен зрозуміти, що цей вид роботи здійснюється не з метою аналізу, а щоб піднятися на сходинку вище у своїй майстерності.

Групова консультація

Групова консультація проводиться у випадку, коли декілька організацій, або декілька членів однієї організації потребують інформації на одну тему.

Консультант, з'ясувавши тему, визначає місце, час проведення консультації, розробляє план її проведення із урахуванням питань, що вимагають уточнення.

Вимоги до проведення групової консультації ті ж, що і до індивідуальної, однак план її проведення дещо інший:

1. повідомлення консультантом теми, демонстрація її актуальності і значущості, використання спеціальних прийомів, що посилюють інтерес до засвоєння інформації;
2. виклад консультантом основних питань, які розкривають зміст теми;
3. ілюстрація теоретичних положень наочними прикладами (за змістом теми);
4. обговорення питань, які виникли у слухачів в процесі консультації.;
5. висновок методиста по всій темі консультації;
6. рекомендації до використання методичної літератури.

Методи консультавання та їх оптимальний вибір

На консультаціях методист використовує різноманітні методи.

Методи - це способи взаємної діяльності консультанта і клієнта для вирішення інформаційних завдань.

Близьким до поняття "метод" є поняття «прийом». Прийом - це деталь, елемент методу. Метод реалізується за допомогою системи прийомів.

Розглянемо сутність методів, що найчастіше використовуються під час проведення консультації.

Розповідь

Розповідь-усний виклад методистом змісту теми, що розглядається.

Існує декілька видів розповіді:

- розповідь-вступ;
- розповідь-виклад;
- розповідь-висновок.

Мета **розповіді-вступу** - підготовка клієнтів до сприйняття нової інформації. Ця розповідь характеризується відносною стислістю, ясністю, цікавістю, що дозволяє підвищити у клієнтів інтерес до нових знань, спонукати потребу у її активному засвоєнні.

У розповіді формулюються завдання діяльності. Наприклад, консультацію по темі «Роль громадських організацій у розбудові громадянського суспільства» можна розпочати таким чином:

"Чи відома вам середня тривалість активної діяльності **НДО**, громадських організацій у нашому регіоні?"

Згідно з даними соціологічного дослідження, проведеного ЦПТІ, вона складає не більше 1-2 років. Більше того, 1/3 організацій зареєстрованих у малих містах і селах, вже три роки, як припинили своє існування. Чи досить цього строку? Ні! Всі ми прагнемо як можна довше відчувати свою причетність до розв'язання існуючих соціальних проблем, сприяти зменшенню напруги у суспільстві і завдяки цьому уникати конфліктів. Чи можемо ми з вами розраховувати на те, що зміцнимо життєву стійкість громадських організацій нашого району? Так, можемо, якщо будемо підвищувати свій рівень професіоналізму і першим кроком у цьому напрямку для нас є усвідомлення тієї ролі, яку грають НДО в демократичній державі».

Під час **розповіді-викладу** консультант розкриває зміст нової теми, викладає інформацію за певним планом, у чіткій послідовності, підкреслюючи головне, істотне, із використанням ілюстрацій і переконливих прикладів із життя НДО.

Розповідь-висновок звичайно відбувається у кінці консультації. Тут консультант резюмує головні думки, робить висновки, узагальнення, дає завдання для подальшої самостійної роботи з цієї проблеми.

У процесі застосування методу розповіді використовуються такі методичні прийоми:

- виклад інформації;
- активізація уваги;
- прийоми прискорення запам'ятовування: логічні методи порівняння, зіставлення, виділення головного, резюмування. Умовами ефективного застосування методу розповіді є:
- ретельне продумування плану; вибір раціональної послідовності розкриття теми;
- вдалий підбір прикладів та ілюстрацій; підтримка належного емоційного тону викладу.

Бесіда

Методи бесіди передбачають розмову методиста з клієнтами за допомогою ретельно продуманої системи питань, послідовно наближаючи клієнтів до засвоєння нових понять, технологій. При застосуванні названого методу використовуються наступні прийоми: постановка питань (основних, додаткових, допоміжних); обговорення відповідей та думок клієнтів; прийоми корегування відповідей; прийоми формулювання висновків. Питання до клієнтів повинні бути ґрунтовними та зрозумілими. Надмірне дроблення теми на питання призводить до руйнування її логічної цілісності, а довгі питання - стають важкими для осмислення та обговорення.

Можливі бесіди, у ході яких клієнти активізують власні знання, узагальнюють їх, систематизують, здійснюють висновки, підшукують нові можливості для їх використання в діяльності НДО.

Наприклад, по темі «Спілкування» при розкритті питання «Конфлікти: як їх уникнути?» доцільно запропонувати клієнту для обговорення наступні питання: Що для вас означає і з чим ви пов'язуєте слово «конфлікт»? Що ви відчуваєте, коли перебуваєте в ситуації конфлікту? Які знання про конфлікт ви вже здобули з різних джерел? Як вирішуються конфлікти у вашій організації? Що ви робите, як себе поведете в ситуації конфлікту?

Наочні методи

Наочні методи поділяються на дві підгрупи:

- а) метод ілюстрацій
- б) метод демонстрації

Метод ілюстрацій передбачає демонстрацію клієнтам наочних посібників: плакатів, таблиць, графіків, малюнків.

Метод демонстрацій пов'язаний із демонстрацією діафільмів, відеозаписів, переглядом окремих телепередач.

Ефективною формою консультування є перегляд тренінгових відеозаписів.

Наприклад, спочатку консультант оголошує коротку інформацію по темі. Після цього клієнти переглядають відеозапис і обговорюють побачене у контексті завдань по темі.

У ході застосування наочних методів використовуються наступні **прийоми**: демонстрація;

забезпечення якісного демонстрування (використання екрану, підфарбовування);
обговорення цільових спостережень, демонстрацій.

Для ефективного застосування наочних методів необхідні наступні умови: м здатність виділяти головне, розуміння сутності при показі демонстрацій; * детально дати пояснення побаченому, зробити висновки.

Практичні методи

Практичні методи охоплюють широкий діапазон дій.

Під час використання практичних методів застосовуються наступні **прийоми**:

складання завдання;
планування його виконання;
управління процесом виконання;
аналіз підсумків практичного завдання.

Практичні методи широко використовуються при закріпленні отриманої інформації або при виконанні самостійної роботи. Наприклад, по темі «Паблік рілейшнз в НДО» можна запропонувати наступну практичну вправу:

«Складіть план підготовки прес-конференції: тема, дата, додаткові матеріали, список запрошених, підготовка приміщення, перелік питань, які пропонуються для розгляду тощо. Не забудьте вказати терміни виконання заходів та відповідальних за них».

По темі «Фандрейзинг» клієнти заповнюють наступну таблицю:

№	Стаття витрат	Ціна за одиницю	Кількість	Сума
1.				
2.				
3				

Індуктивний і дедуктивний методи

Індуктивний і дедуктивний методи розкривають логіку змісту теми, що розглядається, від одиничного до загального, або від загального до одиничного.

При застосуванні **індуктивного методу** методист спочатку викладає факти, демонструє наочні приклади, організовує виконання вправ і постійно підводить клієнтів до самостійних узагальнень, визначення ними окремих понять.

Наприклад, при розгляді теми «Сучасні інформаційні технології», консультант спочатку, спираючись на досвід клієнтів та конкретні факти, які є у їх розпорядженні, розкриває значення та ролі інформації для ефективної діяльності організацій взагалі і зокрема

інформацією, володіє світом». Далі розглядаються конкретні способи отримання інформації. Особливо важливо звернути увагу клієнтів на такий тип зв'язку, як електронна пошта, продемонструвати її перевагу над звичайною поштою. Після цього клієнтам водиться поняття «Інтернет». На основі демонстрації його можливостей підводять клієнтів до висновку, що для громадських організацій освоєння новітніх інформаційних технологій створює нові можливості для оперативного обміну інформацією, веде до кращої керованості, гнучкості та швидкого розвитку НДО у сучасному суспільстві.

При застосуванні **дедуктивного методу** спочатку методистом повідомляються загальні положення, формули, алгоритми, а потім наводяться конкретні випадки, завдання.

Наприклад, при розкритті теми: «Маркетинг НДО» консультант знайомить слухачів із поняттям «Маркетинг», ілюструючи його значення для прибуткових організацій. Потім з'ясовується специфіка поняття «Маркетинг НДО» і лише після цього розкриваються конкретні маркетингові технології, якими користуються громадські організації.

Як бачимо, при проведенні консультування та використанні індуктивного і дедуктивного методів використовуються наведені вище наочні та практичні методи, при цьому зміст теми розкривається певним логічним шляхом - від індивідуального до загального і навпаки.

Репродуктивні та проблемно-пошукові методи

Репродуктивні та проблемно-пошукові методи консультування характеризують ступінь творчої активності клієнтів у ході їх пізнання нових понять, явищ. Репродуктивні методи спонукають клієнтів вірно сприймати та відобразити інформацію. Використовуючи репродуктивні методи, консультант за допомогою слова, наочності формулює факти, поняття, показує їх взаємозв'язок, акцентує увагу клієнтів на головному. При застосуванні репродуктивних вправ клієнтам пропонуються завдання за зразком при виконанні яких вони на основі щойно засвоєних знань використовують їх у стандартних ситуаціях.

Репродуктивні методи доцільно використовувати у тому випадку, якщо зміст теми має переважно інформаційний характер, коли клієнтам складно самостійно набути нові знання.

Проблемно-пошукові методи вимагають від клієнтів творчого мислення та спонукають їх до самостійного освоєння нових знань.

При застосуванні проблемно-пошукових методів методист формулює тему у вигляді проблемної ситуації, організовує колективне обговорення можливих підходів до її вирішення.

Проблемно-пошукові методи використовуються переважно у тому випадку, коли зміст консультацій спрямований не на вивчення інформації, а на продукування нових ідей, нових способів діяльності.

Іноді методист у своїй діяльності використовує ділову гру.

Ділова гра

Ділова гра є формою відтворення предметного і соціального змісту громадської діяльності, моделювання систем та відносин, характерних для НДО, реальних протиріч і ускладнень, що моделюються у типових проблемних ситуаціях.

На етапі розробки ділової гри важливо спиратися на наступні принципи:

- принцип моделювання змісту громадської діяльності, конкретних умов та динаміки її протікання;
- принцип відтворення проблемних ситуацій, які є найтипівішими для НДО незалежно від пріоритетів діяльності тієї чи іншої організації. Цей принцип реалізовується через систему ігрових завдань, що містять деякі протиріччя і тим самим спричиняють стан ускладнення у її учасників;
- принцип спільної діяльності учасників в умовах взаємодії їх професійних функцій, які імітуються у грі;
- принцип діалогічного спілкування і взаємодії партнерів по грі як необхідна умова розв'язання учбових завдань, підготовки та прийняття узгоджених рішень.

Рівень складності ділової гри буває наступних видів:

1. Аналіз конкретних професійних ситуацій - учасники знайомляться з ситуацією та з сукупністю взаємопов'язаних чинників, що характеризують конкретну подію, яка виникає під час діяльності НДО;

2. Розігрування ролей - учасники отримують початкові дані щодо ситуації, а потім беруть на себе виконання певних ролей. Виконання ролей відбувається при наявності інших учасників, які потім оцінюють дії учасників даної ситуації та приймають самостійні рішення в залежності від умов сценарію, дій виконавців та власного досвіду, попередніх рішень. Тобто, при розігруванні ролей не можна повністю передбачати ситуацію, в якій можуть опинитись виконавці.

Наприклад, при груповій консультації, в якій розкриваються елементи персонального управління НДО, методист може запропонувати розіграти наступну проблемну ситуацію.

Уявімо собі офіс громадської некомерційної організації. Після ділового висвітлення проекту, директор дав трьом співробітникам вказівки щодо розробки ними плану випуску щоквартального бюлетеню, але він помічає, що два співробітники захоплено працюють, а третій, Тарас, поклавши голову на руки, лежить на столі.

Директор: *Тарас?*

Тарас: *Так?*

Директор: *Ти добре себе почуваєш?*

Тарас: *Не знаю, та мабуть так.*

Директор: *Щось із завданням?*

Тарас: *Ні. Так, дещо ...*

Директор: *Ти не можеш скласти план?*

Тарас (безнадійно): *Я просто не розумію.*

Пауза.

Методист пропонує учасникам групової консультації продовжити ситуацію, використовуючи при цьому прийом підтримки, тобто прийом подолання труднощів. Всі учасники пропонують свої варіанти поведінки директора. Ефективно при цьому використати рольове розігрування варіантів. Потім аналізується варіант, який пропонується методистом



Директор: *Ти не можеш скласти план?*

Тарас (безнадійно): *Я просто не розумію.*

Директор: *Тарас, це, звичайно, дуже важке завдання, ти це відчуваєш. Але ти не зовсім упевнений в собі. Чи можу я тобі допомогти?* **Тарас:** *Можливо...*

Директор: *Дозволь я прогляну, що ти вже зробив?* **Тарас:**

Так (подає листок). **Директор:** *Схоже, ти дійсно старався щось зробити.*

Методист: *Директор демонструє впевненість у співробітника у його спроможності та його серйозного ставлення до роботи.*

Тарас: *Але я не знаю, що робити далі.* **Директор:**

Можна спробувати разом зі мною.

Методист: *Директор звернув увагу на почуття і настрої співробітника, на його реакцію. Він знає, що зроблена робота співробітником повинна бути підтримана, навіть якщо вона незакінчена. Він помічає навіть найменший успіх, вважає, що співробітники можуть підтримувати і допомагати один одному. Він може тепер розраховувати, на те що Тарас закінчить свою роботу.*

Ще один приклад.

Ділова гра «Автовокзал»

Інструкція:

Вибирають дві пари учасників гри, які розігрують одну і ту ж ситуацію (під час гри перша пара виходить із приміщення). Потім цю ситуацію виконує друга пара. Бажано гру фіксувати на магнітофон або на відеоманітофон. Кожному учаснику-гравцеві для ознайомлення видається лише інструкція його ролі, яка надрукована на окремому листі. Інші учасники гри - спостерігачі повинні зуміти зрозуміти розіграний конфлікт та провести аналіз спілкування на основі порівняння спілкування (відкритому - закритому, активному - пасивному, доброзичливому - ворожому - нейтральному; керівник - доросла людина - дитина), стилів спілкування і ефективності результатів спілкування у двох пар учасників. Спостерігачі намагаються вибрати найефективніший варіант розв'язання конфліктної ситуації, аналізують наскільки учасники гри правильно поведилися при конфлікті, особливо реагування Лідера (керівника) НДО, якою мірою він дотримувався психологічних рекомендацій при оцінці гри учасників у розв'язанні конфлікту.

Інструкція ролі лідера (керівника) НДО.

Ви - керівник НДО. Одним із завдань вашої діяльності на даному етапі є з'ясування причини негативного іміджу вашої організації.

Для отримання інформації з даного питання працівниця Н. повинна провести анкетування серед клієнтів вашої організації. Працівниця не подала у визначений вами строк важливих для вас даних. Вас повідомили, що вона телефонувала і сказала, що у зв'язку із хворобою, довгий час не буде на роботі. Однак, коли ви декілька разів телефонували до неї додому, до телефону чомусь ніхто не підходив.

Ви змушені терміново виїжджати до Києва на важливий семінар без потрібних для вас даних. Ви дуже переймаєтесь цим. На автовокзалі ви раптом зіштовхуетесь із «хворою» працівницею Н.

Інструкція ролі працівниці Н.:

Ви постійно працюєте у громадській організації на основі трудової угоди. Але на даний час у вас невдало складаються справи: саме в час здачі результатів соціологічного дослідження, яке було проведене серед клієнтів вашої організації, важко захворіла ваша мати. Оскільки за мамою доглядати нікому, ви взяли лікарняний по догляду за хворою і тепер тимчасово живете у неї. Ваша знайома виїжджає до Києва у короткострокове відрядження і ви хочете передати їй рецепт на ліки, які вкрай необхідні для лікування вашої матері (без цих ліків вона навіть може померти). Ці ліки вільно продаються лише в одній із аптек м. Києва. Ви поспішали на автовокзал, але запізнилися: потрібний автобус вже відправився. Ви стоїте на вокзалі і не знаєте, що робити. Раптом ви почули голос керівника вашої організації.

Отже, методист ІКП має у своєму розпорядженні значний арсенал методів проведення консультацій. При цьому важливо пам'ятати, що поняття «метод» багатоаспектне. У будь-якому акті інформаційної діяльності методиста по консультуванню членів громадських організацій завжди поєднується декілька методів. Методи мов би взаємопроникають один в інший характеризуючи при цьому з різних сторін взаємодію методиста та клієнта. І якщо мова йде про використання на консультації певного методу, то це означає, що він домінує на даному етапі і вносить значний вклад у вирішення основного завдання консультування.

При виборі і поєднанні методів консультант повинен керуватися наступними критеріями:

1. Відповідність методів завданням консультування.
2. Відповідність змісту темам консультації.
3. Відповідність рівню інформованості клієнтів.
4. Відповідність умов та часу для консультування.
5. Відповідність існуючих можливостей методиста. Ці можливості визначаються його попереднім досвідом в організації клубної справи, рівнем теоретичної і практичної підготовленості у сфері третього сектора, особистими якостями методиста тощо.

Групові і індивідуальні консультації є основними формами роботи інформаційно-консультативних пунктів. Однак, практика роботи методистів з персоналом і лідерами громадських організацій свідчить про вияв власних ініціатив організацій у пошуку найефективнішої взаємодії з іншими громадськими організаціями для зміцнення їх життєвої стійкості.

Опановуючи своєрідність діяльності недержавних організацій, специфіку завдань над якими вони працюють, та «накладаючи» отримані знання на попередній досвід організації клубної справи в практиці ІКП, з'являються нові форми роботи, які дозволяють зробити послуги якіснішими. Якість послуг зростає за рахунок того, що виникнення в малих містах і районних центрах інформаційно-консультативних пунктів стимулювало прагнення місцевих організацій до консолідації зусиль у підвищенні

Розглянемо деякі з них.

Інформаційно-методичне об'єднання (ІМО)

Інформаційно-методичне об'єднання (ІМО), до складу якого входять представники всіх місцевих громадських організацій, які обслуговуються ІКП.

Члени ІМО, активісти інформаційно-консультативного пункту, регулярно зустрічаючись із методистом, своєчасно інформують свої організації про ті процеси, які відбуваються у третьому секторі України, нові надходження до бібліотечного фонду ІКП, та заходи, які проводяться ЦПТІ на місцях.

Окрім виконання інформаційної функції, члени ІМО сприяють процесу розбудови взаємовигідного співробітництва НДО між собою, а також із соціальним оточенням (держава, бізнес, засоби масової інформації) з метою розв'язання місцевих соціально-економічних проблем.

Робота інформаційно - методичного об'єднання є регулярною, очолює його громадський керівник. Діяльність ІМО планується. Заплановані заходи спрямовуються на розв'язання первинних соціальних проблем місцевого значення.

Семінар-практикум

Семінар-практикум - форма роботи, яка має значення для персоналу і волонтерів, які не мають достатнього досвіду роботи у сфері взаємодії з іншими людьми.

Завдання і зміст семінару-практикуму визначається у залежності від результатів оцінки діяльності членів НДО шляхом конкурсу, тобто шляхом перевірки виконання ними планових завдань. При цьому особлива увага звертається не на кількісні показники (наприклад, скільки акцій, для якої кількості людей була проведена), а на якісні критерії (на якому рівні надана послуга клієнту). Практикум проводиться з метою виправлення виявлених недоліків. Він може бути різної тривалості в залежності від завдань, змісту і умов діяльності. На основі бесід з лідерами організацій і членами інформаційно-методичного об'єднання, а також на основі власних спостережень методист визначає причинні недоліки, а також необхідний тип підтримки. Враховуючи це, методист складає план і визначає завдання практикуму, які повинні полягати у розкритті змісту і методики спілкування, як однієї із основних форм взаємодії людини з іншими членами суспільства.

Наведемо орієнтовний план роботи практикуму:

1. Початкова лекція-бесіда по темі «Роль спілкування в діяльності НДО» - 2 год.
2. Практичні заняття з послідовним аналізом:
 - а) сприйняття і пізнання людьми один одного під час спілкування - 2 год.
 - б) соціально-психологічний тренінг спілкування - 2 год.
 - в) позиції спілкування - 2 год.
 - г) вербальні і невербальні способи спілкування - 2 год.

Всього: 10 год.

Семінар-практикум може провести фахівець, який має психологічну підготовку. Це може бути лідер організації, сам методист, викладач середнього спеціального навчального закладу або загальноосвітньої школи.

Проблемний семінар

Проблемний семінар - одна із форм професійного удосконалення лідерів і персоналу, які мають найвищу кваліфікацію.

Задача семінару - підготувати персонал до консолідації зусиль НДО у розв'язанні місцевих соціальних проблем шляхом пошуків нетрадиційних методів.

Склад учасників семінару непостійний, і скликається він у разі необхідності з ініціативи однієї або декількох організацій з метою продукування ідей та рішень.

На семінарі використовується метод, розроблений А.Осборном (США) - метод **«мозкового штурму»** або **брейнстормінг**.

Під час використання даного методу необхідно дотримуватися наступних правил:

1. Чисельність групи повинна бути 7-10 чоловік. Для зменшення стерео типізації до складу групи входять люди різної професійної спрямованості: 2-3 чоловіки повинні бути досвідченими з проблеми, яка обговорюється.
2. Учасники «мозкового штурму» повинні бути у стані психічного розслаблення (релаксації). Крісла розміщені по колу.
3. Чужі думки не можна перебивати чи критикувати, можна лише похвалити, розвинути висловлену ідею, або запропонувати власну.
4. Всі ідеї, які висловлюються, фіксуються (використовується магнітофон, стенограма) без вказівки авторства.
5. Зібрані ідеї передаються групі експертів-фахівців, які займаються даною проблемою для відбору найцінніших ідей. Як правило, таких ідей виявляється приблизно 10%. Учасників «мозкового штурму» до складу журі-експертів не включають.

Ефективність методу «мозкового штурму» значна. Так, в одній із американських фірм на засіданнях «мозкового штурму» запропонували 15 тис. ідей, з яких 1,5 тис. - були негайно реалізовані.

Ділова дискусія

Однією із форм підвищення кваліфікації лідерів персоналу, членів і волонтерів НДО є їх участь у ділових дискусіях, які проводяться в Будинках культури з ініціативи інформаційно-методичного об'єднання під керівництвом методиста-консультанта.

Дискусія - процес просування і вирішення проблем місцевого соціального оточення шляхом зіставлення, зіткнення, асиміляції предметних позицій учасників (думок учасників щодо суті проблеми, яка вирішується).

Виділяють наступні етапи ділової дискусії:

1. Вступ у контакт.
2. Постановка проблеми (яка обговорюється, завдання, ступінь необхідності вирішення даної проблеми, визначається мета дискусії).
3. Уточнення предмету спілкування і предметних позицій (думок учасників).
4. Висунення альтернативних варіантів.
5. Конфронтація учасників.

7. Встановлення погодження сторін через вибір найприйнятнішого або оптимального рішення.

Для ділової дискусії має значення предмет спілкування і відношення учасників до нього. Наприклад, обговорюється проблема: яку допомогу у формі консультацій можуть надати громадські організації регіону малим підприємствам з питань управління бізнесом? Тобто на дискусії необхідно визначити, що зможуть зробити громадські організації у даному аспекті, об'єднавши свої зусилля.

Для цього потрібно обговорити наступні питання:

Які існують сильні та слабкі сторони місцевих НДО (спектр послуг, кваліфікація персоналу, інформованість, конкурентні ціни, оснащеність тощо).

Які послуги могли б бути необхідні для представників місцевого бізнесу у сфері управління?

Чим можна привабити малі підприємства та залучити їх до співпраці у якості замовників НДО?

Чому замовник прагне працювати з постачальниками послуг (НДО)?

Які конкретно малі підприємства могли б бути зацікавлені в отриманні інформаційних послуг з питань управління бізнесом?

У дискусії значну роль відіграє **ведучий**. Частіше всього - це методист ІКП, фахівець, який має досвід в організації громадських заходів. Ведучий повинен:

1. Сформулювати мету і тему дискусії (що обговорюється, її необхідність, у якому аспекті потрібно вирішувати проблему).
2. Встановити час дискусії (30-40-60 -... хвилин).
3. Зацікавити учасників дискусії (викласти проблему у вигляді деякої проблемної ситуації).
4. Домогтися однозначного розуміння проблеми усіма учасниками: необхідно перевірити це, задаючи їм контрольні запитання, або запропонувати учасникам самим задати ряд питань.
5. Організувати обмін думками (бажаючим, або по колу).
6. Активізувати пасивних (звернутися до того, хто мовчить з питанням; з проханням допомогти).
7. Зібрати максимум пропозицій щодо вирішення проблеми, яка обговорюється (власні пропозиції висловлювати після того, як висловляться всі учасники).
8. Не допускати відхилень від теми (тактовно зупиняти, нагадувати про мету дискусії).
9. Уточнити неясні положення, не допускати випадків обговорення особистостей учасників дискусії.
10. Допомогати групі прийти до узгодженої думки.
11. У кінці - чітке підведення підсумків: формулювання висновків, спектру рішень, співставлення мети дискусії з отриманими результатами, підкреслити внесок кожного в загальний підсумок, похвалити, подякувати учасникам.

ЧАСТИНА 2

Логічна структура викладу матеріалу.....	33
Тема 1	
<i>Роль третього сектора в демократичному суспільстві.....</i>	<i>34</i>
Тема 2	
<i>Правові аспекти діяльності НДО</i>	<i>45</i>
Тема 3	
<i>Управління (менеджмент) НДО.....</i>	<i>60</i>
Тема 4	
<i>Стратегічне планування діяльності НДО</i>	<i>79</i>
Тема 5	
<i>Суспільно-ділові відносини НДО.....</i>	<i>97</i>
Тема 6	
<i>Маркетинг НДО.....</i>	<i>123</i>
Тема 7	
<i>Ресурси для НДО.....</i>	<i>140</i>
Тема 8	
<i>Грант як метод донорської підтримки</i>	<i>161</i>

Зміст роботи лідерів і персоналу НДО визначається місією організації, яка покликана задовольняти потреби певної групи населення. Різномаїття пріоритетних напрямів діяльності місцевих громадських організацій (екологія, інваліди, право захист, спорт та ін.) не вимагають від методиста професіоналізму в цих сферах. У компетенцію консультанта входять питання, які мають значення для всіх НДО, незалежно від пріоритету діяльності, а саме:

- Роль третього сектора в демократичній державі.
- Правові аспекти діяльності НДО.
- Управління громадськими організаціями (менеджмент НДО).
- Питання стратегічного планування.
- Суспільно-ділові відносини НДО.
- Маркетинг НДО.
- Ресурси для НДО.
- Грант як метод отримання донорської допомоги.

Уданій частині представлені матеріали, призначені методисту ІКП для надання ними консультативно-інформаційної допомоги членам громадської організації.

Структура тематичних розділів наступна:



Вузлові питання і основні поняття, а також питання і завдання по кожній темі визначають коло завдань і практичних умінь, якими повинні оволодіти лідери і персонал НДО.

Інформаційно-методичні матеріали забезпечені знаковим моделюванням (схеми, графіки, таблиці та ін.), що сприяє ефективнішому освоєнню інформації, а також демонструє зв'язок теоретичних положень із практикою спілкування і діяльності у третьому секторі.

Питання та завдання для вправ і самоконтролю, призначені для роботи методиста з членами громадських організацій, завдання, адресовані консультанту - знаком - ■

Роль третього сектора в демократичному суспільстві

Ключові питання теми

1. Із історії громадських організацій України.
2. Третій сектор у структурі сучасного суспільства. Функції третього сектора.
3. Класифікація організацій, що входять у третій сектор.
4. Принципи діяльності громадських організацій, їх роль у житті суспільства.

Основні поняття по темі

АСОЦІАЦІЯ

неприбуткове громадське формування, створене за ініціативою громадських організацій, установ, фондів чи прибуткових організацій з метою координації своєї діяльності, захисту своїх прав чи спільних законних інтересів, де кожен із учасників зберігає організаційну самостійність і права юридичної особи.

БЛАГОДІЙНА ОРГАНІЗАЦІЯ

громадська організація, яка безкоштовно здійснює діяльність в інтересах суспільства або окремих осіб.

ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ

об'єднання громадян, засноване на фіксованому членстві, для задоволення та захисту своїх соціальних, економічних, творчих, вікових, національно-культурних, спортивних та інших, визначених статутом спільних інтересів.

ГРОМАДСЬКИЙ РУХ

масове громадське формування без фіксованого членства, створене громадянами на основі єдності інтересів для спільної реалізації своїх прав і свобод з певною соціальною, політичною чи іншою не забороненою законом метою.

ГРОМАДСЬКА УСТАНОВА

неприбуткова організація, без фіксованого членства, метою діяльності якої є: надання конкретних суспільно-корисних послуг (виконання робіт) відповідно до мети, визначеної статутом організації, заснованої фізичними та \або \ недержавними юридичними особами на основі майнових внесків засновників чи інших, не заборонених законом, надходжень.

ГРОМАДСЬКИЙ ФОНД

неприбуткова організація без фіксованого членства, заснована фізичними та \або\ недержавними юридичними особами за рахунок добровільних майнових внесків, чи інших не заборонених законом надходжень, для їх використання із суспільно-корисною метою.

ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО

суспільство громадян із високим рівнем економічних, соціальних, політичних, культурних і моральних якостей, яке, будучи незалежним від держави, спільно з нею формує розвинені правові відносини, взаємодіє з метою досягнення спільного блага.

ДЕМОКРАТІЯ

форма устрою суспільства, заснована на визнанні народу основним джерелом влади; тип держави, яка декларує і втілює на практиці принципи народовладдя, права і свободи громадян, можливості для діяльності різних політичних сил, здійснює контроль за діями органів влади.

НЕОФІЦІЙНА ОРГАНІЗАЦІЯ

незалежна від офіційних державних органів нелігалізована (офіційно незареєстрована група людей, об'єднана спільними інтересами та соціально значущою діяльністю).

НДО

(англ. Nongovernmental organization) недержавна громадська організація, яка функціонує не з метою отримання прибутку, а для задоволення будь-яких вимог соціального оточення.

ПРИНЦИПИ НДО

вихідні положення, що визначають діяльність недержавних громадських організацій.

ТРЕТІЙ СЕКТОР

недержавні об'єднання людей, діяльність яких не пов'язана з отриманням матеріального прибутку.

ФОРМАЛЬНА ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ

незалежна від держави, офіційно зареєстрована група людей, об'єднана спільною діяльністю з метою досягнення суспільно значущих цілей, яка має власну структуру управління.

1.1. Із історії громадських організацій України

До 1917 року благодійна діяльність в Україні була досить розвиненою.

У роки Радянської влади створюються добровільні громадські організації для розв'язання певних соціально-економічних проблем:

Так виникли різноманітні товариства і співтовариства (наприклад, Добровільне Спілка-Сприяння Армії, Авіації і Флоту ДССААФ). Ці організації були невід'ємною частиною державної політики і провідниками комуністичної ідеології. Добровільна діяльність під впливом КПРС перетворилася на примусову і суворо регулювалася державними органами. Будь-якому виду творчості покладался край, а разом із цим була дискредитована ідея можливості привнесення соціальних змін знизу. У масовій свідомості сформувалося стійке відношення до громадських організацій як до формальних структур, які виступають посередниками від імені держави і нічого не змінюють у житті суспільства.

1.2. Третій сектор в структурі сучасного суспільства.

Функції третього сектора

Глибокі соціально-економічні і політичні перетворення, що почалися в Україні після отримання нею незалежності у 1991 році якісно змінили діяльність державних, комерційних і суспільних інституцій, а також характер взаємовідносин між ними. Необхідність розбудови демократичного громадянського суспільства не лише збільшила кількість, але і наповнила новим змістом діяльність партій, громадських організацій, благодійних фондів та інших організацій, які не входять до державних структур суспільства і не ставлять за мету отримання прибутку.

Всі ці структури отримали назву недержавного (третього) сектора суспільства, а організації, що входять до нього, громадських, або недержавних (НДО).

Схематично структуру сучасного суспільства можна представити у вигляді малюнка:



Мал. II.1 Структура сучасного суспільства

З метою осмислення значення третього сектора в житті суспільства і конкретизації його функцій необхідно передусім визначити призначення державного сектору і сектору бізнесу.

Державні структури і організації виконують різні функції:

- розвиток законодавства, ствердження законності та правопорядку;
- захист економічної основи суспільства;
- регулювання соціальних конфліктів, забезпечення узгодженості інтересів та потреб індивідів та соціальних груп;
- контроль за освітою і вихованням, сферою культури;
- забезпечення екологічної безпеки, розумного використання ресурсів, охорона людей;
- захист інтересів держави у всіх сферах міжнародних відносин.

Бізнес - це комерційні організації (підприємства, установи, фірми), орієнтовані на отримання прибутку, які мають у своєму розпорядженні матеріальні ресурси (фінанси, обладнання, приміщення та ін.). Сфера бізнесу (виробництво, торгівля, послуги) створює матеріальну базу суспільства і в своєму функціонуванні керується принципом отримання максимальних прибутків і мінімальних витрат.

Функції третього сектора, визначаючи взаємовідносини з державою, бізнесом і відображаючи власні інтереси, потреби, у кінцевому результаті спрямовані на зміцнення демократичних процесів суспільства.



Мал. II. 2 Функції третього сектору

Функції відносно держави

Діяльність організацій третього сектора утримує сучасні демократичні держави від надмірної централізації і грає вирішальну роль у створенні державою умов для оптимального функціонування життєдіяльності суспільства. Саме тому громадські організації по відношенню до держави виконують функції: опозиційну; творчу.

Опозиційна функція по відношенню до держави спрямована на розлад державних планів і програм, що негативно впливають на демократичні перетворення. Форми опозиційного відношення можуть бути різними:

- 1) організація акцій протесту;
- 2) використання судів для перегляду офіційних рішень;
- 3) об'єднання зусиль з політичною опозицією або профспілками;
- 4) використання засобів масової інформації і неофіційних каналів зв'язку для формування громадської думки;

Творча функція знаходить вираження в тому, що неурядові організації третього сектора розвивають власні програми у напрямі розширення послуг для різних верств населення. При виконанні власної творчої функції організації третього сектора іноді по відношенню до державних структур виступають у позиції співдиректора тих державних служб, які надають населенню послуги.

Форми такої творчої співпраці різноманітні:

- 1) громадські організації на основі контрактів виконують роботи для розвитку урядових соціальних програм;
- 2) громадські організації проводять тематичні тренінги для державних структур;
- 3) громадські організації пропонують державі оригінальні технічні розв'язання тих або інших проблем.

Функції відносно бізнесу

Своєрідно складаються стосунки громадських організацій з бізнесом. Бізнес для третього сектора є одним із джерел фінансування. У той же час третій сектор може створювати сприятливе середовище для розвитку підприємництва і сприяти у створенні інфраструктури підтримки бізнесу (особливо малих підприємств).

Однією з основних форм такої співпраці є консультування малих підприємств з питань організації бізнесу, а саме:

- 1) управління фінансами;
- 2) управління персоналом і побудова адміністративно-управлінської системи підприємства;
- 3) оптимізація оподаткування;
- 4) проведення маркетингових досліджень та ін.

Функції відносно інтересів членів своєї організації

Третя група функцій громадських організацій стосується своїх членів (функція захисту, допомоги). Громадські організації захищають своїх членів від державних структур. Це особливо важливо тоді, коли законотворчий демократичний процес перебуває у стадії формування і коли існує негативна тенденція невиконання законів та неухважного ставлення до особистості державними структурами. Функція допомоги знаходить своє вираження в тому, що громадські організації за допомогою власних структур надають можливість своїм членам вирішувати власні особисті проблеми.

Громадські організації третього сектора виникають на основі природної потреби сучасної людини бути співучасником в справах суспільства і самостійно вирішувати власні проблеми. Ціна, яку платить людина за задоволення потреб, складається із обов'язку підкорятися правилам, встановленим в організації.

Громадські організації - це спільна життєдіяльність людей, яка передбачає їх взаємну залежність та необхідність один в одному. Це перебування в колективі, в соціальній групі, де є загальна мета, спільна діяльність по її досягненню, де люди спілкуються, обмінюються послугами, використовують спільні цінності.

Основна функція третього сектора - розвивати і зміцнювати демократичні процеси, тобто такі процеси, "в яких люди із загальними цінностями і інтересами об'єднуються і самі створюють для себе правила, з метою захисту цих цінностей та інтересів усієї групи, встановлення індивідуальної і колективної відповідальності і таким чином спромогтися поважати ці правила; а найважливіше - оцінити правила, виправляти і поліпшувати їх перед обличчям дійсності, що постійно змінюється". (*Патрісія Толанд. Погляд добровольця// Вісник фонду Євразія/ Інформаційний бюлетень Київського регіонального відділення № 7 (12) 2000, с. 10*).

Як першоджерело для з'ясування ролі і функцій третього сектора можна використати перший розділ "Міжнародної декларації принципів для діяльності неурядових організацій":

7. Право об'єднуватись у спільноти належить до фундаментальних прав людини;

воно є таким самим базовим правом, як право на свободу слова.

Людина є частиною суспільства. Можливість об'єднуватись з іншими людьми має принципове значення для життя людини та її функціонування. Добровільні організації

зміцнюють відчуття задіяності та продуктивності діяльності, створюють життєдайний механізм солідарності, заохочують до взаємної допомоги та зміцнюють індивідуальні ініціативи, направлені на вирішення суспільних проблем.

Неурядові організації допомагають у вирішенні суспільних проблем, які не можуть вирішити ані держава, ані ринок і природа котрих може бути матеріальною, суспільною, психологічною, духовною або якоюсь іншою. Ці організації дуже часто демонструють велику ступінь гнучкості та чутливості, що надає їм специфічні переваги в ідентифікації нових потреб, апробації новаторських методик та в створенні інноваційних шляхів вирішення важливих суспільних проблем. А отже, ці організації є необхідними як для суспільства, так і для тих людей, які беруть участь в їх роботі або користуються результатами їх діяльності.

2 *Добровільні або неурядові організації відіграють вирішальну роль в ефективній участі громадянськості в суспільному житті і тим самим роблять значний внесок у розвиток демократії.*

Окрім завдання реагувати на основні людські потреби, неурядові організації повинні бути головним механізмом, завдяки якому громадяни можуть діяти разом з метою представлення суспільству спільних проблем, захисту прав суспільних груп та особистостей, підтримки визначеної політики, підтримки певних заходів та слідкувати за тим, щоб держава чи приватний сектор несли свою частку відповідальності перед суспільством. У цьому сенсі неурядові організації мають ключове значення для функціонування демократії та побудови громадянського суспільства.

3 *Для реалізації своїх цілей неурядові організації повинні бути незалежними від держави, користуватися повним самоврядуванням, використовувати з метою реалізації своїх завдань послуги добровольців і служити громадським цілям.*

Неурядові організації є добровільними організаціями, які діють на благо суспільства. Вони не ділять прибутки між своїми членами або працівниками. Отже, вони є механізмом використання громадських ініціатив для реалізації суспільних цілей. Однак, щоб сповна використовувати свої можливості та відігравати важливу роль у суспільному житті, ці організації повинні бути звільнені від державного контролю і служити чітко визначеним громадським інтересам.

1.3. Класифікація організацій, які входять до складу третього сектора
НДО - це державна організація. Свою назву вона отримала завдяки англійській абревіатурі NGO (nongovernmental + organization). Цей термін частіше за все використовується Організацією Об'єднаних Націй та іншими міжнародними інституціями. Істотними ознаками НДО як громадського об'єднання є:

- незалежність від офіційних структур державної влади або органів місцевого самоврядування;
- функціонування не з метою отримання прибутку, а з метою задоволення будь-яких потреб;
- спрямованість діяльності на досягнення суспільно-корисних цілей.

Особливо необхідно звернути увагу на іншу ознаку. Особливістю, яка вирізняє будь-яку громадську організацію, є: отримані прибутки не розподіляються ні між її членами, ні поміж будь-якими персонами, тими, або іншими членами, пов'язаними з організацією (наприклад, посадова особа, директор, найманий працівник, засновник чи донор). Замість такого розподілу громадська організація повинна використовувати отримані прибутки для досягнення своєї статутної мети.

Однією із найскладніших є проблема класифікації громадських організацій. У літературі зустрічаються різні підходи до розв'язання цього питання.

Розглянемо деякі з них:

I. Класифікація, в основу якої покладений профіль діяльності НДО

(Див. Збігнев Ласоцік Кілька зауважень про роль неурядових організацій у демократичній державі. - Львів: Товариство Лева, 1999, с.6-7).

організації взаємодопомоги - специфіка організацій зводиться до того, що вони працюють лише для своїх членів;

приклад: організація пенсіонерів фірми X у місті Y;

опікунські організації-декларують послуги для всіх, хто їх потребує, або лише для певних категорій осіб.

приклад: організація опіки над глухими дітьми;

представницькі організації - найчастіше представляють інтереси будь-якої спільноти.

приклад: громадський комітет мешканців вулиці;

організації меншин - тут представлені інтереси людей із рисами, що відрізняють їх від інших.

приклад: організація гомосексуалістів;

організації, створені асі hoc - виникають для здійснення конкретної акції.

приклад: організація, що збирає підписи під петицією;

організації, що займаються хобі та відпочинком - задовольняють специфічні потреби членів організації та інших людей, зацікавлених даною сферою діяльності.

приклад: філателістична організація;

цільові організації - найчастіше виконують певні функції, доручені владою.

приклад: організація, що займається охороною парку;

"традиційні" організації - охоплені послугами.

приклад: скаутська організація; спільнота віруючих.

II. Класифікація, в основі якої лежить інтерес або вид діяльності:

(див. Політологія: Посібник для студентів вищих навчальних закладів / За ред. О.В.Бабкіної, В.П. Горбатенка. -К.: Видавничий центр "Академія", 1998, с. 202-203).

за економічними інтересами, зокрема можна виділити організації підприємців, які використовують найману працю, селян, представників вільних професій, споживчі спілки;

за **суспільно-політичними інтересами** розрізняють організації культурного, гуманітарного напрямків, релігійні;

за методами діяльності та правового статусу: легальні та офіційні, напівлегальні та неформальні (наприклад, масонська ложа);

за місцем діяльності, за місцем докладання сил у структурі влади: лобі, самоврядні організації, які прагнуть урядових дотацій;

за видами діяльності: економічні, освітні, культурні, наукові, науково-технічні, опікунські, охорони здоров'я, природи, національні, оборонні, спортивні та туристичні. Якщо взяти за основу інші критерії, організації можна класифікувати наступним чином: соціально-усвідомлені: жіночі (Союз українок, Союз жінок України та ін.), молодіжні (Спілка українських студентів, Спілка незалежної української молоді та ін.), економічні (Українська спілка промисловців та підприємців, Загальноукраїнське об'єднання приватних підприємців та ін.); ціннісноорієнтовані: Товариство української мови ім. Т.Г.Шевченка, "Просвіта", "Знання" та ін. соціально-ціннісні: профспілка "Єднання", Спілка офіцерів та ін.

III. Класифікація, в основу якої покладені організаційно-правові форми

об'єднань **громадян**: (див. Програма сприяння громадським організаціям// Матеріали семінарів - К.: Інститут демократії ім. П.Орлика, 1997, с.30).

громадська організація;
громадський фонд; громадська
установа; громадський рух;
асоціація (спілка).

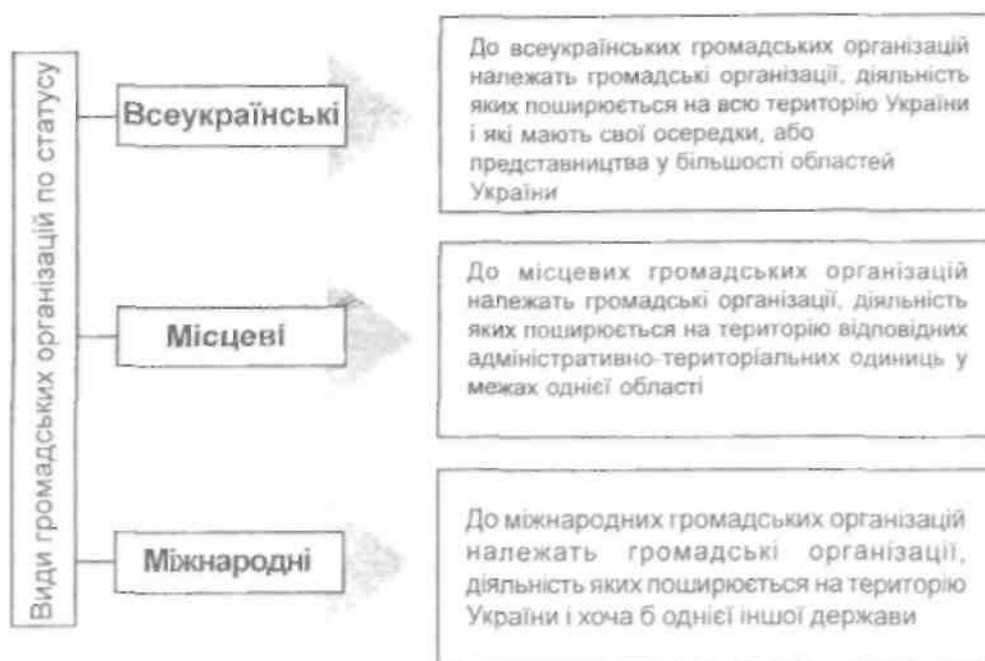
IV. Асоціація "Бостон-Київ: міста-побратими" класифікує НДО згідно сфер ДІЯЛЬНОСТІ: (див. Профіль третього сектору України. -К.: 1997, с.5).

соціальний захист, благодійність;
діти і молодь;
жіночі проблеми;
культура, мистецтво, історичні пам'ятки;
професійні об'єднання;
освіта;
екологія;
економіка;
спорт, хобі;
наука;
інші сфери діяльності (розповсюдження інформації, незалежні ЗМІ, розвиток третього сектору, сільське господарювання та ін.).

V. За статусом виділяють наступні види організацій: (див Закон України "Про об'єднання громадян", ст.9).

Всеукраїнські
Місцеві
Міжнародні

Тема 1



Мал. II.4 Види громадських організацій згідно їх статусу

- VI. У залежності від сфери інтересів виділяють дві групи громадських організацій: організації суспільних інтересів (доброчинні), тобто такі, що враховують інтереси широких верств населення; організації власних інтересів, тобто ті, що враховують інтереси лише своїх членів.

1.4. Принципи діяльності громадських організацій, їх роль в житті суспільства

Принципи НДО - основні положення, що визначають головні вимоги до змісту, форм і методів діяльності громадських організацій.

Основу діяльності НДО складають наступні принципи:

- незалежність від державних структур суспільства і бізнесу;
- добровільність членства;
- рівноправність членів;
- самоврядування;
- свобода у виборі напрямів діяльності, не заборонених законом.

Громадські організації відіграють важливу роль у житті суспільства: Вони є зв'язуючою ланкою між функціонуванням державних органів і відповідними діями населення.

Громадські організації надають допомогу структурам влади у виконанні функцій керівництва.

Громадські організації привертають увагу широких верств населення до гострих проблем, пропонують способи їх вирішення.

Громадські організації є здоровою альтернативою негативним процесам, прагнуть розв'язати соціальні, гуманітарні, екологічні проблеми, поширюють рух за здоровий спосіб життя.

Громадські організації сприяють розвитку громадської активності, ініціативи та творчості широких верств населення.

Питання і завдання для вправ і самоконтролю:

◆ Завдання 1

Обговоріть наступні питання:

Чи були ви членом громадської організації в радянський час? Який позитивний досвід громадської діяльності ви набули? Що вас не влаштовувало в цій діяльності?

Чому ви зараз стали членом громадської організації? Що вам особисто дає робота в громадській організації?

Яких позитивних результатів спромоглася ваша організація? Які труднощі ви відчуваєте в реалізації місії організації?

Як складаються відносини вашої організації з державними структурами влади? З бізнесом? Яку роль грає ваша організація у розв'язанні місцевих соціальних проблем?

◆ Завдання 2

Дайте коротку характеристику стану громадських організацій в радянський час і в наші дні, також дайте відповідь на запитання:

У чому полягають корінні відмінності участі громадян у громадських організаціях при тоталітарному режимі і сьогодні?

◆ Завдання 3

Заповніть таблицю:

"Функції мосі громадської організації"

По відношенню до держави	По відношенню до бізнесу	По відношенню до соціального середовища	По відношенню до членів своєї організації

Завдання 4

Дайте відповідь з точки зору сучасних знань на питання:

Чому без третього сектору не можливий повноцінний розвиток суспільства?

Завдання 5

Удоскональте мал. 1

- а) визначенням функцій держави, бізнесу, третього сектору;
- б) демонстрацією взаємозв'язку всіх структурних елементів. Підберіть приклади, що ілюструють взаємозв'язок громадської організації з державою і бізнесом.

Завдання 6

Запропонуйте членам ІМО написати замітку:

"Чому неурядові організації такі важливі для нашого району?"

"Чому неурядові організації заслуговують на повагу?"

Обговоріть ці матеріали, виберіть найкращий варіант, надішліть до редакції місцевої газети.

Завдання 7

Дайте відповідь на питання:

Наведіть відмінні ознаки НДО.

Чим відрізняються місцеві громадські організації від всеукраїнських, а останні від міжнародних?

Наведіть приклади організацій взаємодопомоги, організації, яка займається хобі і відпочинком, цільової організації, опікунської організації. У чому полягає специфіка громадських об'єднань: громадської організації; громадського фонду; громадського руху; асоціації?

Що таке принципи НДО? Розкрийте сутність принципів: незалежність, добровільність, самоврядування.

Завдання 8

Складіть план проведення консультації по наступній схемі:

Тема: "Роль третього сектора у демократичному суспільстві"

Завдання:

Обладнання:

Хід консультації:

Завдання 9

Складіть список літератури, яку можна рекомендувати членам громадських організацій для самостійного вивчення.

Завдання 8

Складіть базу даних про громадські організації свого району по наступній схемі:

№ п/п	Назва організації	Організаційно-правова форма	Статус	Напрямки діяльності

Правові аспекти діяльності НДО

Ключові питання теми

1. Нормативно-правові акти, які регулюють діяльність НДО.
2. Конституція як базовий документ законодавства для неприбуткового сектора.
3. Загальна характеристика Закону України "Про благодійництво та благодійні організації»
4. Загальна характеристика Закону України "Про об'єднання громадян».
5. Утворення та легалізація громадських організацій (ГО).
6. Оподаткування громадських організацій в Україні та звіти.

Основні поняття по темі

ЗАКОН

нормативний акт вищої юридичної сили, прийнятий вищим представницьким органом державної влади - Верховною Радою України, або безпосередньо шляхом волевиявлення народу, наприклад через референдум. До закону можна також віднести постанови та інші правові акти органів державного / управління, а також делеговане і санкціоноване законодавство, яке приймається іншими органами з відома законодавця.

КОНСТИТУЦІЯ

основний закон держави найвищої юридичної сили, що закріплює її суспільно-економічний лад, правовий статус громадян, форми правління і державного устрою, порядок, принципи формування, організації, компетенцію органів влади та управління, судових органів. Конституція є основою чинного законодавства, вищою юридичною силою.

НОРМА ПРАВА

загальнообов'язкове формально визначене правило поведінки загального характеру, встановлене або санкціоноване державою, яке забезпечується в кінцевому результаті примусовою силою органів держави.

НОРМАТИВНИЙ АКТ

офіційний письмовий документ, який приймається державними органами і встановлює, змінює норми права, розрахований на регулювання певного виду суспільних відносин і неодноразово застосовується до конкретних життєвих ситуацій. Форми нормативних актів-закони, укази, постанови, інструкції, та ін.

ОБ'ЄДНАННЯ ГРОМАДЯН

добровільне громадське формування, яке створене на основі єдності інтересів для спільної реалізації громадянами своїх прав і свобод. Об'єднанням громадян незалежно від його назви, згідно з чинним законодавством, вважаються політичні партії та громадські організації.

ОСОБА ФІЗИЧНА

окремий громадянин як суб'єкт права, який володіє правоздатністю і дієздатністю, учасник правових відносин, наділений конкретними юридичними правами та обов'язками.

ОСОБА ЮРИДИЧНА

організації, які володіють власним майном, можуть від свого імені набувати майнових і особистих немайнових прав та нести обов'язки, бути позивачами та відповідачами в суді, арбітражному та третейському судах.

ПРАВО ВЛАСНОСТІ

врегульовані законом суспільні відносини щодо володіння, користування і розпорядження майном. Право власності в Україні охороняється законом і виступає в таких формах: загальнодержавна, комунальна, приватна, колективна. Всі форми власності є рівноправними.

САМОВРЯДУВАННЯ МІСЦЕВЕ ТА РЕГІОНАЛЬНЕ

це діяльність місцевих та регіональних органів за самостійним вирішенням безпосередньо або через виборні органи з усіх питань місцевого життя у межах чинного законодавства. Територіальну основу самоуправління місцевого та регіонального утворюють села, селища, міста з їх радами. До органів самоуправління місцевого та регіонального відносяться і такі органи самоорганізації громадян, як громадські, квартальні, вуличні, домові та інші комітети. Формами безпосереднього волевиявлення населення можуть бути, наприклад, сільські сходи, загальні збори, місцеві референдуми. Голова обласної, районної ради є вищою посадовою особою в системі самоуправління місцевого та регіонального області, району.

СТАТУС ОСОБИ

сукупність правил, які регулюють поведінку окремих фізичних, юридичних та посадових осіб. До поняття "статус" включаються не лише права та обов'язки, а й гарантії забезпечення прав, свобод. Статус особи має об'єктивний характер, тобто він обумовлений структурою взаємовідносин особи з державою, суспільством.

2.1. Нормативно-правові документи, що регулюють діяльність НДО

Законодавство України, що регулює діяльність неприбуткових організацій, складається із законів, ухвалених Верховною Радою України, постанов Кабінету Міністрів України та наказів Державної податкової адміністрації України.

Конституція України - як базовий документ, на якому ґрунтується законодавство третього сектору.

Закони України:

"Про об'єднання громадян"; "Про благодійництво та благодійні організації" "Про творчих працівників та творчі спілки" "Про оподаткування прибутку підприємства" "Про податок на додану вартість".

Постанови Кабінету Міністрів України:

Про затвердження Положення "Про порядок легалізації об'єднань громадян №140-93п 26.02.1993.

Про порядок справляння та розміри збору за реєстрацію об'єднань громадян №143-93п 26.02.1993.

Про порядок реєстрації символіки об'єднань громадян №143-93п 26.02.1993.

Про порядок реєстрації філій, відділень, представництв та інших структурних осередків громадських (неурядових) організацій іноземних держав в Україні №145-93п 26.02.1993.

Про затвердження переліку всеукраїнських та міжнародних об'єднань громадян, які постраждали в наслідок Чорнобильської катастрофи №1279-96п 17.10.1996.

Накази Державної податкової адміністрації України:

Про затвердження "Положення про Реєстр неприбуткових організацій та установ", №232, 11.07.1997.

Про затвердження форми звіту про використання коштів неприбуткових організацій і установ та порядку їх заповнення, №233, 11.07.1997.

2.2. Конституція України як базовий документ законодавства для неприбуткового сектору**Конституція України (28 червня 1996 р.)**

Основний Закон України є базовим документом, на якому ґрунтується нинішнє і буде ґрунтуватись майбутнє законодавство для неприбуткового сектору.

Стаття 34: "Кожному гарантується право на свободу думки і слова, на вільний вираз своїх поглядів та переконань. Кожен має право вільно збирати, зберігати, використовувати і поширювати інформацію..."

Стаття 36: "Громадяни України мають право на свободу об'єднань у політичні партії та громадські організації для здійснення і захисту своїх прав і свобод та задоволення політичних, економічних, соціальних, культурних та інших інтересів, за винятком обмежень, встановлених законом в інтересах національної безпеки та громадського порядку, охорони здоров'я населення або захисту прав і свобод інших людей... Ніхто не може бути примушений до вступу в будь-яке об'єднання громадян чи обмежений в правах за належність, чи неналежність до політичних партій, або громадських організацій. Усі об'єднання громадян рівні перед законом".

Стаття 39: "Громадяни мають право збиратися мирно, без зброї і проводити мітинги, походи і демонстрації..."

Стаття 54: "Громадянам гарантується свобода літературної, художньої, наукової і технічної творчості."

Таким чином, Конституція України забезпечує всі умови для становлення і розвитку неприбуткового громадського сектору в Україні.

2.3. Загальна характеристика Закону України «Про благодійництво та благодійні організації»



Стаття 1: Визначає благодійну організацію відповідно до мети її утворення: "Благодійна організація - недержавна організація, головною метою діяльності якої є здійснення благодійної діяльності в інтересах суспільства, або окремих категорій осіб згідно з цим законом."

Стаття 6: "Благодійні організації можуть утворюватись в таких організаційно-правових формах:

- членська благодійна організація;
- благодійний фонд;
- благодійна установа;
- інші благодійні організації (фондації, місії, ліги тощо). Конкретно

організаційно-правова форма благодійних організацій визначається засновниками (засновником)".

Стаття 7: визначає статус благодійних організацій в залежності від території, на яку розповсюджується їх діяльність. Він може бути всеукраїнський, місцевий та міжнародний.

До всеукраїнських належать благодійні організації, діяльність яких поширюється на територію відповідного регіону або адміністративно-територіальної одиниці.

До місцевих належать благодійні організації, діяльність яких поширюється на територію відповідного регіону або адміністративно-територіальної одиниці.

До міжнародних благодійних організацій належать благодійні організації, діяльність яких поширюється на територію України і хоча б однієї іноземної держави".

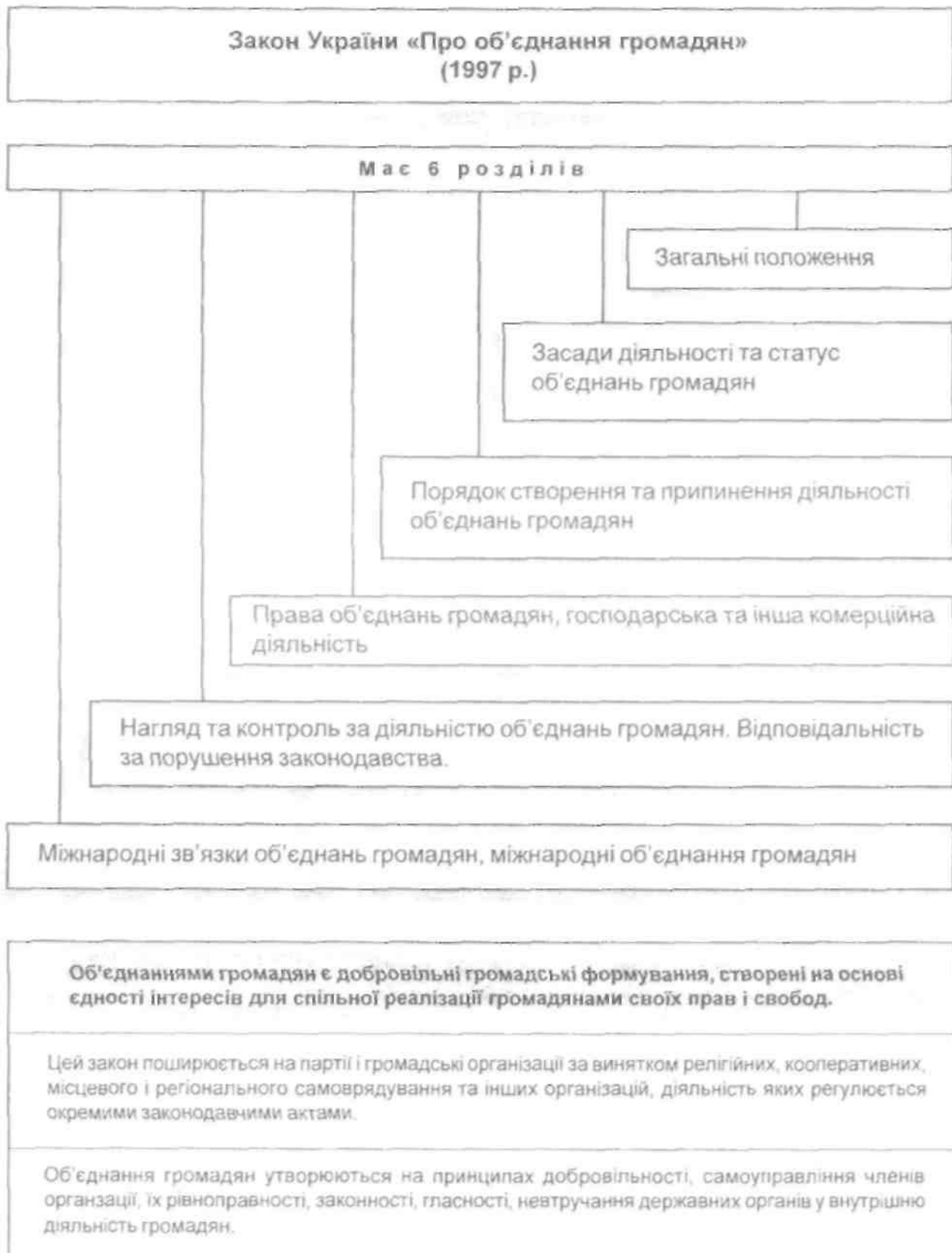
Стаття 17: визначає структуру органів управління благодійної організації.

Вищим органом благодійної організації є колегіальний орган (збори, конференція), до компетенції цього органу належить внесення змін і доповнень до статуту, прийняття рішень про затвердження благодійних програм та про припинення діяльності благодійних організацій.

Виконавчим органом благодійної організації є правління або комітет. Для забезпечення поточної діяльності благодійної організації призначається адміністративно-виконавчий орган на чолі з президентом (директором).

Розпорядчі та контролюючі функції у благодійних організаціях здійснює наглядова рада, персональний склад якої визначається засновником.

2.4. Загальна характеристика Закону про об'єднання громадян



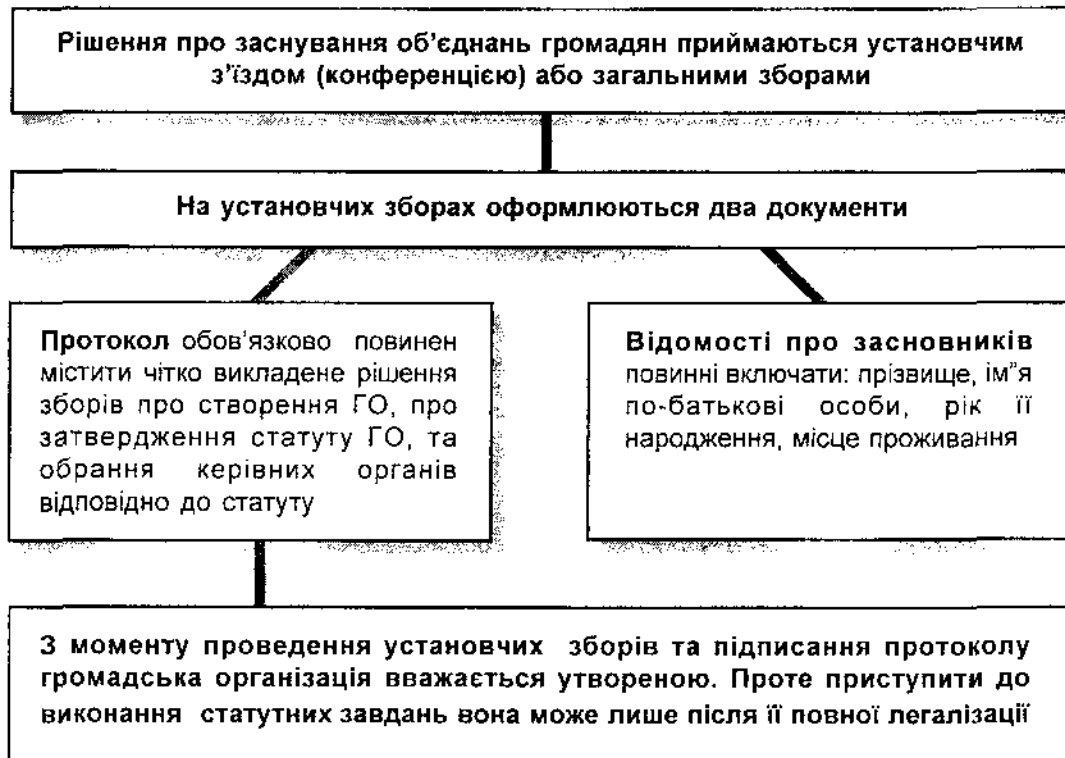
Об'єднання громадян утворюються і діють маючи український, міжнародний і місцевий статус, на основі своїх статутів (положень).
Легалізація громадських організацій, їх реєстрація здійснюється Міністром України, місцевими органами державної влади в залежності від статусу організації.
Припиняється діяльність об'єднання шляхом реорганізації, ліквідації (саморозпуск, примусовий розпуск).
За порушення законодавства з об'єднань громадян можуть стягуватись штрафи, можливе також припинення їх діяльності, або примусовий розпуск.

2.5. Утворення та легалізація громадських організацій

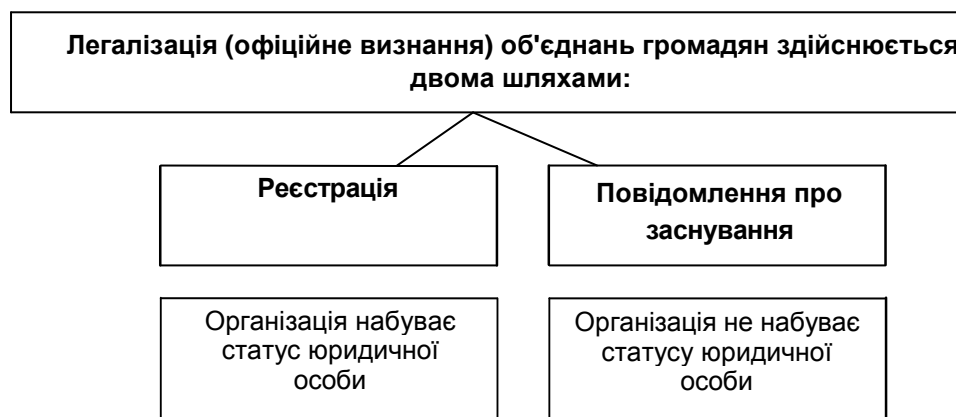
Підготовка до утворення громадської організації проходить ряд етапів:

IV етап	Визначити назву, профіль діяльності	Наприклад: Громадське об'єднання "Патріотична група Петрівщини" (правозахист, права людини).
III етап	Визначити юридичну форму організації	З'ясувати, чи це буде класично членська організація – асоціація, чи фонд.
II етап	Визначити необхідний організації статус	З'ясувати: місцевий, всеукраїнський, чи міжнародний. Пам'ятайте: чим вищий статус організації, тим складніше і дорожче її утворення.
I етап	Ознайомитись із законодавством, що регулює утворення	Закон України "Про об'єднання громадян", Закон України "Про благодійництво та благодійні організації", Постанова КМУ "Про затвердження положення "Про порядок легалізації об'єднань громадян".

Мал. 2.1. Основні етапи підготовки до утворення



Мал. 2.2. Повноваження установчого з'їзду або загальних зборів



Мал. 2.3. Шляхи легалізації об'єднань громадян

Для реєстрації громадської організації її засновники подають заяву, підписану не менш, як трьома засновниками або їх уповноваженими представниками.

Заява подається на адресу різних органів в залежності від статусу організації:

Статус організації	Назва органу, який здійснює легалізацію
Всеукраїнська громадська організація та міжнародна громадська організація	Міністерство юстиції країни
Організація з місцевим статусом Кримським, республіканським обласними та Київським Севастопольським міськими	Управління юстиції Ради Міністрів АРК, обласні, Київська та Севастопольська міські державні адміністрації
Організація з місцевим районним статусом	Районні та районні у містах Києві та Севастополі місцеві державні адміністрації
Організація з місцевим статусом інших населених пунктів	Виконком сільських, селищних, міських рад

Мал. 2.4. Органи державного управління, які здійснюють легалізацію

До заяви додаються:

- статут (положення у двох примірниках);
- протокол установчого з'їзду (конференції) або загальних зборів;
- відомості про склад керівництва центральних статутних органів;
- дані про місцеві осередки, затверджені протоколом конференції, зборів;
- документи про сплату реєстраційного збору;
- відомості про засновників об'єднань громадян - із зазначенням прізвища, імені та по-батькові, року народження, місця постійного проживання, для спілки об'єднань громадян - назва об'єднання, місце знаходження вищих статутних органів, а також додання копії документів про легалізацію);
- міжнародна громадська організація додає документи, які підтверджують поширення її діяльності на територію хоча б однієї іноземної держави (довіреність, зобов'язання, протоколи, документи про легалізацію тощо);
- спілка об'єднань громадян додатково подає рішення центральних вищих органів об'єднань громадян про їх вступ до спілки.

Зразок заявки до легалізу чого органу:

З А Я В А

Прізвище, ім'я по батькові засновників, або їх уповноважених представників, рік народження,

місце постійного проживання, № телефону

подають установчі документи на реєстрацію (назва об'єднання громадян і територія, в межах якої діє об'єднання) _____

Статут (положення) прийнятий (рік, місяць, число), (назва органу, який прийняв статут) _____

Основна мета діяльності об'єднання _____

назва та юридична адреса постійно діючого статутного органу об'єднання громадян

Прізвища засновників

Підписи

Дата

Статут об'єднання громадян повинен містити:

назву об'єднання громадян (відмінну від існуючих) визначений статус та юридичну адресу;

мету та завдання об'єднання громадян

умови і порядок прийому в члени об'єднання громадян, вибуття з нього;

права і обов'язки членів (учасників) об'єднання;

порядок утворення і діяльності статутних органів об'єднання, місцевих осередків та їх повноваження;

джерела надходження і порядок використання коштів та іншого майна об'єднання, порядок звітності, контролю, здійснення господарської та іншої комерційної

діяльності, необхідної для виконання статутних завдань;

порядок внесення змін і доповнень до статуту об'єднання;

порядок припинення діяльності об'єднання; вирішення майнових питань,

**Дані про місцеві осередки
об'єднань громадян**

№ п/п	Назва місцевого осередку	Прізвище, ім'я по батькові керівника осередку	Кількість членів	Юридична адреса, № телефону	Дані про легалізацію
-------	--------------------------	---	------------------	-----------------------------	----------------------

**Суми збору реєстрації ГО визначається
Постановою КМУ від 26.02.1993 року №143**

Об'єднання громадян	Розмір збору
Всеукраїнське	20 неоподаткованих мінімумів доходів громадян
Міжнародне	5 неоподаткованих мінімумів громадян + 500\$ США (за наявності ліцензії Національного банку України), або еквівалент цієї суми у валюті України за курсом Національного банку України на час сплати
Місцеві, а також місцеві осередки всеукраїнських і міжнародних об'єднань громадян; міжобласні, обласні, Київські та Севастопальські міські	10 неоподаткованих мінімумів доходів громадян
Громадські організації інвалідів, осіб, які постраждали внаслідок аварії на ЧАЕС	Розмір збору знижується на 50%
Дитячі громадські організації	Від сплати реєстраційного збору звільняються

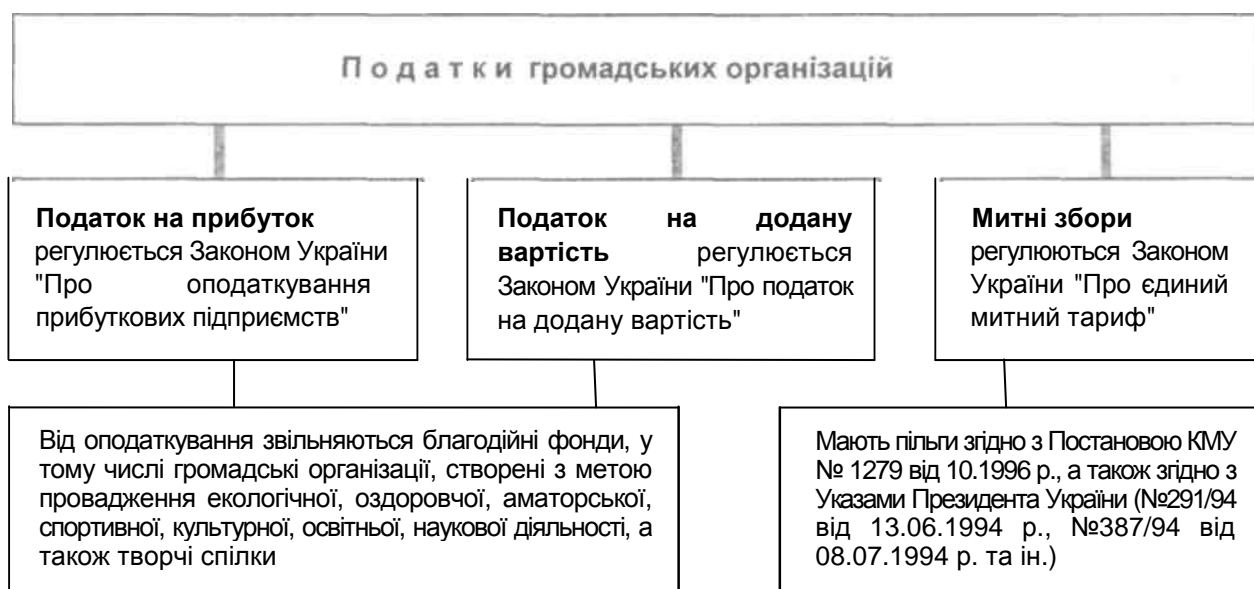
Для легалізації громадської організації шляхом повідомлення про її заснування подається заява, підписана не менш як трьома засновниками ГО, або її уповноваженими представниками.

У заяві вказується прізвище, ім'я по-батькові засновників ГО, або уповноважених представників, рік народження, місце постійного проживання, назва організації і місцезнаходження центральних статутних органів, основна мета діяльності ГО. Підписи засновників повинні бути нотаріально засвідчені.

**Етапи створення та легалізації
неурядової громадської організації**

Етап	Легалізуючий орган	Назва документу, що подається до легалізуючого органу	Назва документу, що видається легалізуючим органом
1	Установчі збори	Протокол засідання	Затвердження статуту
2	Державна адміністрація	Заява, статут, протокол, список засновників, збір за реєстрацію	Оригінали: статуту, свідоцтва про реєстрацію
3	Управління статистики	Копія статуту, копія свідоцтва про реєстрацію. Збір	Довідка про взяття на облік
4	Податкова адміністрація	Копії установчих документів, довідка статистики	Штамп на оригіналі статуту
5	Банк	Копії установчих документів і збір за рахунок	Довідка про відкриття рахунку
6	Дозвільна система МВС	Виписка із статуту, свідоцтва, довідка з банку, заява, збір за реєстрацію, ескіз печатки	Штамп на оригіналі свідоцтва
7	Виготовлення печатки	Дозвіл на виготовлення печатки	Печатка, штампи
8	Фонд соціального страхування	Заява, оригінали статутних документів	Повідомлення страховальнику
9	Пенсійний фонд	Заява, копії статутних документів	Повідомлення страховальнику

2.6. Оподаткування громадських організацій в Україні та звіти



Мал. 2.5. Податки громадських організацій

Питання **звітності** неприбуткових організацій перед Державною податковою адміністрацією України після введення в дію Закону України «Про оподаткування прибутку підприємств» врегульовано двома наказами ДПА:

№232 від 11.07.1997 р. «Про затвердження Положення про реєстр неприбуткових організацій та установ»

№233 від 11.07.1997 р. «Про затвердження форми звітності про використання коштів неприбуткових організацій і установ та порядку їх заповнення. Неприбуткові організації, які є юридичними особами, зобов'язані подавати фінансові звіти до таких державних органів і в такі строки:

Державної податкової адміністрації	- до 15 числа наступного за звітним кварталом місяця
Пенсійного фонду України	- до 8 числа наступного за звітним кварталом місяця
Фонду соціального страхування	- до 12 числа наступного за звітним кварталом місяця
Фонду зайнятості	- до 15 числа наступного за звітним кварталом місяця

До Державної податкової адміністрації подається також Декларація про прибуток та валютна декларація.

Питання і завдання для вправ і самоконтролю:

◆ Завдання 1

Назвіть нормативно-правові документи, які регулюють діяльність НДО? Які з цих документів є базовими? Чому?

◆ Завдання 2

Які права, необхідні громадським організаціям, встановлює Конституція України? У чому перевага нової Конституції України (1996 р.) над Конституцією УРСР (1978 р.) в плані створення умов для становлення і розвитку третього сектору? Аргументуйте свою відповідь прикладами з тексту Конституції України.

◆ Завдання 3

Дайте характеристику (стисло) змісту Закону України «Про об'єднання громадян». Яка його роль в становленні і розвитку НДО. Чому цей закон називається базовим?

Як у Законі України «Про об'єднання громадян» розкривається поняття «об'єднання громадян», «громадська організація»?

У яких формах згідно із законом можуть створюватися громадські організації?

Які статуси для громадських організацій встановлює закон? У чому відмінність різних статусів громадських організацій?

Хто може бути засновком об'єднання громадян?

У яких випадках тривалість громадських організацій може бути припиненою?

Які права мають зареєстровані об'єднання громадян?

Які організації здійснюють нагляд і контроль за діяльністю об'єднань громадян?

Завдання 4

Дайте характеристику (стисло) змісту Закону України «Про благодійні організації». Яка роль цього закону для НДО? Як у законі тлумачаться поняття: «благодійність», «благодійна діяльність», «благодійна організація», «меценатство», «отримання благодійної допомоги», «спонсорство»?

Назвіть основні організаційно-правові форми благодійних організацій.

Хто може бути засновником благодійної організації?

Назвіть права та обов'язки благодійних організацій.

У яких формах проявляється благодійна діяльність?

Завдання 5

Дайте порівняльну характеристику Закону України «Про об'єднання громадян» та Закону України «Про благодійність та благодійні організації». Що є спільного та у чому полягає відмінність? Складіть порівняльну таблицю.

Завдання 6

Які необхідно здійснити підготовчі заходи для того, щоб створити громадську організацію?

У якому випадку можна розпочати виконання своїх завдань відповідно до статуту?

У якому випадку організація може приступити до виконання своїх завдань? Як можна визначити поняття "легалізація"? Чи можете ви навести приклади не легалізованих громадських організацій? Наведіть приклади відомих вам громадських організацій легалізованих шляхом:

а) реєстрації;

б) повідомлення про заснування.

У чому відмінність легалізації шляхом реєстрації від повідомлення?

Кого ми називаємо фізичною особою? Документації яких державних органів відноситься легалізація громадських організацій?

Які документи необхідно підготувати для реєстрації громадської організації? До яких органів громадські організації повинні надавати фінансовий звіт?

Завдання 7

Проведіть з членами громадських організацій гру «Маг».

В ігровому занятті «Маг» беруть участь не менше 12-ти членів громадської організації, які поділяються на три групи команд «допитливі», «кмітливі» та «критики». Методист роз'яснює учасникам гри її зміст, у процесі гри проводить облік результатів. По закінченні гри, підводяться її підсумки.

«Допитливі» задають запитання по темі «Правові аспекти діяльності НДО».

«Кмітливі» відповідають на поставлені запитання.

«Критики» стежать за регламентом, критикують дії перших двох груп, пропонують розподіл п'яти наявних балів між трьома командами.

Під час гральної діяльності застосовується бальна система оцінки учасників. Максимальна оцінка - два бали за запитання, три бали - за відповідь. Методист має право накладати «вето» на несправедливі рішення критиків, має право присудити

♦ **Завдання 8**

Проведіть з членами НДО гру: "Юридична консультація НДО". На прийом до юриста приходять відвідувачі з різними запитаннями про утворення та легалізацію громадських організацій. Юрист приймає їх та дає відповіді.

♦ **Завдання 9**

Проведіть з членами організації гру: "Знайдіть статтю закону". Кожному члену команди вручається чотири інформаційних картки під номерами 1,2, 3,4, з метою розрізнення команд. Перед гравцями ставиться мета: якомога швидше визначити номер статті Закону України «Про об'єднання громадян» та Закону України «Про благодійність та благодійні організації».

Команда, яка завершила пошук, першою отримує 5 балів, другою - 4, третьою 3. Гравці, які склали аркуші з відповідями першими, отримують 3 бали, другі - 2 бали, треті - 1 бал.

Інформаційна картка 1.

З метою виконання статутних завдань і цілей зареєстровані громадські організації можуть здійснювати господарську та іншу комерційну діяльність шляхом створення госпрозрахункових установ та організацій із статусом юридичної особи, засновувати підприємства в порядку «вето» встановленого законодавством.

Інформаційна картка 2.

...Легалізована організація, яка виступила засновником, стала членом міжнародної організації або іншим шляхом поширила свою діяльність на територію іноземної держави, зобов'язана у місячний термін подати необхідні документи для перереєстрації в Міністерство юстиції України як міжнародна ...

Інформаційна картка 3.

... заява про державну реєстрацію ... розглядається у двомісячний термін з дня подання всіх необхідних документів. Про результати розгляду у 10 денний термін повідомляє падавач...

Інформаційна картка 4.

...утворювати відповідно до чинного законодавства України свої відділення, філії, представництва...

...обмінюватися інформацією та спеціалістами з відповідними організаціями зарубіжних країн.

Завдання 10

Оформіть для ІКП наступні папки:

- законодавчі акти, які стосуються неприбуткових організацій;
- зразки документів, які необхідні для легалізації громадських організацій;
- зразки варіантів статутів громадських організацій.

Завдання 11

Оформіть у своїх ІКП стенди:

- законодавче забезпечення громадських організацій;
- етапи утворення та легалізації недержавної громадської організації.

Завдання 12

Розробіть демонстраційні роздаткові матеріали, які ви змогли б використовувати під час проведення консультації по темі: "Правові аспекти діяльності НДО"

Управління (менеджмент) НДО

Ключові питання теми

1. Люди в організації.
2. Внутрішня структура організації.
3. Лідер і стилі управління.
4. Управлінські функції в управлінському процесі НДО.
5. Умови ефективного управління.

Основні поняття по темі

АВТОРИТАРНИЙ СТИЛЬ УПРАВЛІННЯ

одноосібне, жорстке прийняття керівником всіх рішень, жорсткий контроль за їх виконанням із загрозою покарання, відсутність інтересу до співробітника як до особистості.

ВОЛОНТЕР

персона, яка не будучи ні працівником, ні членом державної організації, виконує певну роботу на користь організації, не отримуючи за неї винагороду.

ВПЛИВ

поведінка особи, яка здатна змінювати ставлення, почуття інших людей до себе.

ДЕЛЕГУВАННЯ

передача прав отримувачу, який бере на собі відповідальність за них.

ДЕМОКРАТИЧНИЙ СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА

метод керівництва, при якому приймаються рішення на основі обговорень проблеми, врахування думок співробітників. Виконання рішень контролюється керівником і співробітниками. Керівник проявляє зацікавленість та доброзичливе ставлення до особистості співробітників.

ЄДИНОНАЧАЛЬНІСТЬ

принцип керівництва, у відповідності до якого підлеглий повинен отримувати повноваження лише від одного начальника та відповідати лише перед ним.

ЕВАЛЮАЦІЯ

процес виміру досягнутого результату й оцінки успішності використаних засобів для реалізації визначених завдань.

КЕРІВНИЦТВО

здатність впливати на окремих виконавців або на групу, спонукаючи їх працювати для досягнення мети громадської організації.

КОМУНІКАЦІЯ

процес двостороннього обміну думками, інформацією про результати рішення певних завдань з метою внесення необхідних коректив у діяльність громадських організацій.

ЛІДЕР

керівник організації, як правило не призначений, а висунутий «знизу». Лідер не лише прагне вести за собою своїх послідовників а й направляє і веде їх; послідовники не просто слідуєть за лідером, а й бажають йти за ним.

МЕНЕДЖЕР

керівник, який обіймає постійну посаду, має спеціальну підготовку з менеджменту.

МЕНЕДЖМЕНТ НДО

сукупність принципів, методів, засобів і форм управління НДО з метою підвищення її ефективності.

МІСІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

чітко визначена причина її існування.

МОТИВ

форма прояву потреб, що спонукає людину до діяльності, те, заради чого ця діяльність здійснюється.

ПЛАНУВАННЯ

процес вибору мети і рішень, необхідних для її досягнення.

ПОВНОВАЖЕННЯ

обмежене право використовувати ресурси організації і спрямовувати зусилля співробітників на виконання завдань.

ПОТРЕБА

усвідомлений стан потреби у будь-чому, який переживається людиною.

Усвідомлені потреби - це бажання. Їх людина може сформулювати, для їх реалізації вона окреслює план дій.

ПРОГНОЗУВАННЯ

форма перед планової діяльності, пов'язаної із аналізом стану і оцінкою перспектив розвитку процесів в економічній, соціальній і технічній сферах.

СПІЛКУВАННЯ

навмисний вплив на поведінку, стан, установки партнера. При спілкуванні відбувається обмін інформацією, взаємовплив, взаємна оцінка, формування переконань, поглядів, характеру, інтелекту.

ТИП КЕРІВНИЦТВА

стійка думка керівника стосовно тієї міри свободи, яка надається підлеглим для підготовки рішень

УПРАВЛІННЯ

процес планування діяльності організацій, керівництва, мотивації і контролю роботи працівників організації, який забезпечує досягнення її мети.

3.1. Люди в організації

У загальному плані менеджмент НДО можна визначити як цілеспрямоване управління людьми для досягнення мети (місії) організації і підвищення ефективності її діяльності.

Об'єктом менеджменту є передусім люди. Люди у громадській організації - це найвища цінність, найважливіше з усього того, чим вона володіє.

В НДО люди об'єднуються на основі добровільності, спільності прагнень та інтересів. Вони орієнтовані на спільну, суспільно-корисну діяльність, спонукають один одного до взаємодопомоги, пошуку нетрадиційних новаторських шляхів вирішення соціальних проблем, які іноді залишаються поза межами уваги держави і комерційних структур.

З функціональної точки зору в недержавній громадській організації можна виділити кілька груп людей:

Персонал

Персонал організації - це особи, які прийняті на роботу на основі трудової угоди (постійно, або на певний час). В Україні чимало організацій, які не мають персоналу, а приймають на роботу лише співробітників у рамках того чи іншого проекту. Наприклад, громадська організація "Факел" не має штату, але для реалізації проекту "Адаптація звільнених до умов життя на свободі" прийняла на роботу на контрактній основі п'ять співробітників.

Деякі організації, маючи штат співробітників, запрошують на роботу осіб на час реалізації певного проекту. Наприклад, в недержавній некомерційній організації "Старт", діяльність якої спрямована на розвиток ринкових відносин в Україні, на постійній основі працює чотири людини: виконавчий директор, бухгалтер, координатор і технічний секретар. На громадських засадах постійно працюють п'ять чоловік (викладачі і студенти економічного факультету КНУ). Для реалізації проекту "Інвестиційна перспектива" громадський центр "Старт" запросив на роботу: директорів проекту, редактора бюлетеню, методистів з розробки учбового курсу, координатора проекту, керівника технічної групи, бухгалтера.

Отже, до персоналу відносяться всі ті люди, для яких недержавна організація є місцем роботи.

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. Вік членів молодіжних та дитячих організацій встановлюється їх статутами.

Громадські організації можуть не мати фіксованого індивідуального членства.

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

Члени громадських організацій є рівними в правах. Вони можуть обиратись і бути обраними до керівних органів громадської організації, приймати участь в її діяльності, контролювати діяльність її керівних органів, здійснювати інші права, передбачені статутом, а також зобов'язані дотримуватись статутних вимог.

Волонтери (добровольці)

Волонтери - особи, які працюють на користь організації і не отримують за свою роботу винагороду. Волонтерами можуть бути як особи, які неодноразово залучалися до акцій організацій, так і такі, які регулярно присвячують певну кількість годин на тиждень.

3.2. Внутрішня структура організації

Люди в організації являють собою внутрішньо організовану групу, яка об'єднана загальною метою і спільною діяльністю, спрямованою на її досягнення. Невід'ємною ознакою цієї групи є наявність організаційного започаткування. Воно може бути

персоніфіковане в будь-кому із членів групи (в лідерів, керівників), а може і не бути таким, але це не означає, що відсутнє організаційне започаткування. Просто в цьому випадку функція керівництва розподілена між членами групи і лідерство носить ситуативно-специфічний характер (в певних ситуаціях людина, більш обізнана з даною сферою, бере на себе функції лідера).

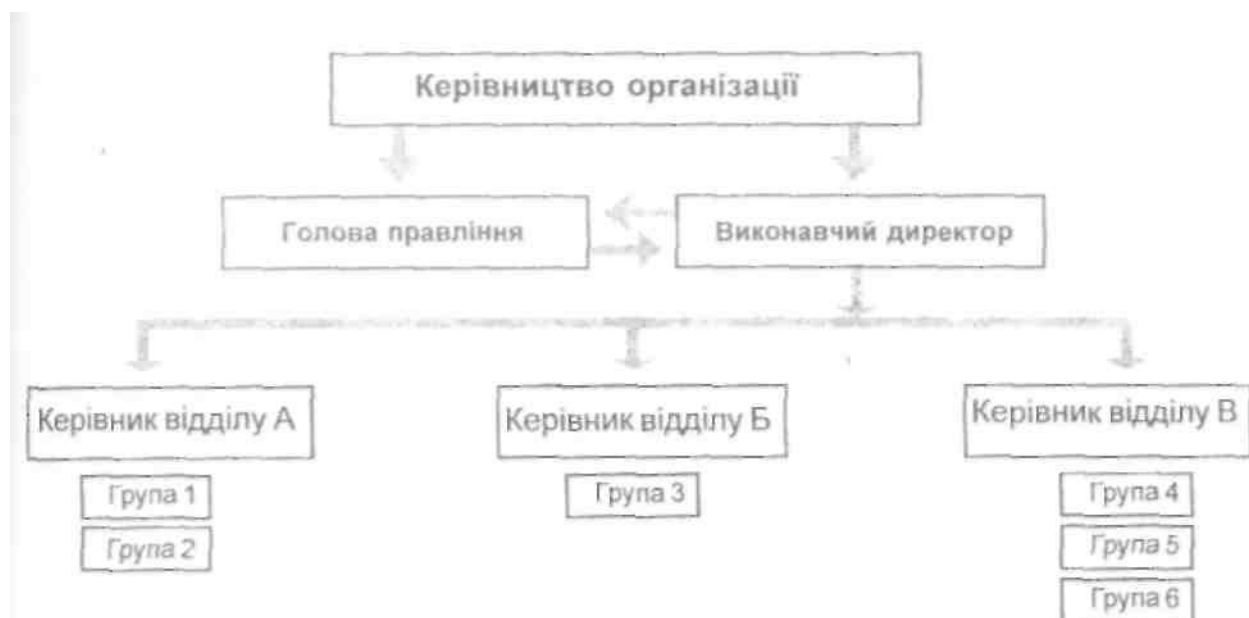
Оскільки держава не повинна втручатись у процес утворення внутрішньої структури чи в діяльність громадських організацій, то останні самостійно утворюють власні керівні органи та здійснюють управління організацією.

Внутрішня структура організації визначає структуру прав, обов'язків, повноважень, відповідальності та зафіксована в нормативних документах.

Якщо організація являє собою невелику неформальну групу, або лише починає внутрішньо організовуватись, існує мінімальна необхідність (або зовсім відсутня) у створенні її структури. Необхідність в організаційній структурі відчувається особливо гостро у подальшому її розвитку. Організація самостійно приймає рішення щодо побудови тієї чи іншої її структури.

У практиці існування громадських організацій зустрічаються як традиційні, так і вихідні організаційні структури. До традиційних відносять: функціональну структуру і оперативну. Функціональну структуру можна виразити у вигляді схеми:

Керівництво організації



Мал. 3.1. Схема функціональної структури НДО

Функціональна структура являє собою систему, в якій виділяються відносно самостійні відділи. Наприклад, бухгалтерський відділ, технічний відділ, відділ фандрейзингу та ін.

Функціональну побудову, як правило, обирають багато чисельні організації, зі сталими традиціями.

Функціональна структура має свої переваги та недоліки.

П е р е в а г и	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> • Полегшується спеціалізація праці за рахунок об'єднання в групи людей, які виконують однакові функції • Можливість професійного удосконалення шляхом вивчення досвіду своїх кваліфікованіших колег • Полегшуються умови для забезпечення контролю 	<ul style="list-style-type: none"> • Відсутній безпосередній взаємозв'язок між різними відділами • Зосередження уваги лише на завданнях власного відділу призводить до відсутності цілісного бачення організації, до відсутності відповідальності за кінцевий результат роботи усєї організації • Труднощі в комунікації

Мал. 3.2. Переваги та недоліки функціональної структури НДО

Громадські організації, ті які послідовно паралельно реалізують ті чи інші проекти, часто використовують оперативну структуру, яка іноді накладається на традиційну, функціональну.

Так, наприклад, для реалізації організацією нового проекту до її функціональної структури вводять відповідний новий відділ, який перестає існувати після виконання окреслених завдань.

Можливий інший варіант, коли для реалізації нового проекту члени групи, які реалізують його, являють собою самостійний колектив, але при цьому працюють у різних відділах функціональної системи.

Оперативна структура також має свої переваги та недоліки.

П е р е в а г и	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> • Можливість своєчасно реагувати на зміни, які відбуваються в організації, збільшення видів діяльності. У тому числі і грантової політики. Така гнучкість, мобільність стимулює розвиток організації. 	<ul style="list-style-type: none"> • Існує небезпека, при якій гнучкість, мобільність перетворюються в безладдя. Керівнику доводиться вирішувати досить складне завдання: підтримувати основу життєдіяльності організації, вникаючи при цьому в сутність різних проектів, координуючи їх між собою.

Мал. 3.3. Переваги та недоліки оперативної структури НДО

При виборі тієї або іншої структури організації важливо чітко усвідомити вимоги, дотримання яких забезпечує її ефективність:

Кожний елемент структури повинен вносити власний внесок в досягнення загальної мети організації;

Структурні елементи повинні відрізнятися логічністю і прозорістю своїх взаємозв'язків. Отже, невід'ємною закономірністю громадської організації, як групи людей, є її структурування. Структура організації - це не самоціль, а засіб, який дозволяє чітко

диференціювати і конкретизувати завдання, функції та визначати ступінь відповідальності людей за їх виконання.

3.3. Лідер і стилі керівництва

У будь-якій громадській організації виділяється керівник, лідер. Соціальна психологія диференціює поняття «лідер» і «керівник». Лідер може бути призначений офіційно, а може не отримати ніякого соціального статусу, але фактично керувати колективом внаслідок своїх організаторських здібностей. Керівник призначається офіційно, ззовні, а лідер висувається «знизу».

Специфіка організацій третього сектора полягає у тому, що керівником повинен бути лідер, який не лише спрямовує і веде своїх послідовників, але і прагне вести їх за собою, а члени організації не просто слідує за лідером, але і прагнуть йти за ним. Лідеру властиві слідує психологічні якості:

Впевненість в собі.

Гострий, гнучкий розум.

Компетентність, досконале знання своєї справи.

Сильна воля.

Вміння розуміти психологію людей.

Організаторські здібності.

Критерій	Лідер
Характер діяльності	<ul style="list-style-type: none"> • Універсальний лідер • Ситуативний лідер
Зміст діяльності	<ul style="list-style-type: none"> • Лідер-натхненник • Лідер-виконавець • Діловий лідер • Емоційний лідер
Стиль керівництва	<ul style="list-style-type: none"> • Авторитарний лідер • Демократичний лідер • Ліберально-анархічний лідер • Непослідовний лідер • Ситуативний лідер

Мал.34. Класифікація лідерів

Лідер громадської організації повинен правильно і швидко оцінювати ситуацію, виділяти актуальні проблеми, вирізняти істотне, досить точно визначати термін виконання рішення.

Від лідера залежить компетентний аналіз оточуючого соціального середовища, виділення проблем, які потребують першочергового вирішення, розробку адекватних програм дій. Для виконання прийнятих рішень лідер прагне підтримки всіх членів групи, або переважної її частини, що передбачає: підбір та розстановку виконавців;

доведення до них рішень;
уточнення і адаптацію рішень, в залежності від місця виконання; координацію діяльності виконавців; підведення підсумків і аналіз результатів. Результати керівництва організацією або відділом (групою) залежать від стилю керівництва, що реалізовується керівником.

Виділяють такі стилі керування:

Авторитарний (або директивний, або диктаторський).

Для нього характерно одноособове, жорстке прийняття керівником усіх рішень («мінімум демократії»), жорсткий постійний контроль за виконанням рішень із погрозою покарання («максимум контролю»), відсутність інтересу до співробітника як до особистості.

За рахунок постійного контролю цей стиль керування забезпечує цілком прийнятні результати роботи (прибуток, продуктивність, якість продукції може бути доброю), але недоліків більше, ніж переваг:

- висока можливість помилкових рішень;
 - придушення ініціативи, творчості підпорядкованих, уповільнення нововведень, застій, пасивність співробітників;
 - незадоволеність людей своєю роботою, своїм положенням у колективі;
 - несприятливий психологічний клімат («підлабузники», «козли відпущення», інтриги)
- обумовлюють підвищене психологічно-стресове навантаження.

Цей стиль керування ефективний і виправданий лише в критичних ситуаціях (аварії, бойові військові дії і т.п.).

Демократичний (або колективний) стиль керування: управлінські рішення приймаються на основі обговорення проблеми, урахування думок і ініціатив співробітників («максимум демократії»), виконання прийнятих рішень контролюється і керівником, і самими співробітниками, керівник виявляє інтерес і доброзичливе відношення до особистості співробітників, до урахування їхніх інтересів, потреб, особливостей.

Демократичний стиль є найбільш ефективним, тому що він забезпечує можливість правильних, зважених рішень, високі результати праці, ініціативу, активність співробітників, задоволеність людей своєю роботою і членством у колективі, сприятливий психологічний клімат і згуртованість колективу. Проте реалізація демократичного стилю можлива при високих інтелектуальних, організаторських спроможностях керівника.

Ліберально-анархічний (або потуральний, або нейтральний) стиль керівництва характеризується, з одного боку, «максимумом демократії» (усі мають змогу висловлювати свої позиції, але реального урахування, узгодження позицій не спромагаються досягти), а з іншого боку, «мінімум контролю» (навіть прийняті рішення не виконуються, немає контролю за їхньою реалізацією, усе пущено на «самоплив»), унаслідок чого результати роботи звичайно низькі, люди не задоволені своєю роботою, керівником, психологічний клімат у колективі несприятливий, немає ніякого співробітництва, немає стимулу сумлінно працювати, можливі сховані і явні конфлікти,

Непоследовний (алогічний) стиль керівництва виявляється в непередбаченому переході керівника від одного стилю до іншого (то авторитарний, то потуральний, то демократичний, то знову авторитарний і т.п.) що обумовлює вкрай низькі результати роботи і максимальну кількість конфліктів і проблем.

Ефективний стиль керування відрізняється гнучкістю, індивідуальним і ситуативним підходом.

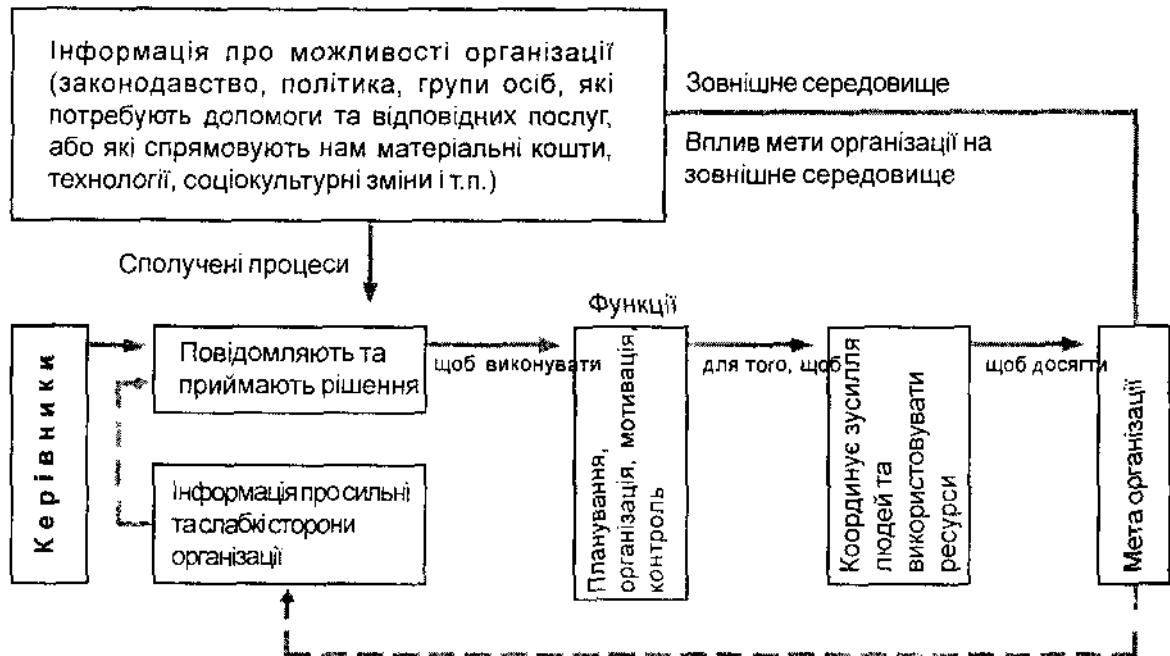
Ситуативний стиль керування гнучко враховує рівень психологічного розвитку підлеглих і колективу (П.Герсі, К.Блан і ін.)

Рівень розвитку співробітника, колективу	Форма управлінської поведінки
<p>Низький рівень: «Не хочуть працювати»</p> <p>(Низька кваліфікація, несумлінні робітники)</p> <p>Середній рівень: «Хочуть працювати, але ще не вміють працювати» (недостатньо досвіду, хоча мають визначені базові навички і сумлінні, старанні)</p> <p>Добрий рівень: «Хочуть і вміють працювати» (мають базові навички і кваліфікацію, достатню для більшості аспектів роботи). Подальший розвиток такої групи співробітників потребує щоб вони у своїй роботі брали більше відповідальності і щоб їх моральний стан залишався гарним.</p> <p>Високий рівень: «Хочуть і вміють працювати творчо» (екстра фахівці, які досягли високої кваліфікації, відповідальні, ініціативні робітники)</p>	<p>«Авторитарні вказівки»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) чіткі вказівки що і як робити; 2) постійний контроль роботи; 3) коли необхідно - наказуйте, відзначаєте помилки і гарну роботу, заохочуйте гарні результати роботи <p>«Популяризація»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) вказівки, інструктаж в популярній формі (наставлення, порада, рекомендації, дається можливість і самостійність проявити себе); 2) регулярний контроль роботи; 3) поважне, доброзичливе відношення; 4) інтенсивне спілкування (оцінюються індивідуальні характеристики, виявляються загальні інтереси); 5) коли необхідно - наказуйте; 6) винагороджуйте позитивну поведінку, коли необхідно - карайте. <p>«Участь у керуванні»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) проводьте консультації із співробітниками по окремих проблемах, радьтеся з ними; 2) заохочуйте ініціативу підлеглих, висловлення ними своїх зауважень, пропозицій; 3) надавайте більше відповідальності; 4) обмежуйте прямі вказівки і контроль; 5) створюйте системи контролю співробітників; 6) ставте мету, не уточнюючи засіб її досягнення; 7) широко спілкуйтеся; 8) винагороджуйте активність, ініціативу, гарну роботу. <p>«Передача повноважень»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) складіть проблему, поясніть мету і досягайте згоди стосовно неї; 2) надайте необхідні права, повноваження співробітнику для самостійного вирішення проблеми; 3) уникайте втручання в справи; 4) самоврядування і самоконтроль у співробітників; 5) якщо вас просять - надавайте підтримку; 6) серйозно реагуйте на прохання.

3.4. Управлінські функції в управлінському процесі НДО

З точки зору теорії керівництва НДО є відкритою системою, оскільки вона завжди характеризується взаємодією із зовнішнім середовищем.

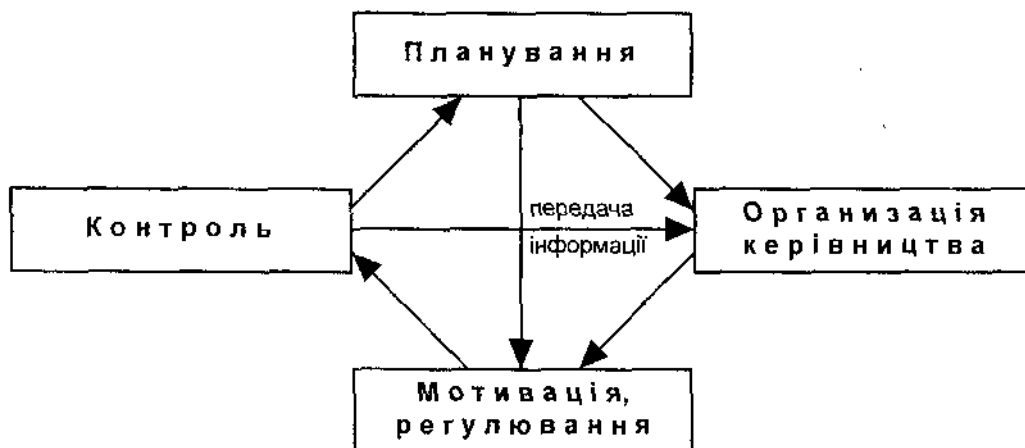
Процес керівництва НДО можна продемонструвати наступним чином:



Мал. 3.6. Процес керівництва НДО

Керівні функції - це процеси, що циклічно повторюються, та забезпечують досягнення системи цілей, ефективне функціонування, збереження і розвиток організації.

Керівний цикл включає в себе керівні функції: планування, організацію діяльності, мотивацію, регулювання, контроль.



Мал.3.7. Керівні функції

Планування

Планування - це початок і основа керівної функції. Підготовлений план демонструє, що, як, коли і ким буде виконано. Планування передбачає аналіз сучасної ситуації та розробку завдань на майбутнє.

Типи планування

стратегічне - довготермінове (мінімум на три роки) із широкою перспективою загальної політики організації;

тактичне - кроки до реалізації стратегічного плану, або довготермінових цілей (мінімум на рік);

циклічне - планування регулярно повторюваних дій (наприклад, квартальні звіти, річні розрахунки, випуск щоквартального бюлетеню і т.п.);

операційне - планування та координація роботи організації в рамках визначеної стратегії (визначення - під час стратегічного планування);

щоденне - планування робочого дня, справ, які несподівано з'явилися і які необхідно негайно виконати. Будь-який план повинен задовольняти наступним принципам:

він повинен бути раціональним (досягти поставленої мети з найменшими витратами часу, фінансів та ресурсів);

повинен спиратись на реальні можливості організації;

повинен бути досить гнучким (вносити зміни в план під час його реалізації без завдання шкоди для досягнення наміченої мети).

Організація керівництва

Організація **керівництва** - це забезпечення виконання плану. При цьому важливо визначити, хто за що в процесі здійснення плану відповідає, хто з ким повинен співпрацювати під час різних етапів його виконання. В основі організації керівництва лежать наступні принципи: (А.Файоль):

принцип чіткого розподілу праці;

чіткої регламентації повноважень та ступеню відповідальності кожного працівника;

принцип суворої дисципліни, заснованої на угодах між організацією та її співробітниками;

принцип єдиного начала;

принцип єдності напрямку: колектив повинен мати єдину мету, єдиний план, одного керівника;

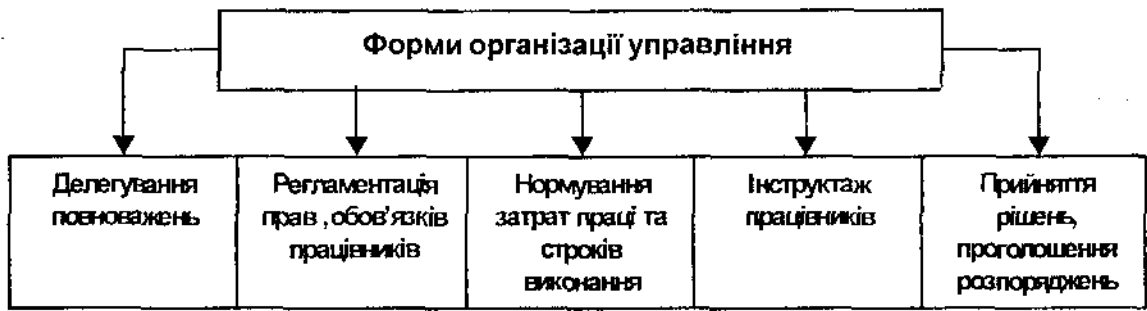
принцип централізації у системі управління;

чітка регламентація повноважень керівника скалярного ланцюга керівників (від вищого поверху до нижнього);

принцип справедливості в рішенні конфліктних ситуацій;

принцип стабільності робочих місць;

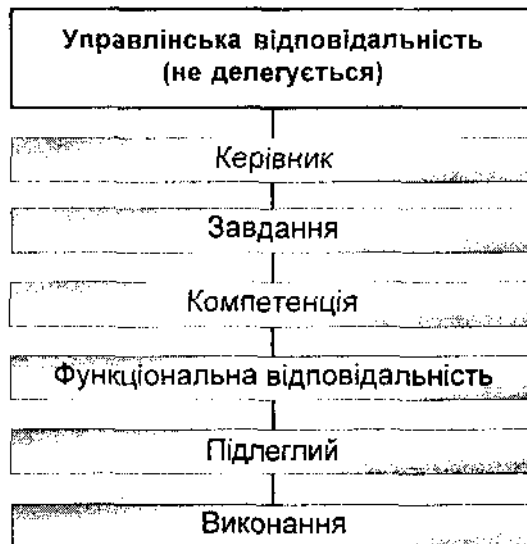
принцип заохочення ініціативи низових працівників.



Мал. 3.8. Форми управління

Процес делегування

Процес делегування - одна із форм розподілу керівної діяльності, безпосереднього розподілу прав та обов'язків між керівним персоналом та керівною ієрархією. Класичну схему делегування можна представити наступним чином:



Мал. 3.9. Класична схема делегування

Основними вимогами делегування є:

делегування здійснюється відповідно до здібностей та можливостей виконавця; при делегуванні враховується мотивація, методи стимулювання співробітників, підтримується їх впевненість, довіра, ділові якості; делегувати виконавцям завдання необхідно у повному обсязі, створюючи сприятливі умови для його виконання; керівнику не потрібно уникати участі у виконанні завдань без особливих на те причин, при необхідності надавати виконавцеві підтримку та допомогу.

Делегування рекомендується проводити за схемою:

Обсяг робіт	<ul style="list-style-type: none"> · що треба зробити; · які завдання необхідно виконати окремо; · яким повинен бути кінцевий результат; · які можуть бути відхилення; · яких труднощів слід очікувати;
Виконавці	<ul style="list-style-type: none"> · хто підходить більшою мірою для виконання цих завдань; · хто повинен допомагати виконавцям.
Призначення	<ul style="list-style-type: none"> · яка повинна бути досягнута мета при виконанні завдання; · якими будуть наслідки, якщо робота не буде виконана вчасно, або не буде виконана зовсім
Технологія виконання	<ul style="list-style-type: none"> · підходи до виконання завдання; · які методи і засоби необхідно застосовувати для виконання завдання; · які інструкції або накази необхідно при цьому враховувати;
Строки виконання	<ul style="list-style-type: none"> · коли необхідно розпочинати роботу; · коли робота повинна бути закінчена; · які встановлені проміжні строки; · в які строки повинен бути здійснений проміжний контроль

Мал. 3.10. Схема делегування

Регламентация прав, обов'язків та функцій працівників

Регламентация прав, обов'язків та функцій працівників проводиться у відповідності з пріоритетами, які вирішує організація на даний час. Враховуючи змінність пріоритетів, необхідно час від часу переглядати розподіл функцій у відповідності з найбільш вагомими завданнями.

Нормування витрат праці

Нормування витрат праці знаходить свій прояв у плануванні робочого часу.

Важливо усвідомити: .

кількість часу, який виділяється для виконання завдань на тиждень (не плутати з присутністю на роботі);

середню кількість часу, який використовується для виконання постійних завдань та обов'язків;

кількість часу, який використовується для виконання постійних завдань та обов'язків

кількість часу, який використовується на непередбачені завдання.

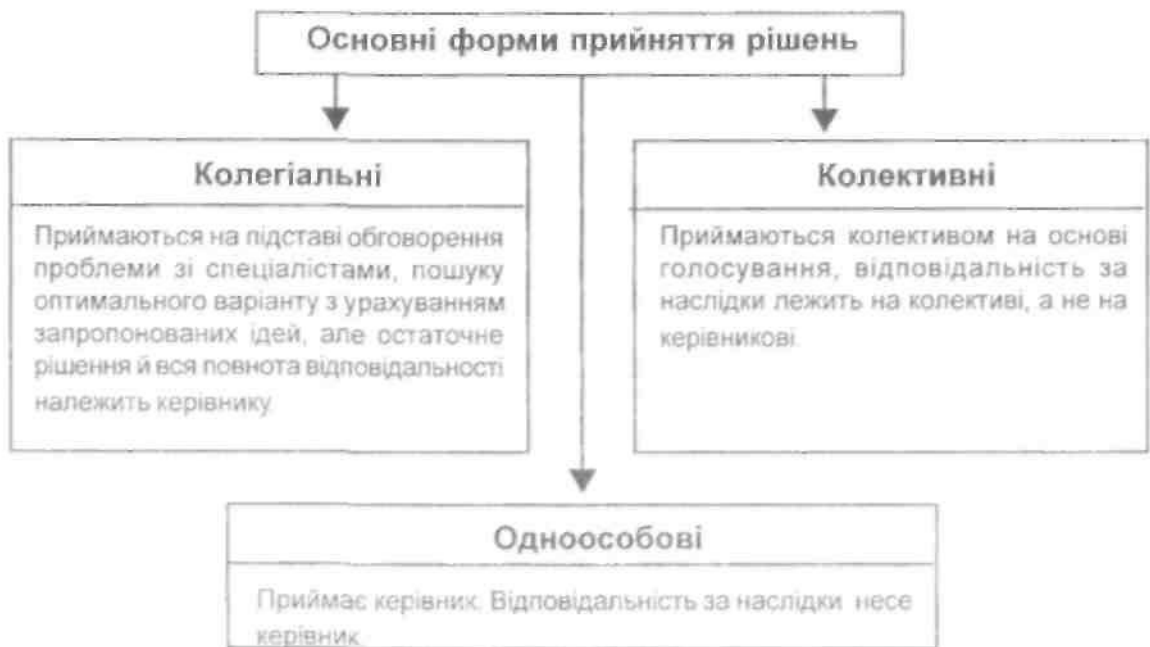
Інструктаж працівників

Інструктаж працівників включає аналіз завдання у наступній послідовності:

- мета завдання;
- предмет діяльності;
- засоби діяльності;
- план діяльності.

Прийняття рішень

Прийняття рішень - важливий елемент керівної діяльності.



Мал. 3.11. Форми прийняття рішень

Визначають чотири рівні прийняття рішень, для кожного з яких необхідні певні керівні навички:

Рівень рішення	Тип рішення	Ключові навички
Перший	Рутиний	Безумовне виконання процедур, правил. Правильна оцінка ситуації, контроль,
Другий	Селективний	Планування, аналіз інформації.
Третій	Адаптаційний	Ідентифікація проблем. Систематизоване рішення. Створення робочих груп. Аналіз можливого ризику.
Четвертий	Іноваційний	Творче керівництво. Стратегічне планування

Мал. 3.12. Рівні прийняття рішень

Прийняття керівних рішень - складний багатоступеневий процес, у якому можна виділити п'ять стадій:

V	Зворотний зв'язок	<ul style="list-style-type: none"> · практична регламентація дій, плану, керівні рішення · контроль та аналіз результатів з метою їх поліпшення · корекція керівних рішень, повернення на стадію "вивчення проблеми", або "виробництво ідей" чи інші проміжні етапи
IV	Планування нововведення	<ul style="list-style-type: none"> · важливо визначити види робіт, виконавця та строк виконання
III	Оцінка ідей	<ul style="list-style-type: none"> · оцінка переваг ідей в цілому · оцінка реалістичності, практичності, економічності ідей · оцінка наслідків реалізації ідей, ризику невдач
II	Виробництво ідей	<ul style="list-style-type: none"> · найефективнішим є метод "мозкового штурму"
I	Постановка проблеми	<ul style="list-style-type: none"> · постановка проблеми · делегування повноважень компетентному спеціалісту, який повинен узагальнювати інформацію для прийняття рішень · збір інформації · побудова концептуальної моделі проблемної ситуації

Мал. 3.12. Стадії прийняття керівних рішень

Мотивація і регулювання

Мотивація і регулювання - вирішальний фактор керівництва НДО. Будь який керівник спонукаючи підлеглих до добросовісного ставлення до роботи, повинен проявляти увагу про підвищення рівня їх задоволеності, а для цього керівник посилює головні мотиватори:

Регулятори мотивації		
1. Виробниче середовище	2. Винагорода	3. Безпека
<ul style="list-style-type: none"> • зручне місце роботи • чистота • дизайн • хороші фізичні умови роботи 	<ul style="list-style-type: none"> • хороша заробітна плата • справедлива винагорода за результатами праці (премії) • соціальні блага (спорт, відпочинок) 	<ul style="list-style-type: none"> • відчуття власної необхідності для організації • повага, визначення з боку членів організації та її лідерів
Головні мотиви		
Особистий ріст	Відчуття долученості	Інтерес і виклик
<ul style="list-style-type: none"> • можливість для навчання • можливість для кар'єри • ріст відповідальності та впливу • можливість творчості, самовиразу 	<ul style="list-style-type: none"> • відчуття користі від власної роботи • інформованість про справи організації • врахування керівником особистих думок працівників, 	<ul style="list-style-type: none"> • цікава робота • робота, яка з часом ускладнюється та вимагає росту майстерності • ефект змагання, постановка складних завдань

Мал. 3.14. Мотивація і регулювання

Контроль

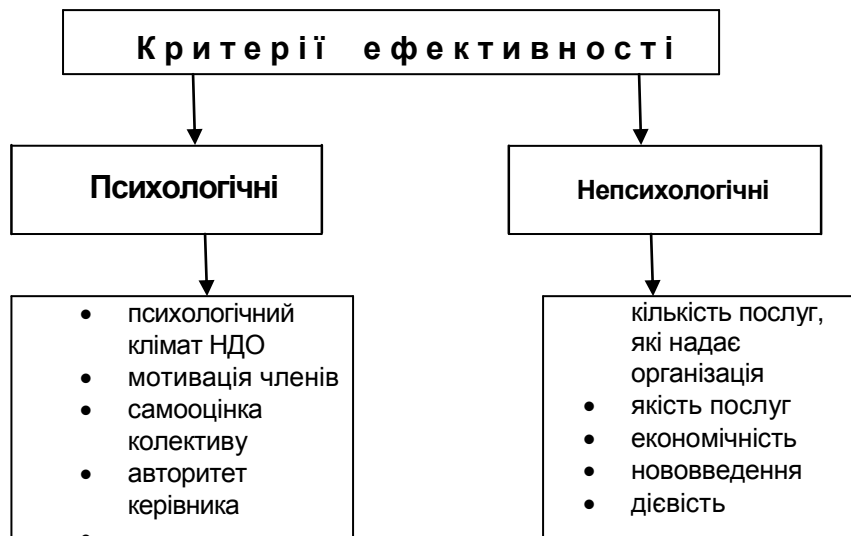
Контроль - одна із керівних функцій.



Мал. 3.15. Форми контролю

3.5. Умови ефективного управління

Критерії ефективності керівництва подані на мал. 3.16.



Мал. 3.16 Критерії ефективності керівництва

З метою підвищення ефективності керівництва з тим, щоб організація "процвітала", керівнику необхідно здійснити ряд принципів, заходів:

- створення внутрішньої структури організації, адекватної особливостям організації;
- централізація у системі керівництва, принцип єдиного початку;
- компетентні заступники, делегування повноважень;
- розумне та гнучке планування;
- перспективні розробки;
- чітка регламентація прав, обов'язків, повноважень персоналу та членів організації, волонтерів;
- розподіл видів робіт із урахуванням інтересів, здібностей, компетентності співробітників;
- продумана система контролю результатів діяльності;
- обґрунтовані нормативи виконання робіт;
- колегіальна форма прийняття рішень;
- заохочення ініціативи низових працівників;
- ефективне та гнучке стимулювання працівників;
- індивідуальний підхід до підлеглих, ситуативний, гнучкий стиль керівництва в залежності від рівня розвитку підлеглих та колективу.

Питання і завдання для вправ і самоконтролю:

◆ **Завдання 1**

Яке значення мають люди в організації?

Яка їх роль у вирішенні проблем близького оточення?

◆ **Завдання 2**

Розкажіть про людей вашої організації.

Чи є в організації персонал?

Які функції виконують люди, які працюють на постійній основі в організації?

◆ **Завдання 3**

Напишіть замітку у місцеву газету, або організуйте виступ на радіо, телебаченні із розповіддю про людей, які працюють на користь вашої організації, не отримуючи за це матеріальну винагороду.

◆ **Завдання 4**

З якою метою організації потрібна внутрішня структура?

Зробіть порівняльний аналіз функціональної та оперативної структури НДО.

◆ **Завдання 5**

Які внутрішні організаційні структури НДО вам відомі?

Охарактеризуйте внутрішню структуру вашої організації. В чому полягають її переваги? Недоліки? Як би ви хотіли удосконалити структуру вашої організації? Доведіть, що це удосконалення буде ефективним.

◆ **Завдання 6**

Існує різниця між поняттями "лідер" та "керівник". Аргументуйте свою точку зору. Яку роль відіграє лідер у діяльності організації? Якими якостями повинен бути наділений лідер?

◆ **Завдання 7**

Стили керівництва: які бувають і які з них найефективніші?

Складіть таблицю: "**Стили керівництва**"

№ п/п			
1.	Авторитарний		
2.	Демократичний		
3.	Ситуативний		

◆ **Завдання 8**

За допомогою тесту визначте, до якого стилю керівництва ви тяжієте?

ТЕСТ «СТИЛІ КЕРІВНИЦТВА»

Відповідаючи на питання, оцініть в балах ступінь своєї згоди.

1 бал - **немає**, так зовсім не буває;

2 - **немає**, як правило так не буває;

3 - **невизначена оцінка**;

4 - **так**, як правило так буває;

5 - **так**, так буває завжди.

Питання:

1. Я давав би підпорядкованим потрібні доручення навіть у тому випадку, якщо є небезпека, що при їхньому невиконанні критикувати будуть мене.
2. У мене завжди багато ідей і планів.
3. Я прислухаюся до зауважень інших.
4. Мені в основному вдається навести логічно правильні аргументи при обговореннях.
5. Я настроюю співробітників на те, щоб вони вирішували свої задачі самостійно.
6. Якщо мене критикують, то я захищаюся незважаючи ні на що.

7. Коли інші наводять докази, я завжди прислухаюся.
8. Для того, щоб провести якийсь захід, я змушений будувати плани заздалегідь.
9. Свої помилки я в більшості випадків визнаю.
10. Я пропоную альтернативи до пропозицій інших.
11. Захищаю тих, у кого є труднощі.
12. Висловлюю свої думки з максимальною переконливістю.
13. Мій ентузіазм заразливий.
14. Я беру до уваги точку зору інших і намагаюся включити її в проект рішення.
15. Звичайно я наполягаю на своїй точці зору і гіпотезах.
16. Я з розумінням вислуховую й агресивно висловлені контраргументи.
17. Ясно висловлюю свої думки.
18. Я завжди признаюся в тому, що не усе знаю.
19. Енергійно захищаю свої погляди.
20. Я намагаюся розвивати чужі думки так, начебто вони мої.
21. Завжди продумую те, що могли б відповісти інші і шукаю контраргументи.
22. Я допомагаю іншим порадою, як організувати свою працю.
23. Захоплююся своїми проектами, я звичайно не турбуюся про чужі роботи.
24. Я прислухаюся і до тих, хто має точку зору, що відрізняється від моєї власної.
25. Якщо хтось не згодний із моїм проектом, то я не здаюся, а шукаю нові шляхи як переконати іншого.
26. Використовую всі засоби, щоб змусити погодитися зі мною.
27. Відкрито говорю про свої надії, побоювання і особисті труднощі.
28. Я завжди знаходжу, як полегшити іншим підтримку моїх проектів.
29. Я розумію почуття інших людей.
30. Я більше говорю про власні думки, ніж вислуховую чужі.
31. Перед тим як захищатися, я завжди вислуховую критику.
32. Викладаю свої думки системно.
33. Я допомагаю іншим отримати слово.
34. Уважно стежу за протиріччями в чужих міркуваннях.
35. Я змінюю точку зору для того, щоб показати іншим, що стежу за ходом їхніх думок.
36. Як правило, я нікого не перебиваю.
37. Не прикидаюся, що упевнений у своїй точці зору, якщо це не так.
38. Я витрачаю багато часу на те, щоб переконати інших, як їм потрібно правильно поводитися.
39. Виступаю емоційно, щоб надихнути людей на роботу.
40. Намагаюся, щоб при підведенні результатів були активні і ті, що дуже рідко просять слова.

Опрацювання результатів:

- 1) Складіть бальні оцінки, проставлені вами в питаннях 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 40. - і позначте суму через А (вона знаходиться в інтервалі від 20 до 100).
- 2) Складіть бали в питаннях 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38, 39 - і позначте суму через В.
- 3) Якщо сума А принаймні на 10 балів перевищує суму В, то велика частина людей вважає вас гарним дипломатом, ви спроможні врахувати думки інших, схильні до демократичного стилю керування. Якщо сума А > 85, ви схильні до ліберально-нехтуючого стилю.
- 4) Якщо сума В як мінімум на 10 балів більше суми А, то ви ведете дискусію авторитарно, владно, безцеремонно, агресивно, схильні до авторитарного стилю керівництва.
- 5) Якщо суми А і В різняться менше, ніж на 10 балів, то або ви ще не виробили свій стиль керування, або схильні до непослідовного стилю.

◆ **Завдання 9**

Назвіть основні керівні функції. Яким чином реалізується кожна з них?

◆ **Завдання 10**

Складіть план проведення консультації по темі "Керівництво НДО", підготуйте наочність, розробіть індивідуальні, фронтальні та групові завдання по даній темі.

Стратегічне планування діяльності НДО

Ключові питання теми

1. Що таке стратегія? Навіщо вона нам?
2. Процес стратегічного планування.
3. Основні моделі стратегічного планування.

Основні поняття по темі

ВНЕСКИ І РЕЗУЛЬТАТИ

Внесок - це те, що організація "інвестує", або робить, щоб виконати завдання. Результат - це щось вироблене (часто конкретна річ).

ЗАВДАННЯ

поточні результати, які можна виміряти й оцінити на даному відрізку часу.

МІСІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

визначення конкретної причини існування організації - це твердження, що ідентифікує мету організації, метод її досягнення та групи адресатів, для яких працює організація.

ОПЕРАЦІЙНЕ ПЛАНУВАННЯ

планування і координація роботи організації в рамках, визначеної раніше стратегії (під час стратегічного планування).

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА

зразок спільних переконань та цінностей, що у минулому працювали на розв'язання важливих організаційних проблем.

СЕРЕДОВИЩЕ ОРГАНІЗАЦІЇ

система факторів, що взаємно впливають та через яку існують організації у своїй динаміці та розвитку. Розрізняють внутрішнє та зовнішнє середовище організації.

СТРАТЕГІЯ

головний метод виконання завдання. Стратегія передбачає основні вибори, які здійснюються для того, щоб керувати процесом використання ресурсів і щоденною діяльністю.

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

формалізований процес довготривалого планування в організації, що включає в себе визначення цілей організації, опрацювання програм, їх реалізацію та вибір методів втілення програми в життя.

СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН

документ, опрацьований у рамках процесу стратегічного планування. Він описує місію організації, бачення її розвитку на тривалу перспективу, стратегічні цілі, а також методи їх досягнення.

ТАКТИЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

кроки до реалізації стратегічного планування або довготермінових цілей.

4.1. Що таке стратегія та стратегічне планування? Навіщо вони нам?

На думку багатьох, термін "стратегія", "стратегічне планування" використовують лише менеджери великих корпорацій. І це не випадково.

У прибутковому секторі необхідність планування очевидна, оскільки цілі спрямовані на конкретно вимірюваний результат-отримання прибутку. Людина, яка займається плануванням у комерційній організації використовує різноманітні об'єктивні методики для врахування ефективності дій за допомогою кількісних показників. Щодо організацій третього сектора, цілі яких орієнтовані на концепцію служити на користь суспільства, конкретизація місії являє собою складніший процес, оскільки тут спостерігається значний вплив суб'єктивних факторів. Наприклад, недержавна некомерційна організація визначає свою місію як сприяння успішному реформуванню економіки України, розвитку ринкових відносин та побудову цивілізованого громадянського суспільства. Але члени організації можуть інтерпретувати цю місію по-різному. Одні вважають, що акцент необхідно зробити на підвищенні рівня професіоналізму економістів, інші, що важливо розробити ефективну модель економічного розвитку України, треті - стимулювати інвестиційну діяльність шляхом довгострокового страхування. У цьому випадку суб'єктивізм може проявитися не лише у відсутності злагоди у визначенні місії, але й у виборі критеріїв для оцінки ефективності її реалізації. Один член організації вважає, що показником успішної діяльності має бути річний бюджет, другий має думку, що критерієм є кількість клієнтів, які підвищили рівень професійної підготовки. Третя особа може назвати у якості показника відгуки у ЗМІ. Усі ці труднощі не є аргументом для відмови від стратегічного планування у некомерційній організації.

Поняття "стратегія" включає в себе два важливих аспекти. По-перше, це вибір позиції. Якщо у сфері бізнесу ця позиція стосується ринкової ніші, то у громадському секторі вона пов'язана з послугами, які організація може надати. Наприклад, НДО може існувати для підтримки розвитку між секторного партнерства, або для соціального захисту окремих верств населення. По-друге, стратегія обов'язково включає в себе перспективу, як вибір певного ряду цінностей і шляхів діяльності, які створюють "спосіб буття" цієї організації.

Мета стратегії НДО - продемонструвати, що організація заслуговує підтримки партнерів, фондодавців, добровольців, персоналу, що громадські кошти і людські зусилля знайдуть найкраще застосування.

Узагальнюючи досвід роботи організацій третього сектору можна відмітити позитивні риси володіння стратегічним планом:

Стратегічний план полегшує визначення чіткої концепції діяльності організації, що дозволяє підпорядкувати всю діяльність організації її членів, волонтерів та зовнішніх партнерів.

Стратегічний план допомагає виробити цілісний погляд на організації та її цілі.

Стратегічний план визнає пріоритети. Впорядковує цілі та завдання відповідно до їх важливості та черговості.

Стратегічний план дозволяє узгодити розвиток організації зі змінами, що відбуваються у зовнішньому оточенні.

Стратегічний план полегшує раціональне використання сильних сторін організації, кваліфікації та здібностей її персоналу.

4.2. Процес стратегічного планування

Етапи стратегічного планування

А. Підготовка

Визначити: яким повинен бути план: хто буде планувати; збір потрібної інформації

i

Б. Визначення місії

Визначити та записати місію організації

В. Ідентифікація наявних завдань та стратегій

Визначити: як попередня діяльність вела до досягнення цілей

I

Г. Аналіз оточення

Визначити чинники, котрі впливають на реалізацію цілей організації (можливості та загрози)

Д. Аналіз засобів

Люди, програми, фінансові та матеріальні засоби, структура
(сильні та слабкі сторони організації)

Е. Визначення стратегічних цілей

Характеристика цих цілей

Є. Опрацювання альтернативних стратегій

Застосування матриці продукт - ринок

Ж. Стратегічне рішення

Вибір відповідного варіанту стратегії

3. Впровадження стратегії

Перенос стратегії на відповідні тактичні плани, програми, проекти

4. Вимір та контроль кроків та наслідків

Мал. 4.1. Основні етапи процесу стратегічного планування

А. Підготовка

Успіх безпосереднього процесу стратегічного планування багато у чому визначається попередньою підготовчою роботою.

Передусім необхідно визначити, хто буде складати стратегічний план. Організація, яка ніколи у минулому не розробляла власну стратегію, навряд чи подолає це завдання самостійно, без необхідних консультацій, без спеціального навчання тих осіб, які будуть приймати участь у стратегічному плануванні. До групи, що розробляє план стратегії доцільно включати компетентних осіб. До складу групи обов'язково повинне входити керівництво організації. Необхідно заохотити до цієї роботи лідерів нижчих організацій, оскільки їх точка зору з багатьох питань буде адекватно відображати реальні умови діяльності організації.

На підготовчому етапі важливо визначитись, який період діяльності організації буде охоплювати стратегічний план. Встановлений строк повинен бути оптимальним у аспекті можливості передбачення розвитку ситуації, не лише в організації, але і у її оточенні. Як свідчить практика, стратегічний план складається мінімум на 2 роки, а для стабільно працюючих організацій протягом тривалого часу цей термін може бути збільшений до 5 років.

Для підготовки стратегічного плану складається оперативний план виконання цього завдання. В оперативному плані передбачається кількість зустрічей, визначається час їх проведення, а також коло осіб, які повинні брати участь у розробці цього або іншого елемента плану. При цьому необхідно мати на увазі, що ефективність стратегічного плану залежить від кількості членів організації, які беруть участь в його складанні. Чим більше коло осіб задіяне в цій роботі, тим плідніше результат. Тому поряд з людьми спеціально створеної групи стратегічного планування до цієї діяльності притягуються й інші члени організації.

На етапі підготовки до стратегічного планування необхідно зібрати потрібну інформацію: про очікування і потреби самих членів організації, її клієнтів, спонсорів, а також найближчого соціального оточення. Важливе значення мають і аналітичні матеріали, що об'єктивно відображають результативність попередньої діяльності організації. Для отримання достовірної інформації доцільно використати не тільки власні спостереження, бесіди, але і провести соціологічні дослідження.

Б. Визначення місії організації

Процес стратегічного планування починається з визначення місії організації. Місія - це коротка відповідь на питання: Хто ми є? Чому ми існуємо? Що ми робимо? Для кого ми це робимо? Місія організації - це визначення конкретної причини її існування - це твердження, що ідентифікує мету організації, методи її досягнення та групи адресатів, для яких працює організація.

Місія організації може визначатись цінностями, якими керується організація, або практичними справами, такими, наприклад, як вид послуг, які надає організація.

Приклади

"Місією громадського центру "Старт" є сприяння розвитку реформування економіки України шляхом реалізації учбово-методичного комплексу по довгострокових інвестиціях".

"Місія ЦПТІ - сприяння становленню громадянського суспільства шляхом розвитку інфраструктури третього сектора через активізацію процесу між секторного партнерства".

"Наша місія - об'єднання і консолідація професійних українських і зарубіжних дослідників для формування суспільно-політичної думки в Україні в період демократичного перевлаштування політичної системи за допомогою українського наукового журналу "Політична думка".

"Місією недержавної некомерційної організації "Демократія в школі" є підтримка учнівського самоврядування та інших форм громадської активності в школі шляхом проведення семінарів і видання інформаційно-методичних матеріалів".

Громадське об'єднання "Захист" має на меті сприяння розвитку демократії та правового громадянського суспільства в Україні, задоволення та захист інтересів молоді, сприяння соціальному і громадянському становленню підростаючого покоління".

В. Ідентифікація наявних завдань та стратегій

Процес стратегічного планування у кінцевому рахунку повинен дати відповідь на запитання: чи потрібно внести якісь зміни в існуючу стратегію діяльності організації і якщо потрібно, то які?

Для відповіді на це питання потрібно оцінити здобутки минулого з моменту заснування організації або з часу складання останнього стратегічного плану, тобто треба ідентифікувати наявні завдання та стратегії.

Якщо організація раніше не проводила процесу стратегічного планування та не має чітко визначеної стратегії, то ідентифікацію наявних цілей та завдань проводять шляхом аналізу щоденних дій організації. В цьому випадку необхідно дати відповіді на такі питання: Чим ми займаємось? Ким є наші клієнти? Що ми робимо для клієнтів? Які види послуг ми надаємо? Чи те, що ми робимо веде до досягнення наших цілей?

Організація, діяльність якої визначена чітко окресленою стратегічною програмою, повинна провести детальніший і достовірніший аналіз, заснований на використанні спеціальних дослідницьких методик. В основу такого аналізу можуть бути покладені наступні питання:

Чого ви досягли? Які з ваших результатів і наслідків підлягають виміру?

Що із запланованого ви не змогли досягти? Чому?

Яку інформацію ви маєте щодо ефективності ваших програм і проектів? Як ви про це дізналися? (Соціологічне опитування клієнтів. Офіційні оцінки у ЗМІ та ін.).

Чи просуваєтесь ви до здійснення вашої кінцевої мети?

Чи спрямовані ваші зусилля на досягнення кінцевої мети? Таким чином, ідентифікація наявних завдань та стратегій дозволяє визначити етап розвитку організації. Аналіз минулого і сучасного дозволяє усвідомити специфічність свого досвіду, його сильні та слабкі сторони.

Г. Аналіз оточення

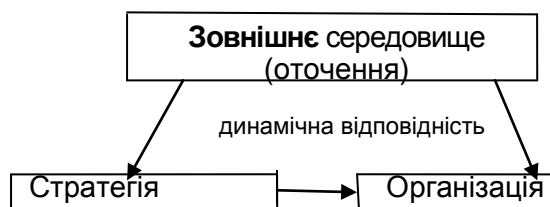
Відомо, що об'єднуючим елементом організацій, що входять до третього сектора, є прагнення слугувати на користь суспільства. Для цього необхідно передусім з'ясувати, чи є потреба в такій роботі, чи має вона шанси на успіх. Це у свою чергу потребує аналізу зовнішнього оточення.

Ось чому головна мета наступного етапу стратегічного планування - зробити висновок про те, які елементи оточення (тобто всього, що є поза організацією) мають значення, та яке саме. Тобто важливо виявити, які можливості та загрози має організація у зовнішньому середовищі.

Теоретичне обґрунтування необхідності здійснення даного етапу стратегічного планування ми знаходимо в концепції "силового поля", розробленою американським психологом Куртом Левінім.

Левін стверджує, що позитивні і негативні сили, що впливають на організацію, можуть стабілізувати її діяльність у тому випадку, якщо дія негативних сил врівноважується позитивними впливами.

Загальна логіка взаємозв'язку оточення (зовнішнього середовища), організації та її стратегії можуть бути зображені у вигляді наступної схеми:



Мал. 4.2. Динамічна відповідність зовнішнього середовища організації та її стратегії

Аналізуючи оточення, насамперед, необхідно виділити найбільш значущі для організації компоненти зовнішнього середовища: економічний соціокультурний правовий технологічний

Економічний компонент відображає тенденції економічної позиції у країні і регіоні.

Яка економічна ситуація у вашому регіоні, які перспективи її розвитку?

Чи створюються нові підприємства?

Чи надходять закордонні інвестиції?

Який прогнозований рівень інфляції і рівень росту заробітної плати?

Соціокультурний компонент характеризує стан і тенденції у освіченості населення, специфіку місцевих звичаїв і традицій та інших цінностей в аспекті їх впливу на вашу організацію.

При аналізі цього компонента потрібно звернути увагу на такі питання:

Як відноситься місцеве населення до діяльності організацій третього сектора взагалі і до предмета діяльності вашої організації зокрема?

Чи є у населення психологічна готовність активно підтримувати вашу діяльність?

Як реагують засоби масової інформації на результати вашої громадської діяльності?

Правовий компонент відображає систему відносин організації, регульованих законом:

Чи є податкові пільги для спонсорів?

На яких умовах організація може здійснювати господарську діяльність? Які нормативно-правові акти існують в тій сфері діяльності, якою ви займаєтеся (сім'я, молодь та ін.)?

Технологічний компонент аналізується з точки зору його впливу на зміст і методи діяльності вашої організації: чи є можливість використання Інтернету і інших засобів комунікації для реалізації цілей ваших організацій?

Послідовний аналіз особливостей впливу кожного з перерахованих компонентів можна систематизувати у вигляді наступної матриці.

М	З	Чинник, що впливає на реалізацію цілей організації	Що треба зробити для використання цієї можливості і протидії цій загрози
суспільно-культурні чинники:			
	+	Мешканці нашого міста не довіряють НДО	Потрібно опублікувати та розповсюдити річний аналітичний та фінансовий звіти діяльності нашої організації
+		Мешканці нашого міста вважають важливою будь-яку діяльність у сфері охорони навколишнього середовища	Ми можемо організувати ряд акцій спрямованих на залучення мешканців нашого міста до охорони навколишнього середовища, а також просити їх про пожертви
		Тощо	

М - можливості

З - загрози, труднощі

Мал. 4.3 Схеми-матриця аналізу оточення

Зовнішнє середовище існує для організації не тільки у формі джерел (економічних, правових та ін.), але і у вигляді конкретних осіб, їх груп, соціальних об'єднань.

У цьому аспекті в середовищі можна виділити наступні компоненти:

Споживачі і клієнти нашої організації
Конкуренти
Спонсори
Важливі для організації громадські, державні, комерційні структури і технологічні чинники.

Доцільно провести класифікацію цих елементів під точкою зору позитивної або негативної спрямованості їх взаємовідносин з організацією. Наприклад:

Противники:	Союзники:
Конкуренти:	Потенційні союзники:

Мал. 4.4. Класифікація осіб та груп зовнішнього середовища

По відношенню до кожної з цих груп організація планує динамічну, генеральну лінію поведінки з тим, щоб противники стали потенційними союзниками, а останні з потенційної групи перейшли в реальну.

Що стосується конкурентних груп, то тут необхідно відпрацьовувати ефективні методики суперництва.

Д. Аналіз засобів

Якщо попередній етап планування стосувався всього того, що знаходиться за межами організації і у той же час впливає на результати її діяльності, то при аналізі засобів необхідно зосередити увагу на самій організації її внутрішньому середовищі, на оцінці її сильних і слабких сторін .

Елементами внутрішнього середовища є:

Людські ресурси

Чи достатня кількість персоналу і волонтерів в організації?

Яку кваліфікацію, досвід, знання вони мають?

Які мотиви спонукають їх до громадської діяльності?

Організаційна культура

Які правила і норми прийняті в організації, який вплив вони справляють на загальний психологічний фон організації, на стиль управління і способи прийняття тих або інших рішень?

Фінансові і матеріальні ресурси

Чи забезпечується фінансова стабільність в організації?

Чи є збалансовані джерела фінансування?

У якому стані знаходиться приміщення, обладнання?

Функціональні елементи організації - її стратегія, політика, програми, проекти, позитивний досвід діяльності. Чи відповідають ці елементи місії організації? Яка ефективність програм, що використовуються організацією? Чи конкурентоспроможні вони у порівнянні з тими програмами, що пропонуються на ринку збуту?

Організаційна структура НДО (ієрархічно-структурні ланцюги організації, функціональні ланцюги, автономні підрозділи та ін.). Чи дозволяє існуюча структура ефективно використати існуючі ресурси?

Дана стадія планування дозволяє критично оцінювати внутрішні можливості організації і виявити сильні і слабкі її сторони.

Сильні сторони	Слабкі сторони
Що ви вмієте робити дійсно добре? Що ви робите краще, ніж інші? Які ви маєте ресурси? Які позитивні сторони діяльності вашої організації?	Що не вдається зробити? Що ви (поки що) не вмієте робити? Яких ресурсів не вистачає? За які якості організації ви не впевнені повністю?

Мал. 4.5 Аналіз сильних і слабких сторін організації

На заключному етапі аналізу засобів організації складається наступна матриця:

С	Сл	Сильна/слабка сторона організації	Що зробити, щоб зміцнити сильну сторону і послабити вплив слабкої сторони
Люди:			
	+	Персонал не має достатньо досвіду у сфері соціального маркетингу	Потрібно організувати відповідне навчання персоналу
+		Чимало членів організації мають досвід проведення тренінгів для корекції акцентуацій характеру	Потрібно збільшити кількість клієнтів організації, які складають групу психопатологічного ризику
		Тощо	

С - сильні сторони

Сл - слабкі сторони організації

Мал. 4.6. Матриця аналізу засобів організації

Таким чином, аналіз оточення та засобів дозволяє:

- оцінити зміни, що впливають на різні аспекти поточної стратегії;
- визначити фактори, що загрожують поточній стратегії організації;
- визначити фактори, що дають більше можливостей для досягнення місії шляхом корегування плану.

Е. Визначення стратегічних цілей

Визначення стратегічних цілей розпочинається з уточнення кінцевої мети (місії) організації.

Важливо з'ясувати:

чи зберігає свою актуальність мета організації у світлі проведеного аналізу внутрішнього і зовнішнього оточення?

чи відповідає пріоритетний напрямок діяльності організації її загальній меті?

Після корегування та уточнення загальної мети НДО можливе безпосереднє визначення стратегічної цілі.

При цьому необхідно враховувати наступне:

а) стратегічні цілі повинні відповідати місії організації; вони повинні демонструвати, що ми конкретно бажаємо досягнути у межах реалізації місії. Наприклад, для здійснення місії організації - "пропаганда здорового способу життя", висувається стратегічна мета - "Протягом двох років поліпшити здоров'я дітей на території свого району шляхом профілактичної освіти батьків";

б) стратегічні цілі відносяться до категорії первинних і їх необхідно відрізнити від повторних цілей, тобто конкретних завдань, спрямованих на досягнення первинних цілей. Наприклад, стратегічною (первинною) метою організації є: "Сприяння розвитку в Україні інвестиційної діяльності шляхом реалізації учбово-практичного комплексу по страхуванню довгострокових інвестицій". Для реалізації цієї стратегічної мети висувається повторна мета, спрямована на її досягнення: "Розробити учбовий курс "Страхування довгострокових інвестицій і випробування їх у вузах України".

Це завдання є вторинним по відношенню до стратегічної мети і не входить до її розряду, в) кількість стратегічних цілей не повинна бути великою. Цілі повинні бути тісно взаємопов'язані між собою. Єдність і взаємозв'язок стратегічних цілей зумовлені єдністю місії, на реалізацію якої вони спрямовані. Наприклад, місія організації: "Зміцнення життєстійкості НДО регіону шляхом активізації процесу між секторного партнерства" здійснюється завдяки досягненню декількох взаємопов'язаних стратегічних цілей:

перебудова інформаційно-консультативної мережі у державних закладах культури; професіоналізація діяльності лідерів та персоналу НДО; підвищення рівня інформаційного впливу НДО регіону на соціальне оточення.

г) стратегічні цілі повинні бути реальними і відповідати конкретним умовам діяльності організації і коштам, що є у її розпорядженні. Наприклад: для організації, яка працює у сільській місцевості і не має відповідного кадрового і технічного потенціалу, не реально у якості стратегічного висувати завдання: "Навчання молоді інформаційним технологіям";

д) стратегічні цілі повинні бути доступними для перевірки і сконцентрованими на результатах.

Мета може формулюватися у якісному або кількісному вимірюванні. Наприклад, мета, що кількісно вимірюється може бути сформульована таким чином:

"проведення 20 тренінгів",

"створення 2 нових територіальних одиниць".

Складніше вимірюються якісні формулювання стратегічних цілей.

Наприклад:

"допомога керівникам підприємств організацій у їх рості, розвитку їх здібностей, збагаченні їх знань".

У цьому випадку важче орієнтуватися як по відношенню шкали виміру, так і по відношенню дій, необхідних для досягнення цілей.

Ось чому цілі, сформульовані в якісному виразі, потребують уточнення, деталізації та конкретизації. У наведеному вище прикладі необхідно було точно визначити, який зміст містить поняття «здібності підприємця».

6. Опрацювання альтернативних стратегій

Для реалізації стратегічної мети, як правило, розробляються декілька альтернативних варіантів її досягнення. Кожний варіант являє собою можливий шлях досягнення стратегічної мети і включає в себе певні методи, заходи, дії.

Цей етап планування найбільш творчий. Група, розробляючи стратегію організації, повинна використати різноманітні форми організації розумового процесу, що активізують: "мозковий штурм" (брейнстрімінг), метод морфологічного аналізу, метод фок сильних об'єктів та інші.

Наприклад, метод морфологічного аналізу полягає у тому, що спочатку виділяють головні характерні риси об'єкта - осі, потім щодо кожної з них записують всілякі варіанти-елементи. Так, розглядаючи проблему надання допомоги керівникам підприємств і організацій у підвищенні їх професіоналізму, у якості осі можна взяти: створення бізнес-центру, представленого тренерами-консультантами; створення бюро "ноу-хау", що розробляє стандарти в області управління підприємством. Елементами ж для осі "бізнес-центр" будуть: консультації по бізнес-плану; проведення семінару-тренінгу по менеджменту, надання інформаційної допомоги підприємствам через мережу Інтернет та ін. Маючи запис, по всіх осях, і комбінуючи поєднання різних елементів, можна отримати достатню кількість можливих варіантів. При цьому, у поле зору можуть потрапити несподівані поєднання, які навряд чи спали на думку.

Сприяє інтенсифікації пошуку альтернативних стратегій і метод контрольних питань, який передбачає для цієї мети список наведених питань, наприклад:

"А якщо зробити навпаки?"

А якщо змінити функціональну структуру організації?

А якщо мати на увазі не якісні, а кількісні показники, наприклад, збільшити кількість підприємців, які відвідують щотижневі учбові семінари-тренінги?"

При розробці альтернативних стратегій використовують також підходи "зверху вниз" і "знизу вгору". При реалізації першого підходу створюється комбінація різних стратегічних цілей у ієрархічній послідовності в залежності від ступеню їх актуальності. При підході "знизу вгору" створюються альтернативні варіанти досягнення кожної мети. Конкретний варіант стратегії організації являє собою синтез першого і другого підходів.

При обробці альтернативних стратегій доцільно брати до уваги наступні рекомендації:

Недоцільно нарощувати кількість програм, якими вже займаються інші організації.

Програма, що пропонується повинна бути оригінальною, новаторською, унікальною.

При розробці програм доцільно використати переваги своєї організації і,

спираючись на них, відпрацьовувати програми, що пропонуються клієнтам. Необхідно рахуватися з потребами своїх потенційних клієнтів; важливо мати мужність відмовитися від тих напрямів, послуг, які втратили актуальність і привабливість для клієнтів.

Ж. Стратегічні рішення

Прийняття стратегічного рішення - це вибір найоптимальнішого варіанту стратегії. Кожний варіант альтернативної стратегії необхідно оцінити в аспекті міри ризику з точки зору очікуваної ефективності.

У якості критеріїв оцінки варіантів стратегії можуть використовуватися наступні показники:

відповідність стратегії і її складових частин цілям і завданням; до стратегії входять найістотніші справи, їх необхідно чітко відділяти від другорядних; стратегія повинна спиратись на сильні сторони внутрішнього і зовнішнього середовища організації;

стратегія повинна надавати надію, що вона буде результативною на практиці та приведе організацію до потрібних результатів. Стратегія організації обирається, як правило, за допомогою дерева рішень, де аналізуються переваги та недоліки кожного з варіантів.

Варіант стратегії 1	
Недоліки	Переваги
Оцінка 1 варіанта стратегії	

Варіант стратегії 2	
Недоліки	Переваги
Оцінка 2 варіанта стратегії	

Обрана стратегія

Мал.4.7. Матриця вибору стратегічного рішення

3. Впровадження стратегії

Складовою частиною стратегічного плану є план впровадження стратегії.

План впровадження стратегії - це перенесення стратегії на відповідні тактичні плани, програми.

Тактичні плани - це плани конкретних дій, що реалізують стратегію та описують що, де, коли, як та ким буде зроблено, а також які засоби необхідні для цього.

И. Вимір та контроль кроків та наслідків

При вимірі та здійсненні контролю кроків та наслідків необхідно розробити процедуру оцінки.

Оцінка проводиться шляхом співставлення результатів роботи в цілому. Для об'єктивності оцінка повинна здійснюватись безпосередньо і систематично.

При оцінці необхідно відповісти на наступні запитання:

1. Чи є стратегія внутрішньо сумісною з можливостями організації?
2. Чи враховує стратегія допустиму ступінь ризику?
3. Чи має організація достатню кількість ресурсів для реалізації стратегії?
4. Чи враховує стратегія зовнішні небезпечні фактори та можливості?
5. Чи є ця стратегія кращим способом застосування ресурсів організації?

4.3. Основні моделі стратегічного планування

У практичній діяльності організацій третього сектора мають місце два підходи до здійснення процесу стратегічного планування: лінійній (традиційний) інтегративно-процесуальний.

Лінійна модель

Лінійна модель є досить жорсткою і являє собою послідовне, покрокове здійснення прогнозуючої діяльності. Схематично лінійну модель можна представити таким чином.



Мал. 4.8. Схема лінійного традиційного процесу стратегічного планування

Перевагою традиційної моделі є її простота, зрозумілість. Цією моделлю, як правило, користуються мало чисельні, знову створені громадські організації. Недоліком цієї моделі є суворе регламентування у послідовності здійснення кожного елемента і кожного кроку всередині окремо взятого елемента. Складний процес обліку змін, що відбуваються, як у самій організації, так і у значущому для неї соціальному оточенні.

У процесі виконання цього плану можуть виникнути непередбачені ситуації, які можуть істотно вплинути на головний напрямок стратегії.

Інтегративно-процесуальна модель

Інтегративно-процесуальна модель акцентує увагу на процесах, що виникають в організації, вона меншою мірою ніж лінійна модель спирається на суворо регламентовану послідовність кроків. Єдність взаємозв'язку і взаємозалежності всіх істотних компонентів спонукає своєчасно реагувати на ті зміни, що відбуваються в оточенні.

Збір інформації, її аналіз здійснює координатор.

Схематично цю модель можна представити наступним чином:



Мал. 4.9. Інтегративно-процесуальна модель процесу стратегічного планування (варіант 1)



Мал. 4.10. Інтегративно-процесуальна місія стратегічного планування (варіант 2)

При використанні інтегративно-процесуальної моделі не має значення на якій стадії організація вступає у процес розробки стратегії.

Важливо, щоб кожний із викладених на схемах складових елементів становив невід'ємну частину цього процесу.

Стратегія може формулюватися окремо, а після цього включатися до процесу формального планування.

Іноді доцільно повертатися до наведених вище інтегративних схем, для того, щоб визначити стадію, на якій знаходиться та або інша ідея.

Питання і завдання для вправ і самоконтролю:

◆ Завдання 1

Сформулюйте відповідь на перше ключове питання теми.

Використайте при цьому досвід роботи вашої організації. Як ви розумієте терміни "вибір позиції", "вибір цінностей"?

У чому полягають принципові відмінності стратегічного планування в НДО від планування у комерційних організаціях? Які труднощі можуть очікуватись при здійсненні стратегічного планування у соціальній сфері?

◆ Завдання 2

Назвіть основні етапи стратегічного планування.

Стисло охарактеризуйте суть кожного етапу. Для відповіді використайте мал. 4.1.

◆ Завдання 3

Кого з членів організації ви запропонували б до складу групи стратегічного планування. Чому? Аргументуйте свій вибір.

◆ Завдання 4

Складіть оперативний план підготовки стратегічного плану. Не забудьте вказати мету зустрічі, час проведення і список осіб, які повинні брати участь у розробці того або іншого етапу.

◆ Завдання 5

Яку інформацію необхідно зібрати перед стратегічним плануванням? Які методи збору інформації ви будете використовувати?

◆ **Завдання 6**

Хто є клієнтами вашої організації?

Чи можна їх визначити за:

- Віком
- соціальним положенням
- рівнем прибутку
- професією
- соціальним статусом
- місцем проживання
- здібностями
- національністю
- іншими ознаками

◆ **Завдання 7**

Які потреби клієнтів може задовольнити ваша організація?

У чому мають потребу ваші клієнти?

З метою задоволення яких потреб клієнтів була створена ваша організація?

◆ **Завдання 8**

Заповніть таблицю:

Послуги, що ми здійснюємо	Результати для клієнтів

◆ **Завдання 9**

Продовжить пропозиції:

а) "У роботі ми керуємося наступними базовими принципами (цінностями)"

б) "Місія нашої організації"

◆ **Завдання 10**

З якою метою необхідний аналіз завдань і стратегій організації? Проведіть ідентифікацію існуючих у вашій організації завдань і стратегій. За основу аналізу використайте питання, розміщені на стор.82.

◆ **Завдання 11**

Використовуючи мал. 4.3, проаналізуйте можливості та загрози, труднощі наступних компонентів зовнішнього середовища: економічний правовий технологічний

◆ **Завдання 12**

Заповніть таблицю:

"

Наші конкуренти:	Наші союзники:
Наші супротивники:	Наші потенційні союзники:

◆ *Завдання 13*

Оцініть внутрішні можливості своєї організації.
Заповніть таблицю:

Елемент внутрішнього середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
Людські ресурси		
Фінанси		
Матеріальні ресурси		
Програми		
Проекти		
Організаційна структура		

◆ *Завдання 14*

Використовуючи мал. 4.6, проаналізуйте засоби своєї організації.

◆ *Завдання 15*

Які вимоги ставляться до формулювання стратегічних цілей організації? Як співвідносяться стратегічні цілі з місією організації? Які стратегічні цілі стоять перед вашою організацією?

◆ *Завдання 16*

Використовуючи підходи "зверху вниз" і "знизу вгору" розробіть варіанти стратегій вашої організації.

Які методи можна використати для вибору стратегічних рішень? Заповніть схему на малюнку 4.7.

◆ *Завдання 17*

Оформіть папку із зразками стратегічних планів організацій вашого району.

Суспільно-ділові відносини НДО

Ключові питання теми

1. Поняття суспільно-ділових відносин, їх значення для громадських організацій.
2. Відносини НДО та держави.
3. Відносини НДО та бізнесу (комерційних структур).
4. Зв'язки з громадою (паблік рілейшнз - PR).
5. Спілкування як засіб встановлення ділових відносин.

Основні поняття по темі

БІЗНЕС (англ. Business)

економічна діяльність, що дає прибуток; будь-який вид діяльності, що приносить прибуток.

ДІЛОВА РОЗМОВА

мовний контакт між співрозмовниками, які мають необхідні повноваження з боку своїх організацій на їх проведення та розв'язання конкретних проблем.

ДІЛОВІ ПЕРЕГОВОРИ

передбачена наявність несумісних інтересів сторін, які беруть участь у переговорах, та уміння сторін досягнути розумного погодження.

ІНТЕРВ'Ю

передбачена для поширення в засобах масової інформації розмова у формі запитань та відповідей з якимсь громадським діячем.

КОМУНІКАЦІЯ

акт спілкування, зв'язок між двома, або кількома індивідами, базований на взаємопорозуміння; повідомлення інформації однією особою другій або кількома особами.

ПАБЛІСГП

- 1) неособисте стимулювання попиту на товар, послуги, або діяльність завдяки публікації або отриманню благополучних презентацій на радіо, телебаченні, на сцені, які не оплачуються визначеними спонсорами;
- 2) публічність, гласність, відомість, реклама.

ПАБЛІК РІЛЕЙШНЗ

організація громадської думки з метою найуспішнішого функціонування підприємства (установи, фірми) та підвищення його репутації. Здійснюється різними шляхами, але перш за все завдяки засобам масової інформації.

ПАРТНЕРСТВО

взаємовигідні відносини між двома, або кількома організаціями (особами), кожна з яких при цьому зберігає свою самостійність. Партнерські відносини оформлюються документально та направляються на реалізацію конкретних спільних цілей та завдань.

ПРЕЗЕНТАЦІЯ

- 1) надання перевідного векселя особі, яка повинна здійснити платежі;
- 2) різні форми спілкування з аудиторією з метою здійснення певного впливу.

ПРЕС-РЕЛІЗ

повідомлення для преси, у якому коротко відображені події та повідомляється куди потрібно звертатися за детальною інформацією.

ПРЕС-КОНФЕРЕНЦІЯ

зустріч політичних, суспільних, наукових діячів з представниками засобів масової інформації для розмови з питань, що представляють великий суспільний інтерес.

СПІВПРАЦЯ

спільна робота, спрямована на досягнення суспільно-вагомої цілі, участь в загальній справі.

СПІЛКУВАННЯ

специфічна форма взаємодії особи з іншими, як членами суспільства. У спілкуванні реалізовується соціальні відносини між людьми.

СУСПІЛЬНО-ДІЛОВІ ВІДНОСИНИ НДО

це реальні практичні відносини взаємозв'язку із суспільними суб'єктами середовища, в яких задовольняються інтереси організації, та реалізується її діяльність.

ОПОЗИЦІЯ

протидія, опір, протиставлення своїх поглядів іншим.

5.1. Поняття суспільно-ділових відносин, їх значення для громадських організацій

В Україні існує необхідність у розвитку організацій третього сектора. Особливість, характер та структура громадських організацій визначається рівнем цивілізованості того, чи іншого суспільства, демократичних взаємовідносин, корінних інтересів різних верств населення, умінням лідерів організації об'єднати своїх членів для досягнення спільної соціально значущої мети.

Неодмінною умовою і формою діяльності в сфері третього сектора є суспільно-ділові відносини, як всередині самої організації, так і за її межами. Суспільно-ділові відносини - це наслідок диференціації суспільства. У них представлені взаємозалежності і взаємовплив інтересів певних груп людей.

Наявність взаємозалежності і взаємовпливу в житті є очевидною істиною і не потребує роз'яснення. І все ж потрібно підкреслити їх особливу значущість для соціальних груп, співтовариств, які з позиції теорії управління являють собою відкриту систему.

Громадські організації, як спеціально організовані групи, є відкритою системою, тобто такою, що характеризується взаємодією із зовнішнім соціальним середовищем. Ця взаємодія зумовлена двома моментами.

По-перше, самою метою діяльності, яка, будучи спільною для її членів, одночасно виноситься за межі організації. В НДО люди під час ствердження загальнолюдських цінностей працюють не лише для себе, але перед усім для інших, і цим самим задовольняють власну потребу - бути потрібним іншим.

По-друге, для того, щоб вижити і повноцінно функціонувати, будь-яка відкрита система, у тому числі і НДО, прагне пристосуватися, адаптуватися до свого оточення

Не випадково середовище організації ми визначили як систему взаємовпливу, у якій і через яку дана організація існує у своєму динамічному розвитку.

Однією з основних форм взаємодії і взаємовпливу, здійснюваних у середовищі, є суспільно-ділові відносини.

Суб'єктами ділових відносин можуть бути будь-які індивіди, соціальні групи, інституції, організації.

Суспільно-ділові відносини НДО - це реальні, практичні стосунки, взаємозв'язки з соціальними суб'єктами середовища, в яких задовольняються інтереси громадської організації і реалізовується її діяльність.

Суспільно-ділові відносини охоплюють зв'язки з різними соціальними інституціями, організаціями, індивідами. Найбільш значущими для реалізації місії організації мають зв'язки з: клієнтами організації конкурентами спонсорами

іншими громадськими організаціями державними установами, організаціями, органами самоврядування комерційними структурами. Характер відносин, що складається у взаємодії з іншими суб'єктами соціального середовища, визначає стратегію, тактику, зміст діяльності громадської організації.

Суспільно-ділові відносини встановлюють напрямок діяльності через соціальні інституції визначають норми, процедури, методи, способи діяльності, регламентують їх. У процесі свого саморозвитку в організації виникають нові потреби і інтереси, які народжують необхідність виходу за межі існуючих норм, пошук нових методів і коштів для діяльності, схожість, близькість, ідентичність інтересів суб'єктів суспільно-ділових відносин забезпечують співпрацю, партнерство узгодженість їх дій. Суперечність інтересів проявляється у формі суперництва, конфліктів.

5.2. Взаємовідносини НДО і держави

Між членами будь-якого суспільства існує безліч відмінностей, вони мають різне етнічне походження, користуються різними мовами, сповідають різні релігії. Люди розрізняються за своєю статевою, віковою приналежністю, професійною спрямованістю своїх матеріальних і духовних інтересів, за фізичним здоров'ям.

Завдання будь-якої держави створити таку систему публічної влади, яка забезпечує узгодження інтересів різних груп в рамках існуючого ладу і забезпечує систему підтримки громадянського порядку.

Держава створює нормативно-правові документи щодо громадських організацій, які допомагають членам суспільства задовольнити їх різноманітні інтереси.

Чинне законодавство регулює правовий аспект суспільно-ділових відносин у сфері третього сектора, завдяки чому громадський сектор може легалізуватись, отримувати певні пільги, мати правовий захист, отже може бути використаним у розвитку суспільства. Громадський сектор, захищений законом, сприяє демократичним перетворенням.

Громадські організації і благодійні фонди, згідно із законодавством, не входять до

державних структур і деякою мірою незалежні від них. Але це не означає, що між державою і НДО не існує взаємодій і взаємопорозумінь.

Світовий досвід свідчить про те, що НДО по відношенню до держави можуть займати три позиції, які і визначають зміст і характер їх суспільно-ділових відносин.

Це:

опозиція (конфронтація)
доповнення діяльності держави
співпраця

Опозиційна політика НДО

Опозиційна політика НДО по відношенню до держави спрямована, як правило, на розлад державних планів і програм, що негативно впливає на певні групи населення.

Опозиційні відносини виникають тоді, коли громадські організації приєднуються до концепції розвитку, що є відмінною від урядової і насамперед це стосується НДО, які роблять акцент на участь громадськості у прийнятті рішень і посиленні впливу людей у процесі демократичних перетворень.

Форми опозиційної політики можуть бути різноманітними:

організація акцій протесту;
використання судів для перегляду негативних рішень; об'єднання зусиль з іншими опозиційними групами і профспілками; використання засобів масової інформації і неофіційних каналів зв'язку для формування громадської думки.

Доповнення діяльності держави

Доповнення діяльності держави відбувається тоді, коли громадські організації розвивають спектр власних послуг у напрямку їх розширення для окремих груп населення.

Часто громадські організації здатні ефективніше, ніж відповідні державні структури, здійснити послуги населенню. Вони виявляються якіснішими і економічно більш вигідними, ніж ті, які надає відповідний монопольний державний орган. Невелика районна громадська організація набагато краще може визначити потреби місцевого населення і задовольнити їх, ніж велика і часто віддалена державна установа. Громадські організації безоплатно і добровільно віддають свою енергію і час для розв'язання конкретних соціальних проблем місцевого оточення (наприклад, допомога особам з фізичними вадами).

Урядові структури, як правило, задоволені такою діяльністю організацій, оскільки останні не чинять значного тиску на державні підрозділи і не висувають великих вимог.

Проекти і програми, регульовані НДО, у межах доповнення функції держави надзвичайно важливі. Однак вони не можуть вирішити всі соціальні проблеми на національному рівні. Такі проекти виявляються незапитаними, якщо не продемонструють державі, як продовжувати їх подальший розвиток.

Залучення людей до процесів, що відбуваються у державі багато в чому залежить від реформ у державних структурах, а не від збільшення кількості проектів, що

реалізуються громадськими організаціями.

Співпраця з державними органами

Ось чому, найефективнішою формою взаємодії НДО з державними органами є співпраця, налагодження партнерських відносин з державними структурами. При використанні цієї форми суспільно-ділових зв'язків НДО ставить себе по відношенню до державних структур у позицію спів директора тих державних служб, які надають населенню послуги, поліпшують їх діяльність. Форми такої співпраці можуть бути різноманітними:

- громадські організації на основі контрактів виконують роботи для виконання урядових соціальних програм;

- НДО проводять тематичні тренінги для органів місцевого самоврядування;
- громадські організації пропонують державі оригінальні технічні способи вирішення тих або інших проблем та ін.

5.3. Взаємовідносини НДО і бізнесу (комерційних структур)

Перехід до ринкових відносин в Україні супроводжується формуванням нових ринкових структур та інфраструктури різних форм власності.

Це - комерційні або некомерційні структури в статусі тих чи інших об'єднань (громадські організації, благодійні фонди, установи, підприємства, виробничі об'єднання і т.д.).

Комерційну діяльність часто ототожнюють з бізнесом.

У нашому контексті бізнес - це комерційні організації (підприємства, установи, фірми та ін.), орієнтовані на отримання прибутку, що мають у своєму розпорядженні матеріальні ресурси (фінанси, обладнання, приміщення).

Створення ринкової економіки в Україні забезпечується не лише державою, а і завдяки тій підтримці, яку надають цьому процесу організації третього сектора.

Реформування України і перехід до ринкових методів регулювання вимагають структурної перебудови практично всіх галузей промисловості, сільського господарства і сфери послуг.

Для її здійснення в умовах економічної кризи існує гостра потреба у консультаціях по організації бізнесу, управлінню фінансами, персоналом, побудові адміністративно-управлінської системи підприємства, проведенню маркетингових досліджень і багатьох інших питань.

Громадські організації, спираючись на професійний потенціал своїх членів, надають різні види послуг підприємствам. Професіонали проводять тренінги, здійснюють інші послуги представникам малого і середнього бізнесу. Наприклад, громадська організація "Товариство фахівців з промислового менеджменту" (м. Черкаси) представлена трьома напрямками:

- консалтингове (маркетингове) бюро "Ноу-хау", яке розробляє стандарти управління діяльності підприємства;

Мала Академія Управління забезпечує проведення курсів, семінарів, тренінгів Бізнес-центр, у якому тренери-консультанти надають інформаційну підтримку підприємцеві і консультації по бізнес-плануванню.

Таким чином, "Товариство" сприяє економічному розвитку і добробуту України шляхом допомоги керівникам підприємств у їх розвитку, зростанні, збагаченні їх знаннями.

Інший приклад. Недержавна громадська організація "Старт" сприяє реформуванню України, розвитку ринкових відносин шляхом реалізації навчально-практичного комплексу по страхуванню довгострокових інвестицій, призначених для підприємців.

Отже, перший напрям зв'язку організацій третього сектора і бізнесу - це надання громадськими організаціями послуг комерційним структурам.

Інший напрям взаємодії НДО і бізнесу - це отримання громадською організацією спонсорської підтримки для реалізації власних проектів. Механізм цієї взаємодії характер ділових відносин детальніше буде описаний в темі 7.

Звернемо увагу на різницю термінів "донор" і "спонсор".

Донор - це юридична чи фізична особа, яка безкорисливо передає гроші чи майно громадській організації.

Спонсор - це юридична чи фізична особа, яка передає громадській організації гроші або майно, очікуючи, що в обмін на це отримає громадське визнання. Спонсорська діяльність дає чимало переваг самій фірмі, а саме:

- популярність;
- поліпшення іміджу фірми на місцевому і державному рівні;
- рекламу товару, послуг;
- розваги для співробітників фірми, її клієнтів, партнерів;
- поліпшення внутрішньо фірмових відносин;
- поліпшення взаємовідносин з інвесторами;
- залучення до соціальної діяльності і формування позитивного іміджу на місцевому ринку;
- доступ до певного ринку;
- асоціювання з високоякісним або престижним заходом.

5.4. Мистецтво встановлення зв'язків з громадськістю (паблік рилейшнз)

Для того, щоб суспільно ділові відносини, в які вступають НДО з державою і бізнес виявилися ефективними, необхідно оволодіти мистецтвом встановлення зв'язки і громадськістю або паблік рилейшнз (PR).

Паблік рилейшнз - це одна з функцій управління, що сприяє встановленню і підтримці спілкування, взаєморозуміння.

У словнику іноземних слів (М: МГУ, 1995) так тлумачиться сутність цього поняття:

"Паблік рилейшнз" (рилейшнз) (англ. – public relations; public - суспільний + relations відносини, зв'язок) - організація громадської думки з метою найуспішнішого функціонування підприємства (установи, фірми) і підвищення його репутації. Мистецтво взаємовідносин між державними структурами в інтересах всього суспільства.

Актуальність оволодіння членами НДО і благодійних фондів мистецтвом встановлення зв'язків з громадськістю, бізнесом і державними структурами зумовлена тим, що сьогодні в Україні у більшості населення підірвана віра у порядність лідерів, які свої благородні лозунги і заклики реально не підкріплюють благодійною діяльністю. У цих умовах кожній громадській організації важливо зберегти свій авторитет і заручитися підтримкою суспільства.

Використання PR для досягнення цілей НДО і підвищення ефективності суспільно-ділових відносин передбачає тісний зв'язок НДО зі засобами масової інформації (ЗМІ).

Центр підтримки творчих ініціатив систематично проводить моніторинг процесу висвітлення діяльності НДО Кіровоградської області ЗМІ.

Особливої уваги заслуговує методика вивчення індексу, яку Абрамов Л. модифікував відносно до завдань організації третього сектора (див.: Абрамов Л. НДО області очима друкованих ЗМІ, НДО-Інформ), №. 3, січень, 2000).

Мета методики полягає у тому, що на основі кількісних методів дослідження існує можливість визначення міри впливу НДО на соціально-значуще оточення.

Нижченаведена таблиця характеризує цей процес за листопад-грудень 1999 року.

назва ЗМІ	«Відомості»				«Кіровоградська правда»				«Народне слово»				Разом**			
	Показники***		Показники***		Показники***		Показники***		Показники***		Показники***		Показники***		Показники***	
Цифрове значення показників	% від усіх статей	% негативних статей від усіх статей	% від загальної площі статей	Індекс інформаційного впливу НДО на соціальне оточення*	% від усіх статей	% негативних статей від усіх статей	% від загальної площі статей	Індекс інформаційного впливу НДО на соціальне оточення*	% від усіх статей	% негативних статей від усіх статей	% від загальної площі статей	Індекс інформаційного впливу НДО на соціальне оточення*	% від усіх статей	% негативних статей від усіх статей	% від загальної площі статей	Індекс інформаційного впливу НДО на соціальне оточення*
2,1	0	1,3	1,7	2,1	0	1,5	1,8	3,5	0	0,8	2,2	2,3	0	0,9	1,8	

Індекс інформаційного впливу НДО на соціальне оточення створювався на основі співвідношення позитивних і негативних статей щодо НДО та загальної площі видання, присвяченої діяльності організацій третього сектора. Максимальне його значення 100 (це означає, що вся площа видання присвячена позитивним матеріалам), мінімальне -100 (це означає, що вся площа видання присвячена негативним матеріалам). Зрозуміло, що в індексі не враховані деякі важливі якісні показники інформаційного впливу, але вважаємо, що він теж досить інформативний.

*Сумарні значення зводились із урахуванням періодичності та тиражу видань, які відбиралися за принципом побудови вибіркової сукупності. Принципово для нас мають значення тільки сумарні показники, але ми вирішили надати відомості і по деяким окремим виданням, оскільки це також буде корисним для професійного менеджера НДО.

*** Вказані не всі показники які використовувались при побудові індексу.

На жаль, можна констатувати, що рівень інформаційного впливу НДО регіону на соціальне оточення незначущий. Це, передусім, свідчить про те, що зв'язки з громадськістю (РК) ще не стали пріоритетним видом діяльності для лідерів більшості громадських організацій. Особливо прикро, що в області дуже багато НДО, які активно працюють у складних умовах сьогодення, але не приділяють належної уваги створенню позитивного іміджу, який, як відомо, починається з обізнаності соціального оточення хоча б про факт існування НДО).

Для того, щоб налагодити співпрацю з ЗМІ потрібно розуміти специфіку роботи і спосіб мислення журналістів. Якщо співробітник громадської організації, що відповідає за зв'язки із засобами масової інформації, не має досвіду журналістської роботи, він повинен частіше відвідувати редакції, спостерігати за умовами роботи журналістів, здійснювати спроби самостійного написання статей і нарисів.

Однією із форм систематичного зв'язку НДО з засобами масової інформації, особливо з газетами і журналами є прес-релізи.

Прес-реліз - це замітка для преси, в якій стисло описуються події і повідомляється, куди звертатися за докладною інформацією.

Прес-реліз - це розповідь про новини. Це може бути коротке повідомлення про створення нової громадської організації, про грант, отриманий від фонду, інформації про підсумки діяльності волонтерів, про ті послуги, які отримали клієнти організації та ін.

Головне призначення прес-релізу - дати ЗМІ інформацію, яка викличе інтерес у потенційних клієнтів організації і підніме її престиж в очах громадськості.

Заголовок прес-релізу повинен бути коротким, інформативним і цікавим. Вдалий заголовок - половина успіху вашого матеріалу.

Перший абзац прес-релізу - найважливіший, у ньому необхідно повідомити останні новини і відповісти на 5 питань: Що відбувається? Коли це відбувається? Хто це робить? Де це відбувається? Чому це відбувається?

Як правило, перше речення дає відповідь на перші чотири питання.

Приклад

Учора організація ветеранів війни у приміщенні районного Будинку культури провела вечір, присвячений Дню Перемоги

Абзаци, які йдуть за першим, називають "тілом" повідомлення, їх використовують для того, щоб уточнити, пояснити і розповісти про подію, про яку говорилося у вступі.

У "тілі" прес-релізу використовують принцип "перевернутої піраміди", коли інформація подається в порядку зменшення її значущості:



Мал. 5.1 Послідовність подачі інформації у прес-релізі.

При написанні прес-релізу потрібно використати наступні рекомендації:

Абзаци повинні бути короткими. Для кожної додаткової деталі використовуйте свій абзац.

Речення повинні бути короткої і простої конструкції - опускайте багатослівні визначення, але при цьому ніколи не нехуйте фактами. Складайте речення у стилі декларації.

Форма викладу не повинна бути складною. Менше використовуйте додаткових конструкцій (Економічне рішення, яке..."

Вибирайте знайомі слова. Ретельно перевіряйте написання і вживання термінів уникайте аббревіатур.

Використовуйте цитати. Вони пожвавлюють повідомлення.

До оформлення прес-релізу необхідно виконати наступні вимоги: Використайте папір формату А-4 Користуйтеся друкарською машинкою або комп'ютером. Залишайте широкі поля з обох боків сторінки (приблизно 3 см) Ніколи не переносьте частину речення на наступний лист Пронумеруйте сторінки, починаючи з другої. Якщо прес-реліз більший двох сторінок, то в кінці кожної сторінки поставте слова: "див. далі". У кінці тексту поставте слово "Кінець".

Не акцентуйте інформацію за допомогою жирного шрифту Ставте дату, вказуйте прізвище, ім'я укладача прес-релізу, номер телефону.

Приклад

Психологічна служба - підліткам

Адреса:

Номер телефону:

Співробітник для зв'язку:

Прес - реліз
(дата)

"Психологічна служба допомагає підліткам"

Проблема суїциду схвилювала місцеву владу і громадськість. У порівнянні з попереднім роком кількість самогубств серед молоді у віці 13-17 років збільшилася на 3,7 %.

Що приводить підлітків до добровільного відходу з життя?

Деякі звинувачують школу, яка завдає шкоди психічному здоров'ю вихованців, виявляючи байдужість до їх потреб.

Іншим причина бачиться у недоліках сімейного виховання, третє джерело проблеми знаходять у негативному впливі низькопробної продукції, що заповнила екрани "П/".

Разом з тим всі єдині у думці: підлітки відчувають себе незахищеними, самотніми, непотрібними через невміння спілкуватися, вирішувати конфліктні ситуації.

Незалежна асоціація психологів відкрила у нашому місті центр по ефективній організації спілкування. Досвідчені психологи допомагають дітям мобілізувати свідомі і несвідомі ресурси психіки для формування життєстверджуючої позиції.

Сергій Л., той, що пройшов психокорекцію сказав: "Завдяки тренінгам я змінив свої життєві позиції, цінності і взяв контроль над своїм життям у свої руки".

Прес-конференція - є однією з найбільш ефективних форм зв'язку з громадськістю. Існує цілий ряд класичних вимог до її підготовки і проведення:

1. Визначте тему.

Вона повинна бути актуальною, містити в собі елемент новизни і викликати інтересу певного контингенту громадян (електорату). Формулюючи тему, задайте собі питання:

чи відноситься предмет прес-конференції до тих питань, які викликають спільний інтерес у електорату?

чи є тема конференції новиною для ЗМІ?

чи є у передбачуваному обговоренні протиріччя, які дозволять мати різні точки зору, особливо і аргументовано висловити вам свою думку?

чи розвиваються події у вашій організації настільки швидко, що прес-конференція є єдиним засобом тримати ЗМІ в курсі справи?

2. Проведіть ретельну підготовку до прес-конференції:

передбачте заздалегідь питання, які вам будуть задавати. Для цього вивчайте матеріали інших прес-конференцій, намагайтеся поставити себе на місце людини, якій задають питання. Диференціюйте питання на "доброзичливі" і ті, які несуть "ворожий" відтінок. Як би ви повели себе в такій ситуації? проведіть репетицію, запросіть ваших колег, членів організації, волонтерів і попрохайте їм задавати питання щодо вашої справи, при цьому не ставте ніяких обмежень, зробіть заклик критикувати все, що не сподобається у вашому виступі, якщо тема конференції торкається специфічних проблем і на конференції будуть присутні представники галузевих, спеціалізованих журналів, виявіть турботу про те, щоб на конференції був присутній ваш експерт, який у потрібний момент може дати швидко, точну і коротку відповідь на спеціальне питання, виберіть відповідну дату проведення конференції. Звичайно найбільш відповідними днями тижня вважаються дні з вівторка по п'ятницю. Перевірте, чи не заплановано у ЗМІ проведення інших подібних заходів; підготуйте додаткові матеріали (прес-реліз, підбірка, що містить інформаційні матеріали, фотографії та ін.), які допоможуть журналістам, при підготовці їх репортажів і повідомлень;

запросіть представників преси. Можна вислати редактору відповідне повідомлення, яке повинне мати наступний вигляд:

Подія:	представлення програми «Психологічна служба підліткам»
де:	громада психологів (адреса)
коли:	середа (дата)
час:	14.30
Для контактів:	Бутник Мілена, тел.

зателефонуйте за день-два до початку конференції представникам преси, щоб уточнити, чи отримали вони запрошення і чи планують прийняти участь в ній; підготуйте приміщення. У ньому повинно бути досить стільців для всіх учасників конференції. Учасникам зустрічі повинно бути зручно робити нотатки, слухати і задавати питання.

3. Тримайте хід проведення конференції в своїх руках.

Для будь-якої прес-конференції існують певні правила її проведення.

Ось деякі з них:

- доповідач, як правило, зачитує текст короткої заяви, в якій говориться про причини проведення такого заходу;
- репортерів запрошують задавати запитання доповідачеві (поряд знаходяться експерти, які знадобляться для відповідей на спеціальні питання);
- питання задаються по черзі;
- репортери повинні дотримуватися оголошеної теми.

Щоб уникнути появи небажаних моментів:

- відмовтеся від втягування вас у дискусії, дебати;
- сповільнюйте темп проголошення питань, даючи ґрунтовні відповіді на них;
- не користуйтеся негативними репліками;
- постарайтеся обмежити зустріч 30 хвилинами. Вчасно починайте. Вчасно закінчуйте.

4. Після закінчення прес-конференції негайно виходьте.

Якщо будь-хто з репортерів виразив бажання зустрітися з вами після конференції, не погоджуйтеся. Неетично, щоб один з журналістів мав приватну прес-конференцію.

Листи в газету - важлива форма встановлення зв'язків із громадськістю. Розділ листів у газеті - один з тих, що найбільш читаються.

У будь-якій громадській організації є багато мотивів для того, щоб написати в місцеву газету:

- привернути увагу громадськості до проблеми, не давати забути про неї;
- виправити наслідки повідомлення, що не відповідає дійсності або з'ясувати суть непорозуміння;
- висловити підтримку або несхвалення окремим особам або організаціям;
- звернутися до добровольців з проханням допомоги в якійсь справі;
- подякувати за надану вашій організації підтримку.

При написанні листа в газету необхідно використати наступні рекомендації:

У хорошому листі міститься одне положення. Намагайтеся викласти його чітко, стисло, лаконічно.

Оптимальний об'єм листа 160 слів. Якщо ви відчуваєте, що вийдете за ці рамки, то пишіть лист так, щоб зміст не втратив своєї цілісності при скороченні тексту на 1-2 абзаци. • Лист повинен привернути увагу вже з першого абзацу.

Намагайтеся знайти

«зачіпку», пов'язати її з проблемою і відразу ж перейти до викладу суті.

Дотримуйтеся принципу доступності. Уникайте жаргонної і вузькопрофесійної лексики.

Читачі менше пишуть в газети під час "мертвого сезону" (з середини червня до початку вересня) і під час новорічних і різдвяних свят. У цей час у вашого листа є більше шансів бути опублікованим. Важливим засобом взаємодії з ЗМІ з метою доведення до зацікавлених осіб ділової інформації і підвищення іміджу організації є репортаж.

Репортаж - жанр журналістики, що оперативно повідомляє про яку-небудь подію, очевидцем або учасником якої був кореспондент.

Члени НДО можуть грати активну роль у підготовці репортажу, надаючи кореспонденту інформацію, результати дослідження, ілюстративні матеріали, роз'яснюючи свою позицію при зіткненні протилежних думок.

НДО повинна спланувати використання радіо, і телебачення для впливу на громадську думку. У будь-якій організації знайдуться люди, які можуть дати корисне інтерв'ю для радіо або телебачення.

Інтерв'ю - це бесіда журналіста з одним або декількома особами з яких-небудь актуальних проблем.

Ступінь ефективності інтерв'ю залежить від рівня повноважень, які є у особи, що дає інтерв'ю.

Якщо вас просять дати інтерв'ю на радіо або телебаченні, корисно раніше з'ясувати:

Що за програма?

Яку інформацію мають журналісти про вашу організацію і чому вони хочуть взяти у вас інтерв'ю?

Про що вас можуть спитати і як довго дозволять говорити?

Чи буде інтерв'ю транслюватися в прямому ефірі або в записі? Наведемо деякі корисні поради, якими доцільно скористатися під час бесіди з журналістом:

Постарайтеся добре виглядати - невербальна (несловесна) комунікація також важлива.

Уважно прислухайтесь до питань.

Старайтеся не давати дуже багато інформації. Слухачі не в змозі запам'ятати все.

Дуже виразно проведіть ту ідею, яку ви хочете довести до слухачів.

Використайте цікаві історії, які можуть проілюструвати ваші ідеї.

Не відмовляйтеся говорити довше.

Якщо вам задане питання, на яке ви не знаєте відповіді, говоріть про те, що ви знаєте. Це створює враження, що ви загалом розбираєтесь в проблемі.

Демонструйте позитивні емоції.

Організація громадської думки за допомогою зв'язку з ЗМІ тісно пов'язана з публіциті.

Пабліциті (англ. Publicity) — публічність, гласність.

1. Неособистісне стимулювання попиту на товар, послугу або діяльність засобом публікацій або отримання сприятливих презентацій на радіо, телебаченні, сцені, які не оплачуються певним спонсором.

2. Публічність, гласність, популярність, реклама (Словник нових інформаційних слів. -М:МГУ, 1995).

Відповідальні за зв'язки з громадськістю складають програму публіситі для своєї організації. Програма публіситі сприяє і може включати в себе наступні завдання:

поліпшувати і зробити сучасним імідж організації;

підтримати рекламу своїх послуг і забезпечити їй певний радіус дії. Ці

завдання вирішуються через:

місцеві газети

місцеві інформаційні передачі на радіо і TV

національні ЗМІ

видання, орієнтовані на спеціальну тематику.

При цьому:

Програма публіситі, повинна бути реалістичною; намічені в ній заходи повинні бути здійснюваними.

Програма публіситі **не повинна бути складною**. В неї включаються серії дій, які потрібно не описувати, а виконувати.

Програма публіситі **повинна бути гнучкою**. Її необхідно періодично переглядати, вносити до неї корективи відповідно до умов життя, що змінюються.

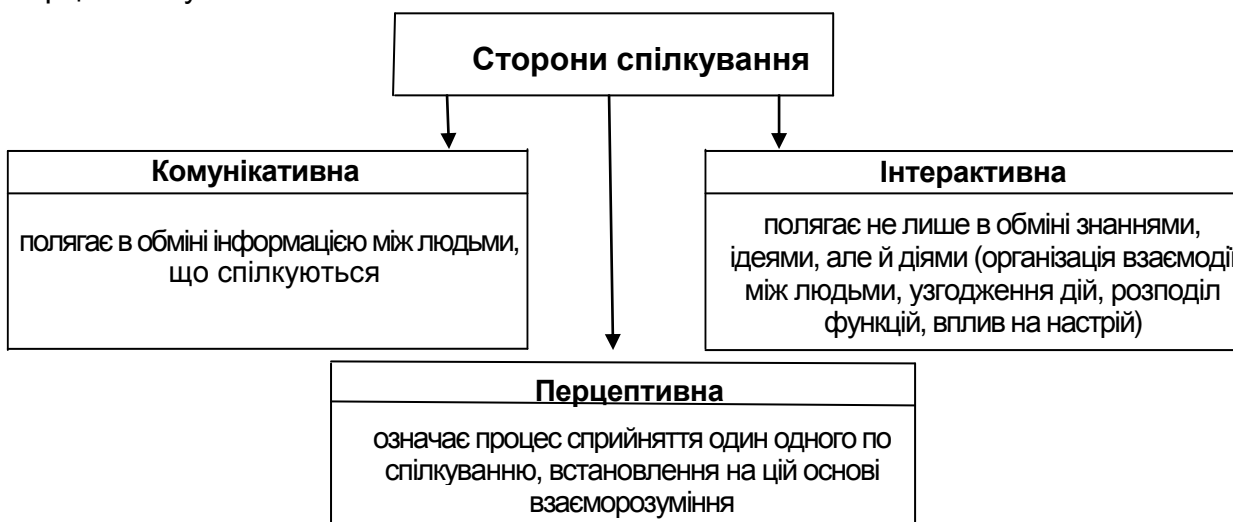
Програма повинна відповідати цілям вашої організації, характеру послуг, які вона надає.

5.5. Спілкування як засіб встановлення суспільно-ділових відносин

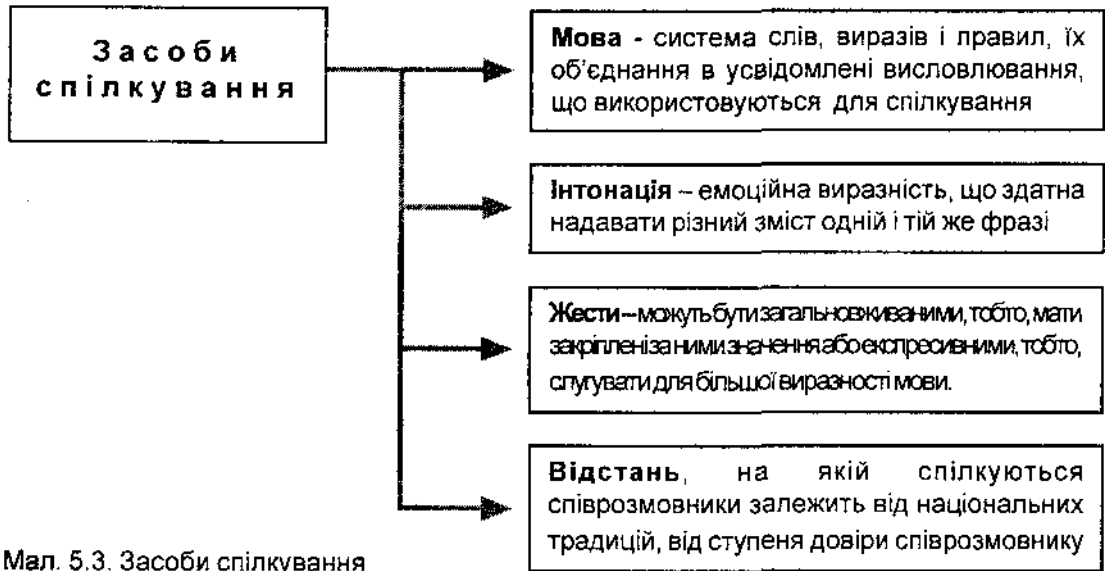
Зв'язки НДО з державою, бізнесом, ЗМІ, громадськістю двосторонні і реалізуються вони за допомогою спілкування.

Спілкування - це специфічна форма взаємодії людини з іншими людьми як членами суспільства. У спілкуванні реалізуються соціальні відносини людей.

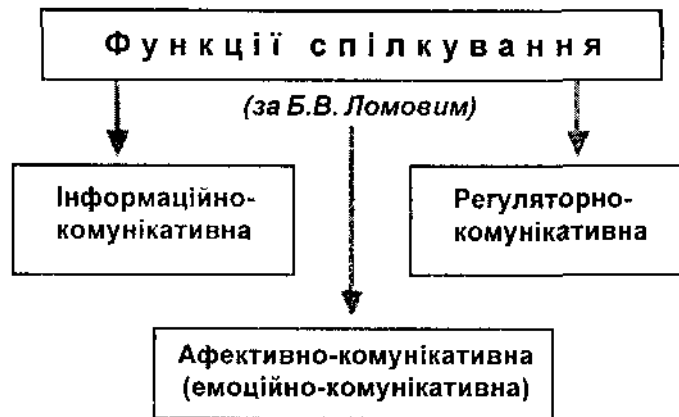
М.Андреєва в структурі спілкування виділяє три сторони: комунікативну, інтерактивну, перцептивну.



Мал. 5.2. Структура спілкування

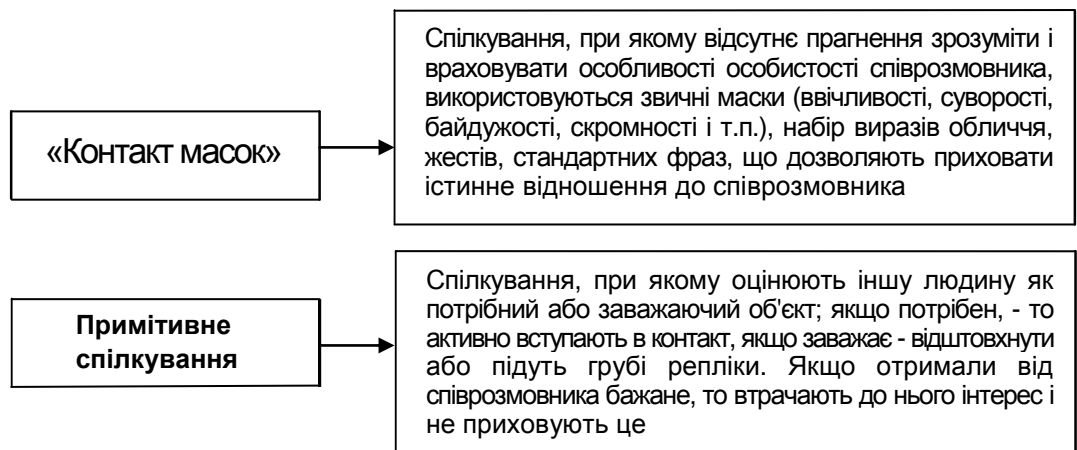


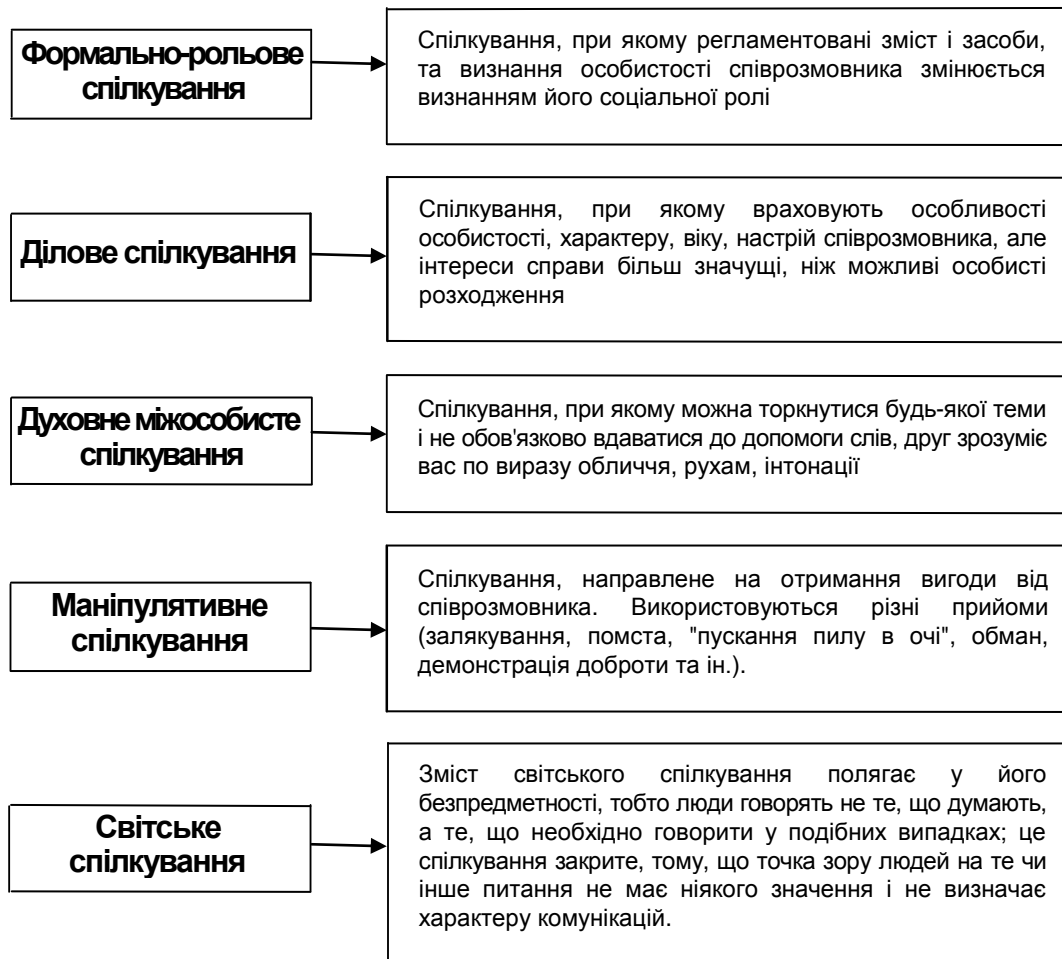
Мал. 5.3. Засоби спілкування



Мал. 5.4. Функції спілкування

У процесі спілкування люди вступають між собою у відносини. У залежності від того наскільки яскраво виявляються ті або інші відносини, виділяють різні види спілкування.





Мал. 5.5. Види спілкування

Виділяють такі **позиції спілкування**:

- домінування або "спілкування зверху";
- "спілкування на рівних";
- підкорення або позиція "знизу";
- "доброзичлива позиція прийняття партнера";
- нейтральна позиція;
- ворожа позиція неприйняття партнера.



Мал. 5.6 Позиції спілкування

Для ефективно організації ділового спілкування **необхідно оволодіти соціальні психологічними вміннями, пов'язаними з процесами взаємозв'язок взаєморозуміння, взаємовпливу.**

Першорядне значення в цьому аспекті мають:

- уміння психологічно вірно і обґрунтовано вступати в спілкування;
- уміння підтримувати спілкування, психологічно стимулювати активність партнера;
- уміння визначити "точку" завершення спілкування;
- уміння прогнозувати можливі шляхи розвитку комунікативної ситуації, в рамках якої розгортається спілкування;
- уміння володіти ситуацією і тримати ініціативу в спілкуванні;
- уміння спровокувати "бажану" реакцію партнера по спілкуванню;
- уміння адекватно ситуації вибирати жести, міміку, ритм своєї поведінки;
- уміння мобілізуватися на досягненні поставленого комунікативного завдання

В організації ділового спілкування велике значення має **уміння управляти уваго партнерів по спілкуванню.**

Способи залучення уваги:

- організація в спілкуванні ефекту несподіванки, тобто використання в спілкуванні раніше невідомої інформації, або залучення несподіваного способу взаємодії організація "комунікативної провокації", тобто на короткий час викликати у партнера по спілкуванню ситуацію незгоди з викладеною інформацією, доводом, аргументом, а потім стимулювати пошук своєї позиції і способу її викладу; гіперболізація (перебільшення) як спосіб загострення уваги партнера; комунікативне посилення ціннісних аргументацій, які домінують у партнера по спілкуванню;
- комунікативне зіставлення всіх "за" і "проти" дають можливість організувати, потім утримувати увагу через виклад самих різноманітних, і часто протилежних точок зору;
- ситуативне інтерв'ювання через постановку прямих питань ставить партнера по спілкуванню перед необхідністю включитися в комунікативну діяльність; апеляція до авторитету для підтримки власних поглядів, висновків; драматизація ситуації спілкування як зіткнення інтересів, боротьбу партнерів спілкуванню.

Важливим вмінням ефективного спілкування є вміння слухати.

Види слухання	Коли застосовується	Які прийоми використовуються
1	2	3
Активне - вигляд слухання при якому на перший план виступає відображення інформації	У ділових переговорах, коли ваш партнер по спілкуванню рівний вам або сильніше за вас; а також у конфліктних ситуаціях, коли співрозмовник поводить себе агресивно або демонструє перевагу, коли необхідно заспокоїтися, настроїтися (настроїти співрозмовника)	Задавати уточнюючі питання «Коли і трапилось?», «Що ви про це думаєте?», «Кому це заважає?». Використати парафрази: «* правильно я вас зрозумів?», «Ви говорите, що...», «Ви б хотіли, щоб...». Використати оцінне висловлювання: «Добре, що ви звернули це мою увагу. Резюме: «Ми домовилися про те, що будемо вирішувати...це так?

1	2	3
Пасивне - вигляд, при якому даєш співрозмовнику зрозуміти, що він не один, що ви його слухаєте	Коли доводиться слухати людину, яка знаходиться в стані сильного емоційного збудження. Ваш співрозмовник в прямому значенні не є співрозмовником, він зараз усього лише людина яка не контролює свої емоції. Йому треба тільки заспокоїтися, прийти в стан самоконтролю, щоб продовжити розмову на рівних	Використати репліки: "Бу-гу", "так-так", "ну-звичайно" Не можна: • мовчати: ■ говорити: "заспокойся", "не хвилюйся"; • якщо емоції спрямовані на вас, головне не заразитися вщ співрозмовника емоціями
Елепатичне - вигляд слухання, який дозволяє відобразити (переживати) ті почуття, які переживає співрозмовник, розуміти емоційний стан співрозмовника і розділити його.	Коли ваш співрозмовник потребує того, щоб ви розділили з ним ті почуття, переживання, які він відчуває.	Налаштуватися на слухання, забути свої проблеми. Репліки: "угу", "так-так", "ну звичайно". Не можна називати причину виникнення у партнера відповідного почуття: "Так це у тебе від того, що ти заздриш".

Мал. 5.7. Види слухання та умови їх використання (застосування)

Принципи ділового спілкування:

принцип коперативності - твій внесок повинен бути таким, якого вимагає спільно прийнятий напрям розмови";

принцип достатності інформації - "говори не більше і не менше, ніж потрібно в даний момент";

принцип якості інформації - "не брешти";

принцип доцільності - "не відхиляйся від теми, зумій знайти рішення";

принцип зрозумілості - "виражай думку зрозуміло, ясно і переконливо для співрозмовника";

принцип емпатії - "умій слухати і зрозуміти потрібну думку";

принцип обліку індивідуальних особливостей - "враховуй рівень підготовленості співрозмовника, особливості сприйняття словесної інформації і ін."



Мал. 5.8. Форми ділового спілкування

Ділова бесіда

Ділова бесіда - діалог, за допомогою якого реалізовується прагнення однієї людини або групи людей до дії, яка встановить нові відносини між учасниками. **Функції ділових бесід:**

- пошук нових напрямів і початок перспективних заходів;
- обмін інформацією;
- контроль негативних заходів;
- взаємне спілкування працівників з ділових сфер;
- пошуки, розробка робочих ідей і задумів;

підтримка ділових контактів на рівні різних НДО, підприємств, установ, фірм. Успіх бесіди багато в чому визначається якістю підготовленої роботи. Готуючись до бесіди, необхідно:

- визначити основні завдання бесіди;
- скласти план проведення бесіди;

підшукати відповідні шляхи вирішення поставлених завдань; проаналізувати зовнішні і внутрішні можливості для реалізації наміченого плану; зібрати необхідну інформацію про передбачуваного співрозмовника; відібрати найбільш вагомні аргументи для захисту своєї позиції; вибір найбільш відповідної стратегії і тактики спілкування: тиск, маніпуляція, прохання про допомогу, співпрацю. Напередодні зустрічі доцільно задати собі ряд питань, відповіді на які допоможуть добитися успіху під час бесіди:

- Яку головну мету я ставлю перед собою в бесіді?
- Чи готовий до обговорення передбачуваної теми мій співрозмовник?
- Чи упевнений я у благополучному закінченні розмови? Яких об'єктивних і суб'єктивних перешкод можна очікувати?
- Який вихід бесіди влаштовує мене, його, двох? Якщо бесіда зайде в тупик чи варто піти на компроміс?
- Які питання буду задавати я?
- Які питання може задати співрозмовник?
- Як я буду поводитися, якщо мій співрозмовник:
 - а) у всьому зі мною погодиться?
 - б) рішуче заперечить, перейде на підвищений тон?
 - в) не відреагує на мої доводи?
 - г) висловить недовіру моїм словам?
 - д) намагатиметься приховати свою недовіру?

Шанси на успіх ділової зустрічі зростуть, якщо дотримуватися наступних рекомендацій:

Готуйте своє перше питання, щоб воно було коротким, цікавим, але не дискусійним (якщо потрібно отримати "добро" на декілька пропозицій, прохання, починати треба з найбільш здійснимого).

Домагайтеся оптимальної стислості у викладі думок, навіть якщо потрібно почати здалеку.

Обґрунтуйте свої думки. Чим переконливіше докази, тим швидше погодиться з вами опонент. Не вживайте слів з подвійним значенням, фраз, які можна невірно тлумачити.

Ділові переговори

Ділові переговори - спілкування під час якого учасники, які мають не співпадаючі і навіть протилежні інтереси прагнуть досягнути розумної угоди, яка відповідала б законним інтересам обох сторін.

Ділові переговори більш складна форма, ніж бесіда. Досягнути розумного рішення непросто. Необхідно здійснити співпрацю сторін, при якій відбувається зближення інтересів і пошук спільної вигоди, на основі взаємоприйняттого і взаємовигідного варіанту розв'язання спірного питання.

У стратегії ведення ділових переговорів зустрічаються два підходи: жорсткий (Ж), м'який (М):

Стратегія ділових переговорів	
Жорсткий підхід (Ж)	М'який підхід (М)
Прихильники цього підходу ставлять за мету "перемогти" будь-якою ціною, будь-якими способами, вимагають від іншої сторони дій, недовіряючи партнерам по переговорах, загрожуючи їм, шукають рішення, яке максимально вигідне їм.	Прихильники цього підходу ставлять за мету - досягти "угоди", тому роблять поступки для згоди, намагаються бути доброзичливими, довіряють партнерам, шукають те рішення, на яке підуть партнери по переговорах

Мал. 5.9. Підходи в стратегії ділових переговорів

Можливі наступні варіанти виходів переговорів:

Ж + Ж	= розрив, конфронтація
Ж + М	= виграш Ж
М + М	= компромісне рішення

Мал. 5.10. Можливі підсумки ділових переговорів

Максимально ефективні принципові переговори (по суті справи), спрямовані на співпрацю і пошук принципової угоди. **Принципові переговори включають в себе наступні процедури:**

1. Визнайте наявність конфлікту, окресливши конфлікт як "Нашу проблему".
2. Проведіть диференціацію між учасниками переговорів і предметом переговорів: відділіть людей від проблеми, тобто дотримуйтеся м'якого, шанобливого, доброзичливого відношення до людей, але твердої платформи при розв'язанні проблеми.
3. Зосередьтесь на інтересах, а не позиції, оскільки мета переговорів повинна перебувати в задоволенні інтересів учасників. Прийнята на переговорах позиція часто приховує те, що дійсно хоче та або інша сторона, тому головну увагу потрібно звертати

не на позиції учасників, а на аналіз спільних інтересів.

4. Проаналізуйте, які інтереси найбільш важливі, в чому полягають об'єктивні перешкоди, відокремте їх від суб'єктивних бажань і волі учасників.

5. Намагайтесь розробити взаємовигідні варіанти, які б враховували спільні інтереси і примирили інтереси, що не співпадають.

6. Здійсніть пошук об'єктивного, справедливого або взаємоприйняттого критерію розв'язання проблеми, щоб угода відображала якісь справедливі, об'єктивні критерії (наприклад, експертна думка, закони, традиції і т.п.), а не залежно від волі сторін.

7. Домагайтесь угоди і втілюйте її у життя.

Презентація

«Презентація» (лат. Preasentatia) - представлення перевідного векселя особі, зобов'язаній здійснити платіж» (Словник іноземних слів -М.; 1985).

У діяльності організацій третього сектора термін "презентація" має дещо інший зміст. Під презентацією розуміють різні форми спілкування з аудиторією (бесіда, лекція, семінар) з різними цілями (знайти спонсора, клієнта, волонтера і т.п.) Презентації передують підготовча робота, у ході якої потрібно визначити:

Хто буде вас слухати (вік, професійні якості; чи розділяють вони вашу точку зору, чого вони чекають від презентації).

Сформулювати мету презентації (ознайомити, переконати, об'єднати, спонукати до дії, знайти спонсора, клієнта).

Визначте, що нового для себе повинні дізнатися слухачі.

Складіть докладний план презентації.

Підготуйте приміщення, технічні і наочні засоби.

Презентацію можна провести за наступним планом:

1. Вступ.

Повідомте тему, мету і напрям лекції, бесіди, семінару. Повідомте слухачам як/яким способом бажано використовувати вашу інформацію. Головні пункти повідомлення напишіть на дошці. Намагайтесь, щоб початок з перших слів привертав увагу слухачів збуджував у них інтерес до сприйняття.

2. Основна частина доповіді будується по наступній схемі: твердження (головні думки), логічний доказ (статистика, факти, документи), емоційний доказ (цікавий випадок особистий досвід та ін.), твердження, основна ідея. У основній частині використайте графічні і візуальні засоби. Підключайте слухачів до обговорення тих або інших питань

3. Висновок. Повторіть головну думку, основну ідею виступу. Подякуйте за приємну атмосферу, інтерес і участь слухачів.

Ділове спілкування по телефону

Дослідження свідчать про те що 1 /3 свого часу ділова людина витрачає на телефон розмови.

Рекомендації для ділового спілкування по телефону:

Ясно визначте мету розмови.

Складіть план розмови.

Підготуйте до розмови необхідні матеріали.

Запишіть ключові слова, фрази.

Вибирайте вдалий час для розмови.

Бесіда по телефону повинна бути короткою.

Якщо телефонна розмова перервалася по технічних причинах, то повторює дзвінок той, хто першим подзвонив.

Обмінюйтеся думками, не ведіть односторонній монолог.

Ділову розмову проаналізуйте.

Питання і завдання для вправ і самоконтролю:

◆ Завдання 1

Дайте відповіді на питання:

Які види стосунків між людьми ви можете назвати? Як ви розумієте значення поняття "суспільно-ділові відносини"? Чим відрізняються суспільно-ділові відносини від неформальних відносин? Чому громадська організація, об'єднуючи людей по інтересах, потребує встановлення суспільно-ділових відносин? Яке значення мають ці відносини для зміцнення життєвої стійкості вашої організації?

◆ Завдання 2

Обговоріть питання:

Як ви розумієте твердження: "громадська організація незалежна від держави". У чому виявляється ця незалежність?

◆ Завдання 3

Заповніть таблицю:

Відношення вашої організації до держави	Форми взаємодії
Опозиція	
Партнерство	
Реформування	

◆ **Завдання 4**

Загальні питання:

Які державні структури (підприємства, установи, організації, місцеве самоврядування) є партнерами вашої організації?

Які переваги отримує ваша організація від реалізації цих відносин?

Які переваги отримують від цієї взаємодії державні структури?

◆ **Завдання 5**

Заповніть таблицю:

Назва державних установ (підприємств) з ким співпрацює або з ким могла б співпрацювати	Преваги вашої організації по відношенню до партнера	вашого партнера

◆ **Завдання 6**

Дайте відповідь на запитання:

Що таке бізнес? Яку організацію можна назвати комерційною?

Назвіть комерційні організації свого району, області.

Яку роль грають комерційні організації в економічному розвитку вашого району?

Чому громадські організації називають некомерційними (НКО)?

Чому створення ринкової економіки в Україні неможливе без участі в цьому процесі організацій третього сектора?

◆ **Завдання 7**

Заповніть таблицю "Зв'язок НДО з бізнесом"

Які послуги надає НДО бізнесу?	Які послуги надає бізнес громадським організаціям

◆ **Завдання 8**

Заповніть таблицю "Переваги співробітництва з НДО"

Для бізнесу	Для держави

♦ **Завдання 9**

Обговоріть питання:

Яке значення для НДО має співпраця з ЗМІ?

Які зв'язки встановила ваша організація з ЗМІ?

З якими друкованими виданнями співпрацює ваша організація?

Які сторони діяльності вашої організації знаходять досить повне відображення в ЗМІ?

У яких формах здійснюється зв'язок НДО з ЗМІ?

♦ **Завдання 10**

Дайте відповідь на питання: Що таке прес-реліз? З якою метою пишуться прес-релізи? На які питання повинен дати відповідь прес-реліз? Які вимоги пред'являються до формулювання заголовка преса-релізу? Наведіть декілька прикладів.

Які вимоги пред'являються до написання прес-релізу? Які вимоги пред'являються до оформлення прес-релізу?

♦ **Завдання 11**

Оберіть тему актуальну для вашої організації.

Напишіть перший абзац прес-релізу, використовуючи схему.

Коли?
Хто?
Де?
Що?

♦ **Завдання 12**

Напишіть прес-реліз в місцеву газету про послуги, які надає ваша організація.

♦ **Завдання 13**

Напишіть редактору газети повідомлення про тему, місце, час проведення прес-конференції.

♦ **Завдання 14**

Складіть план підготовки проведення прес-конференції: тема, дата, додаткові матеріали, список запрошених, перелік передбачуваних питань і т.п. Не забудьте указати терміни виконання заходів і відповідальних за них.

♦ Завдання 15**Гра "Інтерв'ю".**

Процедура: Учасники розбиваються на дві групи, перша група - журналісти, які беруть інтерв'ю в іншій групі. Кожний обирає, ким він буде (спортсмен, бізнесмен, керівник громадської організації, депутат Верховної Ради України, Президент і т.п.) і, виходячи з своєї ролі, повинен відповідати на питання журналістів 3-5 хвилин. Обговорення: "Чи легко було спілкуватися, виходячи з певної ролі? Які переживання, думки виникали під час гри?"

♦ Завдання 16

Використовуючи методику, описану на стор. 103 визначите індекс інформаційного впливу НДО на соціальне оточення.

♦ Завдання 17

Самооцінка і групове обговорення "**Якості, найважливіші для міжособистісного спілкування**".

Емпатія - вміння бачити світ очима інших, розуміти його так само, як вони, сприймати вчинки з їх же позицій.

Доброзичливість - здатність не тільки відчувати, але і показувати своє доброзичливе відношення, повагу, симпатію, уміння приймати їх навіть тоді, коли не схвалюєш їх вчинки, готовність підтримувати інших.

Аутентичність - уміння бути природними у відносинах, не переховуватися за масками і ролями, здатність бути самим собою в контактах з навколишніми.

Конкретність - відмова від загальних міркувань, багатозначних і незрозумілих міркувань і зауважень, уміння говорити про свої конкретні переживання, думки, дії, готовність відповідати однозначно на питання.

Ініціативність - схильність до тривалої позиції у відносинах з людьми, до того, щоб "йти уперед", а не встановлювати контакти, не очікуючи ініціативи зі сторони; готовність братися за якісь справи в ситуації, що вимагає активного втручання, а не просто чекати, коли інші почнуть, щось робити.

Безпосередність - уміння говорити і діяти напругу, відкрита демонстрація свого відношення до проблем людей.

Відвертість - готовність іншим відкрити свій внутрішній світ і тверду переконаність, що відвертість сприяє встановленню здорових і міцних відносин з навколишніми.

Конфронтація - уміння спілкуватися віч-на-віч з іншими людьми з повним усвідомленням своєї відповідальності у разі відмінності думок - готовність піти на конфронтацію, але не з метою налякати або покарати іншого, а з надією встановити справжні, щирі відносини

Процедура:

1. Кожний учасник оцінює по шкалі від 0 до 6, в якій мірі йому властиві окремі якості, керуючись своїм власним уявленням про себе (а не тим, що йому могли сказати інші люди); якщо людині здається, що йому взагалі не властива дана якість, ставиться - 0, якщо виражено слабо -1, якщо дана якість повністю, без сумніву властива - ставиться 6.

2. Група виконує загальне завдання: проранжировать 8 якостей в залежності від їх важливості. Група повинна спільно вирішити, яка якість найважливіша у міжособистісному спілкуванні. Рішення групи записуються. Спірні питання потрібно обговорювати аж до досягнення згоди. Після закінчення 15 хвилин робота групи переривається незалежно від того, яка частина завдання буде виконана.

3. Група аналізує переживання учасників після групової дискусії згідно Правил Спільного Пошуку, які зачитуються. Кожний учасник говорить про те, що відбувалося між ним і іншими людьми п+++ід час ранжировання якостей. Важливо, щоб в словах промовців були торкнуті конкретні події, вчинки, почуття учасників, а не містилися міркування, що продовжують дискусію про якості. Через декілька хвилин ведучий перериває промовців і знову зачитує Правила. Він пропонує групі вирішити, чи вдалося виступаючим слідувати цим правилам і нагадує, що наступним потрібно пам'ятати про них.

Правила Спільних Пошуків

1. Говори про те, що відбувається у групі «тут і тепер», тобто, про свої дії, вчинки, переживання та дії інших людей групи.
2. Вчися довіряти своїм суб'єктивним переживанням, вони цінніші, ніж теоретичні чи загальні міркування.
3. Намагайся бути відкритим, коли говориш, чи слухаєш інших (результати залежать від того, наскільки кожний член групи зможе говорити про свої відчуття в присутності інших, наскільки вони будуть зацікавлені в інформації про те, як його сприймають, не дивлячись на усі труднощі і неприємності, пов'язані з цим).
4. Не уникай ризику. Якщо будеш уникати, так і залишишся у полоні вже відомого.
5. Не змушуй робити інших те, на що вони не можуть зважитись.

◆ Завдання 18

Невербальні способи спілкування

- а) "Послуги": кожний учасник без слів, жестами, мімікою повинен показати, які види послуг надає його організація клієнтам, всі пробують вгадати, що це за послуги.
- б) "Повідомлення" учасники розбиваються по парах, кожний повинен без слів жестами повідомити своєму напарнику якимсь повідомленням, а він повинен зрозуміти і розказати, в чому значення повідомлення. Потім міняються ролями.
- в) "Наведення": розбиваються на дві команди, кожна команда вигадує декілька слів, які записують на окремих листочках папери, потім з чужої команди вибирають людину, якій дають прочитати слово, і він повинен жестами пояснити своїй команді, що це за слово, а команда повинна вгадати це слово, потім вибирається інша особа з чужої команди, яка "демонструє" нове слово. Порівнюється, яка команда швидше і правильніше відгадує слова.

◆ Завдання 19

Гра "Важке рішення".

Ситуація: Ти - керівник громадської організації, на вулиці на тебе напала група п'яних парубків. З критичної ситуації тебе врятував технічний редактор вашої організації. Через декілька днів ти виявляєш, що технічний редактор виносить з офісу папір (хоче продати його). Про це знаєте тільки ви двоє. Завдання: як ти поведеш себе в цій ситуації? Що скажеш технічному редактору? Розіграти діалог, проаналізувати позиції, тактику спілкування.

◆ Завдання 20

Для методичного кабінету оформити папку "Форми, ділового спілкування". Вкласти в папку зразки планів проведення:

- ділової бесіди
- ділових переговорів
- презентації дискусії

Маркетинг НДО

Ключові питання теми

1. Сутність та основні види маркетингу у сфері бізнесу.
2. Маркетинг некомерційних організацій, його специфіка.
3. Визначення цілей маркетингу.
4. Вибір позиції організації на ринку послуг.
5. Оцінка маркетингової ситуації.
6. Розробка плану маркетингу.

Основні поняття по темі

ІМІДЖЕВІ ЦІЛІ МАРКЕТИНГУ

упередження результату діяльності, яка за допомогою маркетингу зробить громадську організацію відомою.

МАРКЕТИНГ

система організації та управління діяльністю фірми по розробці нових товарів, їх виробництву та збуту на основі вивчення ринку та потреб споживачів з метою отримання прибутку.

МАРКЕТИНГ СОЦІАЛЬНИЙ

розробка, впровадження і контролювання програм, які визначають вплив і доцільність соціальних ідей та залучають такі частини маркетингового процесу як планування, ціноутворення, комунікації і дослідження

МАРКЕТИНГ СОЦІАЛЬНООРІЄНТОВАНИЙ

намагання фірми пропагувати її соціально позитивний образ, або соціально привабливий образ її товару лише з метою отримання більшого прибутку.

ПРОДУКТ

все те, що може задовольнити будь-яку визначену потребу, а отже і ідею також.

РЕАЛЬНІ ЦІЛІ МАРКЕТИНГУ

упередження підсумків діяльності маркетингу, яка за допомогою маркетингу приведе організацію до конкретних, вимірюваних результатів.

РЕКЛАМА

інформаційно-переконуюча робота, завданням якої є: переконати та схилити клієнтів організації до використання її програм.

РОЗПОВСЮДЖЕННЯ

заходи, які сприяють найшвидшому та найвигіднішому надходженню продукту до цільової групи клієнтів.

СЕГМЕНТАЦІЯ

це процес виділення серед загалу однорідних груп клієнтів організації, які відрізняються між собою за якоюсь певною ознакою.

СПОЖИВАЧ (Клієнт)

той, хто користується продуктами діяльності організації.

ЦІНА

все від чого клієнт повинен відмовитись, щоб отримати одиницю продукту.

6.1 Сутність та основні види маркетингу у сфері бізнесу

Поняття «маркетинг»(англ.- market- ринок) у буквальному розумінні слова означає діяльність (на ринку) по задоволенню потреб і побажань споживача (клієнта).

Вперше маркетинг почали розробляти на початку ХХ століття, коли у деяких університетах США запровадили курс раціонального обігу товарів.

У 30-і роки, у зв'язку з введенням комплексної механізації в Німеччині та СІ маркетинг набуває особливої практичної значущості. Поява конкуренції, насичення ринку товарами масового виробництва вимагали максимального зниження цін і затрат виробництва та отримання при цьому максимального прибутку. У цьому полягала сутні маркетингової діяльності в цей період часу.

В умовах автоматизації виробництва та поділу ринку на чимало кількості сегментів, на перший план виступає завдання підвищення якості товару. Кожна фірма повинна постійно удосконалювати виробництво уже відомих товарів, запроваджувати н інженерні розробки та надавати чимало додаткових послуг.

Таким чином, під час історичного розвитку поняття «маркетинг» наповнюється новим змістом. Якщо раніше це була діяльність, пов'язана з керівництвом руху товару виробника до споживача, то у сучасних умовах маркетинг - це система організації керування діяльністю фірми по розробці нових видів товарів, їх виробництву та збуту; на основі вивчення ринку і потреб споживачів з метою отримання прибутку.

У сучасних умовах виробництва використовується два основних види: інтегрований маркетинг, який включає:



Мал. 6.1. Види інтегрованого маркетингу

Маркетинг, орієнтований на продукт або послугу

Маркетинг, орієнтований на продукт або послугу має свої різновиди в залежності і ступеню новизни товару. Коли фірма виробляє абсолютно новий товар, або надає ні послуги вона приступає до формування нової галузі, що означає появу масового ри* збуту, низький (або оптимальний) рівень витрат виробництва та отримання високе прибутку. Лише у цьому випадку маркетинг, орієнтований на продукт, чи послугу, бу

виправданим.

При виробництві традиційного товару з новими якостями необхідно визначити на ринку потенційних покупців (з'ясувати характер попиту на товар, отримати інформацію про прибуток споживача, визначити райони вигідного збуту, проаналізувати конкурентну можливість товару, зібрати інформацію про фінансовий стан конкурентів, їх цілі, види послуг та ін.).

Маркетинг, орієнтований на споживача

Маркетинг, орієнтований на споживача передбачає збір інформації про те, що купують окремі споживачі. Цю інформацію, як правило отримують із першоджерела. Із усієї маси споживачів виділяються споживачі певної продукції, потім вони діляться на певні групи (в залежності від рівня доходів, вимог до товару та ін.) тобто, здійснюється сегментація ринку.

При інтегрованому маркетингу на виробництві (фірмі) створюється спеціальна служба маркетингу, яку очолює спеціаліст, який має міждисциплінарну підготовку. Служба маркетингу розробляє програму діяльності фірми по розробці нових товарів, їх виробництву та збуту на ринку, формування попиту, формування збуту.

До маркетингу подаються наступні вимоги:

- виробництво товарів та послуг повинно спиратись на точне знання потреб покупців і реальних можливостей фірми, підприємства, організації;
- забезпечення довгострокової результативності фірми, для чого необхідно мати комплект розробок по підготовці товарів та послуг, необхідних ринку;
- забезпечення споживачів комплексом після продажних послуг;
- економічно ефективна реалізація товарів та послуг на чітко визначених ринках у раніше запланованих обсягах та у попередньо визначені строки;
- органічне поєднання стратегії і тактики з метою оперативного реагування на постійні потреби споживача;
- активний вплив фірми на формування та стимулювання потреб споживачів;
- фірма повинна орієнтуватися на ті види послуг і на випуск тих товарів, яких ще немає на ринку.

6.2. Маркетинг некомерційної організації (соціальний маркетинг).

Маркетинг використовується не лише у прибуткових організаціях, але і у тих, де суми перебільшення прибутку над витратами використовуються виключно на власний розвиток чи благодійність, тобто, у некомерційній сфері.

Неприбутковий маркетинг використовується також для керівництва господарською діяльністю некомерційних організацій (навчальних закладів, установ охорони здоров'я, бібліотек та ін.) діяльність яких не пов'язана з отриманням прибутку.

Що стосується діяльності НДО, то тут часто використовують термін «соціальний маркетинг».

«**Соціальний маркетинг**», на думку Ф. Котлера - це розробка, втілення в життя і контроль за виконанням програм, які мають за мету досягти сприйняття цільовою

групою (групами) соціальної ідеї, руху, або практики. При цьому використовуються те маркетингові категорії, як планування, ціноутворення, комунікації та дослідження Соціальний маркетинг необхідно відрізнити від соціально орієнтованого маркетинг який пропагує соціально позитивний образ товару з метою отримання прибутку від його реалізації. Мета соціального маркетингу-впливати на переконання, поведінку людей (наприклад, спонукає вести здоровий спосіб життя).

Маркетинг в НДО слід розглядати як процес, який включає в себе ряд послідовий: взаємопов'язаних дій. Аналіз практичної діяльності організацій третього сектор дозволяє виділити наступні кроки в процесі маркетингу:

- визначення цілей маркетингу;
- вибір позиції організації на ринку послуг;
- оцінка маркетингової ситуації;
- розробка маркетингового плану;
- реалізація плану.

6.3. Визначення мети маркетингу.

Визначення мети маркетингу є першим кроком у маркетинговій діяльності.



Мал. 6.2. Види маркетингових цілей

Реальні цілі - відповідні до ваших бажань уявлення, які за допомогою маркетинг приведуть організацію до конкретних результатів, що можна виміряти.

Іміджеві цілі - це відповідні до ваших бажань уявлення, які за допомогою прийом» маркетингу зроблять вашу організації відомою.

При розробці реальних цілей необхідно звернути увагу на наступні питання: Яких найкращих результатів можете досягти організація (ідеальні цілі)? Які зовнішні фактори (позитивні та негативні) будуть впливати на досягнення цілі? Які ресурси має організація для досягнення мети? Наскільки реалістичними є поставлені цілі з урахуванням впливу на неї внутрішні) факторів та внутрішніх ресурсів?

При постановці іміджевих цілей необхідно враховувати рівень розвитку організації Якщо організація тільки що утворена, то природно припустити, що ще не сформувалась певна репутація в соціальному оточенні. У цьому випадку завдання полягає в тому, щоб створити позитивний образ НДО.

Організації, які мають значний досвід діяльності та мають певний імідж іноді потребують його зміни.

Іміджеві цілі нерідко піддаються виміру, але існує цілий ряд об'єктивних методик, які дозволяють достовірно визначити, яку репутацію має організація.

В узагальненому вигляді послідовність дій у визначенні маркетингових цілей можна представити у вигляді наступної схеми:



Мал. 6.3. Етапи визначення мети маркетингу

6.4. Вибір позиції організації на ринку послуг.

Позиція організації - це її намір відносно того, яку нішу вона заповнить на ринку послуг. Ніша організації визначається специфікою ролі, яку вона відіграє у суспільстві. Спрямованість діяльності організації на реалізацію суспільно значимих ідей за допомогою якісних програм і послуг завжди справляє хороше враження і створює їй позитивний імідж.

Визначення чіткої позиції організації дозволяє їй використати потенційні можливості для реального втілення в практику.

Процес вибору позиції організації можна представити у вигляді послідовно здійснюваних етапів:

Позиція організації

А. Співставлення з місією організації

1. Аналіз місії
2. Можливі зміни в місії

Б. Аналіз потреб, що ви задовольняєте

1. Визначте існуючі потреби
2. Визначте потреби, що виникають
3. Визначте технологію задоволення потреб

В. Аналіз конкурентів

1. Хто є нашими конкурентами?
2. Проаналізуйте сильні і слабкі сторони конкурентів
3. Порівняйте дані, отримані щодо конкурентів з можливостями своєї організації
4. Хто є нашими партнерами і як ми можемо з ними співробітничати?

Г. Визначення позиції

1. Крайність і цілеспрямованість
2. Відображає основну спрямованість діяльності організації
3. Використовує сильні і слабкі сторони
4. Включає ідею, спрямовану на конкретну дію

Д. Корекція позиції з урахуванням змін в середовищі

Е. Остаточна редакція позиції

Мал. 6.4. Етапи процесу вибору позиції на ринку

А. Співставлення з місією організації

Вибір позиції яку буде займати організація на ринку послуг починається з аналізу місії. Важливо з'ясувати наскільки місія відповідає вашим прагненням і як і узгоджується з реальною ситуацією соціально значущого оточення. Цілком можливо що у зв'язку із змінами що відбуваються в середовищі доведеться внести деякі зміни місії. Реально окреслена місія, чітко і ясно її усвідомлення є першим кроком у визна¹ маркетингової позиції.

Б. Аналіз потреб, що ви задовольняєте

Діяльність суспільної організації спрямована на задоволення не тільки власних потреб, але і тих, які існують у соціальному оточенні.

Процес задоволення цих потреб визначає роль організації в суспільстві і одночасно є для неї тією рушійною силою яка впливає на вибір позиції організації. При цьому необхідно мати на увазі динамічні умови середовища, що приводять до виникнення в ній нових потреб.

Задоволення існуючих потреб і таких, що виникають, є для організації джерелом нових ідей. Однак фахівці в області маркетингу рекомендують не марнувати сили і енергію на задоволення безлічі потреб. Важливо сконцентрувати зусилля на найактуальніших і значущих потребах. Для цього необхідно відповісти на питання: Хто є реальним клієнтом організації? Які потреби задовольняють організацію? Як ці потреби змінюються? Як їх передбачити і задовольнити вже зараз?

В. Аналіз конкурентів

Визначення потреб клієнтів не є необхідною і достатньою умовою ефективної діяльності організації. Іноді виникає така ситуація, коли на ринку існує лише організація і її клієнти. На одному і тому ж ринку є і інші організації. Дії конкурентів значною мірою впливають на визначення ніші, яку повинна заповнити організація на ринку послуг. Визначаючи нішу, необхідно замислитися над питаннями: в чому полягає оригінальність ваших ідей по задоволенню потреб клієнтів? Чи зможете ви самостійно якісно задовольнити ці потреби, чи вам для цього необхідний надійний партнер?

Відповіді на ці питання дозволяють безпосередньо підійти до формулювання своєї позиції (ніші на ринку послуг).

Г. Визначення позиції

Місія організації і її позиція на ринку, маючи багато спільного одночасно різняться між собою. Місія - це твердження, в якому відображена мета організації і методи її досягнення. Позиція - це твердження в якому говориться про ту нішу, яку ви заповните на ринку послуг.

Формулювання позиції повинне бути:

- коротке і конкретне;
- відображати характер діяльності організації;
- включати в себе ідею, що спонукає до дії.

Е. Остаточна редакція позиції

Остаточному формулюванню позиції передуює етап корекції з урахуванням умов середовища, що змінюються (Д).

Практика свідчить, що відмінними елементами маркетингу, пов'язаними з визначенням ніші на ринку послуг є:

1. Розпізнавання і ефективного задоволення потреб своїх клієнтів.

2. Розуміння того, що організація має конкурентів і тому вона повинна бути кращою в плані задоволення потреб своїх клієнтів.

3. Організація повинна довести своїм клієнтам, що її послуги якісніші.

6.5. Оцінка маркетингової ситуації.

Оцінка маркетингової ситуації

А. Продукт

Чи відповідає продукт потребам і очікуванням споживача? Яку оцінку висловлюють на адресу продукту?

Б. Споживач (клієнт)

Хто є вашими клієнтами?

Яку конкретно користь ви їм надаєте?

В. Ціна

Які реальні витрати на виробництво продукту?

Чи необхідно встановлювати різні ціни для різних груп клієнтів?

Г. Місцезнаходження

Чи є доступним місце, де надаються послуги споживачеві?

Д. Виробництво товару (соціальної послуги)

Які форми взаємодопомоги можливі? Як

заохотити добровольців?

Е. Просування товару

Які види реклами будуть використовуватись?

Які ЗМІ будуть використовуватись?

А. Продукт

Оцінка маркетингової ситуації починається з аналізу продукту діяльності організації. Продукт в маркетингу - це все те, що може задовольнити потребу клієнта. Продукт може бути і конкретна матеріальна річ, і послуга, і ідея.

Специфіка продукту некомерційної організації (за В.Гордіним) полягає у наступному:

- некомерційні організації працюють на неприбуткових сегментах ринку, там, де відмовляються працювати комерційні фірми;
- асортимент послуг, що пропонується, досить вузький, що примушує некомерційну організацію використовувати концентровану стратегію маркетингу;
- більшість видів соціальних послуг постійно оновлюється;
- якість надання соціальної послуги залежить від мотивації персоналу; у багатьох видах соціальних послуг (інформаційних, культурних) відсутні стандарти якості;
- часто продуктом (товаром) некомерційної організації є соціальна ідея.

При оцінці продукту, який пропонується ринку, необхідно звернути увагу на наступне:

Чи відповідають продукти потребам і очікуванням тих для кого він призначений? Як оцінюють клієнти продукт? Яку оцінку вони дають йому?

Б. Споживач (клієнт)

Наступним кроком в оцінці маркетингової ситуації є визначення тих, кому призначений продукт, тобто споживача (клієнта).

Організація не в змозі вирішити всіх проблем соціального оточення, тому вона повинна зосередити свою увагу на тих групах клієнтів, потреби яких вона може задовольнити найповніше і якісніше. З цією метою проводиться сегментація ринку, тобто процес виділення серед загальної однорідної групи клієнтів тих, які будуть розрізнятися між собою певними принципами, які тією або іншою мірою характеризують відношення клієнтів до організації.

Серед клієнтів можна виділити наступні групи:

- люди, на яких спрямовані безкоштовні (пільгові) послуги;
- люди, які купують послуги; організації-споживачі ваших послуг.

При оцінці клієнта необхідно відповісти на два істотних Питання:

Чи має організація потенційних споживачів, для яких здійснює послуги? Чи знаєте ви, яку конкретно користь приносить ваша організація клієнтам?

В. Ціна

Аналізуючи маркетингову ситуацію, важливо також визначити ціну продукту (соціальної послуги). Встановлення ціни включає оцінку вартості і визначення плати, яку організація збирається брати за продукт.

Для споживачів НДО послуги можуть надаватися:

- безкоштовно;
- по ціні, нижче за ціну собівартості;
- по ціні нижче від ринкової вартості.

Витрати організації на надання послуг покриваються за рахунок:

встановленого тарифу за послугу; дотацій з різних джерел (пожертви, державне фінансування та ін.);

- перерозподіл прибутків від власної підприємницької діяльності.

При визначенні конкретної ціни необхідно відповісти на наступні питання: Які реальні витрати на виробництво продукту? Чи бачать клієнти в продукті достатню для себе користь, щоб платити за неї встановлену вами ціну? Яку ціну за аналогічний продукт встановлюють конкуренти? Чи необхідно встановлювати різні ціни для різних груп клієнтів чи вона повинна бути однаковою для всіх?

При ціноутворенні соціального продукту доцільно брати до уваги наступне:
Залежність ціни від кількості споживачів: чим більша кількість членів цільової групи, тим нижча ціна соціального продукту.
Залежність ціни від рівня матеріальної забезпеченості клієнта: багаті повинні платити більше, ніж бідні.
Залежність ціни від самоокупності: ціна повинна включати в себе мінімум варте витрат.

Г. Місцезнаходження

Важливо проаналізувати також таку категорію, як місцезнаходження. При цьому враховується, що:

- деякі види послуг можна надати лише за межами самої організації;
- деякі групи клієнтів мають ускладнення у відвідуванні організації (інваліди, осо похилого віку);
- деякі групи клієнтів бажають отримувати послуги анонімно, у тому місці, яке не афішується.

Д. Виробництво товару (соціальної послуги)

При оцінці цього показника потрібно звернути увагу на:
стимулювання різних форм співпраці, взаємодопомоги;
можливість залучення добровольців.

Е. Просування товару

Мета просування послуги полягає в тому, щоб підвищити попит на послугу або збільшити потребу в її використанні.

Просування передбачає використання різних засобів, що дозволяють підвищити імідж. Просування включає в себе рекламу, зв'язки з громадськістю.

На закінчення проводиться узагальнююча оцінка маркетингової ситуації:
загальна оцінка дійсної маркетингової ситуації;
найбільш актуальні проблеми;
пріоритети маркетингового плану;
питання, що представляють спеціальний інтерес.

6.6. Розробка маркетингового плану.

Ефективні рекомендації з розробки плану маркетингу містяться в посібнику для громадських організацій (Стратегія. - Київ; Гурт, 1998, з. 46-48). Можна навести 4 причини, що мають сенс у складанні маркетингового плану:

1. Примушує вас замислитись над тим, що ви збираєтесь робити. Як правило, над концепцією.
2. Допомогає іншим членам організації краще зрозуміти вас.
3. Спрощує роботу з іншими організаціями.
4. Може допомагати в отриманні фінансування.

Складаючи маркетинговий план, ви можете зосередити свою увагу на тих підрозділах, які здаються вам особливо важливими і, на вашу думку, допоможуть читачам з усією ясністю зрозуміти вашу діяльність. Водночас маркетинговий план повинен бути побудований відповідно до стандартної схеми та включати такі розділи:

Складові частини плану:

1. Загальні положення.
2. Аналіз ситуації, що склалася.
3. 5П/ОТ-аналіз
4. Цілі маркетингу.
5. Опис проблеми.
6. Стратегія просування продукту (послуги, ідеї, тощо), взаємодія із середовищем (внутрішнім та зовнішнім).
7. План-графік реалізації маркетингового плану.
8. Бюджет.
9. Моніторинг та оцінка.

"Загальні положення" - цей розділ обсягом не більше однієї сторінки, являє собою опис усієї маркетингової програми. Він повинен бути написаний ясно й переконливо відображати всі основні складові вашого плану. Рекомендуємо братися за написання цього розділу в останню чергу, після завершення роботи над усіма іншими частинами.

"Аналіз ситуації, що склалася" - цей розділ аналізує оточуюче середовище, в якому буде реалізовуватися ваша програма і місце вашої організації у цьому середовищі. Розділ повинен включати постановку проблеми і вказувати, на якому з рівнів - міжнародному, державному чи місцевому - ваша організація планує її вирішувати. Сюди необхідно включити опис вашої цільової групи та оцінку її потреб. У цьому розділі також слід зазначити, як зміниться стан проблеми в результаті вашої діяльності, тобто вказати очікувані результати. Нарешті, тут повинна міститися інформація про те, що являє собою ваша організація в контексті вашого соціального оточення і всього суспільства в цілому. При написанні даного розділу головне завдання полягає в тому, щоб проаналізувати стан питання, на вирішення якого спрямовані ваші зусилля, і вплив зовнішніх умов на вашу діяльність. Розділ повинен бути написаний так, щоб у читача не виникло сумнівів щодо вашої компетентності і здатності розробляти й успішно реалізовувати ефективні програми в даній області.

"5ЛІЮТ-аналіз" - це розділ, який описує фактори, що впливають на процес втілення та кінцевий успіх ваших програм. Він повинен точно відобразити ваше розуміння ситуації і при цьому спонукати читача погодитися з вашими висновками та, врешті, визнати вашу діяльність.

"Цілі маркетингу" - це розділ, який пояснює, чого ви, власне, хочете досягти в результаті своєї маркетингової діяльності. Постановка цілей повинна бути дуже конкретною та мати безпосереднє відношення до сфери соціального маркетингу. Наприклад, маркетингова ціль може полягати в тому, щоб підвищувати інформованість суспільства про ту соціальну проблему, над вирішенням якої ви працюєте, або переконати групу найбільш впливових та авторитетних людей впливати на органи влади та спонукати їх до визначених дій.

"Опис програм" - цей розділ пояснює деталі вашої програми та описує конкретні заходи, які ви збираєтесь проводити. Наприклад, можете включити у свій план опис заходів щодо зв'язків із громадськістю або програми по організації мережі безкоштовних поліклінік.

"Стратегія просування продукту (послуги, ідеї, тощо), взаємодія із середовищем (внутрішнім та зовнішнім)" - це розділ, в якому ви пояснюєте, як ви збираєтесь це робити. Якщо ціль полягає в тому, щоб підвищити обізнаність населення про діяльність організації на 50%, то стратегія повинна зводитися до донесення відповідної інформації до громадськості за допомогою засобів масової інформації. Якщо ціль організації - охопити своєю допомогою якомога більшу кількість людей, то ваша стратегія може полягати в наданні безкоштовних послуг місцевому населенню через різні заклади (наприклад, поліклініки, якщо мова йде про розповсюдження контрацептивних засобів), де люди зможуть більше дізнатися про саму проблему та про те, чим може допомогти ваша організація в її вирішенні.

"План-графік реалізації маркетингового плану"- цей розділ повинен визначати конкретні дії, акції по просуванню, терміни, відповідальних та інше. Без чіткого визначення системи заходів маркетинговий план із великою ймовірністю може залишитися на папері.

"Бюджет" - цей розділ підводить підсумки вашої програми з точки зору її вартості. Будьте детальні і не випускайте такі статті, як податки, банківські відсотки, зовнішні виплати, а також не забудьте вказати, які власні грошові ресурси у вас є або грошовий еквівалент інших ресурсів (наприклад, обладнання, добровільної праці тощо), які ви збираєтесь використовувати для вашої програми.

"Моніторинг та оцінка" - цей розділ пояснює, яким чином ви збираєтесь простежити зміни в ситуації та відповідно до них вносити корегування у свою маркетингову програму. Розділ особливо важливий у тому випадку, коли ваша програма фінансується із зовнішніх джерел або виконується спільно з іншими організаціями.

Питання і завдання для вправ і самоконтролю:

◆ Завдання 1

Дайте відповідь на питання:

- Що включає в себе поняття інтегративний маркетинг?
- У чому полягає специфіка маркетингу, орієнтованого на послугу?
- У чому суть маркетингу, орієнтованого на споживача?
- Які вимоги пред'являються до маркетингу?
- Що таке соціальний маркетинг? У чому його специфіка?
- Розкажіть про маркетингові дослідження, що проводила ваша організація

◆ Завдання 2

Виконайте вправу для відпрацювання уміння **формулювати** реальні цілі **маркетингу**.

А. Яких найкращих результатів може досягти ваша організація і в який термін?

Ціль 1: _____ | _____ Термін _____

Ціль 2: _____ | _____ Термін _____

Ціль 3: _____ | _____ Термін _____

Б. Які чинники можуть сприяти досягненню поставлених цілей, які чинники будуть заважати цьому процесу?

Цілі	Фактори, що працюють на вас	Фактори, що працюють проти вас
Ціль 1:	1	1
	2	2
	3	3
Ціль 2:	1	1
	2	2
	3	3
Ціль 3:	1	1
	2	2
	3	3

В. Які ресурси організації (бюджет, персонал, добровольці та ін.) сприятимуть досягненню запланованих результатів?

Г. З урахуванням пунктів Б і В сформулюйте остаточний варіант реальних маркетингових цілей. Визначте термін їх досягнення.

Ціль 1: _____ _____ _____	Термін _____ _____
Ціль 2: _____ _____ _____	Термін _____ _____
Ціль 3: _____ _____ _____	Термін _____ _____

◆ **Завдання 3**

Дайте відповідь на питання:

Який імідж має ваша організація в цей час? Чи задовольняє вас існуючий імідж? Яким чином ви бажали б змінити імідж організації? Сформулюйте іміджеві цілі маркетингу.

◆ **Завдання 4**

Проаналізуйте місію вашої організації.

А. Запишіть актуальну на даний момент місію вашої організації:

Б. Які зміни можливо внести у формулювання місії для реалізації маркетингової цілі?

◆ **Завдання 5**

Заповніть таблицю:

Які послуги надає ваша організація	Які послуги організація може надавати у майбутньому	Хто є вашими клієнтами	Потенційні споживачі ваших послуг

♦ **Завдання 6**

Які організації і фізичні особи є конкурентами вашої організації?

Які переваги і недоліки вашої організації у порівнянні з конкурентами?

Послуга	Конкуренти	Переваги організації	Недоліки організації
		

◆ **Завдання 7**

Сформулюйте позицію своєї організації на ринку послуг.

◆ **Завдання 8**

Оцініть продукт (послугу), які пропонує ваша організація:

1. Що є продуктом вашої організації? _____

2. Чи задовольняє продукт потреби тих, для кого він призначений?

- Так
- Необхідна ще інформація
- Необхідна корекція

◆ **Завдання 9**

Заповніть таблицю:

Аналіз цільових груп		
Цільова група	Потреби, інтереси, відносини	Поле ринкових можливостей

◆ **Завдання 10**

Визначте стратегію просування повідомлень.

Для цього:

Визначте, на які цільові групи буде спрямована ваша маркетингова продукція.

Сформулюйте відносно кожної цільової групи завдання, які будете вирішувати в маркетинговій компанії.

Розробіть для кожної цільової задачі "повідомлення", які ви будете доносити до цільової групи, вирішуючи маркетингові задачі.

Опишіть методи просування кожного повідомлення.

Цільова група	Маркетингові завдання	Повідомлення	Методи просування

■ **Завдання 11**

Оформіть для ІКП папку із зразками маркетингових планів різних НДО.

Ресурси для НДО

Ключові питання тем

1. Види ресурсів НДО.
2. Людські ресурси - вирішальний чинник діяльності НДО.
3. Фандрейзинг для НДО.
4. Інформаційні і матеріально-технічні ресурси НДО.

Основні поняття по темі

ІНТЕРНЕТ

комп'ютерна мережа для інформаційного обміну, яка здійснює наступні послуги: електронна пошта www - сторінки конференції новин, Пейджер - ЧЕТ, ICQ, багато використовуваний ЧЕТ часу, IRC і пряму передачу файлів (FTP).

ВОЛОНТЕР (доброволець)

людина, яка працює в громадській організації безкорисливо, не отримуючи за свій труд матеріальної винагороди.

ПЕРСОНАЛ НДО

люди, прийняті на роботу в організацію на основі трудової угоди, тобто це ті кадри, для яких громадська організація є постійним місцем роботи.

РЕСУРСИ (resource)

кошти, запаси, джерело коштів, прибутків.

ФАНДРЕЙЗИНГ

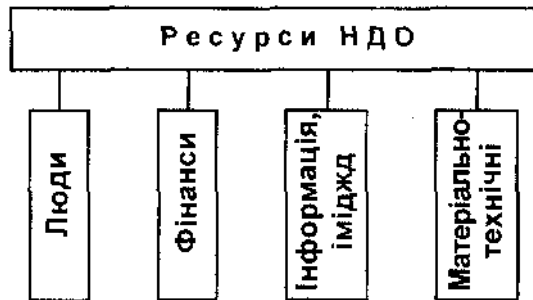
комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на залучення донорів для фінансування громадської організації з метою її власного розвитку.

7.1. Сутність та основні види маркетингу у сфері бізнесу

Ресурси - (resource) - кошти, запаси, джерело коштів, прибутків (Короткий словник іноземних слів. -М, 1976)

Стосовно діяльності НДО ресурси можна визначити як засоби, за допомогою яких реалізовується місія організації.

Для задоволення і захисту своїх законних соціальних, економічних, творчих, вікових і інших інтересів громадські організації використовують наступні ресурси:



Мал. 7.1 Ресурси НДО

7.2. Людські ресурси - вирішальний чинник діяльності НДО.

Ефективність діяльності громадської організації значною мірою визначається її кадровим потенціалом.

Визначаючи основні напрями інвестиційної політики НДО, Б.Юрашек і Л.Кучміровська справедливо відмічають:

"Люди - це найдорожчий капітал організації. У той же час - це найбільший пункт у графі "видатки". Але це видатки, які необхідно здійснити. У іншому випадку ваша діяльність втратить сенс" (Порадник для неурядових організацій. - Львів: Сполум, 1999, с.37)

Людські ресурси - це вирішальний чинник діяльності НДО. До них відносяться: персонал і члени організації волонтери

Персонал

Персонал організації складають люди, прийняті на роботу в НДО на основі трудової угоди. Тобто 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 демократії, професійної перепідготовки та ін. 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 розвитку сучасного технологічного суспільства, здатні з урахуванням цих тенденцій стежити за професійним ринком збуту, швидко і систематично описувати властивості людини, необхідної 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 у конфлікт з навколишнім

середовищем, необхідні висококваліфіковані практичні психологи.

Разом з тим, будь-яка громадська організація, незалежно від сфери її діяльності потребує наступних спеціалістів:

- бухгалтер;
- фандрейзер;
- фахівець по зв'язках з громадськістю;
- фахівець з управління організацією (менеджер).

Особливе місце серед персоналу займає керівний склад організації: директор (керівник, лідер), керівники відділів, малих груп.

Керівництво створює ефективну структуру організації, а у випадку необхідне трансформує її таким чином, щоб вона відповідала завданням, і обставинам, змінюються. Керівники розробляють і персональну політику організації: займаються підбором і 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 і людей (комунікативні 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 якість лідера можливо судити по тому, як він може організувати персон волонтерів і домогтися від кожного найкращих результатів для реалізації організації.

Важливою формою підвищення професійної підготовленості керівників НДО навчальні програми тих організацій, що займаються розвитком інфраструктури третього сектора України.

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

Крім цього важливий не лише професіоналізм персоналу, але і уміння фахівця пристосуватися 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 роботу лише бухгалтера або лише менеджера. Наприклад, інваліди Великої Вітчизняної війни як члени відповідної громадської організації, не маючи можливості прямо захищати свої інтереси, передають ці функції менеджеру.

Більшість організацій приймають на роботу співробітників лише з метою реалізації певного проекту. Наприклад, громадській організації "Старт" для реалізації проекту "Інвестиційна перспектива" був потрібен наступний персонал:

- директор проекту;
- методист з розробки учбового курсу;

- редактор;
- технічний працівник;
- бухгалтер;
- координатор семінару.

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 в сфері менеджменту, маркетингу, фандрейзинга, публік рилейшнз 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 діяльності?
- Хто із сьогоднішніх співробітників виявиться непотрібним? Кого потрібно замінити?
- Яких нових співробітників потрібно прийняти на роботу?

Аргументовані відповіді на перераховані вище питання дозволяють вірно підбирати і вдосконалювати кадри.

Досвід діяльності громадських організацій свідчить про доцільність зваженого підходу до пошуку персоналу. Як підкреслює М. Зємба "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 нашої організації, але не володіє необхідним досвідом для роботи на посаді менеджера"

(М.Зємба. Елементи персонального управління в неурядових організаціях. - Львів: товариство Лева, 1998, с.14).

Члени організації

Існуюче в Україні законодавство не передбачає окремих норм, що регулюють діяльність членських організацій і організацій без фіксованого членства. Тому всі питання набуття членства і порядку його припинення визначаються статутом організації.

В Україні 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. Припинення членства може здійснюватися з ініціативи інших членів організації, відповідно до рішення керівного органу.

Члени, вступаючи в організацію беруть на себе певні зобов'язання. Наприклад: платити членські внески, брати участь в діяльності організації. Вони мають також певні права. Кожна громадська організація піклується про збільшення кількості членів організації, оскільки це збільшує її силу, а також розширює рамки її діяльності.

Волонтери (добровольці)

Волонтери (добровольці) - це люди, які працюють в організації безкорисливо, не отримуючи за свою працю матеріальної винагороди. Добровольці беруть участь в діяльності організації, виходячи з того, що їх праця приносить користь іншим людям і одночасно приносить задоволення їм самим.

Добровольці можуть регулярно, декілька годин на тиждень, присвячувати суспільно! корисній діяльності. Наприклад, випускник психологічного факультету кілька разів на тиждень проводить консультацію з батьками складних підлітків. Іноді волонтери заохочуються до одноразових заходів організації. Наприклад, упорядкування території покинутого парку.

З метою залучення добровольців 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 прояву і використання і індивідуальних здібностей.

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

Безкорислива діяльність, усвідомлення її значущості і користі є важливим стимулом і для самореалізації особистості. Разом з тим, волонтерська праця потребує постійної і позитивної оцінки з боку соціального оточення.

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

оптимізм і впевненість в здатності волонтерської команди домагатися корисній 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. У процесі своєї діяльності керівник волонтерів виконує різноманітні функції.



Мал. 7.1 Функції керівника волонтерів

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 одноразовим чи воно буде виконуватися регулярно протягом цілого року.
- **Досвід і кваліфікацію.** Деякі завдання можуть виконуватися будь-яким волонтером, але є і такі завдання, які вимагають спеціального досвіду.
- **Навчання.** Певні завдання, що виконуються волонтерами, вимагають спеціальної, іноді тривалої у часі підготовки.

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 суворо окресленими. Наприклад, "викладачі юридичного факультету", "батьки членів молодіжної організації", "жителі мікрорайону, в якому планується створити новий парк" і 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 або інша програма. Важливим способом залучення осіб до волонтерської діяльності є публікація відповідного оголошення в місцевих засобах масової інформації.

Незалежно від способів пошуку будь-який успіх на цьому терені повинен завершуватися індивідуальною бесідою з потенційним добровольцем, 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, 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 безкорисливій діяльності.

7.3. Фандрейзинг для НДО.

Слово "Фандрейзинг" прийшло в користування громадськими організаціями з англійської мови. Буквальний його переклад означає - отримання фінансування. У вітчизняній і зарубіжній літературі, присвяченій проблемам третього сектора, цей термін вживається як у широкому, так і у вузькому значенні.

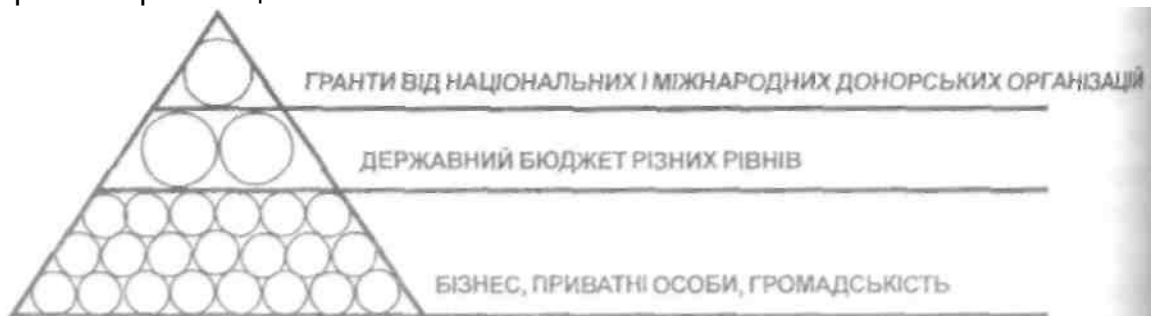
У широкому значенні під фандрейзингом розуміють комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на залучення різноманітних ресурсів, необхідних організації для реалізації її місії.

У даному розділі використовується вузьке трактування терміну. Під фандрейзингом ми розуміємо залучення донорів для фінансування громадської організації з метою її власного розвитку.

У якості донорів для громадських організацій можуть виступати:

- громадськість;
- державний бюджет різних рівнів;
- бізнес;

національні і міжнародні донорські організації. Існує певна залежність між кількістю пожертвувань і джерелом їх отримання, залежність можна наочно представити у вигляді піраміди, у нижній частині зображується кількість добродійних внесків від громадськості, бізнесу, в середні різні рівні державного бюджету, у верхній - гранти що отримуються від національних благодійних донорських організацій.



Мал. 7. 2 Кількісне співвідношення різних джерел фінансування НДО

Специфіка роботи громадської організації в кризових умовах вимагає обліку чинників ризику:

- коливання ринкової кон'юнктури, цін, валютних курсів;
- невизначеність політичної ситуації, ризик несприятливих соціально-політичних і економічних змін в країні;
- зовнішньоекономічний ризик (можливість введення обмежень на гранти захід фондів та ін.);
- неповнота, неточність інформації щодо фінансового стану і ділової репутації спонсорів з бізнесових кіл (можливість банкрутства, відмова від попередньої домовленості);

Ось чому в стратегії пошуку фінансових коштів для НДО необхідно керуватися принципом різноманітності джерел фінансування. Усвідомити значущість цього підходу до пошуку грошових коштів допомагає ілюстрація, що використовується авторами "Порадника для неурядових організацій" (Львів: Сполум, 1999, п.1, с.170-171):

"Уявимо собі, що джерела фінансування організації схожі на ніжки столу, втрачаємо одне джерело (тобто ніжку), але стіл, ще стоїть. Це створює для нас шпідремонтувати його перш ніж він впаде. Тепер уявимо собі, що наш стіл (тої організація) має лише одну ногу. Як було б важко втримати рівновагу в цій ситуації що сталося б, якщо б ми взагалі цю ногу втратили?"

Якщо джерелом фінансування організації є її господарська діяльність, то що станеться якщо така діяльність у результаті змін в законодавстві буде заборонена або

надзвичайно 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?"

Розробляючи стратегію фандрейзинга, важливо реально оцінити переваги і недоліки неповноти кожного джерела.

У цьому питанні можна спиратися на рекомендації, розроблені учасниками конференції "Можливості і перспективи ресурсних центрів Росії (28-30 жовтня 1998 р. Фонд Євразія, Фонд Ч.С.Мотта Фонд Форда, Інститут "Відкрите суспільство"):

Грант:

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> • шлях відомий, психологічно легше; • стабільність, конкретність діяльності на тривалий строк; • стійке фінансування; • можливість оплачувати працю висококваліфікованих спеціалістів; • простіше працювати з податками; • незалежність від органів влади; • переваги перед конкурентами, безкоштовні послуги, можливість розвиватися; • можливість мати і підтримувати свій імідж; • доступ до інформаційних ресурсів, фондів; • відчуття морального задоволення. 	<ul style="list-style-type: none"> • звичка та залежність; • нестабільність ("А що буде далі?"); • відсутність гнучкості (інерція); • обмежена самостійність; • залежність від політичної ситуації в інших країнах; • імідж "агент імперіалізму"; • податковий інспектор

Мал. 7. 3. Можливості фінансування за допомогою гранта

Комплексне фінансування:

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> • велика гнучкість в розпорядженні грошима; • надійність, стабільність в розпорядженні грошима; • варіативність послуг; • гнучкість, орієнтація на споживача; • легше конкурувати; • якість послуг вище; • розширення клієнтури; • залучення кваліфікованих спеціалістів; • тимчасові творчі колективи; • вибір напрямків діяльності; • навчання спеціалістів; • покращення технічного оснащення; • покращення морального клімату; • багатоканальне фінансування; • підготовка до самостійного існування. 	<ul style="list-style-type: none"> • складна бухгалтерія; • складне оподаткування; • високий ризик; • складність в прийнятті рішень (два типи мислення);

Мал. 7.4. Можливості комплексного фінансування

Для отримання пожертвувань від фірм і приватних осіб необхідно дотримувати певної послідовності:

- розробка ідеї що викликає інтерес у потенційного спонсора;
- визначення суми, яку необхідно отримати;
- збір фандрейзингової інформації;
- вибір методу фандрейзинга і способу звернення до потенційного спонсора.

Розробка ідеї, що викликає інтерес у потенційного спонсора

Досвід діяльності НДО переконує в тому, що обов'язковою умовою ефективності фандрейзингу є привабливість ідеї організації для потенційного спонсора.

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

Зважаючи на ту обставину, що НДО як соціальний організм має внутрішнє і зовнішнє середовище мешкання, можна виділити два джерела продукування ідеї: внутрішній і зовнішній.

До внутрішніх джерел слід віднести ідеологію, котра виробляється кадровим потенціалом організації: (лідер, Рада директорів, персонал, члени організації). При цьому характерною ознакою є та обставина, що ідеологія конкретної організації, які висловлена в системі її цінностей, як правило збігається з індивідуальним досвідом, планами, потребами персоналу. Цей збіг є необхідною умовою ефективного обміну інформацією та необхідною умовою оптимального пошуку нових напрямків діяльності організації.

Важливою формою обміну інформацією і пошуку на цій основі нових напрямків діяльності і перспективних заходів є проведення ділових засідань з використанням методу "мізкової атаки".

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

У посібнику "Усе вирішують гроші" (К.: Гурт, 1998) 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, пропустіть 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 б витратили і невдалу спробу" (с. 8)

Вдало знайдена ідея, як правило, оформлюється у виді проекту, у котрому чітко позначається проблема, на рішення якої він спрямований, формулюються його ціль задачі, складається робочий план і бюджет, розробляються показники для виміру ступеня досягнення поставлених у проекті задач.

Визначення суми, яку необхідно отримати

Для втілення в 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 наших цілей? скільки саме нам не вистачає? Головне питання, на котрому повинна фіксуватися увага - це визначення суми, що необхідна для реалізації ідеї.

Доцільну методичку для вирішення цієї задачі пропонує Барбара Пшебильська (Див.: Порадник для неурядових організацій. - Львів: Сполом, 1999, с. 172-174):

• ***Від загальної суми бюджету необхідно відняти ту суму, яку ми вже маємо.***

Наприклад, ви займаєтесь реалізацією проекту, метою якого є пошук робочих місць для випускників ПТУ. Повний бюджет цієї програми складає 50 000 грн. на рік. Від обласного центру зайнятості ви щорічно одержуєте 20 000 грн. Таким чином, ви повинні знайти джерела для покриття решти витрат, тобто 30 000 грн.

• ***Можна розбити цю суму на декілька програм і спробувати отримати гроші на ці конкретні заходи.***

Наприклад, ви займаєтесь реалізацією конкретних проектів:

1. 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 25 000 грн. Дві інші послуги по 12500 грн. Замість того, щоб займатися пошуком джерел фінансування всіх ваших заходів, можна відпрацювати окремі стратегії пошуку грошей на фінансування, окремих проектів.

• ***Можна також вирахувати вартість такої послуги на одного клієнта. Тут ми використовуємо стратегію збору грошей, направлену на забезпечення засобами певної кількості клієнтів.***

Наприклад, з досвіду вашої попередньої роботи вам відомо, що в минулому році ви надали допомогу 1500 клієнтам. Допомога на одного клієнта складала приблизно 17 грн. Можна продемонструвати якій кількості клієнтів ви могли б допомогти в залежності від суми, яку ви отримуєте. Наприклад, ви можете продавати спеціальні інформаційні буклети по 17 грн.

Збір фандрейзингової інформації і відбір потенційних спонсорів

При пошуку потенційних спонсорів або донорів під реалізацію в життя доцільної й актуальної ідеї важливо мати інформацію про фірми, банки, організації і заклади, що виділяють ресурси для рішення тих або інших проблем. Можна виділити декілька джерел такої інформації:

1. Інтернет, що дозволяє громадським організаціям оперативно обмінюватися інформацією, порадами, швидко і своєчасно одержувати консультації по фандрейзингу.

2. Спілкування на семінарах, конференціях, тренінгах із своїми колегами третьому сектору, що вже мають позитивний досвід фандрейзинга.

3. Довідники фондів і організацій, що надають благодійну допомогу організаціям третього сектора. Ці матеріали можна знайти в регіональних ресурсних центрах НДО й в інших сервісних організаціях.

4. Дані місцевого статистичного закладу про фірми, банки, заклади, що знаходяться на території автономії, області, району.

Поступово кожна організація збирає систематизовану базу даних державних, комерційних і благодійних фондів, що надають донорську допомогу НДО.

Наявна в організації база даних про потенційних спонсорів є важливим джерелом для пошуку засобів фінансування. Важливо скласти списки потенційних дарувальників, цей перелік повинний бути як можна більш повним. У списки включають усіх відомих і можливих жертводавців. При цьому враховують ту обставину, що потенційний спонсор, по-перш повинен мати що дати організації, а по-друге, він повинен мати для цього серйозну підставу. Чим привабливіше ідея (причина), тим більший шанс для пожертвування.

Списки спонсорів швидко старіють, тому вони потребують постійного поповнення і новими прізвищами і донорськими організаціями.

При складанні списків важливо звернути увагу на ліцензії, що видаються місцевими органами влади різним видам бізнесу і комерційним організаціям. Після того як будуть зібрані дані про потенційних спонсорів, списки необхідно упорядкувати (класифікувати); такий спосіб:

1. Фонди
 - міжнародні
 - національні
 - регіональні
2. Малі і великі підприємства
 - місцеві магазини, торгові центри
 - банки
 - підприємства місцевого значення
 - підприємства республіканського значення
3. Громадська адміністрація (контракти й гранти)
 - місцеве самоврядування
 - обласна адміністрація
 - державна адміністрація (назвати інституції-державні фонди, міністерства й ін.)
4. Членські організації
 - місцеві
 - регіональні
 - загальнонаціональні
5. Приватні особи

Іншим прикладом класифікації є гаданий (можливий) внесок, тобто "визначення рівня" кожного потенційного жертводавця. У цьому аспекті потенційних донорів можна поділити на декілька груп. Наприклад, Демократичний Національний навчальний інститут США рекомендує таку градацію:

- Малий жертводавець -1-49 \$
- Скромний-50-99\$

Середній -100-249 \$

Великий-250-499\$ Помірна

удача - 500-749 \$ Велика

удача - 750-1000 \$

Після визначення оптимального для організації списку джерел фінансування і розміщення їх у відповідному порядку, необхідно обміркувати наступні питання:

- Яку суму ви плануєте одержати з кожного джерела?
- Чи маєте ви налагоджений контакт із конкретною особою, організацією, що вирішує питання фінансування?
- На що саме з джерел фінансування можна розраховувати в плані довгострокової перспективи?
- Скільки часу, грошей і зусиль необхідно вкласти для того, щоб дістати кошти з цього джерела?

Тільки після відповіді на поставлені вище питання можна уявити загальну картину джерел фінансування, на яких має сенс сконцентрувати зусилля.

Приставаючи до пошуку грошей від приватних осіб, випишіть прізвища усіх, до кого можна звернутися по допомогу. По кожній особі дайте відповіді на такі питання:

- Чому ці особи можуть бути зацікавлені в тому, щоб допомогти вам?
- У якому обсязі вони можуть вам допомогти?

Для кожного спонсора заведіть окрему картку:

П.І. п.Б, адреса, телефон, факс			
Інформація про Фандрейзинг	I звернення	II звернення	III звернення
Розмір допомоги			
Коли була надана допомога			
Коли відправили лист подяки			
Коли відправили звіт про видатки			
Коли слід звернутися за наступною допомогою			

Визначаючи стратегію збору грошей від інституцій, фондів, приватного спонсора, членських організацій, важливо вивчити ринок і відповісти на запитання: У яких закладах ви маєте найбільший шанс на успіх? Для відповіді на це питання необхідно мати достовірну і всебічну інформацію про потенційних спонсорів.

За допомогою інформаторів, газетних публікацій, аналізу програм ТУ, бюлетенів збираються дані про те, "Хто є хто?". При цьому ведіть пошук таких інституцій, які:

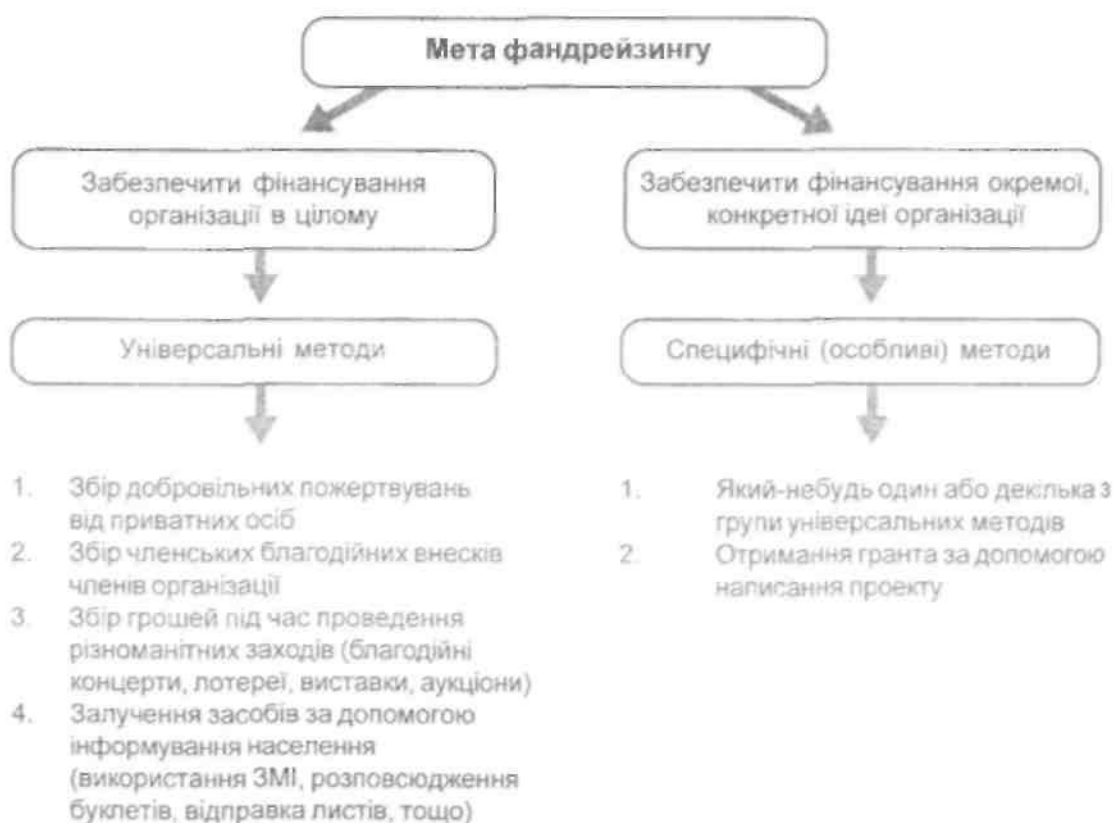
- по спрямованості своєї діяльності схожі на ті, що вам раніш надавали допомогу;
- зацікавляються проблемами, які ви збираєтесь вирішити;

- зацікавляться вашою ідеєю в зв'язку з тим, що вона буде реалізовуватися в тому географічному середовищі, де знаходиться спонсор; можуть зробити вам підтримку в тому обсязі, який вам необхідний.

Вибір методу фандрейзинга і засобу звернення до потенційного дарувальника

Метод фандрейзинга - це засіб забезпечення організації фінансовими ресурсам для реалізації своїх цілей і задач.

Вибір методу фандрейзинга залежить від його мети.



Мал. 7. 5. Визначення мети фандрейзингу

Визначальним чинником при виборі методу фандрейзинга є усвідомлення гаданих мотивів спонсорської діяльності. Вони можуть бути такими:

- | | |
|-----------------|--|
| Проблематика | Потенційний донор погоджується з позицією НДО, вираженою в її місії |
| Власний інтерес | Потенційний донор усвідомлює, що зміцнення даної організації відповідає його особистим інтересам |
| Схильність | Потенційний донор регулярно робить пожертвування цій організації |
| Соціальний тиск | Потенційний донор надає допомогу тому, що це роблять інші інституції |

Визначення мотивів ваших потенційних донорів і прицільний добір методів впливу на нього значно збільшить ефективність фандрейзингової діяльності. Перерахуємо засоби звернень до майбутнього спонсора в порядку зростання їхньої ефективності й охарактеризуємо деякі з них.

- Роздача листівок
- Реклама
- Інформаційна замітка
- Брошура
- Лист
- Розмова по телефону
- Звернення до групи з презентацією проекту
- Розмова один на один (персональна розмова)

Велике значення для одержання спонсорської підтримки має позитивний імідж організації в очах громадськості. Тому використовуйте будь-яку можливість для підвищення престижу вашої діяльності: реклама, інформаційні бюлетені, брошури, замітки в місцевій пресі, інтерв'ю на радіо, телебаченні - усе це повинно бути "надбанням" ваших потенційних спонсорів.

Розмова по телефону з проханням надати фінансову допомогу організації - найдешевший метод звернення до дарувальника.

Цей метод використовується в трьох випадках:

- Якщо попередньо потенційний донор одержав від вас поштове запрошення.
- Якщо з донором у вас є особистий контакт.
- Якщо ви повторно зверталися до донора з проханням виконати те, що він обіцяв при особистій зустрічі.

Лист відправляють звичайно з повторним проханням про надання фінансової допомоги. При складанні листа для збору грошей необхідно керуватися наступними правилами:

1. Краще звертатися з листом до того, з ким ви знайомі персонально. У цьому випадку легше написати теплий і переконливий лист.
2. Зосередьте увагу на мотивах. Мало хто зробить пожертвування на реалізацію вашої ідеї тільки тому, що ви особисто попросили. Апелюйте до загальнолюдських цінностей.
3. Коротко опишіть програму ваших дій. Опишіть ваші потреби, зацікавте так, щоб потенційний донор відчув, що багато чого залежить від його пожертвування.
4. Демонструйте широку підтримку вашої ідеї.
5. Будьте конкретними. Зазначте точно, на що будуть використані пожертвування.
6. Пишіть невеличкі абзаци, виділяйте в них ключове слово.
7. Приділіть увагу дизайну конверта і самого листа.

Важливим методом збору засобів є **звернення до великої групи з презентацією проекту**. Мистецтво підношення основних його ідей - неодмінна умова ефективності фандрейзинга. У цьому мистецтві не повинно бути дрібниць.

Персональна розмова (прохання) використовується, як правило, для завоювання значних і середніх донорів і є самим переконливим засобом фандрейзинга. Персональна розмова потребує спеціальної підготовчої роботи, що містить у собі упорядкування плану розмови, прогнозу можливого виходу з неї, збору необхідної інформації про потенційного

донора, добору найістотніших аргументів на користь своєї позиції, вибору стратегії та тактики бесіди.

Крім знання прізвища імені і по батькові донора, адреси і номера його телефону, ви повинні мати інформацію з таких питань: прибуток, хобі, коло інтересів, друзів, сім'я, огляд попередніх пожертвувань і іншої інформації, що допоможе вам зрозуміти мотиви спонсорської діяльності. При встановленні місця і часу бесіди бажано обирати позицію "знизу", у виді прохання: "Мені бажано з вами поговорити, коли і куди мені під'їхати?"

Це прохання можна висловити в листі, де виражається впевненість у тому, що жертводавець не відмовить у зустрічі, висловлюється подяка за те, що він знайде час для цього, а також буде утримуватися стисла інформація про організацію.

Персональна зустріч починається з ясних, стиснутих вступних фраз, зі звернення до співрозмовника по імені та по-батькові. Прояв поваги до особистості потенційного спонсора сприяє створенню сприятливої атмосфери для розмови. У стислій формі викладається суть проблеми, при цьому засіб передачі інформації приводиться у відповідність мотивам і рівню поінформованості співрозмовника та рівню його професійної компетентності. Важливо спостерігати за реакцією потенційного спонсора. Наприклад, помітивши, що співрозмовник потирає чоло, перенісся, зводить брови-треба уповільнити темп промови і повторити ключову інформацію. Важливо оперувати точними переконливими поняттями. Аргументи повинні бути достовірними для співрозмовника. Постарайтеся показати переваги або позитивні наслідки для спонсора від наданої їм допомоги. Результати бесіди повинні бути резюмовані. У випадку позитивного результату розмови корисно встановити конкретні терміни, у які спонсор може перерахувати необхідні засоби на ваш рахунок.

Персональна зустріч завершується подякою. Донорам варто дякувати відразу ж після того, як вони нададуть допомогу. Якщо гаданий спонсор відмовить у пожертвуванні, все рівно необхідно послати йому подяку за те, що він знайшов час для бесіди.

Не забувайте донора після того, як подякували йому, постарайтеся встановити з ним довгострокові відносини. Зробіть так, щоб донор регулярно одержував інформацію про організацію.

Отже, одержання пожертвувань від фірм, приватних осіб-довгострокова кампанія, і вона містить у собі такі елементи (етапи):

- розробка ідеї і визначення суми, що необхідна для її реалізації;
- збір фандрейзингової інформації і добір потенційних спонсорів;
- складіть соціальний портрет донора (робота, прибуток, хобі, інтереси й ін.);
- подзвоніть на фірму;
- складіть лист, акцентуйте в ньому вигоди, що одержить дарувальник від співробітництва з вами;
- організуйте зустріч із представниками фірми (велика група) і презентуйте свій проект;
- організуйте персональну зустріч із потенційним спонсором, переконайте його в необхідності фінансування вашої організації;
- постарайтеся досягти згоди. Якщо необхідно подзвоніть на фірму ще раз, приведіть додаткові аргументи на користь вашої пропозиції;
- отримавши гроші, подякуйте спонсору, напишіть про це в місцеву газету, відішліть лист подяки

- оцініть результати зробленої роботи. Постарайтеся встановити довгострокові відношення зі спонсором.

7.4. Інформаційні і матеріально-технічні ресурси НДО.

Інформаційні ресурси охоплюють різноманітні дані, необхідні для діяльності громадської організації + знання законодавчих основ діяльності громадських організацій, питання раціонального керівництва ними, інформацію щодо потреб соціального оточення і реальні можливості їх задоволення, зведення про потенційних донорів і волонтерів.

Інформаційна складова діяльності НДО знаходить своє втілення в різних оцінюючих матеріалах змістовно-звітного або проблемно-орієнтованого напрямку. Регіональним НДО необхідні систематизовані дані не лише про результати своєї діяльності, але і громадські організації, розташовані як в Україні, так і за її межами.

Велику допомогу у пошуку інформації місцевим громадським організаціям надають ресурсні центри, які публікують і розповсюджують інформаційні бюлетені про діяльності НДО регіону, надають інформацію про донорські фонди і умови подання заявок, комплектують бібліотеки літератури з актуальних проблем діяльності організацій третього сектора, надають інформацію про учбові семінари і конференції, що відбуваються як в Україні, так і за кордоном.

Інформаційні ресурси громадських організацій включають в себе і освітній потенціал персоналу: знання, уміння, навички, інформація про них.

Ресурсні центри для НДО роблять істотний внесок у цей процес, проводячи тренінгову підготовку лідерів і активістів, бухгалтерів, директорів програм, волонтерів та ін., використовуючи освітні курси і адаптаційні програми, залучаючи зарубіжних фахівців¹ до навчання персоналу НДО.

Ресурсні центри, як правило, мають доступ до світової мережі Інтернет і використовують її як:

- засіб зв'язку;
- базу даних;
- засіб навчання НДО;
- спосіб реклами;

Для ефективного забезпечення регіональних НДО необхідною інформацією ресурсні центри за допомогою Інтернету надають місцевим організаціям наступні види послуг: відкривають доступ до електронної пошти; створюють службу технічної підтримки; надають допомогу у створенні суспільно-корисних Інтернет ресурсів; представляють організації третього сектора регіону в Інтернет; залучають громадські організації до кампаній через Інтернет; здійснюють спеціалізований огляд новин через Інтернет.

Матеріально-технічна база НДО включає в себе систему засобів праці: будови, технічні засоби; комп'ютери, копіювальні апарати, телевізори, відеомагнітофони, магнітофони, диктофони, фотоапарати та ін., офісні меблі; витратні матеріали та

Питання і завдання для вправ і самоконтролю:

◆ Завдання 1

Обговоріть наступні питання: Що таке ресурси?

Які види ресурсів для НДО вам відомі? Які ресурси вашої організації є найефективнішими?

Які види ресурсів потребує ваша організація? Яким чином ви плануєте шукати ці ресурси
Поділіться позитивним досвідом пошуку ресурсів для вашої організації. У чому секрет вашого успіху?

◆ Завдання 2

Заповніть таблицю:

Вид ресурсів	Ресурси, які є в організації	Ресурси, які організація повинна знайти
Люди		
Фінанси		
Інформація		
Матеріально-технічні		

♦ **Завдання 3**

Визначте професійно важливі уміння і психологічні якості (ПВУ і ПЯ), необхідні лідеру для організації ефективної діяльності НДО.

Компонент діяльності лідера	Необхідні дії	ПВУ і ПЯ
Конструктивна діяльність	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формування цілей і місії організації. 2. Діагностика потреб соціального оточення. 3. Вибір основних напрямків діяльності НДО. 4. Проектування власних ідей і дій членів організації волонтерів 	
Організаторська діяльність	<ol style="list-style-type: none"> 1. Встановлення робочої атмосфери в організації. 2. Стимулювання діяльності персоналу волонтерів, членів організації. 3. Організація викладу перспектив діяльності організації. 4. Організація власної поведінки в реальних умовах. 5. Організація діяльності персоналу. 6. Організація контролю і результатів діяльності НДО і корекція. 	
Комунікативна діяльність	<ol style="list-style-type: none"> 1. Встановлення правильних взаємних стосунків з персоналом, членами організації, волонтерами, спонсорами, клієнтами. 	
Аналіз діяльності НДО і гностична діяльність	<ol style="list-style-type: none"> 1. Аналіз отриманих результатів 2. Виявлення відхилення результатів від поставлених цілей. 3. Аналіз причин цих відхилень. 4. Проектування заходів по усуненню цих причин. 5. Творчий пошук нових напрямків діяльності НДО. 	

◆ **Завдання 4**

Дайте відповідь на питання:

Кого шукає ваша організація для волонтерської діяльності?	
Де ви шукаєте волонтерів?	
Які методи ви використовуєте у пошуку волонтерів?	

◆ **Завдання 5**

Підсумуйте вашу діяльність, користуючись формуляром.

Стратегія збору грошей.**1. Надходження від фізичних осіб:**

Д. _____ членів x _____ чл. внесків _____ грн. = _____ грн.

Б. _____ спеціальних заходів x _____ грн.
кіл-ть = _____ грн.

В. _____ великих надходжень x _____ грн. = _____ грн.
кіл-ть

Г. Інші форми підтримки від фізичних осіб _____ = _____ грн.
_____ = _____ грн.

Всього _____ грн.

2. Інституційна підтримка:

А. Фонди (назвати) _____ = _____ грн.
_____ = _____ грн.
_____ = _____ грн.

Б. Великі фірми (приватний сектор-назвати) _____ = _____ грн.
_____ = _____ грн.
_____ = _____ грн.
_____ = _____ грн.

В. Заклади місцевої адміністрації _____ = _____ грн.

Г. Членські товариства _____ = _____ грн.
_____ = _____ грн.
_____ = _____ грн.

Сума _____

◆ **Завдання 6**

Поміркуйте над кожним елементом із приведеного нижче списку і визначте вірогідність

Отримання фінансової ДОПОМОГИ (можливість: велика (В), середня (С), маленька (М), невідомо (Н))

А. Приватні особи

- особисте прохання _____
- письмове звернення _____
- об'ява в газеті _____
- спеціальний захід _____
- господарська діяльність _____
- інше _____

Б. Фондації

- національні фондації _____
- міжнародні фондації _____
- місцеві і регіональні фондації _____

В. Малі та великі підприємства, заклади

- місцеві магазини _____
- банки, великі універмаги _____
- підприємства, які мають штаб-квартиру або відділ в вашому місті _____
- великі підприємства, які діють на території республіки _____

Г. Адміністрація (контракти і гранти)

- місцеве самоврядування _____
- конкретні інституції місцевого самоврядування _____
- обласна адміністрація _____
- державна адміністрація (державні фонди, міністерства та ін.) _____

Д. Членські організації

- місцеві організації (наприклад, торгові палати та ін.) _____
- регіональні організації _____
- загальнонаціональні організації _____

Е. Організації, які накопичують і виділяють

фонди на благодійні цілі _____

◆ **Завдання 7**

Ви займаєтесь реалізацією проектів, що надають реабілітаційну допомогу підліткам, які пройшли курс наркологічного лікування:

- 1) випуск і розповсюдження брошури «Як допомогти підліткам після їх наркологічного лікування» (Методичні рекомендації в допомогу батькам)
- 2) організація спортивних секцій для підлітків, що пройшли курс наркологічного лікування (важка атлетика, ушу, карате)
- 3) психологічний тренінг за Гештальтом.

Оберіть адекватну методику для визначення суми спонсорського внеску.

Завдання. З досвіду вашої попередньої діяльності вам відомо, що ви надали послуги 140 клієнтам. Допомога на одного клієнта склала приблизно 50 гривень. Якій кількості ви можете допомогти в цьому році, якщо спонсорська допомога складає 10000 гривень?

Завдання. Ви займаєтесь реалізацією проекту, мета якого є інформування населення про екологічний стан регіону. Повний бюджет цієї програми складає \$6.452. Від обласної телекомпанії ви щорічно отримуєте \$2.010. Знайдіть джерела для покриття решти витрат тобто, \$4.452.

♦ **Завдання 8**

Напишіть лист уявному спонсору про надання фінансової допомоги вашій організації для реалізації визначеного проекту.

♦ **Завдання 9**

Вправа «Ділова бесіда-переговори»

Ситуація: Представник скаутської організації повинен зустрітися і домовитися з директором спортивного центру про надання фінансової допомоги скаутам для проведення час Дня міста показових виступів (будівництво підвісного мосту, надання першої допомоги та ін.).

Переговори, які проводилися раніше іншими представниками скаутської організації виявились невдалими (спортивний комплекс також понесе певні матеріальні витрати пов'язані з участю в святкуванні Дня міста).

Слід розіграти всю процедуру ділової бесіди від призначення місця і часу зустрічі досягнення якого-небудь результату в ході ділових переговорів.

Спостерігачі або відео зйомка фіксують хід взаємодії. Проводиться аналіз: з яких позицій відбувалося призначення зустрічі, вступу в контакт, як здійснювалась передача інформації аргументування, взаємоврахування інтересів, який підхід здійснювався в здійсненні переговорів, чи вдалось провести принципові переговори, досягти розумної угоди.

♦ **Завдання 10**

Вправа «Ділова нарада»

Всі учасники розподіляються по групам по 5-7 чоловік. Кожна група представляє певну громада організацію і їй необхідно на протязі 10-15 хвилин розробити ідею і кількість грошових коштів на реалізацію призначити фандрейзера.

Потім ведучий запрошує на виробничу нараду фандрейзерів, з якими будуть обговорюватися проблеми фінансування їх проектів. Кожний фандрейзер повинен викласти суть свого проекту, оцінити цінність інших проектів і в ході обговорювання обрати найкращий проект, який отримає фінансування.

При підготовці до захисту свого проекту команда повинна відповісти на наступні питання:

1. Які проблеми ви вирішуєте і які послуги будете надавати?
2. Ваша стратегія на перспективу? Які результати очікуються від реалізації проекту?
3. Яка платіжна спроможність вашої організації, джерела фінансування? Якого фінансування потребує і

Учасники наради повинні оцінити проекти за 10-бальною системою, попередньо обравши «ведучої наради - головного фінансиста. Спостерігачі фіксують хід наради, аналізують його етапи, взаємодію ведучі і учасників, характер конфлікту точок зору та завершення наради.

Грант як метод отримання

Донорської підтримки Ключові питання теми 1. Послідовність

1. роботи по забезпеченню благодійної підтримки.
2. Класифікація донорських організацій.
3. Пошук потенційних партнерів.
4. Розробка проекту.
5. Оформлення пакету документів по проекту.

Основні поняття по темі

ГРАНТ (англ. «grant» - букв, дарчий акт, субсидія)

це засоби, що безкоштовно передаються для виконання визначеної роботи донором (спонсором, грантодавцем) грантопошуквачу (заявнику)

ГРАНТОПОШУКУВАЧ або

ЗАЯВНИК організація або приватна особа, що подають заявку на фінансування конкретних робіт.

ГРАНТОДАВЕЦЬ, або **СПОНСОР**, або **ДОНОР**

' приватна особа або організація, що розглядає заявку на фінансування і надає грант.

ПРОБЛЕМА (англ. «problem» букв, питання, задача)

складне питання, задача, що потребує вирішення. Проблема завжди містить у собі протиріччя між існуючою потребою соціального оточення і відсутністю можливостей для її задоволення.

ІДЕЯ

здум, головна думка, що визначають основний напрямок діяльності для вирішення існуючої проблеми.

ПРОЕКТ (англ. «project» букв, пропозиція, проект)

план реалізації ідеї, а також пакет документів і звернення в донорську організацію з метою отримання допомоги, у тому числі і фінансової.

ЦІЛЬ ПРОЕКТУ

твердження, у якому описується очікуваний загальний результат, що досягається завдяки здійсненню проекту.

ПОТРЕБА

відчутна потреба, необхідна для існування індивіда або соціальної групи.

ЗАДАЧА

конкретний напрямок для реалізації цілі проекту.

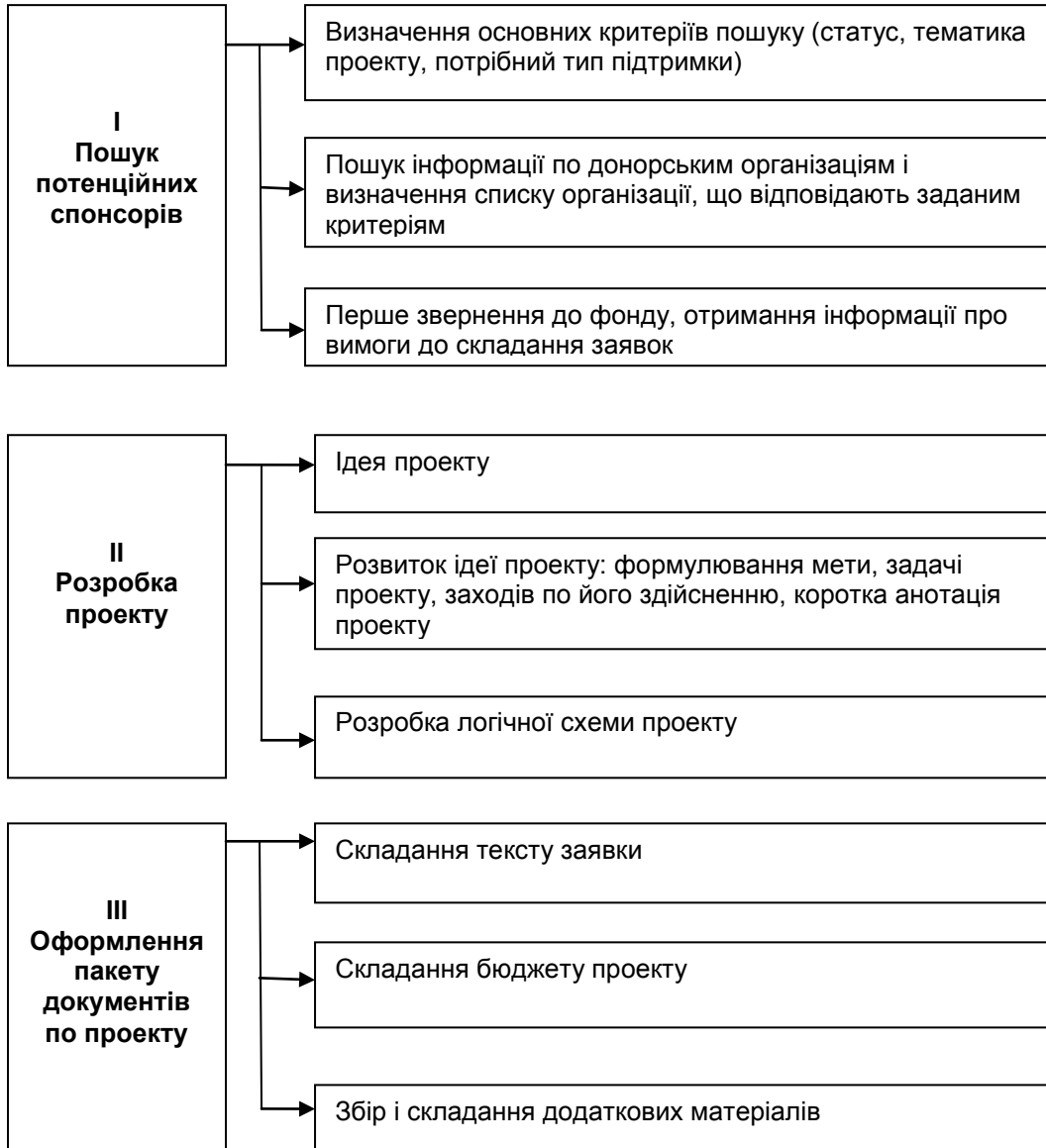
МЕТОДИ

способи, за допомогою яких досягаються цілі і вирішуються задачі.

РЕСУРСИ

засоби, за допомогою яких досягаються цілі і вирішуються задачі проекту (товари, послуги, кадри, фінанси й ін.)

8.1. Послідовність роботи по забезпеченню благодійної підтримки.



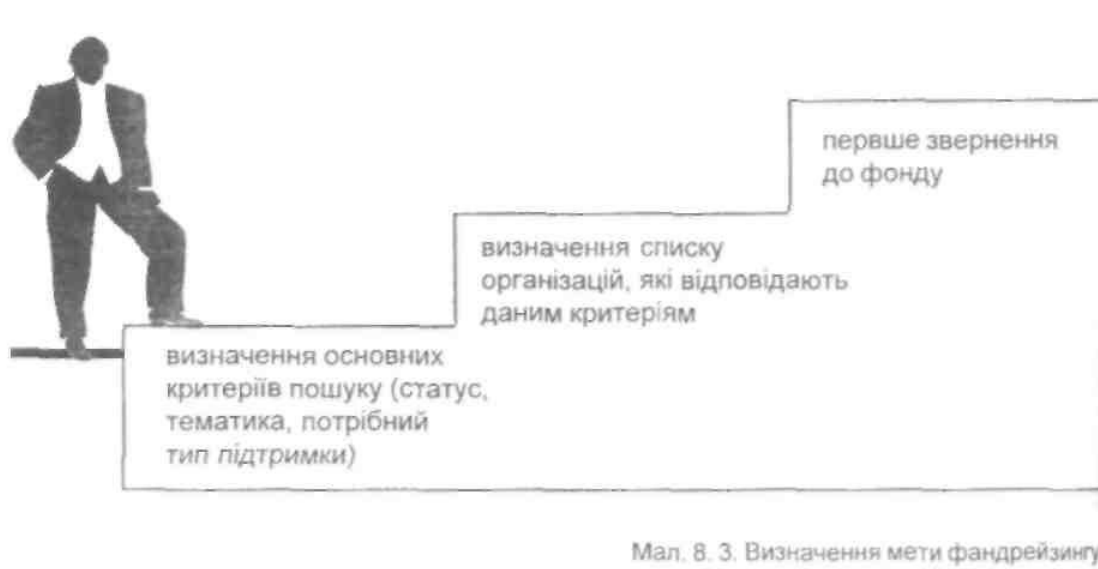
8.2. Класифікація донорських організацій.

тип донора	Відмінні особливості	Приклади	Примітка
ДЕРЖАВНІ ДОНОРИ	Державні заклади, які отримують кошти з державного бюджету	<ul style="list-style-type: none"> • Агентство Міжнародного розвитку США (USAID) • Інформаційне агентство США (USIA) • Національний інститут здоров'я США • Агентство по охороні навколишнього середовища 	Найбільш бюрократичні і вимогливі донори. Їх програми направлені на вузьке коло потенційних одержувачів. Вимоги до оформлення заявок і звітності суворі. Орієнтовані, як правило, на громадян своєї держави. В деяких випадках дають гранти іноземним грантопошукачам але не на прями, а через організаційно-посередника.
«НАПІВПРИВАТНІ» організації	Громадські організації, що отримують кошти від державних донорів і розподіляють їх серед організацій-подавачів заявок.	<ul style="list-style-type: none"> • Національний фонд захисту демократії • Фонд «Євразія» (Eurasia Foundation) • IREX (International Research and Exchange Board) • Національний фонд розвитку демократії 	Вимоги до оформлення заявок і звітності досить суворі. Орієнтовані на підтримку організацій третього сектору.
ПРИВАТНІ ДОНОРИ	Фонди і некомерційні організації, які отримують кошти (пожертви від громадян, комерційних фірм). Надають допомогу за рахунок особистих коштів.	<p>Незалежні фонди:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Фонд Мак-Артура – Фонд Рокфеллера – Фонд Сороса <p>Асоційовані фонди:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Helix Foundation – Apple – Hewlett-Packard <p>Фонди прямої дії</p> <ul style="list-style-type: none"> – використовують свої ресурси для підтримки особистих досліджень або безпосереднього надання послуг <p>Місцеві фонди</p> <ul style="list-style-type: none"> – створюються мешканцями району, міста для задоволення місцевих потреб 	Написання заявок коштує менших зусиль – вимоги не дуже жорсткі і звітність спрощена в порівнянні з державними донорами. Однак, деякі приватні фонди також достатньо вимогливі.

8.3. Пошук потенційних донорів.

Пошук потенційних донорів містить у собі три послідовних кроки:

- Визначення основних критеріїв пошуку (статус, тематика проекту, необхідний тип підтримки)
- Вибір із списку донорських організацій донора, що відповідає критеріям пошуку
- Початкове звернення у фонд, одержання інформації про вимоги до упорядкування заявок.



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 державній органах. Як юридична особа громадська організація може виступати відповідачем! 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 в організації - подавача розрахункового рахунку і фінансової звітності.

Громадські організації є некомерційними, тобто вони або не одержують прибутку від своєї діяльності, або використовують її для свого розвитку. Існує ряд фондів, спеціально створених для некомерційних організацій.

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

Заходи, здійснювані під час реалізації проекту, називають видами робіт. У основу їхньої класифікації покладено критерій кінцевого продукту діяльності - показник, котрий одночасно є і критерієм пошуку донора:



Мал. 8.3. Визначення мети фандрейзингу

Відповідності зі своїм статутом кожний благодійний фонд здійснює визначений тип донорської 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.

Інформаційна підтримка - безкоштовне надання літератури, Інтернет, надання консультацій по різноманітних питаннях.

Організаційна підтримка - безплатна допомога у поводженні різноманітних форумів (семінари, концерти й ін.). **Оплата навчання, стажувань, відряджень.**

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

Гуманітарна підтримка - різноманітні форми прямої благодійності, важливим кроком у пошуку потенційного донора є **оцінка попередньої діяльності** / При цьому, важливо звернути увагу на такі питання: Кому і які гранти надав фонд за останні декілька років? Скільки грантів протягом останнього року надав фонд і на яку суму? Верхня і нижня межа суми, виданої на грант.

Чи підтримує фонд ті самі організації протягом ряду років? Або чи видає стартові гранти (Seed money) починаючим?

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

Коли проводяться засідання, на яких розглядаються проекти? Чи проводить фонд консультації за методикою написання проектів? Чи є у фонді визначені жорсткі вимоги щодо оформлення проекту? На якій мові повинен бути написаний проект?

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

подзвонити у фонд і пояснити суть проекту;

підготувати і провести зустріч із представником фонду;

направити у фонд лист-запит із стислим описом організації і проекту.

Початкове звертання у фонд із листом-запитом називають перед проектом (preproposal). Лист-запит пишеться від імені керівника проекту і підписується керівником громадської організації. Передпроект повинен бути стислим (1-3 сторінка) і в і час містити інформацію, із якої можна усвідомити суть проекту. У даному дою необхідно відбити таке:

1. Визначити проблему й обґрунтувати її актуальність. Наприклад: "28% осіб звільнились із виправно-трудовак закладів (ВТЗ), знову чинять злочини, не уміючи пристосуватися до умов нормального соціального середовища на свободі. При і 52,4% злочинів відбувається в перший рік після звільнення".

2. Показати, як запропонований проект може допомогти в рішенні поставленої проблеми.

3. Коротко розкрити перспективи розвитку проекту в майбутньому, тобто роз як буде функціонувати цей проект після припинення його фінансування даним фондом.

4. Висвітлити методику оцінки результатів проекту.

5. Показати, як організація планує витратити гроші, що просить у фонду, висвітлити бюджет.

Наведемо зразок форми листа-запиту, що пропонується авторами посібника вирішують... гроші" (К.: Гурт, 1998, с.22). Перший вступний абзац (узагальнює усе стосується проекту, включаючи суму грошей, що просите);

один або два зразки інформації про кожна організацію, що бере участь у проекті;

один або два абзаци інформації про проблему, що повинна бути вирішена

• один-два абзаци про свій минулий досвід фінансування проектів;

п'ять або шість абзацив про календарний план здійснення проекту;

деталізація часу і місця основних дій;

бюджет;

підсумковий абзац із вдячністю за увагу і зазначенням адреси і телефону

Після ознайомлення з листом-запитом фонд може:

- запропонувати зустрітися з вами;

- попросити вас надіслати повну заявку на фінансування;

- надіслати вам чемну відмову.

У випадку позитивної відповіді на запит варто приступити до розробки пакета документів на фінансування проекту, але спершу доцільно ознайомитися з рекомендаціями Роберта Лонга і Джеола Ороша (див.: Порадник для неурядових організацій. - Львів: Сполом, т.1, с.192)

Новий підхід

Традиційно рішення більшості фондаций про фінансування:

- базувалося на способах одержання знань;
- демонструвалося усвідомлення того, що вже було зроблено;
- базувалося на тому, що вже успішно працює;
- повторило перевірені або багатообіцяючі ідеї. Вданий час вибір фондом інновації містить у собі як підвищення ефективності вже

чинних програм, так і зовсім нові ідеї. **Виконання особою, що подає проект, "домашнього завдання" про фонди** Якщо організація зможе довести взаємозв'язок між призначенням свого проекту і

місією фондаций, то вона створює про себе краще враження, ніж та, що просто подає "голий проект".

Організації варто реалізовувати свій проект, незважаючи на будь-які перешкоди

Фонди підтримують тих людей, що захоплюються тим, що вони роблять, а не тих, що будуть працювати лише у випадку одержання грошей від спонсора.

Організація знає, як це зробити Керівники проекту не обов'язково повинні бути експертами щодо теми проекту, проте вони повинні мати хоча б трохи необхідного досвіду й ентузіазму. Інформація про членів групи, що будуть займатися реалізацією проекту, може продемонструвати відповідність кваліфікації можливості успішної реалізації проекту. **Проект реалізується для того, щоб поліпшити життя людей, а не для того, щоб зробити організацію більш багатою.** Для фондаций дуже важливо, щоб у проекті більше уваги приділялося задоволенню потреб і сподівань людей, а не організації, що займається реалізацією цього проекту. **Організація працює з людьми, яким бажає допомогти, але не працює замість них** Якщо організація, що подає проект має намір допомагати дітям, то чи були вони задіяні під час відпрацювання проекту? Для фондаций дуже важливо, щоб люди, яким буде надана допомога, мали право голосу в цьому проекті. Інформація про правління організації, її зв'язок з волонтерами допоможе продемонструвати, яким чином будуть обиратися люди для участі в проекті і консультуванні.

Організація інвестує в реалізацію проекту свої власні гроші

Це демонструє фондаций впевненість організації в тому, що результати проекту будуть позитивними, а також переконує спонсора в тому, що ваша організація буде реалізовувати проект і після закінчення його фінансування фондом і зробить усе можливе для знаходження інших джерел фінансування.

Організація розглядає проблему з різних точок зору

Ніхто не в змозі вирішити складну проблему за допомогою простого рішення. А фондаций шукають людей, що подають плани і графік рішення проблеми так само повно, як і саму проблему.

Організація бажає співробітничати з кожним, хто хоче допомогти

Фондаций не бажають дофінансовувати 18 різних проектів, наприклад, для того, щоб допомогти студентам, що лишають навчальний заклад, не завершивши навчання. Вони хотіли б бачити загальний проект багатьох організацій, що працюють разом для поліпшення життя людей.

Організація бажає, щоб її робота оцінювалася незалежною особою
Це допоможе поліпшити роботу і фундації і вашої організації. **Організація буде продовжувати реалізацію проекту після закінчення фінансування**

Фундації охоче інвестують заходи, що будуть здійснюватися і після закінчення фінансування. Немає рації починати проект, що закінчиться через 2-3 роки після закінчення фінансування фундації.

8.4. Розробка проекту.

Розробка проекту і його написання для отримання гранту - тривалий незважаючи на розмаїття форм і методів, якими користуються грантопошук складанні проектів, у цьому процесі можна виділити три складові елементи, і загальне значення. Це: розвиток самої ідеї проекту; складання стислої його розробка логічної схеми проекту.

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

Інтерпретація ідеї	Напрямки відображення в анотації
Чим ви будете займатись?	Напрямки роботи
Чого бажаймо досягти?	Формулювання мети і задач проекту
Які проблеми вирішує ваша діяльність?	Коло проблем, що вирішуються
Хто в цьому зацікавлений?	Коло осіб, організацій, зацікавлених в реалізації проекту
Які шляхи і засоби ми пропонуємо використати?	Узагальнена стратегія досягнення мети (основні передбачувані результати)

Досвід організацій, що одержали гранти від фондів, свідчить про те початковому зверненні в донорську організацію вони, як правило, не обмежується одно варіантним підходом Грантошукач спочатку пропонує декілька варіантів не проблем або декілька шляхів рішення одної і тієї ж проблеми. Це дозволить координатору рекомендувати організації найбільш перспективний варіант.

Завершальним етапом розробки проекту є упорядкування його логічної схеми зразка можна використовувати рекомендації спеціалістів учбово - консультативного агентства "Інтерстандарт":

Характеристика основних компонентів проекту	Об'єктивні показники і критерії проекту	Зовнішні умови*
Постанова проблеми Суть проблеми, обґрунтування її значущості й актуальності	Джерела інформації, що підтверджують актуальність проблеми, необхідність її своєчасного вирішення: статистичні дані, результати досліджень	
Мета проекту формулюється відповідно з поставленою проблемою	Критерії оцінки і способу перевірки темпів і якості руху до поставленої мети, внеску в вирішення проблеми	
Задачі проекту. Очікувані результати Формулювання конкретних задач, які направлені на досягнення поставленої мети. Очікувані результати в процесі вирішення кожної з задач. Визначення загального кінцевого результату проекту	Критерії і показники, які свідчать про виконання поставлених задач і досягнуті результати. Обґрунтування обраних методів, доведення їх доцільності і відповідності поставленої меті	
Стратегія досягнення мети Методи, прийоми, які сприяють вирішенню задач і досягненню поставленої мети. Перелік конкретних спланованих заходів	Обґрунтування обраних методів, доведення їх доцільності і відповідності до поставленої мети	
Ресурси. Джерела їх надходження Кошти, товари, послуги, кадри та ін., які необхідні для виконання проекту. Очікувані джерела надходження ресурсів: спонсори, які підтримують організацію, власні кошти, державне фінансування, донорські організації	Обґрунтування необхідності і ефективності складу, обсягів і джерел очікуваних ресурсів. Підстава для визначення рівня заробітної плати, вартості устаткування, матеріалів, послуг і т.д.	

незалежні ані від подавачів, ані від донорів

8.5. Оформлення пакету документів по проекту.

У спонсорську організацію подається пакет документів по проекту, що називають заявкою. Багато спонсорів спеціально розробляють формуляри заявок, що допомагають грантопошукувачу сформулювати програму, а грантодавцю - проаналізувати її. Багатоваріантність формулярів заявок не виключає обов'язковості включення в неї таких розділів:

- титульний лист; стислий зміст (резюме);
- вступ; постановка проблеми; цілі і задачі проекту;
- стратегія досягнення цілей (методи і заходи);
- оцінка і звітність;
- подальше фінансування;
- бюджет проекту і пояснення до нього; додатки

Титульний лист

Титульний лист є візитною карткою проекту. Вона повинна містити необхідну пер інформацію для спонсора і містити в собі такі пункти: назва проекту (виділити товстим шрифтом); організація-виконавець (назва, адреса, телефон, факс); організації, що підтримують проект (перелік);

керівник проекту (прізвище, ім'я, по батькові, звання, посада, адреса, теле термін виконання проекту (кількість місяців, із якого по який час); повна вартість проекту (вказується в доларах США); сума, про яку запитується у Фонду (у доларах США); місце, де буде проходити робота з проекту (місто, область, держава)

Приклад

АДАПТАЦІЯ ЗВІЛЬНЕНОГО ДО УМОВ ЖИТТЯ НА СВОБОДІ

вересень 1999

Організація виконавець:	Недержавна громадська організація «Факел» 316 017 Кіровоград, проспект «Правди», 7, к тел./факс: 23-94-26	39
Організації які підтримують:	Кіровоградський інститут регіонального управління і економіки (КІРУЕ); Акціонерне товариство «Горн»	
Директор проекту:	БУТНИК МІЛ ЕНА ЛЕОНІДІВНА 316030 Кіровоград, пер. Миргородський, 23, к. тел. д.: 23-34-14, тел. роб.: 29-31-12	120
Термін виконання проекту:		
Повна вартість проекту:		
Сума, про яку запитується у Фонду:		

М.Кіровоград

Стислий зміст (анотація, резюме) проекту (summary)

Резюме - дуже важлива частина проекту. Її можна порівняти з газетним заголовком, привертає увагу читача і викликає в нього бажання й інтерес до ознайомлення з утриманням статті. От чому деякі рецензенти переходять до розгляду заявки тільки в

йу випадку, якщо їм подобається анотація.

Основні вимоги до упорядкування резюме:

Стислість. Лаконічність. Обсяг, що рекомендується - від одного абзацу (3-10 дів) для короткої заявки - до 1 сторінки для більш об'ємної заявки.

Ясність, доступність викладу.

У зміст анотації входить:

- пропозиція по проблемі (чому потрібний проект); формулювання цілей і задач проекту (на що спрямований проект і які гадані результати);
- перелік методів, заходів і ресурсів (що і як передбачається зробити в ході реалізації проекту і які для цього будуть використані матеріали, кадри, засоби);
- інформація про подавача і його старі досягнення (хоча б одна пропозиція – хто буде виконувати проект);
- повна вартість проекту: власний внесок подавача, внески інших організацій, сума, про яку запитується.

Приклад

Недержавна, некомерційна громадська організація "Смолокип" звертається з проханням до "Public Welfare Foundation" про до фінансування в сумі 10000 доларів програми, що передбачає адаптацію звільненого з виправно-трудового закладу (ВТЗ) до умов життя на свободі. За останній рік добровольці, що співробітничать із товариством психологів (студенти психологічного факультету Кіровоградського інституту регіонального управління і економіки) провели з 98 звільненими 372 тренінги, спрямованих на активізацію психіки, звільнених, настроїв їхніх почуттів, навичок, психічних станів і формування установки поводитися належним чином в нових умовах. Даний проект дозволить продовжувати нашу роботу з включення звільнених у приватне, трудове життя.

Вступ (Introduction)

Призначення вступу полягає в тому, щоб логічно підвести рецензента до сутності і мети проекту, а також довести, що саме ваша організація гідна підтримки. Репутація заявника, його надійність має велике значення для донора. От чому, у вступі важливо інформацію про організацію, показати які знання, уміння і навички допоможуть компетентно реалізувати проект.

Вступ звичайно займає від 0,5 до 2 сторінок. До цієї частини заявки додаються такі **вимоги**

- Навести основні дані про організацію-подавача, рівень компетентності автора проекту і кваліфікації персоналу. . Зазначити, хто складав заявку і хто буде виконувати проект.

3. Визначити вид діяльності, цілі, задача організації-заявника.
4. Підтвердити репутацію вашої організації за допомогою повідомлень про її досягнення і документальних підтверджень цих досягнень.
5. Логічно підвести до розділу "Постановка проблеми".

Приклад

ВСТУП

Запропонований проект буде реалізовуватися недержавною громадською організацією "Смолоскип", що створена й офіційно зареєстрована в січні 1997 року. Основна ціль діяльності - надавати психологічної допомоги людям, що відчувають високу соціальну напругу і вступають легко в конфлікт із навколишнім соціальним середовищем.

Серед співробітників "Смолоскипу" є спеціалісти в області психології, педагогіки, юриспруденції, політології, економіки. Багато хто з них викладають психолого-педагогічні, правознавчі, суспільні й економічні дисципліни на психологічному і юридичному факультетах Кіровоградського інституту регіонального управління і економіки (КІРУЕ).

Основними видами діяльності НДО "Смолоскип" є проведення різноманітних форумів (семинарів, круглих столів і ін.), консультування, а також проведення психо – корекційних тренінгів.

Організація "Смолоскип" існує за рахунок коштів фундаторів, добродійних внесків фізичних осіб і організацій, технічної підтримки КІРУЕ.

З лютого 1997 року і по цей час співробітники "Смолоскипа" проводять індивідуальні консультації і психо - тренінги з людьми, що відчувають високу соціальну напругу і вступають легко в конфлікт із навколишнім соціальним середовищем.

У вересні 1998 року співробітники "Смолоскипа" брали участь у Міжнародній конференції "Динаміка особистості засудженого".

У березні 1999 року спеціалісти "Смолоскипа" провели семінар для співробітників правоохоронних органів "Психологічні аспекти особистості звільненого з виправно-трудоного закладу".

Виходячи з викладеного вище, думаємо, що робітники "Факела" мають достатню кваліфікацію і досвід роботи для успішної реалізації всіх основних напрямків запропонованого проекту - організація і проведення учбово-практичного семінару з вихователями ВТЗ; проведення психо - корекційних тренінгів з особами, що готуються до звільнення з ВТЗ; випуск спеціального посібника "Як домогтися успіху на свободі?".

Постановка проблеми або обґрунтування потреб (Problem Statement of Need Assessment)

Для того, щоб переконати донора в ефективності запропонованого проекту, важливо довести актуальність проблеми, на рішення якої він спрямований. При цьому **постановка проблеми повинна відбивати не внутрішні потреби організації, проблеми, що існують у суспільстві, за рішення яких береться організація.**

Існує диференціація у формулюванні даного розділу в залежності від напрямку

діяльності. Якщо в проекті мова йде про рішення соціальних, економічних, правових, (логічних проблем, то даний розділ та наступний називаються: "Постановка проблеми" ("Problems") і "Цілі і задачі" ("Goals and Objectives"). У проектах, спрямованих на задоволення духовних потреб населення (сфера культури, мистецтво, утворення) повідні розділи називають: "Потреби" ("Needs") і "Задоволення потреб" ("Satisfaction and Needs").

При написанні даного розділу також важливі стислість, лаконічність, ясність і дохідливість викладу. Необхідно уникати складних граматичних конструкцій, наукоподібних зворотів і фахової лексики. Якщо при обґрунтуванні проблеми не можна ітися без маловживаної наукової термінології, то значення кожного поняття повинно и розкрито. Для доказу актуальності висунутої проблеми необхідно використовувати тільки власну оцінку потреб соціального оточення, але і робити посилання на наукові дослідження, виступи представників влади й інших авторитетних осіб, а також, у разі потреби, наводити статистичні дані. **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, посиланнями на літературні джерела й ін.;
- висловити припущення щодо причин існування проблеми і їхнього взаємозв'язку.

Приклад

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Реформування України, побудова в ній громадянського суспільства неможливо без спеціальних заходів для попередження антисоціальних проявів особистості. Ця задача набуває особливої актуальності для людей, звільнених із виправно-трудова закладів (ВТЗ), тому що значна їх частина (35%) знову чинить злочини. При цьому 52,4% злочинів відбувається в перший рік після звільнення. Одна з основних причин рецидивів - невміння звільненого адаптуватися до умов життя на свободі. Людина, потрапляючи в нове соціальне середовище, зустрічається зі специфічними труднощами, до подолання яких вона не завжди психологічно готовий. Все це переконує в необхідності проведення спеціальної роботи з психологічної адаптації звільненого до умов життя на свободі. Успіх адаптації залежить від таких чинників:

особистість самого звільненого: його світогляд, риси характеру, правосвідомість, утворення, трудові навички і т.п.;

умов зовнішнього середовища, що оточує особистість звільненого: відносини з членами малих груп, у які входить за місцем роботи, проживання; тактика робітників міліції, що здійснюють нагляд;

умови, у яких звільнений знаходився в ВТЗ і які позначаються на його поведінці в перші місяці свободи.

Саме на надання психологічної підтримки звільненого в процесі його адаптації до умов життя на свободі і спрямований цей проект.

Цілі і задачі проекту

У цій частині заявки необхідно показати, який очікується ефект від реалізації проекту, Грантодавець повинен знати ваші цілі і задачі.

Ціль - це те, заради чого будуть здійснюватися заходи проекту. Ціль, як правило, формулюється у виді загального твердження, що важко піддається кількісній оцінці. Призначення цілі - показати тип проблеми з якої має справу грантопошукувач.

При формулюванні цілі проекту можна скористатися такою 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

Задача (Objectives) - конкретні досягнення, що не піддаються виміру, спрямовані на рішення проблеми і здійснення цілі проекту

Задача завжди вказує на кінцевий результат, а не на процес його досягнення. Тому, уникайте слова, що показують процес, а використовуйте слова, що означають його завершеність:

Не можна використовувати слова: підтримувати, покращувати, посилювати, сприяти, координувати, перебудовувати

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

Формулюючи задачі важливо використовувати критерії 5МАРТ

S	Specific	Конкретність	Чи конкретна задача, чи достатньо зрозуміла з точки зору того, як, коли і де зміниться ситуація?
M	Measurable	Обчислюваність	Чи можливо обчислити кількість (наприклад, скільки людей)?
A	Area-specific	Територіальність	Чи показують задачі район або групу населення?
R	Realistic	Реальність	Чи приведе виконання проекту до змін, вказаних в задачах?
T	Time-bound	Визначеність в часі	Чи відображає задача період часу, за який вона може бути досягнута (на протязі першої чверті або першої половини запланованого часу)?

Загальні вимоги до написання розділу "Цілі і задачі проекту":

1. Обсяг-0,5-1 стор.

3. Ціль - загальний результат, задача - конкретні приватні результати.

Приклад

ЦІЛІ І ЗАДАЧІ ПРОЕКТУ

Проект служить адаптації звільнених із ВТЗ до умов життя на свободі шляхом реалізації учбово-методичного комплексу по коригуванню девіантної поведінки

Для досягнення зазначеної цілі передбачається вирішити такі задачі:

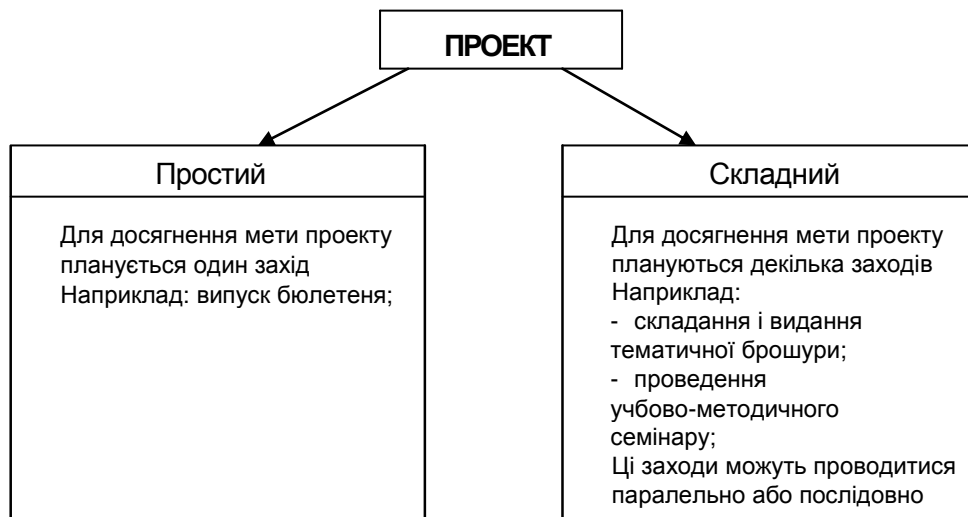
1. Провести учбово-практичний семінар "Динаміка особистості засудженого і виховний процес у ВТЗ" для робітників ВТЗ.
2. Організувати випуск щоквартального бюлетеня "Як домогтися успіху на свободі?" і поширити його у виправно-трудовах закладах України.
3. Розробити навчальний курс "Виправно-трудова психологія" і провести його апробацію у Вузах України.

Стратегія досягнення цілей (методи і заходи)

Ціль проекту реалізується за допомогою конкретних заходів і методів.

Можливі види заходів при реалізації цілі проекту:

- організація і проведення семінарів, 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 громадських акцій і 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:

1. Обсяг -1 -5 сторінок
2. Відповідність заходу цілі і задачі проекту
3. Описати заходи й аргументувати причини їхнього вибору;
4. Зазначити відповідальних за проведення заходу, а також визначити, як буду здійснюватися заходи.
Викласти послідовність проведення заходів і зазначити ресурси необхідні їхнього виконання.
6. Пояснити, кому служить даний проект, тобто описати аудиторію його потенційних користувачів його результатами (іноді даний пункт виділяється в окремий розділ заяв "Аудиторія потенційних користувачів результатами проекту").

Приклад

3. Стратегія досягнення цілей

Для досягнення цілей проекту передбачається реалізація таких заходів:

3.1. Організація і проведення семінару "Динаміка особистості засудженого і виховний процес у ВТЗ"

Відповідальний виконавець: Дияконов Геннадій Віталійович

3.1.1. Організаційне підготування семінару. Визначення приміщення для проведення семінару, устаткування його необхідною оргтехнікою, підготування демонстраційних і роздаткових матеріалів. Забезпечення проїзду, проживання і харчування учасників семінару.

Відповідальний: Дияконов Геннадій Віталійович

3.1.2. Інформаційне підготування семінару. Упорядкування докладного списку зацікавлених учасників, розсилання запрошень, розміщення повідомлень про семінар у засобах масової інформації, проведення особистих зустрічей з адміністрацією ВТЗ України.

Відповідальний: Дияконов Геннадій Віталійович

3.1.3. Проведення дводенного семінару. Кількість учасників семінару до 42 чоловік, із них 36 - з інших міст. На семінарі виступить фахівець з виправно-трудової психології, із повідомленням:

продовження

"Дослідження динаміки особистості засудженого". Після обговорень результатів дослідження учасники семінару діляться власним досвідом вивчення особистості засудженого і виробляють рекомендації по ефективному використанню засобів і методів психологічного впливу

Відповідальний виконавець: Вдовиченко Олександр Миколайович

32. Організувати випуск щоквартального бюлетеня "Як домогтися успіху на свободі"

Відповідальний виконавець: Дидич Галина Степанівна

3.2.1. Організаційне підготування до випуску бюлетеня.

Попередні переговори з друкарнями.

Відповідальний виконавець: Кравченко Галина Семенівна

3.2.2. Збір і аналіз матеріалів, підготування тексту першого номера бюлетеня. Організація збору матеріалу розробка структури бюлетеня і редагування тексту першого номера.

Відповідальний виконавець: Дидич Галина Степанівна

3.2.3. Підготування до преси і випуск першого номера бюлетеня.

Макетування і видання першого номера бюлетеня тиражем не менше 2000 екз.

Відповідальний виконавець: Шалюта Вікторія Олександрівна

3.2.4. Поширення бюлетеня в ВТЗ. Розсилання інформаційних повідомлень про майбутній випуск першого номера бюлетеня, розміщення повідомлення про видання й адреси редакції засобах масової інформації.

Відповідальний виконавець: Дьяконов Геннадій Віталійович

3.3. Підготування й апробація навчального курсу "Виправно-трудова психологія"

Відповідальний виконавець: Петренко Віктор Григорович

3.3.1. Розробка тематичного плану і робочої програми навчального курсу. Визначення кількості лекційних, семінарських практичних занять. Розробка робочої програми, план в семінарських і практичних занять, списків рекомендованої літератури. Розробка 2-х-3-х варіантів навчальної програми.

Відповідальний виконавець: Петренко Віктор Григорович

1.3.2. Апробація навчального курсу і його корегування.

Вона буде проводитися на базі психологічного і юридичного факультетів Кіровоградського інституту регіонального управління й економіки. Курс буде читатися протягом одного семестру у формі лекцій і психологічних практикумів. Після апробації буде проведене відповідне корегування методичних матеріалів

Відповідальний виконавець: Петренко Віктор Григорович

3.3.3. Підготування до преси і видання матеріалів навчального курсу

а) тематичні плани навчального курсу;

б) брошура "Виправно-трудова психологія"

Оцінка і звітність (Evaluation)

попередньому розділі розкривалася стратегія досягнення цілей шляхом організації визначених заходів і використання конкретних методів. При втіленні стратегії в життя і грантодавцю, і керівнику проекту необхідно мати своєчасний зворотній зв'язок, за допомогою якої встановлюється контроль, перевірка діяльності НДО по досягненню їй і задач проекту. Об'єктивний аналіз результатів контролю служить підставою для

внесення необхідних коректив у діяльність організації для вдосконалення змісту, методів, форм досягнення запланованої цілі.

Результати контролю по реалізації методів і заходів проекту виражаються в їхній оцінці.

У широкому значенні слова оцінкою називають характеристику цінностей, рівня або значення яких-небудь об'єктів або процесів, ступінь або якість чого-небудь.

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

Оцінка дозволяє визначити:

Наскільки змінилася ситуація, описана в розділі "Постановка проблеми" Чине призвела реалізація проекту до якогось неврахованого ефекту (позитивного і або негативного) Які чинники сприяли успіху проекту, а які заважали досягненню цілі.

Оцінка повинна бути об'єктивною. Велике значення в реалізації цієї вимоги мають чітко розроблені показники, за якими варто оцінювати проект. Для підвищення об'єктивності і довіри до заявника іноді доцільно вдаватися до допомоги компетентних осіб з інших організацій, що можуть запропонувати свій план оцінки, яка найкраще пасує | для вашого проекту.

Показники - це кількісні і якісні критерії, які лежать в основі вимірювання й 1 оцінювання досягнення поставлених у проекті цілей і задач.

Кількісні характеристики використовують при описі змінених напрямків діяльності: Наприклад, кількість навчальних годин, кількість витрачених засобів, кількість людей, що прийняли участь у програмі навчання й ін.

Якісні показники відбивають зміни в самому утриманні ситуації, описаної в розділі "Постановка проблеми".

Наприклад, підвищення рівня адаптації до життя на свободі.

Показники оцінки повинні відповідати цілям і задачам проекту.

Наприклад: Мета: Організувати на регіональному телебаченні щотижневу програму, що забезпечувала б населення важливої для їхньої життєдіяльності екологічною і культурно-історичною інформацією.

Задача

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

Показники

А. Ранжирне місце екологічної передачі серед інших програм регіонального телебачення
Б. Думка телеглядачів до і після передачі та по відпрацьованій методиці

Близьким до оцінки є поняття "моніторинг".

Моніторинг це неперервний контроль, процес постійного накопичення інформації з всіх аспектів проекту для визначення ходу виконання й остаточного завершення запланованих заходів, а також про їх сприяння досягненню цілі проекту.

У процесі моніторингу керівник стежить за дотриманням графіка роботи, надходженням ресурсів, ефективністю проведених заходів. По моніторингу в будь-який момент можна встановити чи виконується проект згідно затвердженого плану.

Збираючи інформацію для моніторингу запланованих заходів, важливо визначити категорії цієї інформації. Це може бути:

- Робочий план заходів;
- Засоби і витрати;
- Робітники і керівники;
- Результати.

Кожна з цих категорій підлягає конкретизації, при цьому важливо уточнити: Що **саме підлягає моніторингу** (час здійснення заходу; зарплата і премія; умови замовлення і доставки товару; дані про людей, що одержали послуги або пройшли навчання й ін.);

Яку **інформацію збирати** (розклад заходів; платіжні підтвердження; товарні реєстри; резюме співробітників і ін.);

Хто **збирає інформацію** (менеджер проекту, фінансові органи, громадські працівники; викладачі і т.п.);

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

Як використовувати інформацію (переконатися в наявності засобів, визначити структуру виплат за послуги; давати робітникам рекомендації щодо кар'єри і т.п.); Які **рішення можна приймати** (переглянути бюджет і проект; визначити відповідність посади; переглянути стратегію проекту й ін.) Отже, моніторинг - це без зупинний процес. Система моніторингу повинна бути розроблена ще до початку роботи проекту і потім 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 і просуванні до цілі.)організація, що фінансує проект, як правило, зажадає від виконавців проекту звіт, і складається відповідно до вимог, обумовлених в договорі про виділення коштів. [Упорядкування звіту допомагає організації-виконавцю проаналізувати свої досягнення і виділити додаткові проблеми, що потребують підвищеної уваги.

Незважаючи на різноманіття варіантів форм написання звіту він повинен відбити ! реальний стан справ по досягненню цілей. У звіті необхідно дати відповіді на такі питання: Який відрізок часу охоплений у звіті?

Які види діяльності планувалися на цей період? (співвіднести з графіком виконання робіт)

Конкретні дії і конкретні результати. За допомогою яких критеріїв вони оцінюються? (кількість зайнятих людей, яких результатів вони досягли) Які ресурси використовувалися? Чи достатньо було їх, щоб виконати намічені на даний період заходи?

Які проблеми виникли за звітний період? Ваші пропозиції щодо рішення цих проблем.

Які плани на наступний період діяльності? Як вони враховують зміни в графіках діяльності або необхідних ресурсів? Таким чином, розділ "Оцінка і звітність" повинна показати грантодавцю, що ви [володієте механізмами, що дозволяють реально оцінити результати діяльності. Обсяг, що рекомендується для даної частини проекту - 0,5-1 стор.

Основні вимоги до цього розділу:

1. Наявність плану оцінки досягнення цілей
2. Наявність плану оцінки і корегування роботи в процесі виконання проекту
3. Чіткі критерії оцінки
4. Конкретизація осіб, що проводять оцінку і принципи їхнього добору
5. Методи добору даних і засоби їхнього аналізу
6. Конкретизація форми звітності

Приклад

Оцінка і звітність

Для ефективності реалізації проекту передбачається:

- одержати відгук від адміністрації тих вузів, де проводиться апробація навчального курсу "Виправно-трудова психологія";
- одержати відгук з ВТЗ України, у які надсилався інформаційний бюлетень "Як домогтися успіху на свободі?"
- провести анкетування учасників семінару з проханням самооцінки отриманих ними знань, умінь і навичок.

Об'єктивними показниками успішності реалізації проекту будуть служити:

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

- кількість виправно-трудових закладів України, що побажали отримувати бюлетень "Як домогтися успіху на свободі?"

кількість учасників семінару і їх географія

Моніторинг буде проводитися адміністрацією організації "Смолокип" і представниками підтримуючих організацій.

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

Подальше фінансування (Future Funding)

Цей розділ включається в тому випадку, якщо поданий вами проект не є одноразовою акцією, а припускає подальший розвиток діяльності і після закінчення терміну дії гранта. У цьому випадку ви повинні довести донору, що даний проект і організація, що реалізує його, мають перспективи подальшого фінансування. Спонсор повинен знати:

Чи спроможний самий проект дати необхідні кошти (плата за надані послуги, інформацію й ін.); • Чи існують особи або організації, заклади, спроможні оплачувати послуги, надані клієнтам у рамках проекту; Рекомендується, щоб обсяг розділу був 0,5-1 стор.

Основні вимоги:

1. Подавач повинен мінімально покладатися на подальшу підтримку донора
2. Зазначити, чи будуть отримані засоби з інших джерел і як саме
3. Прикласти документи, що підтверджують подальше фінансування проекту.

Приклад

Подальше фінансування

У випадку успішної реалізації проекту подальше удосконалювання навчального курсу "Виправно-трудова психологія" передбачається здійснювати за рахунок тих навчальних закладів, у яких він буде читатися. На даний момент є домовленість із деканатом факультету правознавства Кіровоградського педагогічного Університету ім. В. Винниченка, а також із ректоратом Харківської юридичної академії.

Випуск бюлетеня "Як домогтися успіху на свободі" буде продовжений за рахунок спонсорської допомоги зацікавлених організацій і за рахунок засобів, отриманих від розміщення реклами. В даний час реабілітаційний науково-виробничий центр "Горн" уже висловив принципову зацікавленість у подібному виданні і готовність у випадку успіху фінансувати випуск декількох номерів бюлетеня

Бюджет (Budget)

Бюджет - найбільш значуща частина заявки, що старанно вивчається донором. Люди, 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 цілі 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.

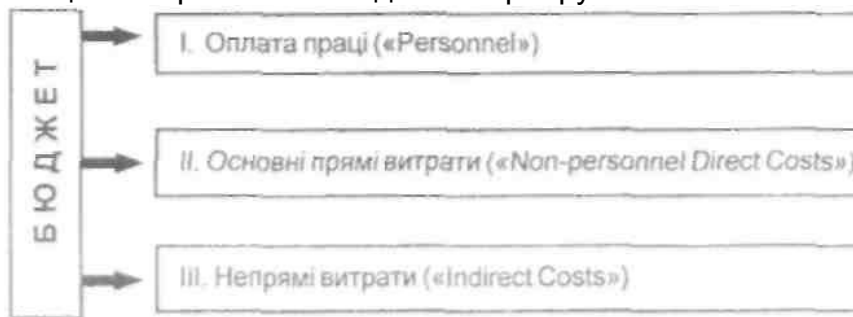
Бюджет звичайно складають після написання проекту тому що він повинен мати договірну, перевірену фінансову інформацію. Бюджет складається в доларах США і передбачає можливу інфляційну поправку. У бюджеті показуються інші джерела фінансування. Якщо заявник припускає для реалізації проекту використовувати власне мешкання або устаткування, то ці витрати включаються в бюджет як власний внесок, /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 їй беруться. Варто уникати необґрунтованого округлення сум. Наприклад, якщо якесь устаткування коштує 438\$, у бюджеті необхідно зазначити саме цю суму, а не 440\$. Якщо шановано 5 поїздок із Кіровограда в Київ, то треба написати: 5 поїздок із Кіровограда в Київ 5,5\$ = 27,5\$

Така точність покаже читачу, що грантопошукувач орієнтується у витратах і серйозно готувався до реалізації програми.

До основних бюджетних категорій можна віднести таке:

- штатний розклад (заробітна плата)
- консультанти
- відрядження: проїзд, добові, готель
- прямі витрати: оренда приміщення, офісні витрати, телефон, телеграф, поштові витрати, комунальні послуги
- устаткування: автомобіль, комп'ютер, факс, ксерокс
- фахова підготовка
- непрямі витрати
- інші виплати
- поправка на інфляцію

Всі ці категорії можна об'єднати в три групи:



Розділ «Оплата праці» може містити в собі:

- Зарплату і гонорари (Salaries & Wages)
- Консультативні і контрактні послуги (Consultant and Contract Services)
- Допомога і податки (Fringe Benefits)

Підрозділ "Зарплата і гонорари" включає всіх робітників, задіяних у реалізації проекту, за винятком тих, хто робить послуги за контрактом і консультантів.

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, осіб	Посада	Зарплата \$/місяць	Робочий час %	Тривалість роботи (місяців):	Повна сума \$	Наявна сума \$	Необхідна сума \$
1	2	3	4	5	6	7	8

У графу «Повна сума» вноситься загальна сума коштів, необхідний для оплати 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 об'єм роботи безкоштовно на добровільній основі).

У графу "сума, про яку запитується" вносяться кошти, які організація запитує в донора.

Підрозділ "**Консультативні і контрактні послуги**" включає виплати робітникам, найманим за договором (контрактом), а також консультантам. При цьому тут можна визначити кількість днів роботи (графа 5) і гадану суму оплати дня (графа 3). Якщо для консультантів і контрактних робітників передбачені добові і транспортні витрати, то вони заносяться в розділ "Основні прямі витрати". Консультант або контрактний робітник можуть визначену частину роботи виконати 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 й 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:

Помешкання і комунальні послуги (Space Costs)

- Оренду і покупку устаткування (Rental, Lease of Purchase of Equipment)
- Видаткові матеріали (Supplies)
- Витрати на відрядження і транспортні витрати (Travel expenses)
- Інші прямі витрати (Other costs)

Для написання цього розділу використовують таку типову форму:

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

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

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

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

- супровідний лист (COVER LETTER)
- інформація про організацію-виконавця;
- робочий план проекту (summary chart of key activities);
- організаційна схема (table of organization);
- список посад і посадових обов'язків персоналу (job description);
- біографічні дані учасників проекту (resume of curriculum vitae);
- обґрунтування необхідності закупівлі устаткування й інших ресурсів;
- рекомендації і листи підтримки (letter of support and endorsement)

Рекомендації творчого центру Counterpart:

"Уроки, взяті в процесі роботи над проектом.

Якщо ви одержали грант, по даному проекту - прекрасно! Якщо - ні, не засмучуйтесь. Зажадайте фонду письмові або усні пояснення про причини вашої невдачі, проаналізуйте і виправте слабкі місця проекту.

Не бійтеся загубити зайвий час зараз, щоб у майбутньому досягти поставленої цілі. Пам'ятаєте-на помилках вчаться! Люди, що складають прекрасні проекти, ніколи не зневірялися в слушність вибору, і робили спроби знову і знову. Тільки завдяки великим зусиллям і терпінню Ви здобудете перемогу"

Питання і завдання для вправ і самоконтролю:

◆ Завдання 1

Поміркуйте, які реальні проблеми будуть вирішені в результаті реалізації вашого проекту?:

Чого ви прагнете домогтися? Чим ви будете займатися? Хто зацікавлений у вашій діяльності? Які методи і шляхи будете використовувати?

◆ Завдання 2

Використовуючи зразок, оцініть потреби в будь-якій сфері діяльності, яка вас цікавить.

Зразок: Оцінка потреб в сфері охорони здоров'я дітей

Необхідна інформація	Джерела інформації	Коментар
<ul style="list-style-type: none">- Що є в наявності, де, скільки коштує?- Знання про здоров'я дитини. Що вже відомо батькам?- Стан здоров'я і практика. Які головні причини дитячих захворювань?	<ul style="list-style-type: none">- Письмові звіти органів охорони здоров'я.- Доповіді і висновки, що стосуються проектів в даному регіоні.- Доповіді і висновки, що стосуються вже виконаних проектів.- Зустрічі з громадськими лідерами, місцевими мешканцями.- Інформація з лікарень, шкіл, дитячих садків.- Ваші особисті спостереження.	

Оцінка потреб в сфері.

Необхідна інформація	Джерела інформації	Коментар

◆ **Завдання 3**

Обґрунтуйте актуальність якої-небудь проблеми, використовуючи таку схему:

Формулювання проблеми

1	, Характеристика ситуації, що потребує змін	
2	Коло осіб, яких стосується проблема	
3	Кількісна інформація про ситуації та осіб, що стосуються даної проблеми	
4	Організаційні потреби	

// Причини

1	Чому існує дана проблема?	
2	Скільки причин викликає дану проблему?	
3	Чи пов'язані дані причини одна з одною і як?	

III Наслідки

1	Які наслідки даної проблеми?	
2	На яку категорію людей вони впливають? 1 на яку кількість?	
3	Чи присутні явні політичні, культурні й економічні наслідки?	

◆ **Завдання 4**

Напишіть пояснювальний лист, у якому дається стисла характеристика проекту, формулюється актуальність і гарантується його підтримка з боку керівництва організації-заявника.

◆ **Завдання 5**

Використовуючи схему, сформулюйте мету проекту:

«Метою проекту є: _____

шляхом _____

◆ **Завдання 6**

Заповніть таблицю:

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

Завдання 7

Заповніть таблицю
«Інформація для моніторингу запланованих заходів»

Категорія інформації	Що підлягає моніторингу	Яку інформацію збирати	Хто збирає інформацію	Хто використовує інформацію	Як використовувати інформацію	Які рішення можна прийняти
Робочий план заходів	<ul style="list-style-type: none"> - час виконання заходів - наявність працівників, ресурсів 	<ul style="list-style-type: none"> - щомісячні, щоквартальні плани - розклад заходів 	<ul style="list-style-type: none"> - менеджер проекту - керівник 	<ul style="list-style-type: none"> - менеджер проекту - фінансуюча організація 	<ul style="list-style-type: none"> - отримали підтвердження про наявність працівників та їх ресурсів 	<ul style="list-style-type: none"> - перепрограмувати заходи і ресурси
Кошти і витрати						
Працівники і керівники						
Товари						
Результати						

◆ **Завдання В**

Заповніть таблицю

"Заходи: розробка плану моніторингу й оцінок"

Тимчасові рамки	
Відповідальна особа	
Методи + засоби	
Джерела інформації	
Показники	
Заходи	

Цілі	
------	--

◆ **Завдання 9**

Розробіть план проекту

№	Кроки проекту	Строк виконання	Вартість даного кроку	Кошти спонсора	Власні кошти
1					
2					
3					
4					
	Всього				

Література

1. Азарова Т. В, Абрамов Л.К. Ресурсний центр для НДО як каталізатор процесу між секторного партнерства. Кіровоград: ЦПТІ, 1999.
2. Патрисія Толанд. Погляд добровольця// Вісник фонду Євразія/ Інформаційний бюлетень Київського регіонального відділення №7 (12)2000, с.10.
3. Збігнев Ласоцік. Кілька зауважень про роль неурядових організацій у демократичній державі. - Львів: Товариство Лева, 1999.
4. Політологія: Посібник для студентів вищих навчальних закладів/за ред. О.В.Бабкіної, В.П.Горбатенка. - К.:видавничий центр "Академія", 1998.
5. Програма сприяння громадським організаціям// Матеріали семінарів - К.: Інститут демократії ім. П.Орлика, 1997.
6. Профіль третього сектору України.-К.: 1997.
7. Словник іноземних слів. М.:МГУ, 1995.
8. Абрамов Л. НДО області очима друкованих ЗМІ, НДО-Інформ, №3, січень, 2000.
9. Словник інформаційних слів. - М.:МГУ, 1995.
10. Стратегія. - Київ; Гурт, 1998.
11. Короткий словник іноземних слів. - М.: 1976.
12. Порадник для неурядових організацій. - Львів: Сполом, 1999.
13. М. Земба. Елементи персонального управління в неурядових організаціях. - Львів:Товариство Лева, 1998. ІІІІ.
14. Усе вирішують...гроші. К.Турт, 1998
15. Азарова Т.В., Абрамов Л.К. Стратегічне планування діяльності НДО. Кіровоград, ЦПТІ, 2000.
16. Азарова Т.В., Абрамов Л.К. Фандрейзинг для НДО. Кіровоград, ЦПТІ, 2000.
17. Азарова Т.В., Абрамов Л.К. Суспільно-ділові відносини НДО. Кіровоград, ЦПТІ, 2000.
18. Азарова Т.В., Абрамов Л.К. Менеджмент НДО. Кіровоград, ЦПТІ, 2000.

ЧАСТИНА 3 Додатки	192
Інформація про Лігу ресурсних центрів України	193
Інформація про ЦПТІ	196
Інформація про ІСКМ	197
Видання ЦПТІ (1999-2002рр.)	198
Інформація про Фонд Євразія	202
Інформація про національну програму «Розвиток соціальної взаємодії громадських організацій та закладів культури»	203

*МЕМОРАНДУМ
ПРО ОБ'ЄДНАННЯ
РЕСУРСНИХ ЦЕНТРІВ УКРАЇНИ УМЕРЕЖУ
ТА ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМІВ СПІЛЬНОЇ РОБОТИ*

З 1996 року в Україні за фінансової підтримки Фонду "Євразія", Фонду Чарльза Стюарта Мотта, Міжнародного фонду «Відродження» почали свою діяльність Ресурсні центри для недержавних організацій. На даний час їх працює десять. Сфери впливу Ресурсних центрів поширюються на всю територію України.

Підписами під цим документом Директори відповідних Ресурсних центрів засвідчують своє бажання до об'єднання та декларують про утворення Української Ліги Ресурсних центрів для НКО як єдиної мережі без формального центру.

МІСІЯ ЛІГИ РЕСУРСНИХ ЦЕНТРІВ:

Сприяти зростанню соціальної активності та відповідальності громадян шляхом розвитку сектору громадських організацій та зміцнення соціального партнерства. Сучасний етап розвитку громадських ініціатив, як і самих громадських організацій засвідчує наявність наступних проблем: і кількість громадських організацій у період з 1992 по 1998 р. р. невпинно зростає, однак, якісний рівень цих організацій залишається невисоким; сектор громадських організацій працює в умовах, близьких до ізоляції від держави, бізнесу, а також засобів масової інформації; законодавство, яке регулює діяльність громадських організацій є недосконалим. Водночас громадські організації не мають достатнього впливу на процес прийняття сприятливих для їхнього розвитку законів; і рівень свідомості громадян України залишається посттоталітарним: не сформовано цінностей громадянської відповідальності, відсутні традиції, що допомагають розвитку громадянського суспільства в Україні.

(метою покращення ситуації Ресурсні центри, що об'єдналися у Лігу, визначили такі основні напрямки діяльності:

Просвітницький: просувати ідеології соціальної активності та відповідальності громадян серед широких верств населення, урядових і бізнесових кіл.

Інформаційний: інформувати громадськість, бізнесові та урядові кола щодо ролі сектору громадських організацій у розвиненому суспільстві.

Міжсекторний: сприяти формуванню партнерства між секторами громадських організацій та державними і бізнесовими структурами на локальному та національному рівнях.

Лобістський: лобювати прийняття сприятливого законодавства щодо сектора громадських організацій.

Сприяти розвитку сектора громадських організацій шляхом навчання та надання інформаційної, консультативної й технічної допомоги.

Організації, що підписали цей Меморандум, набувають з моменту підписання права представляти мережу РЦ
25 грудня 1998 року м. Львів

Благодійний фонд "Громадські ініціативи" (БФ «Громадські ініціативи»).

Керівник: Наталя Качанова.

Адреса офісу: м. Харків, вул. Дарвіна, 20, 2 поверх, к. 229

Адреса для листування: 61099, м. Харків, вул. Рибалко, 23, кв. 56, БФ «Громадські ініціативи»

Тел./факс: (0572) 40-17-13,40-17-14

e-mail: com_in@kharkov.com

Волинський ресурсний центр (ВРЦ).

Керівник: Руслан Краплин.

Адреса офісу: м. Рівне, вул. Київська, 36 (9-й поверх)

Адреса для листування: 33027, м. Рівне, вул. Київська, 36 (9 поверх), ВРЦ

Тел./факс: (0362) 23-63-42

e-mail: vrc@ukrwest.net

Запорізький Ресурсний центр (ЗРЦ).

Керівник: Роман Скірко.

Адреса офісу: м. Запоріжжя, пл. Леніна, 110 Б, кв. 16

Адреса для листування: 69000; м. Запоріжжя, а/с 1332, ЗРЦ

Тел./факс: (0612) 63-09-12

e-mail: rc@ngonet.comint.net rc@rc.zp.ua

web-site: www.ngonet.comint.net

Західноукраїнський Ресурсний центр (ЗУРЦ).

Керівник: Василь Полуйко.

Адреса офісу: м. Львів, вул. Ю. Дрогобича, 8/12

Адреса для листування: 79000, м. Львів, вул. Ю. Дрогобича, 8/12, ЗУРЦ

Тел./факс: (0322) 72-68-33

e-mail: office@zurc.org

web-site: www.zurc.org

Інформаційно-аналітичний центр філантропії (ІАЦФ).

Керівник: Світлана Куц.

Адреса офісу: м. Київ, вул. Ярославів Вал, 36-е, кімн. 33

Адреса для листування: 01034, м. Київ, вул. Ярославів Вал, 36-е, кімн. 33, ІАЦФ

Тел./факс: (044) 1466162; 2461012

e-mail: cfp@philanth.relc.com

WEB-SITE: WWW.PHILANTHROPY.ORG.UA

Подільський центр прав людини (ПЦПЛ).

Керівник: Михайло Бардин.

Адреса офісу: м. Вінниця, вул. Козицького, 36, к. 39

Адреса для листування: 21050, м. Вінниця, вул. Козицького, 36, к. 39

Тел./факс: (0432) 35-90-79,35-1297

e-mail: pchr@pchr.vinnitsa.com

web-site: www.pchr.vinnitsa.com.ua

Регіональне ресурсне агентство "Крим-перспектива" (РРА «Крим-перспектива»).

Керівник: Катерина Дегтярьова.

Адреса офісу: АР Крим, м. Сімферополь, вул. Севастопольська, 8, к.23

Адреса для листування: 95СЩАРКрим, м. Сімферополь, вул. Севастопольська 8, к23, РРА «Крим-перспектива»

Тел./факс: (0652) 27^4-55ф.; 27-33-09,27-24-47

e-mail: kd@pop.cris.net

web-site: www.perspective-ngo.crimea.ua

Регіональний центр "Сприяння" (РЦ "Сприяння").

Керівник: Світлана Семененко.

Адреса офісу: м. Донецьк, вул. Артема, 129а, к. 210

Адреса для листування: 83055, м. Донецьк, вул. Артема, 129а, к. 210,

Ресурсний центр «Асоціації недержавних громадських організацій» V^.
Керівник: Анатолій Рекун.
Адреса офісу: м. Черкаси, вул. Смілянська, 78, к. 310
Адреса для листування: 18000, м. Черкаси, вул. Смілянська, 78, к. 310, РЦ «АНГО»
Тел./факс: (0472) 47-00-75
e-mail: asim@majar.com

Ресурсний центр розвитку громадських організацій «Гурт» (РЦРГО «Гурт»)
Керівник: Богдан Маслич.
Адреса офісу: м. Київ, вул. Попудренка, 52, офіс 904
Адреса для листування: 01025 м. Київ, а/с 126, РЦРГО «Гурт»
Тел./факс: (044) 5516339
e-mail: info@gurt.org.ua
web-site: gurt.org.ua

Східноукраїнська спілка молодіжних організацій (СУСМО).
Керівник: Ірина Білоус.
Адреса офісу: м. Горлівка, вул. академіка Корольова, 13-а (2-й поверх)
Адреса для листування: 84646, Донецька обл., м. Горлівка-26, а/с 180, СУСМО
Тел./факс: (06242) 53160
e-mail: vusmo@cafe.ditek.cn.ua vusmo@gorlovka.net

Східноукраїнський Ресурсний центр (СУРЦ).
Керівник: Ірина Пасісниченко.
Адреса офісу: м. Харків, вул. Сумська, 37, к.11
Адреса для листування: 61002, м. Харків, вул. Сумська, 37, к.11, СУРЦ
Тел./факс: (0572) 120261
e-mail: itl735@online.kharkov.ua

Центр гуманістичних технологій "АХАЛАР" (ЦГТ «АХАЛАР»)
Керівник: Ігор Підгорний.
Адреса офісу: м. Чернігів, вул. Воровського, 25, кв. 2
Адреса для листування: 14000, м. Чернігів, а/с 69, ЦГТ «АХАЛАР»
Тел./факс: (0462) 17-73-12
e-mail: ahalar@cn.relc.com
web-site: www.ahalar.cn.ua

Центр підтримки творчих ініціатив (ЦПТІ).
Керівник: Людмила Станкевич.
Адреса офісу: м. Кіровоград, вул. Жадова, 28, кор. 5, кв. 70
Адреса для листування: 25006; м. Кіровоград, а/с 4/30, ЦПТІ
Тел./факс: (0522) 59-83-12
e-mail: rc@cpti.kr.ua
web-site: www.ngo.org.ua www.presscat.org.ua

Чернівецький Ресурсний центр (ЧРЦ).
Керівник: Віктор Гончарук.
Адреса офісу: м. Чернівці, Театральна площа, 3, к. 75, (готель "Прут")
Адреса для листування: 58000, м. Чернівці, Театральна площа, 3, к. 75-76, (готель "Прут"), ЧРЦ
Тел./факс: (0372) 51-14-77
E-mail: crrc@unicom.cv.ua



Центр підтримки творчих ініціатив (ЦПТІ) - міжрегіональна, неприбуткова, неполітична, нерелігійна громадська організація.

Свою місію ЦПТІ вбачає у сприянні активізації громадян України в напрямку вирішення соціальних проблем шляхом підтримки розвитку громадського сектору. Для оптимізації процесу досягнення цієї мети використовуються механізми між секторного партнерства, передусім, з регіональними державними закладами культури які стали стратегічним партнером організації. Зазначена взаємодія формалізована у відповідних угодах між ЦПТІ та Міністерством культури і мистецтв України. З 1999 року реалізується спільна Програма **"Розвиток між секторної взаємодії громадських організацій та державних закладів культури"**, в рамках якої створено інформаційно-методичну мережу (ИММ) для НДО Кіровоградської області на базі державних закладів культури і засновано Кабінет технологій між секторної взаємодії при Міністерстві культури і мистецтв України. Зараз Програма поширює свою діяльність на інші регіони завдяки підтримці та зацікавленості з боку регіональних закладів культури, Міністерства культури і мистецтв України та регіональних НДО. ЦПТІ став методичним центром підтримки розвитку соціальної активності громадян шляхом інформаційно-освітньої підтримки НДО та створення умов для впровадження ефективних моделей соціального партнерства. Причому, зазначена функція організації характеризується зараз якісно новою сутністю, а саме, ЦПТІ не тільки розробляє та впроваджує моделі соціального партнерства, а й досягає того, щоб їх взяли на озброєння інші НДО, тобто, досягає кумулятивного ефекту від своєї діяльності.

Діяльність ЦПТІ здійснюється за наступними основними напрямками:

Реалізація освітніх програм, проведення тренінгів, семінарів, інформаційних сесій;

Консультування;

Технічні послуги;

Розробка та видання навчально-методичної, довідникової літератури:

Дослідження місця і ролі громадських організацій в суспільстві;

Розробка та впровадження моделі між секторної взаємодії НДО та державних закладів культури;

Використання можливостей мережі Інтернет для активізації процесів партнерства

НДО, бізнесу, влади та ЗМІ. ЦПТІ є членом **Ліги Ресурсних Центрів України** - об'єднання в якому згуртувались громадські організації, що професійно займаються розвитком третього сектору України. Це означає, що ЦПТІ надає своїм клієнтам повний пакет послуг, характерних для ресурсного центру для НДО. Але одночасно організації притаманні певні риси, які надають їй неповторного обличчя, а саме, створення системи інформаційно-методичного забезпечення потреб регіональних НДО, яка спирається на існуючі інфраструктури Міністерства культури і мистецтв України.

Діяльність ЦПТІ підтримується або підтримувалась **Фондом Євразія, ІІЗАЮ, Фондом Ч.С. Мотта, Міжнародним Фондом "Відродження", Програмою Трансатлантичної Ініціативи ЄС-США, ГО "Європейський Діалог", ОРЮ, САР, Міністерством культури і мистецтв України**. Важливим елементом фінансової сталості організації є добровільні пожертви з боку **комерційних структур та громадян**. Неоцінну допомогу ЦПТІ надають волонтери - консультанти ИММ при державних закладах культури регіону.

Керівник організації: Станкевич Людмила **Адреса для листування:**

ЦПТІ, а/с 4/30, М.Кіровоград, 25006, Україна **Телефон/факс:**

(0522)59-83-12 **Електронна пошта:** rc@cpti.kr.ua



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

Головною метою діяльності ІСКМ є вивчення, аналіз та впровадження моделей соціальної взаємодії, які б інтегрували суспільство для вирішення актуальних проблем його розвитку на локальному рівні.

Проекти, які реалізує ІСКМ, спрямовані на активізацію взаємодії органів місцевого самоврядування, регіональних НДО, ЗМІ та бізнес-структур в напрямку пошуку оптимальних шляхів вирішення соціальних проблем. ІСКМ є регіональним інформаційно-аналітичним центром для представників різних секторів суспільства, зацікавлених в активізації трансформаційних процесів на локальному рівні. Головним фокусом діяльності організації є інформаційно-методична підтримка процесів розробки та впровадження програм соціокультурного розвитку на локальному та регіональному рівнях. Споживачами послуг ІСКМ є, перед усім, представники органів державної влади, місцевого самоврядування та неприбуткової сфери. Основні **напрямки діяльності**:

- аналіз, розробка та впровадження оптимальних моделей соціальної взаємодії;
- реалізація освітніх програм;
- створення інформаційних ресурсів для ЗМІ в мережі Інтернет;
- проведення досліджень;
- розробка та видання навчально-методичної та довідникової літератури.

Керівник організації: Абрамов Лев **Адреса для листування:** ІСКМ, а/с
4/30, м. Кіровоград, 25006, Україна Телефон/факс: (0522)23-20-27, 59-83-12

Електронна пошта: rc@cpti.kr.ua

Веб-сайти: www.presscat.org.ua

ВИДАННЯ ЦПТІ (1999-2002рр.)

Менеджмент НДО.

(Азарова Т.В., Абрамов Л.К. - ЦПТІ, Кіровоград, 1999.-84 с.)

Даний навчально-методичний посібник розглядає НДО як об'єкт управління. Посібник буде корисним не тільки лідерам громадських організацій, а й для управлінців інших сфер діяльності, адже в ньому викладено теоретичні аспекти менеджменту, розкрито функції управління, наводяться якості, якими повинен володіти сучасний менеджер. Крім того, розкривається правовий аспект менеджменту НДО та фінансовий менеджмент. Посібник багатий на практичні завдання. В кінці підручника знаходиться додаток, в якому містяться законодавчі акти про діяльність громадських організацій, в тому числі про міжнародні зв'язки громадян та міжнародні об'єднання громадян. Посібник містить короткий глосарій термінів по темі. Видання посібника стало можливим завдяки підтримці Фонду Євразія за рахунок коштів, наданих Агентством Міжнародного Розвитку США та Фондом Ч.С.Мотта.

Ресурсний центр для НДО як каталізатор процесу між секторного партнерства.

(Азарова Т.В., Абрамов Л.К. - ЦПТІ, Кіровоград, 1999. - 52 с.)

Видання цієї брошури було викликано потребою в розвитку партнерських відносин між державою та громадським сектором. Зокрема, ЦПТІ має позитивний досвід в налагодженні відносин такого роду. Пріоритетом діяльності ЦПТІ обрав галузь культури. Досвід розробки та впровадження конкретно їх моделі партнерства між державними закладами культури та НДО буде корисним для багатьох НДО в країнах перехідного періоду. Видання посібника стало можливим завдяки підтримці Фонду Євразія за рахунок коштів, наданих Агентством Міжнародного Розвитку США та Фондом Ч.С.Мотта.

Суспільно-ділові відносини НДО.

(Азарова Т.В., Абрамов Л.К. - ЦПТІ, Кіровоград, 1999. - 80 с.)

Цей навчально-методичний посібник розкриває основні аспекти суспільно-ділових відносин діяльності НДО. Докладно розкриваються такі поняття як **РР**, взаємодія з ЗМІ, зв'язок НДО, держави і бізнесу, спілкування, форми ділового спілкування, роль інформаційних технологій для суспільно-ділових відносинах. Після кожного розділу пропонуються практичні завдання та вправи, тому матеріал засвоюється високо ефективно, закладаючи основу для навичок. Перший наклад посібника став можливим завдяки підтримці Фонду Євразія за рахунок коштів, наданих Агентством Міжнародного Розвитку США та Фондом Ч.С.Мотта, другий наклад здійснено за підтримки Програми Трансатлантичної ініціативи ЄС-США підтримки розвитку громадянського суспільства України.

Довідник недержавних організацій Кіровоградської області.

(ЦПТІ, Кіровоград, 1999, 52 с.)

Брошура містить перелік громадських організацій Кіровоградської області. Окрім алфавітного покажчика в ній передбачено ще й розділ, де всі НДО згруповані за географічним принципом по районах області, окремо - міста Кіровограда і Олександрії. Добірка містить також іменний покажчик контактних осіб НДО. Видання довідника здійснено за підтримки Фонду Євразія за рахунок коштів, наданих Агентством Міжнародного Розвитку США (ІІЗАЮ) та Фондом Ч.С. Мотта.

Фандрейзинг для НДО.

(Азарова Т.В., Абрамов Л.К. - ЦПТТ, Кіровоград 2000. -84с)

Мета цього навчально-методичного посібника - це ознайомлення лідерів та персоналу НДО з таким важливим аспектом діяльності НДО, як залучення коштів. Зараз дуже мала частка від усіх ЦЦО користуються всім спектром можливостей залучення додаткових коштів. Посібник являє собою цінність, тому що в ньому детально розкрито як загальні принципи фандрейзингової стратегії, так і послідовність етапів діяльності по залученню коштів, наприклад від фірм та приватних осіб. Книга містить багато практичних завдань та вправ, які допоможуть краще засвоїти матеріал та вдосконалити набуті навички. Книга містить такі розділи: Фандрейзинг. Що це таке? Тенденції Гта принципи фандрейзингової стратегії. Етапи діяльності НДО для отримання пожертв від приватних осіб та фірм. Грант як метод отримання донорської підтримки. Перший наклад посібника став можливим завдяки підтримці Фонду Євразія за рахунок коштів, наданих Агентством Міжнародного Розвитку США та Фондом Ч.С.Мотта, другий наклад здійснено за підтримки Програми Трансатлантичної ініціативи ЄС-США підтримки розвитку громадянського суспільства України.

Стратегічне планування діяльності НДО.

(Азарова Т. В., Абрамов Л.К. - ЦПТТ, Кіровоград, 2000. - 76 с.)

Цей навчально-методичний посібник показує важливість та надає конкретних навичок по стратегічному плануванню діяльності НДО. Кожна організація на якомусь етапі свого розвитку має розробляти стратегію свого майбутнього руху щоб укріплювати свою життєздатність. Підручник надає методичних рекомендацій щодо складання такого плану, розкриває важливість стратегічного планування для розвитку НДО. Посібник складається з двох частин - перша - теоретична , а друга - практичного спрямування. Розкриваються значення стратегічного планування як функції управління, сутність поняття "стратегія", принципи і рівні стратегічного планування, методи розробки стратегії, послідовність етапів стратегічного планування, визначення стратегічних цілей, вимірювання і контроль кроків та наслідків. Перший наклад посібника став можливим завдяки підтримці Фонду Євразія за рахунок коштів, наданих Агентством Міжнародного Розвитку США та Фондом Ч.С.Мотта, другий наклад здійснено за підтримки Програми Трансатлантичної ініціативи ЄС-США підтримки розвитку громадянського суспільства України.

Менеджмент в сфері культури.

(Абрамов Л.К., Азарова Т.В. - ЦПТТ, Кіровоград, 2000. - 88с.)

Навчально-методичний посібник для управлінців сфери культури, призначений для проведення відповідного тренінгу. Видання містить інформацію по теоретичних основах менеджменту, управлінських функціях **в управлінському процесі, галузі культури як об'єкту управління, вимогах до менеджера культури та до організації відносин з підлеглими.** Вкінці кожного розділу розміщені **вправи та завдання для самовдосконалення.** Розробка та видання посібника здійснені за рахунок коштів, наданих Міжнародним Фондом «Відродження».

Методика надання консультативних послуг регіональним НДО. (Азарова Т.В., Абрамов Л.К. - ЦПТТ, Кіровоград, 2000,200с.)

У виданні детально розкрито методику надання консультативних послуг регіональним НДО. По кожному з дев'яти основних аспектів діяльності НДО наведено основний теоретичний матеріал, який необхідно знати методисту-консультанту інформаційно-консультативного пункту для надання якісної, системної інформаційної підтримки «регіональними НДО. Посібник містить велику кількість завдань та вправ, які дозволять вдосконалитися методистам-консультантам. Завдання та вправи можна використовувати під час консультування. Перший наклад посібника став можливим завдяки підтримці Фонду Євразія за рахунок коштів, наданих Агентством Міжнародного розвитку США та Фондом Ч.С.Мотта, другий наклад здійснено за підтримки Програми Трансатлантичної ініціативи ЄС-США підтримки розвитку громадянського суспільства країни.

ЦПТІ та його справи.

(НДО-Інформ №6, Січень, 2001, - ЦПТІ, Кіровоград, - 48 с.)

Шостий номер інформаційного бюлетеня Центру підтримки творчих ініціатив. Випуск виконаний у формі річного звіту. Брошура містить підсумок діяльності ЦПТІ за 1999-2000 роки, в ній багато документальних даних, які дозволять зробити певні висновки читачам. Номер містить такі розділи: вступне слово, загальна інформація про ЦПТІ, коротка історія ЦПТІ, персонал ЦПТІ, інформаційно-консультативна мережі ЦПТІ для НДО в державних закладах культури Кіровоградської області, заходи, проведені ЦПТІ, видання ЦПТІ, проекти ЦПТІ, які реалізуються за підтримки міжнародних благодійних фондів, діяльність ЦПТІ очима друкованих ЗМІ, інформація про партнерів по Лізі Ресурсних центрів України. Видання брошури стало можливим завдяки підтримці, наданій Фондом Євразія, за рахунок коштів Фонду Ч.С. Мотта.

НДО-Інформ.

(№ 1-12, ЛИПЕНЬ 1999р. березень 2002р., - ЦПТІ, Кіровоград)

Дванадцять номерів інформаційного бюлетеня Центру підтримки творчих ініціатив. В ньому містяться наступні розділи: Міжсекторне партнерство. Думка влади; Світовий банк та Україна; «Школа лідерів НДО»; наші волонтери; презентації НДО; досвід роботи ІКП; бібліотечка для НДО; Події. Факти. Новини; ресурси НДО; інформаційно-методична мережа ЦПТІ для НДО. Це - основні розділи, які містились у всіх бюлетенях, крім того, кожен окремий й бюлетень мав інші розділи. Видання бюлетенів здійснено за підтримки Фонду Євразія за рахунок коштів, наданих Агентством Міжнародного Розвитку США (USAID) та Фондом Ч.С. Мотта, CAP за рахунок Агентства Міжнародного Розвитку США (USAID), Міністерства культури і мистецтв України. Окремі номери виходили тематичними бюлетенями.

«Трансформування галузі культури в посттоталітарних країнах», «Сучасний менеджмент в галузі культури» - матеріали заходів. (ЦПТІ, Кіровоград, 2001р. -124 с.)

Видання є підсумком в реалізації проекту «Трансформація системи управління в галузі культури». В збірку входять тези доповідей учасників Міжнародного семінару та матеріали тренінгу для апарату Міністерства культури і мистецтв України. Видання буде корисним для лідерів та персоналу НДО, працівників державних закладів культури. Видання збірки стало можливим завдяки підтримці Міжнародного Фонду «Відродження».

Довідник громадських організацій міста Кіровограда, що співпрацюють з молоддю. (ЦПТІ, Кіровоград, 2001, 52 с.)

Брошура містить базову інформацію про громадських організації міста Кіровограда, що співпрацюють з молоддю. Видання містить наступні розділи: третій сектор та його можливості для молоді; інформація про громадські організації М.Кіровограда, що співпрацюють з молоддю; додатки. Довідник буде корисним для молоді, яка хоче змінити на краще не тільки власне життя, а й внести реальні позитивні зміни в життя міста, реалізуючи свій потенціал в громадських організаціях. Видання довідника здійснено за підтримки львівської громадської організації «Європейський діалог», за рахунок коштів, наданих Департаментом з Міжнародного Розвитку Великобританії (DFID).

«III сектор у III тисячолітті. Кіровоградська область. Довідник. Дослідження»
(ЦПТІ, Кіровоград, 2001, 96 с.)

Видання містить дві частини: довідник громадських організацій Кіровоградської області (який складається з географічного покажчика, алфавітного покажчика, алфавітного покажчика контактних осіб ЦЦО, алфавітного покажчика НДО за напрямками діяльності) та блоку, який містить результати досліджень різних аспектів розвитку громадських організацій регіону («Інформаційний вплив НДО на соціальне оточення (1999-2000рр.)», «Динаміка розвитку НДО Кіровоградської області (1998- 2000рр.) та роль Ресурсного центру (ЦПТІ) в цьому процесі», «Статистика третього сектору регіону»). Зокрема, блок досліджень надає детальної інформації з найрізноманітніших аспектів, які стосуються діяльності громадських організацій регіону. В цьому розділі також представлені оригінальні методики, розроблені ЦПТІ («Виявлення інформаційного впливу НДО на соціальне оточення» та «Виявлення рівня життєздатності НДО») Розділ «Додатки» містить інформацію про ЦПТІ, ІКП, видання ЦПТІ, про партнерів ЦПТІ по Лізі Ресурсних центрів України. Тиражування видання було підтримано Програмою Трансатлантичної ЄС-США сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні, а також Фондом Євразія за рахунок коштів, USAID та Фондом Ч.С.Мотта.

Трансформування галузі культури в посттоталітарних країнах", "Сучасний менеджмент в сфері культури " - матеріали заходів.
(ЦПТІ, Кіровоград, 2001. -124 с.)

Другий наклад цієї збірки випущено на численні прохання клієнтів, які мають цікавість у трансформуванні галузі культури. Зміст видання такий як і в першому накладі, за єдиним виключенням - матеріали тренінгу, на яких базувався сам тренінг для апарату Міністерства культури і мистецтв. Тиражування другого накладу цих матеріалів здійснено в рамках Програми розвитку соціального партнерства НДО та державних закладів культури за рахунок коштів, наданих Міністерством культури і мистецтв України.

"Теорія та методика корпоративного спонсорства"
(Азарова Т.В., Абрамов Л.К. - ЦПТІ, Кіровоград, 2001 - 132с.)

Видання - спроба узагальнити й адаптувати іноземний досвід та проаналізувати досвід нашої країни і викласти теоретичні й методичні аспекти корпоративного спонсорства з огляду на специфіку функціонування НДО в Україні. Видання має чотири частини: Частина 1. Теоретичні й методичні аспекти корпоративного спонсорства. Частина 2. Методика діяльності НДО по залученню ресурсів у підприємця. Частина 3. Практичні рекомендації ' щодо співпраці НДО з бізнесом. Частина 4. Додатки. Для закріплення знань та формування навичок пропонуються численні вправи та завдання, які розташовані в посібнику після кожного розділу. Видання навчально-методичного посібника стало можливим завдяки підтримці Альянсу Партнерства Каунтерпарт (CAP) за рахунок коштів, наданих Агентством США з міжнародного розвитку (USAID).

"Стратегія неполітичної громадської організації під час передвиборчої кампанії" (Азарова Т.В., Абрамов Л.К.-ЦПТІ, Кіровоград,-2001,120с.)

За 10 років незалежності громадські організації пройшли значний шлях в своєму розвитку, в тому числі, і в напрямку усвідомлення своїх корпоративних інтересів, без відстоювання яких важко досягти "зрілості" "третього сектора". Саме тим громадським організаціям, які мають намір лобювати свої інтереси, присвячено це видання, оскільки передвиборча кампанія дає для цього унікальний шанс. Посібник містить наступні розділи:

1. Роль передвиборчої кампанії в політичному житті суспільства та участь НДО в цьому процесі.
2. Основні етапи діяльності НДО в період передвиборчої кампанії.
3. Додатки.
4. Додаткова інформація.

Видання навчально-методичного посібника стало можливим завдяки підтримці Альянсу Партнерства Каунтерпарт (CAP) за рахунок коштів, наданих Агентством США з міжнародного розвитку (USAID).



Фонд Євразія, заснований у 1993 р. і фінансований як громадськими організаціями так і приватними спонсорами, допомагає Новим незалежним державам (ННД) колишнього СРСР у створенні сильної ринкової економіки в рамках міцних демократичних структур.

Центральною ідеєю діяльності Фонду є не благодійність чи роздавання милостині, а реалізація активних спільних зусиль, спрямованих на допомогу демократичним структурам ННД, що розвиваються для того, щоб у майбутньому вони були у змозі допомагати собі самі.

Місія Фонду Євразія - надавати допомогу дванадцятьом незалежним державам на території колишнього Радянського Союзу в побудові демократичних ринкових структур. Основним засобом виконання цієї місії є відкрита програма грантів для надання допомоги в укріпленні в цих структур. До того ж, у відповідності з його ціллю, Фонд також виконує безпосереднє управління обмеженою кількістю проектів, покликаних заохочувати професійні дослідження у сфері економічної політики, розвитку сектора малого бізнесу та незалежних засобів масової інформації.

Фонд був інкорпорований у Федеральному окрузі Колумбія в 1992 р. у відповідності з розділом 501(с)(3) Внутрішнього Податкового Кодексу. Він розпочав надавати гранти у червні 1993 р., отримавши фант у 75 мільйонів доларів США від Агентства з Міжнародного Розвитку (USAID). З того часу Фонд підтримує фондування своїх основних програм на рівні 20 мільйонів доларів на рік. В 1997 р. Фонд отримав від USAID додаткові кошти для продовження своїх основних програм на тому ж рівні. Засновники Фонду Євразія сподівались, що їм пощастить у створенні механізму встановлення партнерських відносин між громадським та приватним секторами. З 1995 р. Фонд зібрав більше 9,5 мільйонів доларів з неурядових джерел для забезпечення додаткової підтримки регіональних програм Фонду.

Фонд виконує провадить діяльність з Відділу управління програмами у Вашингтоні та з семи регіональних відділень на території ННД, що знаходяться у Києві, Москві, Саратові, Ташкенті, Владивостоці та Єривані. Фонд також має відділення в Алмати, Ашхабаді, Баку, Бишкеці, Кишиневі, Душанбе та Гюмрі і працює з місцевими представниками в одинадцяти містах ННД. Серед працівників Фонду - 38 американців та більше 70-ти громадян ННД.

Фонд організований таким чином, щоб якнайшвидше відгукуватися на заявки на фанти від організацій, які розташовані як у США, так і в ННД. Регіональні відділення Фонду можуть також надавати гранти на суму до 25 000 доларів. Більшість грантів не досягає цього рівня, в середньому - це 19 000 доларів. Надання гранту, який перевищує 25 000 доларів має бути затверджено Відділом управління програмами у Вашингтоні. Фонд проводить політику залучення приватних компаній США та ННД до участі у своїх програмах шляхом як спільного фінансування, так і безпосередніми пожертвами.

До цього моменту на кожен долар, внесений Фондом для фінансування проектів, припадало по 1,83 долари, залучених з приватних та урядових джерел.

Контактна інформація Київського регіонального відділення Фонду Євразія:

Адреса для листування: 01001, Україна, м. Київ, а/с В-157
Телефон/факс: (044) 2469961, 2382696 Е-пошта:
eurasia@eurasia.kiev.ua Веб-сайт:

Інформація про національну програму «Розвиток соціальної взаємодії громадських організацій та закладів культури».

Програма «Розвиток соціальної взаємодії громадських організацій та закладів культури» виникла як ініціатива Центру підтримки творчих ініціатив (ЦПТІ) в 1999 році та була підтримана Міністерством культури і мистецтв України, регіональними закладами культури, громадськими організаціями, що знайшло відображення у відповідних угодах між ЦПТІ та Міністерством культури і мистецтв України. Зараз Програма є одним з пріоритетних напрямків роботи Міністерства культури і мистецтв України та реалізується і координується спільно Міністерством культури та ЦПТІ.

Головним завданням Програми є активізація громадян України на вирішення соціальних проблем в регіонах через розбудову та організацію роботи інформаційно-консультативної мережі на базі державних закладів культури, яка була б в змозі надавати інформаційні, консультативні, організаційні послуги найбільш активним елементам місцевої громади, як то представники громадських організацій, ініціативних груп, органів місцевого самоврядування, ЗМІ, бізнесу.

Програма здійснюється в рамках стратегічного плану ЦПТІ (1999-2005рр.) шляхом реалізації послідовних етапів:

1-й етап:1999-2000рр. - Розробка базової концепції партнерства громадських організацій та державних закладів культури і її апробація на регіональному рівні в Кіровоградській області.

2-й етап: 2001-2003 рр. - Територіальне поширення моделі соціального партнерства на інші регіони. Внесення коректив у базову концепцію в залежності від регіональних особливостей.

3-й етап:2003-2005 рр. - Створення сталої інфраструктури забезпечення інформаційно-консультативних потреб неприбуткового сектору України та місцевих громад.

Основними формами роботи в рамках програми є створення інформаційно-консультативної мережі, реалізація освітніх програм, розробка навчально-методичної літератури, проведення досліджень, активізація соціальної взаємодії, використання можливостей мережі Інтернет.

Фінансова підтримка реалізації Програми надана міжнародними благодійними фондами, Міністерством культури і мистецтв України.

На цей час (травень 2002 року) в рамках Програми:

апробовано модель соціальної взаємодії громадських організацій та державних закладів культури в Кіровоградській області.

розроблено спеціальний навчальний курс для неприбуткових організацій та видано і розповсюджено відповідні навчально-методичні посібники «Менеджмент НДО», «Стратегічне планування діяльності НДО», «Суспільно-ділові відносини НДО», «Фандрейзинг для НДО», «Методика надання консультативних послуг регіональним НДО», «Теорія та методика корпоративного спонсорства», які активно використовуються іншими НДО, організаціями та установами як методична база для реалізації власних регіональних ініціатив.

створено Інтернет - ресурси по активізації взаємодії НДО, влади, ЗМІ, бізнесу («Третій сектор і четверта влада» www.presscat.org.ua «Віртуальний ресурсний центр» www.ngo.org.ua).

розпочато поширення моделі соціального партнерства на інші регіони (Дніпропетровська область та інші).

розпочав роботу Інститут соціокультурного менеджменту (ІСКМ), як базова структура для реалізації освітніх проектів в рамках національної програми.

Суб'єкти Програми реалізували низку соціально важливих ініціатив у місцевих громадах, до яких було залучено органи влади, НДО, ЗМІ та бізнес.

Координатор Програми від Міністерства культури і мистецтв України: начальник управління регіональної соціально-культурної політики *Кононенко Людмила Миколаївна*, телефон (044)2353143, 2245530.

Директор Програми: президент ЦПТІ *Станкевич Людмила Олександрівна*, телефон/факс: (0522) 598312; поштова адреса: 25006, Кіровоград, а/с 4/30, ЦПТІ; е-пошта: isct@ngo.org.ua