

МГГУ им. М.А. Шолохова

СЕЛИГЕР-2009

# **Дизайн проектов**

**Введение**

Москва 2009

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ТЕМА 1</b>	<b>Проектный подход: общие понятия и определения</b>	<b>3</b>
<b>ТЕМА 2</b>	<b>Источники ресурсов для реализации проектов</b>	<b>20</b>
<b>ТЕМА 3</b>	<b>Методики работы с органами государственной власти и местного самоуправления</b>	<b>31</b>
<b>ТЕМА 4</b>	<b>Методики работы с благотворительными организациями</b>	<b>49</b>
<b>ТЕМА 5</b>	<b>Методики работы с частными лицами</b>	<b>65</b>
<b>ТЕМА 6</b>	<b>Методики работы с бизнес-структурами</b>	<b>85</b>
<b>ТЕМА 7</b>	<b>Использование PR-технологий в реализации проектов</b>	<b>109</b>

## ТЕМА 1. Проектный подход: общие понятия и определения

Прежде, чем начать поиск денег или других материальных или нематериальных ресурсов для общественной деятельности, мы должны ответить на ряд вопросов, и первый из них – **зачем нам нужны эти ресурсы?**

Ответ на это вопрос подразумевает развернутый ответ:

- Какую проблему мы будем решать?
- Почему решение этой проблемы имеет общественную значимость?
- Что случится, если эта проблема не будет решена?
- Чего мы хотим достичь – в чем наша цель?
- Что мы будем делать – какие социальные задачи мы будем решать?
- Какие конкретные позитивные изменения в общественной жизни произойдут в результате наших действий – каковы ожидаемые результаты, их количественные и качественные характеристики?
- Кто конкретно получит пользу от нашей работы – какие люди, группы людей?
- Как мы будем это делать – какие методы и технологии мы будем использовать?
- Какие ресурсы нам для этого нужны?
- Какими ресурсами и в каком объеме располагает наша организация?
- Какие ресурсы и в каком объеме нам нужно привлечь, чтобы реализовать **проект?**
- Где мы можем получить необходимые ресурсы?
- На каких условиях мы можем их получить?
- Какие действия мы должны предпринять, чтобы получить нужные ресурсы?

Слово «проект» прозвучало в контексте не случайно. Практика показывает, что эффективность фандрайзинговых усилий напрямую зависит от соблюдения принципов проектного подхода в деятельности общественных организаций.

Преимущества проектного подхода уже ни у кого не вызывают сомнений – подтверждением тому может служить хотя бы тот факт, что во многих регионах регулярно проходят различные конкурсы и ярмарки социальных проектов, и вот уже второй год распоряжением Президента Российской Федерации именно на конкурсной основе из средств федерального бюджета оказывается поддержка некоммерческим неправительственным организациям для реализации социально значимых проектов – в 2006 году это была целевая финансовая поддержка, в 2007 году – это гранты. О специфике подобного финансирования мы будем говорить позднее, на данном же этапе важно уяснить сам принцип подхода к выделению средств – конкурс проектов. Это значит, что шансы получить средства растут пропорционально проработанности проектных компонентов.

Возможно, слушатели уже хорошо знакомы с принципами проектного подхода, тогда им не составит труда описать их. Возможно, среди слушателей есть и те, кто «собаку съел» в проектировании, и те, кто никогда не сталкивался с этим процессом в собственной практике. В любом случае, прежде чем начать систематизированный поиск ресурсов для своей общественной деятельности и приниматься «обрабатывать» потенциальные источники, неплохо освежить наши знания в вопросе проектирования.

До сих пор не существует универсального определения социального проекта, но есть несколько весьма распространенных, отражающих отдельные аспекты этого явления.

**Проект** – не что иное, как описание конкретных действий (методов, механизмов), направленных на достижение конкретных изменений (ожидаемых результатов), конкретной ситуации (решение проблемы), причем изменений обязательно позитивных.

Проект всегда направлен на решение социальной проблемы, но не является ее абсолютным решением – это лишь один из способов изменения ситуации, «пробный шар», с большей или меньшей вероятностью способный этих позитивных изменений достичь.

**Потребность в проекте** возникает, когда **существующая ситуация** не удовлетворяет отдельные группы населения (недоступность городской инфраструктуры для инвалидов-колясочников, ограниченные возможности воспитанников детских домов в получении высшего образования и выборе профессии и т.д.) или все сообщество (ухудшение экологической обстановки, рост преступности, распространение социальных заболеваний и т.д.). Очевидно, что ситуацию надо менять, но сразу не очевидно, как это сделать.

Поэтому содержание проекта может изменяться и совершенствоваться в ходе его реализации. При этом устранение одних проблем в ходе реализации проекта может порождать новые.

Результат реализации любого социального проекта опосредовано, раньше или позже, сказывается на всех аспектах жизни – и на качестве жизни населения, и на протекающих процессах, и на развитии социально-экономической инфраструктуры территории.

Реализация одного успешного проекта на территории обычно порождает другие проекты.

Очевидно, что проект и наша повседневная деятельность – не одно и то же. В чем же разница?

**1. Ограниченность** – проект ограничен во времени и в пространстве. Если наша общественная работа, начавшись однажды, продолжается до тех пор, пока у нас и наших единомышленников сохраняется желание и способность ее выполнять, то проект имеет установленные сроки реализации и жесткую «привязку» к местности – территория реализации проекта должна быть обозначена с самого начала, будь то двор многоквартирного дома, район города или весь город,

несколько районов области или несколько субъектов Федерации. Масштабные проекты могут охватывать территорию всей страны, партнерские проекты нередко объединяют несколько стран, на территории которых организации-партнеры действуют в общих интересах.

**2. Сформулированность** – цели, задачи и методы достижения цели проекта не просто ясны его авторам и исполнителям, но «материализованы» – четко сформулированы и описаны. Из описания так же должно быть ясно, каких результатов и в какие сроки нужно ожидать, сколько и каких ресурсов необходимо для реализации проекта, кто несет ответственность за выполнение работ и т.д.

**3. Этапность** – это характеристика проекта, позволяющая контролировать ход его реализации по четко определенным этапам на основании обозначенных, измеряемых результатов каждого этапа в соответствии с установленным планом-графиком реализации проекта.

**4. Целостность** – общий смысл проекта ясен и очевиден, каждая его часть соответствует общему замыслу и предполагаемому результату.

**5. Последовательность и связность** – в основе проектного подхода лежит логика построения частей, которые соотносятся и обосновывают друг друга. Цели и задачи напрямую вытекают из поставленной проблемы.

**6. Инновационность** – проектный подход предполагает использование инновацией в решении выбранной проблемы, однако вовсе не требует новых изобретений. Инновационность может заключаться в использовании известного метода/технологии применительно к иным целевым группам (например, использование «восстановительных технологий» в армии) или на иных территориях (создание ресурсных центров НКО в республиках Волго-Вятского региона по примеру Нижнего Новгорода). Здесь необходимо отметить, что любой опыт и любой метод должен быть адаптирован к местным условиям с учетом особенностей социально-экономического развития, национально-культурных традиций и т.д.

**7. Объективность и обоснованность** – доказательность того, что идея проекта, подход к решению проблемы оказались не случайным образом, а являются плодом кропотливого труда разработчиков по осмыслению проблемы, причинно-

следственных связей, анализу и обобщению чужого опыта в попытках эту проблему решить и оценки собственных возможностей воздействия на ситуацию.

**8. Эффективность** – наличие критериев, по которым можно судить, насколько успешно выбранный метод/технология позволяет решать поставленные задачи, обеспечивает получение планируемых результатов и насколько полученные результаты влияют на достижение цели (содействуют решению проблемы).

**9. Профессиональные компетенции исполнителей** – подтверждение знаний и профессионального опыта участников проекта, владение технологиями, механизмами, формами и методами реализации проекта.

**10. Жизнеспособность/Устойчивость** – определение перспектив развития проекта в дальнейшем, возможности его реализации в других условиях, чем он может быть продолжен.

## **12 шагов разработки проекта**

ШАГ 1. Определение обязанностей и их распределение в проектной группе.

ШАГ 2. Изучение ситуации в местном сообществе в данное время.

ШАГ 3. Определение наиболее актуальных социальных проблем. Определение конкретной проблемы, на решение которой проектная группа готова направить свои усилия.

ШАГ 4. Изучение общественного мнения по выбранной проблеме.

ШАГ 5. Определение целей и задач проекта.

ШАГ 6. Изучение реальных возможностей своей проектной группы.

ШАГ 7. Выбор методов/технологий решения поставленных задач.

ШАГ 8. Составление плана-графика реализации проекта.

ШАГ 9. Разработка системы оценки эффективности работы над проектом.

ШАГ 10. Определение необходимых ресурсов и источников их финансирования.

ШАГ 11. Определение потенциальных партнеров, заинтересованных в реализации проекта/способных принять участие в реализации проекта

ШАГ 12. Составление бюджета проекта.

Говоря о составлении бюджета, мы говорим об ответах на те вопросы, которые уже звучали в начале разговора:

- Какие ресурсы нам для этого нужны – сколько денег, компьютеров, сколько квадратных метров, литров бензина или метров ткани, сколько специалистов и в каких областях знаний, сколько добровольцев и т.д. – в зависимости от того, в чем заключается деятельность по проекту.
- Какими ресурсами и в каком объеме располагает наша организация – есть ли у нас деньги, компьютеры, автомашины, для которой нужен бензин, специалисты, готовые вести занятия – опять-таки в зависимости от того, в чем заключается деятельность по проекту.
- Какие ресурсы и в каком объеме нам нужно привлечь, чтобы поставленные проектом задачи были выполнены, а цель проекта достигнута?
- Где мы можем получить необходимые ресурсы – каковы потенциальные источники?

Понятие проектного подхода и понимание его сути в организации фандрайзинговой деятельности общественных объединений играет в настоящее время первостепенную роль. И дело даже не в том, что знание принципов проектирования и умение ими пользоваться позволяет с наименьшими затратами достичь значительных результатов в привлечении ресурсов любого типа. Гораздо большее значение принимает проектный подход как способ организации всей деятельности общественного объединения или инициативной группы для достижения общественно важной цели. Он позволяет уяснить основные задачи, на решение которых привлекаются ресурсы, оценить эффективность предлагаемых механизмов решения задач и спрогнозировать результаты. Имея перед собой ясный план действий и возможность проанализировать «рентабельность» вложений, потенциальный источник столь необходимых ресурсов принимает соответствующее решение о том, давать общественной организации денег или нет. И в первую очередь, это касается сотрудников органов власти, принимающих решение о

выделении бюджетных средств на поддержку той или иной организации, и сотрудников благотворительных организаций, принимающих решение о финансировании того или иного предложения (проектной заявки).

Говоря о методиках работы общественных объединений с органами государственной власти и местного самоуправления и взаимодействии с благотворительными организациями в плане привлечения финансовых ресурсов на обеспечение своей деятельности, мы в первую очередь имеем в виду принципы финансирования проектной деятельности или конкурсы проектов.

Сходность методов заключается в том, что оба источника ориентированы на рассмотрение структурированных проектных предложений, соответствующим образом оформленных и представленных в соответствии с принятыми процедурами. Единственное отличие, быть может, в том, что в отдельных случаях органы государственной власти могут выделить ограниченные средства на реализацию краткосрочных проектов (например, в рамках конкурса вариативных программ по организации детского отдыха в период школьных каникул) или отдельно взятых мероприятий, если они вписываются в общую концепцию городской или региональной программы («Поддержка инвалидов», «Поддержка многодетных семей», «Поддержка пожилых», празднование Дня Победы, Дня семьи, Дня матери и т.д.). Однако даже если речь идет о поддержке разового мероприятия, претендентам на бюджетные деньги необходимо прописать цели и задачи предлагаемого мероприятия, логическую взаимосвязь с действующими целевыми программами, ожидаемые количественные и качественные результаты и т.д.

Поэтому прежде, чем знакомиться со спецификой работы с бюджетными источниками и благотворительными организациями, необходимо уяснить принципы и структуру проектного подхода.

## **Структура проектного предложения/заявки**

### **1. Постановка проблемы (или обоснование потребностей)**

Любое проектное предложение начинается с объяснения причин, побудивших авторов к разработке проекта.

В этом разделе оценивается и описывается социальная ситуация, сложившаяся в конкретном сообществе, выделяется из круга наиболее актуальных социальных проблем одна, которая заботит авторов больше всего и которую они намерены решить.

Сам проект должен быть направлен на решение конкретной проблемы, и нужно уметь доказать, что в решении этой проблемы заинтересовано большое количество людей, и уметь объяснить, почему эта проблема актуальная для всех.

Нужно формулировать свое обоснование в расчете на человека, который до этого момента не задумывался о существовании той проблемы, которая поднимается. При этом нужно постараться избегать специальной терминологии и избыточной научности – не все люди имеют медицинское, педагогическое или юридическое образование. Если же использование специфических терминов кажется целесообразным, необходимо попутно разъяснить их значение.

В выигрышной позиции находится тот проект, авторы которого демонстрируют свою осведомленность в теме, умеют оперировать соответствующими статистическими данными, знакомы с позициями экспертов, используют таблицы и схемы и твердо знают, что означают приводимые цифры.

Иными словами, авторы должны четко понимать и уметь объяснить другим людям (потенциальным партнерам, инвесторам), зачем нужен этот проект.

#### Из рекомендаций проектной группе:

В разделе "Постановка проблемы" Вы должны:

- логически связать задачи, выполняемые Вашей организацией, с проблемами, которые Вы собираетесь решить;
- четко определить весь круг проблем, над которым Вы собираетесь работать;
- убедить собеседника в том, что Ваша задача в принципе выполнима, то есть ее можно решить в реальный срок с имеющимися ресурсами, потратив определенную сумму;

- подтвердить насущность проблемы с помощью дополнительных материалов – статистических данных, групповых заявлений, частных писем от Ваших клиентов и профессионалов, работающих в Вашей области, и др.;
- быть реалистичным – не пытаться решить все мировые проблемы в ближайшие полгода.

## **2. Цели и задачи**

**Цель** – это четкое понимание, ради чего и для чего предпринимается проект. Что авторы хотят изменить, какое качество жизни людей?

Цели – это наиболее общие утверждения типа: создать условия для предупреждения социального сиротства; обеспечить условия для получения полноценного высшего образования для выпускников сельских школ и т.д.

Утверждения подобного рода не могут быть оценены количественно. Тем самым цели отличаются от задач.

**Задачи** – конкретный эффект, достигнуть которого требуется в ходе выполнения проекта.

Задачи – конкретные и поддающиеся измерению возможные изменения ситуации, которая была описана в разделе «Постановка проблемы». Эти изменения (улучшения) должны произойти в результате осуществления проекта. Таким образом, задачи должны быть максимально конкретизированы. В них должны содержаться количественные данные о степени полезности проекта.

Когда мы говорим в проекте об «усилении», «улучшении» и «увеличении» чего-либо, то неясно, какой конкретно результат позволит считать задачи выполненными, а проект осуществленным.

Утверждение, что эффект нельзя измерить, что Вы не можете подобрать нужных показателей, равносильно признанию, что проект не даст заметного эффекта.

Цели и задачи должны логически вытекать из постановки проблемы и иметь логическую взаимосвязь между собой – именно решение поставленных задач должно гарантировать достижение цели.

### **3. Описание целевой группы**

Авторы (и, соответственно, потенциальные инвесторы, знакомящиеся с проектом) должны четко понимать, какие люди или группы людей получают непосредственную пользу от реализации проекта, каким образом изменится их жизнь, какие новые качества приобретет.

Из описания проекта должно быть ясно, почему авторы выступают в защиту интересов этих людей, почему другие люди должны помочь данной целевой группе, т.е. поддержать этот проект.

Здесь необходимо помнить, что наибольшего социального эффекта можно достигнуть, делая что-то не **для** представителей целевой группы, не **вместо** них, а **вместе** с ними, то есть, вовлекая их в созидательную деятельность, направленную на улучшение качества их собственной жизни, – приобретение полезных бытовых или профессиональных навыков, знаний и умений, развитие творческих способностей для укрепления жизненных позиций (а не просто, чтобы чем-то занять аудиторию) и т.д.

### **4. Конкретные ожидаемые результаты**

В этом разделе должна содержаться конкретная информация (с указанием количественных показателей) о результатах проекта.

Выполнение всех поставленных задач и есть тот самый результат, который обеспечивает изменение того или иного качества жизни конкретной группы людей – т.е. достижение цели.

Например:

- если поставлена задача обучить чему-то конкретных людей, нужно указать, в какой форме будет производиться обучение (семинары, мастер-классы, курсы и т.д.), сколько обучающих мероприятий будет проведено

или какова будет продолжительность обучающего курса, количество обученных слушателей;

- если реализуется программа по предоставлению каких-либо услуг, нужно указать количество слушателей или организаций (привести перечень этих организаций), пользующихся этими услугами;
- если запланирована информационная кампания, нужно указать ее продолжительность, какие будут использованы каналы коммуникации, сколько задействовано участников и каких. Нужно дать развернутые характеристики (если это информационный бюллетень, нужно указать количество выпусков, тираж, периодичность выпусков, способ распространения, какие организации и категории людей получают пользу от выпуска подобного издания) и т.д.

Результаты должны поддаваться измерению.

## **5. Методы (деятельность в рамках проекта)**

В этом разделе описываются действия, которые необходимо предпринять для достижения намеченных результатов и для решения поставленных задач, и схема организации работы по проекту.

Существуют два главных вопроса, которые должны быть разъяснены в этом разделе:

- Какова ваша стратегия в достижении желаемых результатов?
- Почему вы выбрали именно ее из всех других возможных?

Ответ на последний вопрос потребует от авторов знания аналогичных данному проектов. Кто еще работал по выбранной проблеме, какие технологии использовали другие организации в ее решении в данном регионе или где-либо еще? Какие методы применялись ранее и применяются сейчас и с какими результатами? Другими словами, необходимо обосновать выбор методов.

Демонстрируя собственное знакомство с аналогичными работами и объясняя свой выбор используемых средств, авторы приобретают больше доверия в глазах потенциальных партнеров и инвесторов. Авторам нужно показать себя компетентным, чтобы не возникало вопроса, с какой стати они взялись за эту тему.

Выбранный подход к решению проблемы должен выглядеть инвестиционно привлекательным – рациональным, эффективным, понятным и прозрачным. Оправданность выбора метода и его открытость вдвойне важна еще и потому, что коллективным инвестором проекта может выступить местное сообщество, предоставив самый ценный ресурс – свою поддержку.

Важно соблюсти естественность логической цепочки: проблема – цель – задача – метод.

## **6. План реализации проекта**

В этом разделе должен быть представлен подробный план-график проведения мероприятий с обязательным указанием дат проведения. Естественно, каждое мероприятие в отдельности и весь комплекс проводимых мероприятий должны служить поставленной проектом цели и способствовать решению определенных проектом задач.

Эксперты и люди, принимающие решение о том, поддерживать или нет ваш проект, должны убедиться, что все, что вы планируете сделать по проекту, действительно необходимо и возможно сделать, чтобы достичь заявленной цели.

Если цель проекта – создание условий для развития творческого потенциала воспитанников детских домов, и предлагается устроить конкурс рисунков, все выглядит вполне логично. Но если цель проекта – создание условий для обеспечения доступности высшего профессионального образования для воспитанников детских домов, а предлагается провести все тот же конкурс, возникает сомнение в его целесообразности.

## **7. Оценка и отчетность**

Из этого раздела должно быть ясно, как авторы предполагают определить в конце, достиг ли проект цели, как они будут контролировать процесс выполнения проекта, в какой форме представят отчет о проделанной работе и затраченных средствах.

Выбор и утверждение способов оценки проекта необходимы по двум причинам. Во-первых, чтобы оценить степень эффективности работы в целом и понять, насколько удалось достичь поставленных целей. Подобное действие называется оценкой результатов.

Во-вторых, может возникнуть необходимость получить сведения о ходе проекта, осуществлении различных его этапов, чтобы можно было откорректировать проект непосредственно в ходе выполнения. Такая оценка называется оценкой хода работы или мониторингом.

Все это даст возможность по завершении проекта отчитаться перед сообществом о проделанной работе и затраченных средствах.

### **Оценка результатов**

Для начала нужно определить показатели (индикаторы), которые будут использоваться для оценки развития проекта и его результатов, и как достигнутые результаты могут быть измерены (оценены).

По окончании проекта в процессе оценки результатов нужно будет определить:

- насколько достигнуты цели проекта,
- насколько по окончании проекта изменилась ситуация, описанная в разделе «Постановка проблемы»
- не имел ли проект какого-либо важного положительного или отрицательного эффекта, не учтенного ранее
- хорошо ли были подобраны средства (методы)
- какие факторы способствовали успеху проекта, а какие мешали достижению цели.

Следует указать, кто и каким образом даст ответ на вышеперечисленные вопросы. Будет ли проект оцениваться только авторами/исполнителями или предполагается проведение проверок, инспекций, экспертиз со стороны вышестоящих или сторонних организаций?

Необходимо указать критерии, которые предполагается использовать для оценки.

Задачи, поддающиеся измерению, готовят почву для эффективной оценки.

Если при написании этого раздела авторам сложно определить, какие критерии лучше использовать в оценке проекта, им придется заново просмотреть цели и задачи, – вероятно, они недостаточно конкретны.

**Мониторинг** – это непрерывный контроль за ходом выполнения проекта.

В процессе мониторинга руководитель проекта собирает информацию о соблюдении графика работы, поступлении ресурсов и других предпосылках (т.е. о внешних по отношению к проекту условиях), проверяет, имеет ли место предполагавшийся эффект. По этим данным в любой момент Вы должны знать, выполняется ли проект в соответствии с планом.

Важно выстроить план мониторинга уже в заявке и начать оценку проекта с самого старта. Начать мониторинг, когда работа близка к завершению, трудно, так как к этому моменту ряд ценных данных о ходе проекта может быть упущен.

Из раздела должно быть ясно:

- как Вы предполагаете оценить в конце, достиг ли проект цели, и как Вы будете контролировать процесс выполнения проекта;
- каков план оценки степени достижения целей (насколько точно достигнуты цели);
- каков план оценки и корректировки методов в процессе выполнения проекта (как будет контролироваться процесс выполнения проекта);
- кто будет проводить оценку и как эти люди (организации) будут отбираться.

В разделе:

- Четко прописываются установленные критерии успешности проекта.
- Описывается, как будут отбираться данные, и процесс их анализа.
- Объясняется, какие способы анализа будут применяться (ревизии, инспекции, вопросники).
- Указывается форма отчетности.

## **8. Устойчивость проекта (Дальнейшее финансирование)**

В данном разделе необходимо представить конкретный план финансирования в будущем, объяснить, каким образом, за счет каких ресурсов авторы надеются сохранить и расширить достижения данного проекта.

- Какие возможны источники финансирования по окончании проекта?
- Найдутся ли местные частные или государственные учреждения, готовые продолжить финансирование, если проект окажется успешным?
- Способен ли сам проект дать необходимые средства – например, за счет платы за услуги, предоставляемые в рамках проекта, обеспечения клиентов информацией и т.п.?
- Существуют ли какие-либо третьи организации (лица), способные оплачивать услуги, которые организация предоставляет своим клиентам?
- Собираются ли авторы заниматься поиском иных источников финансирования? Наилучший план будущего финансирования – план, не требующий последующей поддержки от донора.

## **9. Бюджет**

Этот раздел содержит список всех ресурсов, необходимых для проведения планируемых мероприятий. Очень важно по всем статьям бюджета иметь две колонки «Необходимые ресурсы» и «Имеющиеся ресурсы» (в эту графу можно включить средства и услуги, предоставляемые на безвозмездной основе (например, помещение, оборудование и др.), труд добровольцев, любой денежный взнос).

Нужно помнить, что потребность в том или ином ресурсе должна быть очевидной и оправданной. Если планируется проводить тот самый конкурс детских рисунков, то затраты на приобретение расходных материалов кажутся оправданными, а вот необходимость приобретения компьютера для организаторов – не очевидной. Другой разговор, если авторы собираются открыть виртуальную картинную галерею, тем самым, привлекая внимание к судьбам воспитанников детских домов или собирая средства для реализации каких-то развивающих программ для этих детей.

### **Другие разделы**

Приложения включают дополнительные материалы (письма поддержки, биографии участников проекта, годовой финансовый отчет, буклеты, подборка статей о деятельности организации, фотографии, др.).

#### История организации

Довольно часто если не обязательным, то желательным разделом проекта является раздел, отражающий «историю успеха» организации, представляющей проект.

В этом разделе подробно или кратко описывается деятельность организации, основные достижения, опыт управления проектами, человеческие и материальные ресурсы.

В разделе содержатся ответы на вопросы, кто будет выполнять проект? почему заявители/исполнители (в силу своей квалификации, опыта, убеждений, репутации) наилучшим образом выполнят задачи проекта?

Репутация организации-заявителя может оказаться важнее, чем содержание проекта.

Говорят, что лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать. Применительно к теме социального проектирования можно сказать, что лучше один раз попробовать самому, чем всю жизнь наблюдать, как это делают другие. Тем более, что преимущества проектного подхода уже ни у кого не вызывают сомнений, а принципы бюджетирования, ориентированного на результат, повсеместно внедряемые в

социальную сферу, практически полностью совпадают с принципами социального проектирования в части ресурсообеспечения.

Конкурсные механизмы предполагают наличие экспертного подхода в определении победителей. Чаще всего в экспертный совет входят представители различных организаций и секторов общества – органов власти, бизнеса, общественные деятели, люди науки и искусства, журналисты, чей авторитет признают как организаторы конкурса, так и его участники. Впрочем, «а судьи кто» конкурсанты могут и не знать – в ряде конкурсов список членов экспертного совета остается закрытым, дабы избежать давления на экспертов.

Итак, проекты оценивают разные люди, и их мнения могут не совпадать. И это правильно, потому что коллективное решение должно быть предельно объективным.

## ТЕМА 2. Источники ресурсов для реализации проектов

Давайте вспомним, какие типы ресурсов применительно к деятельности организации нам известны и подумаем, какие источники тех или иных ресурсов существуют, а главное – и какие из них доступны для общественных организаций.

Тип ресурса <b>Что нам нужно</b>	Источник <b>Откуда можно получить</b>	Форма предоставления ресурса <b>В каком виде можно получить?</b>
Финансовый	Собственно организация	Доход от хозяйственной деятельности
	Члены организации	Членские взносы
	Единомышленники/Население	Частные пожертвования
	Партнерские НКО	Целевые пожертвования; Софинансирование деятельности в рамках договора о совместной деятельности; Субгранты
	Коммерческие компании	Целевое благотворительное пожертвование
	Бюджет разного уровня	Грантовые программы; Целевое финансирования в рамках существующих статей бюджета; Государственный социальный заказ;
	Благотворительные организации	Гранты Целевые благотворительные пожертвования
Материально-технический	Собственно организация/ Члены организации	Личные материально-технические средства членов организации Предметы и оборудование,

	Партнерские НКО	полученные или приобретенные в ходе предыдущей деятельности  Предоставление оборудования, транспортных средств, помещений или других ресурсов на безвозмездной основе в рамках совместной деятельности
	Коммерческие компании	Предоставление оборудования, транспортных средств, помещений или других ресурсов на безвозмездной основе в рамках партнерской деятельности
	Единомышленники/Население	Благотворительные пожертвования в виде материально-технических средств или предоставление их в безвозмездное пользование
	Бюджет разного уровня	Финансирование затрат на выполнение государственного/муниципального социального заказа  Финансирование деятельности в рамках выполнения части целевой программы
	Благотворительные организации	Финансирование затрат в рамках исполнения грантовой программы

Обычно организации ограничиваются лишь двумя позициями в левом столбце – в качестве внешних ресурсов их больше всего интересуют живые деньги или наполнение материально-технической базы, не без оснований считая, что все остальное – специалисты и добровольцы, знания и технологии, связи и репутация –

у них либо есть, либо находится в свободном доступе. Конечно, вряд ли организация возьмется за разработку проекта, не будь у нее стартового капитала – понимания проблемы и способа ее решения (идеи и технологии), людей, готовых взяться за работу (сотрудники и добровольцы), и уверенности в том, что сообщество тоже обеспокоено данной проблемой (востребованность проекта), что проектное предложение актуально (приоритеты проекта совпадают с приоритетами государственной/региональной социальной политики) и будет поддержано (репутация организации и позиция стратегических партнеров позволяют на это рассчитывать).

Однако только ли денежно-вещевыми возможностями обладают внешние источники? Попробуем разобраться, имея в виду, что источники – это, прежде всего, люди. То есть, когда мы говорим о коммерческих компаниях, мы имеем в виду их сотрудников и руководство, когда говорим о бюджете, имеем в виду руководителей органов власти и государственных служащих, когда говорим о партнерских НКО, помним не только о руководителях, но и о специалистах, добровольцах и клиентах... Итак, проанализируем их еще раз, задав вопрос – Какими ресурсами располагает каждый из источников и какие ресурсы мы можем привлечь для реализации своего проекта – решения общественно значимой проблемы?

Источник	Виды ресурсов
Партнерские НКО	деньги (вклад в софинансирование партнерских проектов и частные пожертвования сотрудников как физических лиц), материальные ресурсы (помещения, транспорт, оборудование), <b>информационные ресурсы</b> (знания, методики,

	<p>технологии), <b>коммуникативные ресурсы</b> (связи, контакты, партнерства),</p> <p><b>человеческие ресурсы</b> (рабочие руки, профессиональные услуги специалистов, разное количество добровольцев, способных выполнять различные функции),</p> <p><b>символические ресурсы</b> (эффект общественной поддержки, способность объединять разных людей одной идеей)</p>
Население	<p>деньги (частные пожертвования),</p> <p>материальные ресурсы (помещения, транспорт, оборудование, находящиеся в частной собственности и предоставляемые на безвозмездной или льготной основе),</p> <p><b>информационные ресурсы</b> (<u>идеи</u>, знания, методики, технологии),</p> <p><b>коммуникативные ресурсы</b> (связи, контакты, партнерства),</p> <p><b>человеческие ресурсы</b> (рабочие руки, профессиональные услуги специалистов, разное количество добровольцев, способных выполнять различные функции),</p> <p><b>символические ресурсы</b> (эффект общественной поддержки)</p>
Коммерческие компании	<p>деньги (корпоративные благотворительные пожертвования и частные пожертвования сотрудников),</p> <p>материальные ресурсы (помещения, транспорт, оборудование, находящиеся в коммерческой собственности и предоставляемые на безвозмездной или льготной основе),</p> <p><b>информационные ресурсы</b> (идеи, знания, методики, технологии, консультации в вопросах выстраивания взаимоотношений с другими компаниями),</p> <p><b>коммуникативные ресурсы</b> (связи, контакты, партнерства, в том числе с другими коммерческими компаниями и</p>

	<p>органами власти),</p> <p><b>человеческие ресурсы</b> (профессиональные услуги специалистов),</p> <p><b>символические ресурсы</b> (поддержка влиятельных компаний и людей)</p>
Органы власти	<p>деньги (финансирование затрат на выполнение государственного социального заказа и деятельности в рамках выполнения части целевой программы и частные пожертвования сотрудников),</p> <p>материальные ресурсы (помещения, транспорт, оборудование, находящиеся в государственной/муниципальной собственности и предоставляемые на безвозмездной или льготной основе),</p> <p><b>информационные ресурсы</b> (идеи, знания, методики, технологии, консультации в вопросах выстраивания взаимоотношений с другими органами власти и коммерческими компаниями),</p> <p><b>коммуникативные ресурсы</b> (связи, контакты, партнерства, в том числе с другими коммерческими компаниями и органами власти),</p> <p><b>человеческие ресурсы</b> (профессиональные услуги специалистов),</p> <p><b>символические ресурсы</b> (поддержка влиятельных госструктур и отдельных людей)</p>
Благотворительные организации	<p>деньги (финансирование проектов и частные пожертвования сотрудников),</p> <p><b>информационные ресурсы</b> (идеи, знания, методики, технологии, консультации в вопросах выстраивания взаимоотношений с другими благотворительными организациями),</p> <p><b>коммуникативные ресурсы</b> (связи, контакты, партнерства,</p>

	<p>в том числе с другими благотворительными организациями и НКО),</p> <p><b>человеческие ресурсы</b> (профессиональные услуги специалистов),</p> <p><b>символические ресурсы</b> (поддержка влиятельных благотворительных организаций)</p>
--	--

Таким образом, мы приходим к выводу, что хорошее знание возможностей и приоритетов источника может дать нам гораздо больше, чем деньги.

Какие же способы привлечения ресурсов существуют или, другими словами, каковы основные инструменты фандрайзинга? Воспользуемся классификацией, предложенной Владимиром Вайнером, автором статьи «Горячая десятка российского фандрайзинга».

### **Письма к благотворителям**

Именно с этого инструмента начинается работа большинства специалистов по сбору пожертвований. Но в каждом случае варианты использования письма подбираются специально. Наиболее простой вариант – безличное письмо к потенциальному спонсору. Ходят энтузиасты-общественники по предпринимателям и пытаются прямо или через секретаря оставить письмо-просьбу.

Менее простым является вариант личного обращения, когда известны как минимум имя, отчество и должность потенциального донора. Тут уже появляются такие мелочи как продумывание вариантов разговора при личной встрече либо обязательные контрольные звонки при посредничестве секретаря или передачи письма через факс. Текст письма тщательно прорабатывается, кто-то пытается задеть личные чувства, кто-то возможные выгоды. В наборе приемов написания письма могут быть также положительные отзывы о предприятии, повтор имени, отчества в середине письма перед ключевой фразой, фирменный бланк с возможной тематической заставкой или фоном бумаги, выбор вариантов поддержки от финансовой до рекомендательной и т.д.

Но главная функция письма побудит человека выйти на личную встречу, личный разговор, во время которого, сформировав интерес, перейти к формированию доверия и вариантов действий поддержки.

Как правило, после личной встречи последуют новые письма, постепенно перерастающие в деловую переписку и деловое общение по обсуждению самых разных вопросов от вариантов передачи необходимых ресурсов до пригласительных и благодарственных писем.

### **Партнерские проекты**

Наиболее продвинутым вариантом предыдущего инструмента является письмо-предложение, описывающее варианты совместного участия в интересном для потенциального спонсора проекте.

Письмо-предложение совместной реализации проекта требует более тщательной проработки, точных финансовых расчетов, определения выгод сторон, обоснования важности и социальной значимости решаемой проблемы с учетом интересов целевых групп обеих сторон.

Одним из удачных примеров такой работы можно считать партнерский проект московской некоммерческой организации «Фокус» и российского представительства американской фирмы Ansell. Сначала было письмо-предложение, посланное по факсу на адрес, обнаруженный в Интернет. Затем несколько встреч и согласие на финансовую поддержку издания буклета по профилактике СПИДа среди молодежи. В конечном итоге фирма выступила спонсором информационной кампании «Эта мелочь защитит обоих» в московском метрополитене и стала традиционно поддерживать различные мероприятия и акции «Фокуса». Уникальность этого социального проекта в простом учете интересов каждой из сторон проекта, в том, что на каждый доллар поддержки представлен реально достигнутый результат в виде сэкономленных расходов на рекламу и продвижение продукции Ansell, в совместно построенных связях с общественностью.

### **Заявки на гранты**

Одним из самых весомых и популярных инструментов фандрайзера является написание заявки на грант. Наиболее общее определение «гранта», которое можно встретить в литературе следующее:

Грант – средства, безвозмездно передаваемые дарителем (фондом, корпорацией, правительственным учреждением или частным лицом) некоммерческой организации или частному лицу для выполнения конкретной работы. В отличие от займа средства, полученные по гранту не нужно возвращать. Для получения гранта фандрайзер должен пройти сложную процедуру предоставления заявки на получения гранта, в итоге которой может оказаться победа в конкурсе, который организовал донор, и получение средств.

### **Статья в газете**

Этот острейший инструмент применяется фандрайзерами в случае столкновения с наиболее срочными, критическими ситуациями. Он наиболее эффективен для сбора пожертвований от физических и юридических лиц для ликвидации последствий форс-мажорных обстоятельств. Активно используется государственными и муниципальными учреждениями при крупных катастрофах, войнах и т.д. В частности более десяти различных структур, в том числе МЧС, собирали пожертвования для воюющей Югославии и сразу на несколько разных счетов разными организациями в разных регионах собирались деньги для помощи родственникам погибших на подводной лодке Курск.

Для простой некоммерческой организации благодаря статье в прессе можно собрать деньги на лечение ребенка, помочь ветеранам и инвалидам, поддержать заключенных и обеспечить проведение праздника для социально-незащищенных слоев населения.

### **Деньги из бюджета**

Чтобы получить деньги из бюджета, общественная организация может участвовать в грантовых конкурсах, если таковые бюджетом предусмотрены, и если она сама соответствует критериям отбора участников конкурса.

Так же можно рассчитывать на бюджетные средства, если организация действует в рамках муниципальных и государственных целевых программ социальной направленности. Войти в такую программу нелегко, хотя есть случаи, когда энтузиасты сами пишут и успешно лоббируют интересные для себя программы и их финансирование.

Одним из вариантов бюджетной поддержки является финансирование разовых сезонных мероприятий общественных – День пожилых людей, День защиты детей и т.д.

### **Платные услуги и предпринимательская деятельность**

В законе «О некоммерческих организациях» предусмотрена возможность НКО заниматься предпринимательской деятельностью, служащей достижению целей, ради которой создана некоммерческая организация, при предпринимательской деятельности признается: приносящее прибыль производство товаров и услуг, торговля покупными товарами и оборудованием, посредническая деятельность, отвечающих целям создания организации.

К разрешенной предпринимательской деятельности отнесено также (внеореализационная деятельность):

- приобретение и реализация долей, паев, ценных бумаг, имущественных и неимущественных прав,
- участие в хозяйственных обществах, если доходы от них используются в порядке, не противоречащем требованиям данного закона.

В соответствии со ст. 17 ФЗ «Об общественных объединениях» такая деятельность может осуществляться общественными объединениями как путем создания предприятий, так и непосредственно самими объединением. Данная норма не противоречит законодательным актам РФ. Следует, однако, иметь в виду, что и в случае создания предприятия, и в случае осуществления предпринимательской

деятельности самим объединением целью указанной деятельности должно быть обеспечение выполнения уставных задач общественного объединения»

Одним из источников выживания многих организаций являются платные услуги. Его использование наблюдается практически во всех областях России. Оказание платных услуг имеет две основные формы – услуги, оказываемые клиентам, которые могут быть как физическими, так и юридическими лицами, в рамках реализации программы некоммерческой организации. И услуги коммерческого характера, которые непосредственно связаны с основной деятельностью (работа по договорам, арендная плата и т.д.). Распространение платных услуг клиентам мотивируется не только материальными обстоятельствами, но и в качестве средства, стимулирующего создание более благоприятного климата взаимной ответственности. Оказываемые таким путем услуги обычно имеют льготный или низкий тариф.

Еще один источник – продажа товаров собственного изготовления. Наличие такого источника отмечается в детских организациях, которые продают сделанных вручную поделки, игрушки и т.д. Однако большого распространения не имеют.

Некоммерческие организации могут вести предпринимательскую деятельность не только непосредственно, но и через учреждаемые ими предприятия. При осуществлении самостоятельной предпринимательской деятельности некоммерческие организации приравниваются к предприятиям, т.е. становятся субъектами предпринимательской деятельности и попадают под действие законодательства о предпринимательской деятельности. Например практически каждая организация инвалидов стремится учредить одно или несколько разнопрофильных предприятий, от ремонта обуви и мебели до Web-дизайна и маркетинговых исследований.

Однако стоит помнить, что предпринимательская деятельность общественных объединений должна носить дополнительный характер к основной уставной деятельности, в частности, способствовать созданию материальной базы общественных объединений.

Стоит заметить, что в последние годы с развитием современных высоких технологий появились новые фандрайзинговые инструменты – электронные перечисления с помощью web-money, благотворительные телефонные линии, сборы через звонки на мобильные телефоны и благотворительные SMS-акции. Каждый день предприимчивые фандрайзеры изобретают все новые и новые инструменты с единственной целью – обеспечить ресурсами деятельность своей организации или помочь своей целевой группе.

### **ТЕМА 3. Методики работы с органами государственной власти и местного самоуправления**

С точки зрения молодежных общественных организаций и движений, возможности получения ими государственной поддержки значительно шире, чем у других НКО, – естественно, при условии, что уставная деятельность направлена на поддержку и развитие гражданской активности молодежи, нравственное и патриотическое воспитание, создание условий для гармоничного развития личности. Объясняется это прямым совпадением целей и задач молодежных организаций с приоритетами государственной молодежной политики.

В 2006 году утверждена Стратегия государственной молодежной политики в Российской Федерации. Более того, распоряжением Председателя Правительства РФ Министерству образования и науки России поручено разработать с участием молодежных общественных объединений комплекс мероприятий по реализации Стратегии и обеспечить контроль их исполнения, а федеральным органам исполнительной власти и органам исполнительной власти субъектов Российской Федерации рекомендовать учитывать положения Стратегии при принятии мер по реализации государственной молодежной политики.

**Стратегия государственной молодежной политики разработана на период до 2016 года** и определяет совокупность приоритетных направлений, ориентированных на молодежь, включающих задачи, связанные с участием молодежи в реализации приоритетных национальных проектов.

**Целью государственной молодежной политики** является развитие и реализация потенциала молодежи в интересах России.

Государственная молодежная политика разрабатывается и реализуется в Российской Федерации с учетом социально-экономического развития страны на основе следующих принципов:

- выделение приоритетных направлений;
- учет интересов и потребностей различных групп молодежи;

- участие молодых граждан в разработке и реализации приоритетных направлений государственной молодежной политики;
- взаимодействие государства, институтов гражданского общества и представителей бизнеса;
- информационная открытость;
- независимость оценки результатов Стратегии.

Стратегия рассматривает приоритетные направления в качестве системообразующих государственной молодежной политики в России.

Проекты, разработанные для реализации приоритетных направлений, будут обращены ко всей молодежи России, откроют возможности для равного участия в них всех молодых людей независимо от пола, национальности, профессии, места жительства и социального статуса, предоставят молодежи возможности деятельности, которые более всего соответствуют ее интересам.

### **Приоритетные направления государственной молодежной политики**

Учитывая масштаб задач, стоящих перед страной, и объективную ограниченность ресурсов развития, приоритетными должны стать такие направления, работа по которым обеспечит создание условий для успешной социализации и эффективной самореализации молодежи, а также возможности для самостоятельного и эффективного решения молодыми людьми возникающих проблем. Такой подход будет способствовать взаимосвязанному улучшению качества жизни молодого поколения и развитию страны в целом.

Учитывая тенденции социально-экономического и общественно-политического развития России на среднесрочную перспективу, государственная молодежная политика в Российской Федерации будет реализована по следующим приоритетным направлениям:

- вовлечение молодежи в социальную практику и ее информирование о потенциальных возможностях развития;

- развитие созидательной активности молодежи;
- интеграция молодых людей, оказавшихся в трудной жизненной ситуации, в жизнь общества.

Государственная молодежная политика призвана объединить государственные и негосударственные ресурсы, что предполагает межведомственный характер взаимодействия в целях:

- системного вовлечения молодежи в общественную жизнь и развития навыков самостоятельной жизнедеятельности молодых жителей страны, информирования всех молодых людей о возможностях их развития в России и в мировом сообществе, а также культуры применения созданных в стране возможностей личностного и общественного развития, что позволит молодому человеку полнее реализовать свой потенциал, укрепит его уверенность в своих силах и своем будущем;
- выявления, продвижения, поддержки активности молодежи и ее достижений в социально-экономической, общественно-политической, творческой и спортивной сферах, что даст возможность молодым людям проявить себя, реализовать свой потенциал и получить заслуженное признание в России;
- вовлечения в полноценную жизнь молодых людей, которые испытывают проблемы с интеграцией в обществе, – инвалидов, выпускников образовательных учреждений для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, специальных (коррекционных) образовательных учреждений для обучающихся воспитанников с отклонениями в развитии и специальных учебно-воспитательных учреждений закрытого типа, жертв насилия, военных действий и катастроф, переселенцев и мигрантов, лиц, освободившихся из мест лишения свободы, представителей коренных и малочисленных народов, а также молодых людей и семей, оказавшихся в социально опасном положении, безработных, ВИЧ-инфицированных и молодых людей, зависимых от употребления психоактивных веществ.

Для реализации приоритетного направления, включающего вовлечение молодежи в общественную жизнь и ее информирование о потенциальных возможностях развития в России, предусмотрены следующие проекты:

- «Российская молодежная информационная сеть "Новый взгляд"»;
- «Доброволец России»;
- «Карьера»;
- «Молодая семья России».

Основными целями проекта **«Российская молодежная информационная сеть "Новый взгляд"»** являются:

- вовлечение молодежи в процессы поиска, создания, применения, распространения и популяризации актуальной информации и ценностей, необходимых для эффективной жизни в российском обществе;
- развитие механизмов и форм трансляции информации, актуальной для жизни молодежи, в молодежные аудитории;
- развитие положительного отношения молодежи к позитивным ценностям российского общества;
- формирование и продвижение образа успешного молодого россиянина.

Указанный проект адресован молодым гражданам Российской Федерации, их родителям и сотрудникам учреждений, работающим с молодежью.

Основными видами работ в рамках данного проекта являются:

- развитие системы информирования и программ социального просвещения по всему спектру вопросов жизни молодежи в обществе (здоровье, спорт, образование, жилье, досуг, труд, карьера, общественная и личная жизнь, семья, международные отношения и жизнь молодежи в других странах и др.);
- развитие информационно-консалтинговой помощи молодежи;
- развитие молодежных информационных проектов и программ;

- популяризация ценностей российского общества (здоровье, труд, семья, толерантность, права человека, Родина, патриотизм, служение Отечеству, активная жизненная и гражданская позиция и ответственность) средствами социальной рекламы;
- разработка и распространение информационных ресурсов и социальной рекламы силами молодых граждан;
- разработка специальных проектов, предоставляющих равные возможности молодежи, проживающей в сельских и удаленных районах, в поиске, применении и распространении актуальной информации;
- участие в международных информационных молодежных проектах, направленных на взаимное проникновение ценностей российской и мировой культуры.

Основными целями проекта «**Доброволец России**» являются:

- мотивация молодых людей к оказанию помощи, проявлению действенной инициативы в решении проблем людей, нуждающихся в помощи и поддержке;
- формирование механизмов вовлечения молодых людей в многообразную общественную деятельность, направленную на улучшение качества жизни молодых россиян;
- развитие и поддержка молодежных инициатив, направленных на организацию добровольческого труда молодежи.
- Основными видами работы по реализации указанного направления являются:
- развитие и поддержка общественных организаций и молодежных объединений;
- формирование информационных банков данных о потребностях и возможностях организации добровольческого труда молодежи в регионах России и за рубежом;

- привлечение молодежи к добровольческому труду в регионах России и за рубежом в сферах массового молодежного спорта, туризма и досуга молодежи.

Указанный проект адресован каждому молодому человеку в возрасте от 14 до 25 лет, живущему в Российской Федерации.

В результате этой работы формируется открытая и доступная для молодых людей система поддержки инициатив молодежи, направленных на решение задач улучшения качества жизни в России. Кроме того, молодые люди получают возможность проявить себя и осознать свою востребованность в обществе.

Основными целями проекта «**Карьера**» являются:

- самоопределение молодежи на рынке труда;
- развитие моделей и форм вовлечения молодежи в трудовую и экономическую деятельность, направленную на решение вопросов самообеспечения молодежи.

Для достижения этих целей будут реализованы разработанные мероприятия, направленные:

- на вовлечение молодежи в деятельность трудовых объединений, студенческих отрядов, молодежных бирж труда и других форм занятости молодежи;
- на внедрение форм и технологий профессионального и социально-правового просвещения и ориентирования молодежи, помощи в планировании и развитии эффективной карьеры молодежи на рынке труда;
- на внедрение эффективных программ развития социальной компетентности молодежи, необходимой для продвижения на рынке труда;
- на развитие взаимодействия субъектов рынка труда в решении вопросов трудоустройства молодых людей;

- на создание условий для максимально гибкого включения молодого человека в новые для себя виды деятельности и на обеспечение его законных прав и интересов;
- на поддержку и популяризацию инициатив и начинаний молодежи в социально-экономической сфере, сфере технологий и научно-промышленных разработок.

Указанный проект адресован молодым людям от 14 до 30 лет, участникам рынка труда.

По видам и сложности работ, которые может выполнять молодой человек в соответствии с российским законодательством, аудитория этого проекта может быть условно разделена на следующие группы:

от 14 до 18 лет – несовершеннолетние участники, выполняющие временные работы на основе частичной занятости и ответственности;

от 18 до 30 лет – совершеннолетние участники, в основном обучающиеся, и студенты, занятые на сезонных и временных работах, а также участники, частично занятые во время учебы;

молодые люди, получившие профессиональное образование и осуществляющие поиск 1-го рабочего места.

По отношению к 1-й группе предусматривается оказание содействия в организации трудовой практики и приобщение молодых людей к труду и решению задач самообеспечения.

В отношении 2-й группы молодежи будут поддержаны мероприятия, направленные на построение эффективных самостоятельных взаимоотношений с участниками рынка труда, стимулирование развития творческой активности молодежи и ее ответственности за свое будущее.

Применительно к 3-й группе внедряются эффективные формы и механизмы взаимодействия субъектов рынков труда в решении вопросов трудоустройства молодежи.

Основными целями проекта «**Молодая семья России**» являются:

- укрепление института молодой семьи;
- увеличение количества благополучных семей в России;
- пропаганда ответственного родительства.

К задачам, решаемым в рамках проекта, относятся:

- пропаганда семейных ценностей среди молодежи;
- формирование механизмов поддержки молодой семьи, в том числе создание стартовых возможностей для становления молодой семьи;
- подготовка детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, к созданию благополучной семьи;
- содействие в обеспечении жильем молодых семей.

Указанный проект адресован молодым жителям России и молодым семьям.

В целях реализации этого проекта планируется проведение и широкое освещение в средствах массовой информации мероприятий, демонстрирующих и пропагандирующих ценности семейной жизни для молодых людей, а также создание условий для стимулирования частичной занятости молодых родителей, воспитывающих малолетних детей.

Для реализации приоритетного направления, включающего развитие созидательной активности молодежи, предусмотрены проекты **«Команда»** и **«Успех в твоих руках»**.

Основными целями проекта **"Команда"** являются:

- обеспечение участия молодежи в процессе коллективного управления общественной жизнедеятельностью и в процессе самоуправления - собственной жизнедеятельностью;
- развитие у молодых людей положительных навыков индивидуального и коллективного управления общественной жизнью;
- вовлечение молодежи в общественно-политическую жизнь общества.
- К задачам, решаемым в рамках этого проекта, относятся:

- распространение эффективных моделей и форм участия молодежи в управлении общественной жизнью;
- развитие моделей и программ подготовки лидеров среди молодежи;
- привлечение молодежи к участию в общественной и общественно-политической жизни, вовлечение молодых людей в деятельность органов самоуправления в различных сферах жизни общества;
- привлечение молодых людей к работе в исполнительных и представительных органах власти;
- привлечение молодежи к участию в проектной, управленческой, исследовательской деятельности;
- популяризация идей участия молодежи в общественной и общественно-политической жизни;
- привлечение молодежи к участию в выборах законодательных органов власти;
- поддержка молодежных общественных организаций и объединений;
- включение молодых людей в международные проекты по подготовке лидеров молодежных общественных объединений и работу международных молодежных органов.

Указанный проект адресован российской молодежи в возрасте до 25 лет.

Основной целью проекта «Успех в твоих руках» является выявление и продвижение талантливой молодежи и использование продуктов ее инновационной деятельности.

Для достижения этой цели планируется осуществить:

- поддержку способной, инициативной и талантливой молодежи;
- развитие молодежного предпринимательства и деловой активности молодежи;
- поощрение молодежи за ее разработки и исследования проблем, имеющих значение для развития страны;

- привлечение молодежи в творческие, научные и спортивные объединения;
- внедрение системы развивающих, ролевых, спортивных игр, конкурсов и фестивалей по профилям деятельности и интересам молодежи;
- вовлечение российской молодежи в инновационные международные проекты в сфере образования, науки, культуры, технологий;
- популяризацию и пропаганду успехов российской молодежи в мировом сообществе.

Указанный проект рассматривает в качестве адресата всех молодых граждан Российской Федерации, обладающих мотивацией к деятельности в общественно-политической, социально-экономической и социокультурной жизни.

Для реализации приоритетного направления, включающего интеграцию молодых людей, оказавшихся в трудной жизненной ситуации, в жизнь общества, предусмотрен **проект «Шаг навстречу»**.

Основными целями проекта «Шаг навстречу» являются:

- оказание помощи молодым людям, оказавшимся в трудной жизненной ситуации, в интеграции в общество;
- вовлечение молодых людей, оказавшихся в трудной жизненной ситуации, в общественную, социально-экономическую и культурную жизнь общества;
- развитие и популяризация в молодежной среде идей толерантности и содействия людям, оказавшимся в трудной жизненной ситуации.
- Основными видами работ по реализации указанного направления являются следующие:
  - выявление типичных и вновь складывающихся групп молодежи, оказавшейся в трудной жизненной ситуации;
  - развитие моделей и направлений адресной мобильной социальной помощи молодым людям, оказавшимся в трудной жизненной ситуации;
  - развитие групп самопомощи и взаимной поддержки молодых людей, оказавшихся в трудной жизненной ситуации;

- распространение для молодых людей, испытывающих трудности в интеграции, программ развития навыков и умений самостоятельной жизни;
- поддержка молодежных проектов, направленных на вовлечение молодых людей, оказавшихся в трудной жизненной ситуации, в общественную, социально-экономическую и культурную жизнь и улучшение их положения в обществе.

Указанный проект адресован молодым людям, оказавшимся в трудной жизненной ситуации, участниками же должна стать российская молодежь в возрасте до 30 лет.

**Для достижения целей Стратегии требуется** внедрение механизмов прямого взаимодействия с молодежью, обеспечивающих высокую результативность и оперативность в управлении процессами, проистекающими в молодежной среде. В этой связи приоритетными направлениями Стратегии предусмотрены проекты, которые будут реализованы на федеральном и региональном уровнях.

В рамках проектов на федеральном уровне поддерживаются мероприятия, ориентированные на всю молодежь страны, в том числе массовые кампании, программы, конкурсы, всероссийские молодежные акции. В рамках проекта на региональном уровне будут созданы условия для решения задач, определяемых настоящей Стратегией и среднесрочной программой социально-экономического развития Российской Федерации.

Для каждого проекта Министерством образования и науки Российской Федерации с участием уполномоченных органов по работе с молодежью субъектов Российской Федерации разрабатывается технико-экономическое обоснование, которое будет содержать цели соответствующего приоритетного направления Стратегии, основные федеральные и региональные приоритеты и значения индикаторов государственной молодежной политики. К этой работе будут привлечены научные и молодежные общественные организации.

**Для привлечения исполнителей** приоритетного направления, прежде всего из числа уполномоченных органов по работе с молодежью субъектов Российской Федерации и общественных организаций, работающих в молодежной сфере, будут проведены конкурсы. Предметом конкурсного отбора станут проекты и мероприятия, направленные на решение одной или нескольких задач, определяемых Стратегией и соответствующими приоритетными направлениями. К организации и проведению конкурсного отбора будут привлечены ведущие эксперты из числа государственных, общественных, научных организаций, имеющих большой опыт работы в области молодежной политики.

Информация о поддержанных проектах, об организациях победителях, ожидаемых результатах и о сроках их реализации будет доведена до сведения широкой общественности, в том числе в рамках работы создаваемой российской информационной молодежной сети.

На федеральном уровне за реализацию приоритетных направлений Стратегии отвечает Министерство образования и науки Российской Федерации во взаимодействии с институтами гражданского общества и научной общественностью. На региональном уровне – уполномоченный орган по работе с молодежью субъекта Российской Федерации.

Главным результатом реализации Стратегии должны стать улучшение положения молодежи в обществе и, как следствие, увеличение вклада молодых людей в развитие страны.

К ожидаемым результатам улучшения положения молодежи относятся повышение уровня здоровья и качества образовательных услуг, доходов молодых людей в сравнении с предыдущим периодом и доходами взрослого населения.

**Результатом вклада молодежи** в социально-экономическое, общественно-политическое и социокультурное развитие страны являются:

- повышение числа молодых людей, получивших образование (не ниже среднего профессионального);

- сокращение числа молодых людей, имеющих крайне низкий уровень доходов и живущих ниже прожиточного минимума;
- сокращение уровня безработицы в молодежной среде;
- снижение уровня правонарушений среди молодежи;
- повышение деловой, предпринимательской, творческой, спортивной активности молодежи;
- повышение уровня самоорганизации и самоуправления молодежи в жизни общества;
- увеличение числа молодых людей, участвующих в выборах органов власти всех уровней.

В числе первоочередных мер по реализации Стратегии рассматривается разработка российской системы оценки эффективности государственной молодежной политики и положения молодежи в России, число критериев которой с учетом включенных в них индикаторов будет уточнено в результате ее формирования. В качестве **основного критерия оценки эффективности государственной молодежной политики** будет рассматриваться влияние предпринимаемых мер на улучшение положения молодежи в российском обществе, на динамику и качество ее общественной и социально-экономической активности.

Поскольку Стратегия носит комплексный характер, предполагается разработка системы измерителей, позволяющих сопоставить качественное улучшение положения молодежи с общими показателями развития ситуации в стране.

Источником исходной информации станут данные мониторингов положения молодежи в России, качественных оценок роли и места государственной молодежной политики в улучшении этого положения, предоставляемых всеми ее адресатами и участниками.

Формируемая система измерения и измерителей обеспечит возможность осуществления оперативного анализа мер Стратегии, прогнозирования положения

молодежи и выявления актуальных задач государственной молодежной политики на краткосрочную и среднесрочную перспективу.

Помимо этого будут внесены коррективы и изменения в систему сбора данных государственного статистического наблюдения в части, отражающей актуальные задачи и приоритеты государственной молодежной политики, обоснованные настоящей Стратегией.

В описании Стратегии сказано: «В условиях модернизации общества и растущих требований к человеческому капиталу государственная молодежная политика должна стать инструментом развития и преобразования страны. Это требует от всех участников процесса социального становления молодежи разработки и последовательной реализации подходов, ориентированных на прямое вовлечение молодых людей в решение собственных проблем и общенациональных задач.

Задачи государственной молодежной политики такого масштаба могут быть решены только посредством применения проектного подхода, формирования системы российских молодежных проектов, основанных на приоритетных направлениях Стратегии, понятных и востребованных в молодежной среде и обществе.

Все это в конечном итоге сформирует устойчивые условия для самоорганизации молодежи и всего населения, развития инициатив, отвечающих масштабам задач, стоящих перед Россией, роста благосостояния граждан и совершенствования общественных отношений».

В последнее время конкурсный подход получил широкое распространение и в сфере распределения бюджетных средств, выделенных на поддержку некоммерческих организаций, а точнее – наиболее социально значимых проектов НКО. Механизм государственного и муниципального заказа тоже подразумевает наличие конкурентной среды между претендентами на бюджетные деньги и

опирается на основные принципы социального проектирования – актуальность, связность, эффективность, визуализация результатов, оптимизация затрат и т.д.

Несмотря на то, что представители органов власти, в первую очередь, тоже люди, со свойственными им рациональными, эмоциональными и нравственными мотивациями, их возможности ограничиваются существующей нормативно-правовой базой.

Если коммерческая компания может позволить себе роскошь выделить в качестве целевого благотворительного пожертвования ту сумму, которую пожелает, и той организации, которая ей придется по душе, то бюджетные деньги, как говорят специалисты, трудно получить, но еще труднее – отдать. Ну, и отчитаться, конечно, не просто. Если в регионе не существует четко прописанный и законодательно закрепленный механизм финансирования проектной деятельности НКО со стороны бюджета, получить бюджетные деньги не представляется возможным, кроме как по договору закупки услуги способом запроса котировки цен. Но и это практически невозможно, если не существует региональной или местной практики включения НКО в реализацию целевых социальных программ.

Таким образом, **чтобы получить финансирование из бюджета, НКО должны:**

- Знать местное, региональное и федеральное законодательство в части, предусматривающей бюджетную поддержку деятельности общественных организаций.
- Осуществлять мониторинг изменений законодательства.
- Предпринимать необходимые меры по обеспечению доступа к информации о возможностях использования бюджета по всем каналам, как официальным, так и неофициальным.
- Иметь наготове собственные проектные предложения.

**В чем трудности взаимодействия НКО с органами власти?**

- Неконтролируемость НКО смущает госслужащих.
- Чиновники консервативны.
- Затянутость процессов принятия решений (много времени уходит на согласование вопросов).
- Несогласованность позиций различных ведомств (особенно, когда дело касается деятельности НКО в смежных областях – социальная защита и образование, социальная защита и здравоохранение и т.д.)
- Недостаток профессионализма НКО в работе с администрацией (часто НКО жалуются, что местные власти их не понимают, денег не дают и не пускают дальше секретарши. А все почему? Потому что по старинке приходят просить, а не предлагать).
- Отсутствие инициативы со стороны НКО, зачастую – неготовность объединяться для выполнения общей задачи.
- Отсутствие работающего органа, стоящего на границе власти и НКО (общественный совет и т.д.).
- Недоверие к государственным служащим со стороны НКО, заранее агрессивный настрой со стороны НКО.

### **Пути решения проблем**

- Законотворческая деятельность и лоббирование – активное участие НКО в совершенствовании законодательства, в т.ч. и местного, в формировании государственной социальной политики, внедрении системы социального заказа.
- Инвестиционные проекты – совместное участие в разработке и сопровождении проектов.
- Обмен информацией – местная власть должна знать, что чем живут общественные организации, каковы реальные результаты их деятельности, какие задачи им удастся решить и что нужно, чтобы их деятельность стала более эффективной .

- Обучение – взаимный процесс, когда обе стороны учатся говорить на одном языке, общее понимание целей и способов их достижения, взаимопроникновение лучших практик.
- Участие в совместных мероприятиях, готовность вкладывать в общую деятельность имеющиеся общественные ресурсы (идеи, люди, технологии).

Специалисты рекомендуют общественным объединениям соблюдать правило «7 способов активного бытия».

Обращаясь за помощью к власти, будьте:

- предусмотрительны – не делайте ставку только на власть;
- конкретны – деньги на «проблему вообще» уже никто не дает;
- прозрачны – чиновник должен понимать, как работают бюджетные деньги;
- ответственны – выполняйте обещания и не обещайте того, чего не можете сделать
- рациональны – выясните, какими реальными возможностями администрация обладает, и просите реальную сумму
- оперативны – подавайте заявку вовремя, лучше всего осенью, когда формируется бюджет
- реалистичны – не ждите слишком многого и не просите слишком мало, иначе вам придется выполнять обязательства в ущерб себе.

Необходимо отметить, что федеральные, региональные и местные конкурсы проектов в рамках реализации Стратегии государственной молодежной политики – не единственный источник бюджетной поддержки для молодежной общественной организации. Наряду и вместе с другими НКО можно участвовать в других конкурсах, претендовать на целевое финансирование, если таковое предусмотрено региональным бюджетом для поддержки общественных организаций, ориентируясь на предъявляемые требования. В зависимости от региона условия получения бюджетного финансирования и его объемы могут существенно отличаться, однако принцип «Кто ищет, тот всегда найдет» работает исправно.

Информацию о возможностях получения финансовой поддержки из бюджета можно получить в службах общественных связей исполнительных и законодательных органов власти, на официальных сайтах, а также из официальных СМИ.

Так, в частности, в Москве принята Концепция развития взаимодействия органов исполнительной власти города Москва с общественными и иными некоммерческими организациями 2006-2010 гг., есть подобные программы в других регионах.

Что касается федерального бюджета, то с 2006 года проводится Конкурс по выделению грантов некоммерческим неправительственным организациям для реализации социально значимых проектов в соответствии с распоряжением Президента РФ « Об обеспечении государственной поддержки некоммерческих неправительственных организаций, участвующих в развитии институтов гражданского общества». Информацию о нем можно найти в Общественной палате РФ.

В большинстве своем финансирование деятельности НКО из бюджета «за рамками грантовых/проектных конкурсов» сводится к прямым договорам поставки товаров и услуг, четко регламентированным действующим законодательством. Модель государственного социального заказа пока остается виртуальной, поскольку возникает слишком много вопросов о стандартизации социальных услуг, предоставляемых НКО. Однако получить бюджетные средства законным способом НКО могут, лишь досконально изучив практику подобного финансирования в своем конкретном регионе. Общих рекомендаций нет, поскольку специфика региона определяет механизмы бюджетной поддержки НКО.

## **ТЕМА 4. Методики работы с благотворительными организациями**

В рамках курса рассматривается такой аспект взаимодействия, как возможность получения финансирования со стороны благотворительных организаций, позиционирующих себя как организации поддержки НКО (фонды).

В 90-х годах прошлого столетия в России фиксировалась небывалая активность зарубежных благотворительных организаций, как частных, так и государственных. Деятельность многих из них была широко известна – например, Институт «Открытое общество» (Фонд Дж. Сороса), Агентство США по международному развитию (USAID), грантовые программы Еврокомиссии и т.д. Наряду с ними действовали и другие – Фонд Форда, Фонд МакАртуров, программа поддержки гражданских инициатив NED и т.д. К началу XXI века большинство зарубежных фондов значительно сократило свои программы, многие окончательно свернули свои программы, но целый ряд организаций активно работает и по сей день – CAF, Фонд «Новая Евразия», IREX. Информацию о реализуемых ими грантовых программа можно получить в Интернет.

Отношение к зарубежным фондам всегда было, да и сейчас остается неоднозначным. Однако в России существует реестр зарубежных благотворительных организаций, чья деятельность на территории РФ разрешена законом, и в контексте нашей темы именно на них мы будем говорить.

В то же время появилось довольно много российских благотворительных организаций, целью которых является не адресная помощь отдельным гражданам, а целенаправленная поддержка общественных объединений, действующих в интересах сообщества, или реализация собственных программ – Фонд Владимира Потанина, программа «Новый день» РОСБАНКА и т.д.

В настоящее время в России действует Форум доноров, объединяющий десятки фондов и некоммерческих организаций. Его миссия – способствовать развитию и большей эффективности грантодающей деятельности, направленной на формирование демократического, гражданского общества в России.

Форум организует и проводит специальные встречи, круглые столы и семинары для участников Форума, ежегодные Конференции Форума Доноров и выступает соорганизатором ежегодной Конференции газеты «Ведомости» «Благотворительность в России»; проводит лекции, семинары, образовательные курсы, стажировки, разрабатывает и ведет проекты, направленные на продвижение идей, форм и механизмов благотворительной деятельности, – издает книги о благотворительности, публикует лучшие примеры деятельности доноров в России, проводит исследования, посвященные деятельности донорских и некоммерческих организаций, отношению к ним государства и общества; выпускает регулярные информационные бюллетени; участвует в экспертизе законодательства, регулирующего благотворительную деятельность; сотрудничает с общественными организациями и властными структурами (Минэкономразвития, Общественной Палатой РФ, Администрацией Президента, Российским Союзом промышленников и предпринимателей и др.) в целях развития донорского сектора; обеспечивает экспертную поддержку деятельности Комиссии по благотворительности, милосердию и волонтерству Общественной палаты Российской Федерации.

Этический кодекс Форума доноров суммирует основные этические принципы деятельности членов Форума Доноров, некоторые из которых продиктованы действующим законодательством, а другие им не регулируются. Документ также устанавливает основные стандарты поведения и взаимоотношения с обществом.

Так, в частности, участники Форума Доноров согласны:

- Использовать контролируемые ими ресурсы для тех социально полезных целей, для которых они предназначены;
- Ясно определять свои миссию, цели и программы и делать их широко известными;
- Стремиться к максимальной прозрачности в своей деятельности;
- Стремиться к разумному минимуму административных расходов;
- Регулярно публиковать отчеты о своей деятельности, включая финансовую информацию;

- Быть в курсе правовых норм, касающихся их деятельности, и не нарушать их.

При осуществлении грантовых программ и в соответствии со своими миссией, статусом и целями участники ФД согласны:

- Обеспечивать, чтобы процесс принятия решений по грантовым заявкам был ясным и логичным, а также соответствовал стратегии деятельности организации;
- Обеспечить все необходимые меры, чтобы избежать неприемлемого конфликта интересов для лиц, вовлеченных в принятие решений;
- Уважать конфиденциальность подателей заявок, грантополучателей и доноров, аккуратно и взвешено отзываться об отдельных организациях и лицах;
- Относиться к грантополучателям и коллегам с уважением и соблюдать принципы толерантности и не дискриминации;
- Стимулировать грантополучателей быть в курсе правовых норм, касающихся их деятельности, и не нарушать их.

### **Кто такие доноры**

Донор – это организация или частное лицо, предоставляющее разного рода ресурсы гражданам и организациям на некоммерческой основе на цели, направленные на благо общества в целом.

### **Чем занимаются доноры**

Донорская деятельность это благотворительность, то есть оказание безвозмездной помощи.

Помощь предоставляется чаще всего на основе прописанных процедур отбора и в соответствии с признанными международными правилами и нормами, а также в соответствии с приоритетами, возможностями и ограничениями самих доноров.

Таким образом, на данный вид помощи могут рассчитывать далеко не все – чтобы получить поддержку, нужно привлечь к себе внимание благотворителя.

Поддержка может выражаться в выделении грантов и стипендий, а также и в виде гуманитарной и технической помощи нуждающимся, операционных, образовательных программ, равно как и в проведении психологических тренингов для инвалидов. Но обязательным условием для всех этих видов помощи является то, что все они должны быть направлены на преодоление социального неравенства, порожденного обществом, в узком смысле, и развитию «нормального», гражданского общества, в широком.

### **Классификация доноров**

У каждого донора – свои особенности и отличительные черты, обусловленные рядом факторов: родом деятельности организации, историей ее возникновения, поставленными целями и способами их достижения, а также условиями, в которых эта организация существует и развивается.

В связи с этим донорские организации (относительно России) делятся на:

- российские (например, фонд «ЛУКОЙЛ», фонд Дм. Зимины «Династия», фонд В.Потанина, фонд Тольятти);
- иностранные (фонд Форда, АМР США, фонд Ч.С.Мотта, САФ);
- международные (United Way International, Всемирный Банк, УВКБ ООН).

Основной деятельностью благотворительных организаций является предоставление различных ресурсов, поэтому наиболее популярный способ идентификации доноров – это классификация по источнику средств:

- государственные (например, Агентство международного развития США (USAID), Британский Совет, Британский департамент по международному развитию (DFID), Программа грантов Королевства Нидерландов MATRA);
- частные (фонд В. Потанина, Горбачев – Фонд, фонд Дм. Зимины «Династия», фонды Зеленина, Цветкова, Вексельберга, зарубежные частные фонды – фонд Форда, фонд МакАртуров, фонд Роберта Боша);

- корпоративные (российские – фонд «ЛУКОЙЛ», фонд РОСБАНКА, иностранные – AVON, ALCOA);
- общественные (Фонд Тольятти).

**Государственные доноры** – иностранные донорские организации, действующие от лица своего правительства на территории данного государства и использующие ресурсы своей страны.

Размеры программ, направления и формы помощи могут быть абсолютно разными – от программ, ориентированных на развитие гражданского общества в России, до культурного обмена и выдачи стипендий российским студентам для обучения за рубежом.

**Отечественные государственные фонды** развиты довольно слабо. Одной из главных причин можно считать исторически сложившуюся в нашей стране ситуацию, при которой обязательные меры государства по обеспечению граждан необходимым набором благ выдаются под видом благотворительности, что само по себе ошибочно. Ведь принципиальное отличие государственной деятельности от благотворительности состоит в том, что государство обязано обеспечить всех своих граждан минимальным набором благ, благотворители же такого делать не могут, да и не должны – они предоставляют свою помощь выборочно, в соответствии с наиболее актуальными, по их мнению, проблемами, со своими установками, приоритетами и так далее. Можно сказать, что благотворительность – это некая альтернатива государству: когда возникает «дефицит» государства, повышается роль благотворительных организаций.

**Частные фонды** образованы каким-либо частным лицом (семьей) и финансируют программы, в основном, «из собственного кармана» Они стремятся к созданию капитала, только часть которого или проценты с него идут на финансирование программ. Такие фонды вкладывают средства, как правило, в проекты, направленные на развитие гражданского общества, образования, культуры, правового просвещения.

Особенностью частных фондов является то, что они, в отличие от государственных, более оперативны и гибки в выборе стратегии и принятии

решений, а их проекты, как правило, менее масштабны, но более сфокусированы и эффективны.

**Корпоративные фонды** создаются самой корпорацией. Это значит, что финансирование благотворительных программ идет из средств компании. Особенностью корпоративных фондов является то, что они стремятся поддерживать местные сообщества в регионах присутствия компаний, соответственно и финансируют они в первую очередь те сферы, которые являются наиболее проблемными в данном регионе, для данного сообщества.

**Фонды местных сообществ (или общественные фонды)** создаются жителями конкретного региона, города, села, для финансирования местных проектов и программ. В ходе своей деятельности они используют самые разнообразные местные источники финансирования – от муниципального бюджета и местного бизнеса до сбора пожертвований от населения.

Большинство таких организаций изначально сделали ставку на конкурсный подход и убедились в его эффективности. Принципы конкурсного финансирования деятельности некоммерческих организаций четко сформулированы в Положении о конкурсе (грантов). В основе принципа – открытая конкуренция проектов, направленных на решение конкретной социальной проблемы, определенной организаторами конкурса как приоритетной, открытые и понятные критерии оценки проектных заявок, процедура отбора победителей и т.д.

На сегодняшний день донорские организации-грантодатели (фонды, корпорации, частные лица, выделяющие гранты НКО) являются **существенным** источником финансовой поддержки общественного сектора. Поэтому деятельность организаций по соисканию грантов занимает особое место в процессе фандрайзинга.

Гранты представляют собой безвозмездную помощь (обычно в виде денег, оборудования или оказания услуг), выделяемую организациям для решения конкретных задач (как правило, на конкурсной основе).

## Типы грантов

1. Гранты для общей поддержки – выделяются для поддержания деятельности, проведения основной работы по реализации целей организации.
2. Гранты под программу или проект – выделяются организации для реализации конкретного проекта. Через такого вида финансирование грантодатель может оказать стартовую поддержку на становление организации, поддержать экспериментальную или инновационную программу, поддержать на период, необходимый для самоутверждения и дальнейшего финансирования со стороны государства и общественности. Такие проекты иногда называют пилотными или демонстрационными, так как они в случае успешного исполнения могут в дальнейшем служить в качестве модели.
3. Капитальные гранты – гранты для капитальных целей, таких, как капитальный ремонт или покупка зданий, помещений.
4. Частичные гранты – это наиболее популярный вид среди поддерживаемых грантов, а сам принцип получил название принцип софинансирования. В этом случае грантодатель выделяет только часть денег, необходимых под проект, остальную часть должна внести либо сама запрашивающая организация, либо третья организация – соучастник проекта или иной благотворитель.

## Процесс соискания грантов

1. НКО устанавливает для себя ясные точные цели, и только после этого ищет фонды для реализации этих целей. В этом случае, НКО – активная сторона, если цели общественной организации не совпадают с целями грантодателя, она начинает поиски другого источника.

2. Другой подход определяется нуждами грантодателя: каковы его интересы, цели, миссия. В этом случае стратегия НКО – подстраивание к запросам грантодателя. НКО – только простой исполнитель пожеланий фонда.

### **Заявка на грант**

**Заявка** – это письменная просьба о выделении гранта, с которой вы обращаетесь в фонд, корпорацию или другое учреждение и предлагаете использовать вашу организацию, ее опыт, профессионализм ваших сотрудников для работы по решению конкретной проблемы в вашем районе, регионе или в какой-то специальной области.

Обычно заявка состоит из 10 или 15 страниц хорошо подготовленного и написанного материала. То, что заявка большая по величине еще не значит, что она хорошая.

Помните, что заявка, это всегда позитивный инструмент, она подается на финансирование деятельности не против чего-либо, а для чего-либо.

**Заявка представляет программу, которую вы создали. Цель программы** – решение реально существующей важной проблемы. Если отсутствует четко определенная проблема, то невозможно предлагать программу по ее решению.

Заявка представляет Ваши идеи и пути решения проблем.

Заявка – это план. В заявке представлен подробный план действий по осуществлению проекта.

Вы разработали этот план и будете точно следовать тому, что Вы запланировали, если Вы и Ваш грантодатель не имеете на этот счет особой договоренности.

Заявка – это просьба. Необходимо помнить о том, что заявка представляет собой просьбу. Вы запрашиваете финансирование, техническую помощь, оборудование, книги, либо что-нибудь еще. Заявка – это не вымаливание денег. Заявка – это хорошо продуманная просьба.

Заявка – орудие убеждения. Заявка – это инструмент, который Вы используете для того, чтобы убедить кого-то в своих идеях, понять вашу точку зрения, согласиться с Вами и с Вашей программой, и, в конечном итоге, профинансировать Ваш проект. Заявкой Вы убеждаете грантодателя в том, что Вы абсолютно надежны и вселяете в него уверенность в Вас и Вашем проекте.

Заявка – это обещание и обязательство. В заявке Вы обещаете решить проблему. Вы также берете на себя обязательство оставаться в рамках предложенного проекта. Ваше обещание и обязательство морального плана, однако, если Вы получите финансирование, это обещание и обязательство становятся юридической нормой и это должно быть четко отражено в Вашей заявке.

Некоторые частные и государственные фонды располагают подробными анкетами, которые необходимо заполнить. В этом случае Вы просто заполняете их анкету, и Вам нет необходимости писать Вашу собственную заявку.

Однако большинство фондов требует заявку, написанную Вами, и данное пособие поможет Вам это сделать. Помните о том, что в разных фондах – свои требования к написанию заявок, различные приоритеты, сроки подачи заявок и цели. В каждом случае нужно узнать как можно больше о требованиях грантодателя и дать именно ту информацию, которая необходима.

## **Типы заявок**

Можно выделить два типа заявок на проекты:

1. Письмо-заявку (a letter proposal ) или запрос ( a letter of inquiry ) , представляет собой короткий документ от одной до пяти страниц.

2. Полную заявку (a full proposal). Полная заявка может занимать от 10 до 100 страниц, состоять из более чем II разделов с указанием различных деталей проекта. Такого рода заявки, как правило, ожидают от организаций в правительственных фондах.

### Письмо-заявка (запрос)

Как было сказано выше, письмо-заявка – это короткая форма документа, который информирует фонд о содержании вашего проекта. Многие частные фонды

используют короткое письмо-заявку в качестве документа, вполне достаточного для принятия решения о том, финансировать или нет предложенный проект. Бывает, что, ознакомившись с письмом-заявкой, фонд попросит Вас прислать более подробную заявку. Все зависит от того, вызвал ли Ваш проект интерес в фонде.

На первый взгляд может показаться, что составление письма-заявки намного проще полной заявки. Наш собственный опыт говорит об обратном. Короткое письмо потребует от Вас значительно больше труда, точности, более тщательного отношения к составлению каждого предложения. В конечном итоге на составление короткого письма-заявки Вы потратите примерно столько же времени, что и на полную заявку.

Каждое письмо-заявка должно содержать семь компонентов:

1. Краткое содержание
2. Выбор фонда
3. Проблема
4. Решение
5. Квалификация
6. Бюджет
7. Заключение

#### Полная заявка (рекомендации по оформлению)

Титульный лист вашей заявки должен содержать заголовки, выделенные жирным шрифтом, вы должны привлечь внимание рецензента вашей заявки к тому, что он должен заметить в первую очередь. Например, если рецензент вынужден пятнадцать минут искать место в заявке, где говорится об объеме запрашиваемого финансирования, то вполне возможно, что эта информация так и не будет обнаружена.

Помните, что время у тех, кто рецензирует Ваши предложения, ограничено; они должны находить важную информацию в Вашей заявке быстро и легко.

Составление проекта, поиски грантодателя, оформление заявки – это, конечно, важные задачи. Однако на их исполнении заботы не кончаются. Нехватка времени

на составление заявки обычно является причиной досадных промахов: слишком подробного изложения информации о чем-то одном и ее недостатка о других видах деятельности, а также наличия орфографических и грамматических ошибок. Поэтому, как только поставлена последняя точка в заявке, перечитайте текст сами и/или дайте его прочитать другим до того, как Вы оформите окончательный вариант заявки.

Для чего это нужно? Как подходящая одежда необходима для создания Вашего позитивного имиджа во время собеседования с потенциальным работодателем, так и внешний вид Вашей заявки должен понравиться человеку, который ее будет рассматривать. Не жалеете времени для того, чтобы придать своей заявке вид профессионально составленного пакета с убедительной информацией.

**Последние штрихи в составлении заявки.** Редактирование первой черновой версии

Составив черновик своей заявки, отредактируйте его, уделяя особое внимание краткости, ясности и точности. Для этого Вам понадобится, по крайней мере, два раза очень тщательно прочитать текст своей заявки. Текст наверняка нуждается в нескольких редакциях. Наши советы подскажут Вам, с чего начать.

Первое чтение. Проверьте, несет ли предоставленная Вами информация ту смысловую нагрузку, которую Вы в нее вкладываете.

- Для решения этой задачи воспользуйтесь следующими наводящими вопросами:
- Соответствует ли структура вашего текста структуре, описанной в этом пособии?
- Имеется ли в заявке вся необходимая для фонда информация?
- Исключена ли из основного текста и приложения ненужная информация?
- Имеет ли заявка понятную и логическую структуру? (Проблема – методы + ресурсы + помощь фонда = решение.)

Второе чтение. Проверьте, выбраны ли Вами адекватные слова и выражения, ответив на вопросы:

- Не злоупотребляете ли Вы слишком специфическими, трудными для понимания терминами?
- Передают ли слова и фразы Вашу личную уверенность в успешной реализации проекта?
- Можете ли Вы заменить общие слова выражениями, несущими более конкретное и точное значение?

Проверьте орфографию, пунктуацию и грамматику.

После завершения чистового варианта отложите Вашу заявку и вернитесь к ней через несколько дней. За это время на смену эмоциональности автора придет критическое восприятие стороннего наблюдателя, что поможет Вам усовершенствовать свою заявку. Пусть ее прочтает человек, мнение которого Вы уважаете.

## **Причины отклонения заявок фондами**

Как правило, около 90%, всех заявок на финансирование отклоняется грантодателями.

### **Основные причины:**

1. Подающий заявку не выяснил, как правильно обращаться в фонды и часто даже не выяснил, подходит ли фонд для финансирования данного проекта. Поиск фондов требует времени и труда. Поиск фондов заключается не в том, чтобы найти один фонд и обращаться в него, и только в него каждый раз, когда Вам необходимо финансирование (конечно, возможно грантодатель сам хочет, чтобы Вы обращались только к нему). Найдите, по крайней мере, пять-десять потенциальных грантодателей, интересы которых совпадают с интересами Вашей организации или проекта.

2. Тщательно обдумайте свой проект, взвесьте все. Например, если Вы будете сотрудничать с другой организацией в Вашей стране или за рубежом, даст ли это Вам возможность обратиться к большему числу потенциальных грантодателей.

3. Если Вы уже дважды получили финансирование в одном и том же фонде в одной и той же области, не обращайтесь в этот фонд снова (бывает, однако, грантодатель согласен выделять Вам гранты несколько лет подряд). Некоторые фонды не выделяют гранты одной и той же организации дважды. Если это верно в Вашем случае – начинайте искать нового грантодателя, с новыми идеями, большим объемом финансирования, более долгосрочными грантами и т.д.

4. Точно определитесь с областью финансирования. Обращайтесь в фонды, работающие на Вашу страну или регион.

5. Не просите финансирования больше, чем грантодатель обычно выделяет.

Помните, что Вы нужны грантодателям, к которым Вы обращаетесь, в такой же степени, в какой они нужны Вам. Фонды ищут небольшие, недавно образовавшиеся организации, полные новых идей, энергии, имеющие новые проекты. Фонды хотят, чтобы Ваше предложение было сделано не наспех, а обстоятельно.

### **Десять заповедей получения грантов**

1. Только ищущий находит. Помните, что только постоянно занимаясь поиском можно найти средства. Иногда важнее бывает знать, кого спросить, чем как спросить. Выяснить, к кому надо обращаться, можно лишь проведя изучение фондов.

2. Ухаживание должно предшествовать предложению. Вы не будете просить кого-либо жениться на Вас, если не уверены, что вы подходите друг другу. Таким же образом вы с грантодателем должны подходить друг другу перед тем, как делать «предложение».

3. Конкретизируйте Вашу заявку. Заявка должна как можно более соответствовать типу фонда. Общие, расплывчатые заявки не получают финансирования.

4. Если Вы хотите получить средства, Вы должны их иметь. Фонды охотнее выделяют средства тем, кто уже получил финансирование из других фондов. Грантодатель чувствует себя увереннее, выделяя Вам недостающие средства и зная, что Вы уже получили средства из другого источника.

5. Запрашивая средства, вселяйте в грантодателя уверенность в Вас. Если когда-нибудь Вам приходилось торговаться, Вы наверняка заметили, что опытный торговец не говорит: «Если вы это купите...», а, как правило: «Когда вы это купите...» Старайтесь не вызвать у грантодателя чувство, что Вы рассматриваете его, как один из возможных вариантов возможного сотрудничества.

6. При составлении письменных заявок то, что не бросается в глаза, убирается из заявки. Как уже отмечалось выше, большинство заявок просматриваются рецензентами очень быстро. Поэтому любая заявка, нужная информация в которой не бросается в глаза и поиск которой занимает много времени, требует пересмотра.

7. Составляя бюджет, не делайте ошибок. Проверьте все цифры несколько раз. Используйте калькулятор. Бюджет, в котором имеются ошибки в подсчетах, заставляет грантодателя сомневаться в Вашем умении обращаться с деньгами.

8. Если сомневаетесь, каким стилем писать заявку – выбирайте простой язык. Жаргон и специальный язык редко производят впечатление. Лучше всего писать заявку простым и понятным языком. Преобладание в заявке существительных и глаголов говорит о хорошей заявке, прилагательных и наречий – о слабой заявке, а простой язык всегда производит благоприятное впечатление на грантодателя.

9. «Нет» не значит «Никогда». У многих людей отказ в финансировании вызывает чувство горечи и разочарования. Не стоит поддаваться этим чувствам. Такой поворот событий следует рассматривать, как вызов; стоит также убедить себя в том, что «Нет», значит «Попытайтесь снова». Упорные, настойчивые люди, как правило, добиваются своего.

10. Не уставайте говорить «Спасибо».

## Поиск информации о грантовых конкурсах

Последовательность шагов по участию общественной/некоммерческой организации в том или ином конкурсе проектов лежит в пределах элементарной человеческой логики.

- Поиск первичной информации о проводимых на территории региона, округа или страны конкурсах. Такую информацию можно получить непосредственно в фондах и грантодающих организациях, их контакты есть в Интернет. Оперативная информация о проводимых конкурсах регулярно появляется в ленте новостей Агентства социальной информации и других электронных СМИ, в электронных рассылках ресурсных центров НКО.
- Анализ первичной информации, в частности, Положения о проводимом конкурсе и конкурсной документации. Особое внимание необходимо обратить на географию конкурса (на какой территории он проводится), принципы отбора участников (только общественные организации или все некоммерческие, просто зарегистрированные в соответствии с законодательством РФ или со сроком не менее 1 года и т.д.), приоритеты данного конкурса, ограничения по статьям финансирования (не финансируется заработная плата сотрудников, приобретение оборудования, аренда офисных помещений или др.), сроки подачи заявок и требования к их оформлению (наличие нотариально заверенных копий уставных документов, бухгалтерского баланса, рекомендательных писем и т.п.).
- Сопоставление первичной информации с имеющимися проектными идеями и наработками, соответствие направлений деятельности, определенных Уставом, направлениям конкурса и т.д.
- Организация работы проектной группы (при соответствии условий конкурса деятельности и перспективам работы организации).
- Оформление и подача заявки в соответствии с требованиями положения о конкурсе.

## ТЕМА 5. Методики работы с частными лицами

Как мы уже говорили, главным ресурсом общественной организации являются люди – само общество, то есть население. Давайте вспомним, какими ресурсами располагает этот замечательный источник?

Население – это:

- деньги (частные пожертвования),
- материальные ресурсы (помещения, транспорт, оборудование, находящиеся в частной собственности и предоставляемые на безвозмездной или льготной основе),
- информационные ресурсы (идеи, знания, методики, технологии),
- коммуникативные ресурсы (связи, контакты, партнерства),
- человеческие ресурсы (рабочие руки, профессиональные услуги специалистов, разное количество добровольцев, способных выполнять различные функции),
- символические ресурсы (эффект общественной поддержки).

И все-таки будем откровенны – в контексте нашего курса нас более всего интересуют частные пожертвования. В этой связи очень интересны наблюдения и рекомендации Ольги Алексеевой, многие годы работавшей директором Российского представительства «Чэритиз Эйд Фаундейшн»(Charities Aid Foundation) – КАФ/CAF. CAF – некоммерческая организация, чья цель – сделать благотворительность эффективной, содействовать созданию благоприятных условий для развития филантропии, помогать благотворительным организациям и тем, кто их поддерживает. Среди программ CAF Россия – «Беслан» – программа финансирования долгосрочных реабилитационных проектов и лечения пострадавших в бесланской трагедии; «Им нужна ваша помощь» – единственная в России универсальная программа частных пожертвований сотрудников; Всероссийский конкурс проектов по профилактике рака молочной железы

(осуществляется САФ в рамках корпоративной благотворительной программы компании AVON «Вместе против рака груди»); «Линия жизни» – программа спасения тяжелобольных детей – крупнейший в России благотворительный проект, направленный на сокращение детской смертности; Фонд «Внимание» – создан для помощи детям и подросткам с СДВГ (синдром дефицита внимания с гиперактивностью); программа «Новый день» – общероссийская грантовая программа поддержки НКО, работающих в сфере защиты детства; инициаторы программы – РОСБАНК и ЮНИСЕФ; Интернет-ресурс «Благо.ру» работает для поддержки реально работающих НКО через размещение в сети информации о них и сбор пожертвований на их деятельность.

Вот что пишет Ольга Алексеева в своей статье «Тактика поиска средств у частных лиц. Стратегия и технологии»:

### **Почему дают нищим?**

Вы никогда не задумывались, почему люди с таким редким единодушием жертвуют деньги нищим? Да, они следуют общему порыву, вернее даже не порыву, а общественному стандарту, традиции. Да, их смущает ужасный вид нищих: лохмотья, язвы (именно поэтому так называемые «коммерческие нищие», то есть те, кто живет неплохо, но зарабатывает подаянием в бойких местах, разработали целую систему «макияжа», показывающего несуществующие язвы и раны).

Оба этих фактора используют и благотворительные организации в сборе пожертвований: они апеллируют к традиции (особенно в общении с бизнесменами) и посвящают большую часть своих писем с просьбой о помощи описанию нужд людей, о которых они заботятся, – показывая не прямо, но косвенно, язвы общества, на излечение которых направлены их усилия.

Но есть и еще два момента, которые пока не учтены нашими благотворительными организациями, – момента настолько важных, что не берущие их во внимание некоммерческие организации практически обречены на провал в сборе пожертвований с частных лиц.

Эти два момента – адресность помощи и легкость в ее оказании.

**Адресность** – это значит, что каждая благотворительная организация, осуществляющая сбор частных пожертвований, четко указывает, на что в этот период времени пойдут собранные средства. При этом указывает не абстрактно (для жертвователя абстрактно) – на поддержку детей-сирот. А весьма и весьма конкретно – например, нам нужны пять тысяч рублей на закупку партии учебников для поселения беженцев в Мамонтове.

Адресность означает и конкретную отчетность. Снова не «деньги были потрачены на благотворительные цели», а «мы купили восемьсот учебников и раздали их детям – вот фотографии». Если речь идет о сборе маленьких пожертвований от многих людей, на каждое из которых отдельной акции не проведешь, многие организации просто публикуют или прилагают к своему письму фотографии и данные детей, на поддержку которых пойдет конкретный рубль конкретного жертвователя, или стаю лебедей, которая будет сохранена при помощи отдельно взятого **проходившего мимо** человека.

«Проходившего мимо» – ключевая фраза... Жертвуя деньги, обычный прохожий, как бы ни цинично это звучало, хочет быть добрым без усилий, не останавливая движения, не беря на себя никакой ответственности. Сегодня для того, чтобы пожертвовать деньги не бомжу, а некоммерческой организации, надо долго отыскивать ее правильный расчетный счет и более подробную информацию, потом отстаивать очередь в банке и иногда не в любом, ругаться с тамошним персоналом по поводу того, что же в данных счета неправильно, и так далее. Выдержать эти трудности может только человек, очень сильно желающий помочь. Таких обычно находится немного.

Поэтому одной из важнейших задач для желающей выжить некоммерческой организации должна стать выработка таких моделей и способов привлечения частных пожертвований, которые давали бы возможность прохожим жертвовать в вашу организацию с такой же легкостью, как и попавшемуся на глаза бомжу. И, при этом, **давали бы прохожему удовлетворение** от адресности своей помощи и причастности к большому делу, которого, кстати, от небрежного бросания мятых купюр в шапку нищего не возникает.

## Что в организации может быть поддержано с помощью частных лиц?

С помощью продуманной кампании по сбору частных пожертвований можно поддержать:

- текущую деятельность организации, включая и административные расходы;
- какие-то элементы отдельных программ, например, покупку продуктов для организации бесплатных обедов бездомным или медикаментов для реабилитационного центра;
- новые безумные идеи: вы хотите поставить спектакль силами слепых детей, грант и целевое пожертвование на это никто не дает, постановка потребует небольших затрат;
- отдельные акции и мероприятия – например, День Земли;
- как ни удивительно, строительство и другие капитальные проекты – копейка к копейке, постоянно.

Особенность частных пожертвований в том, что они не ограничены во времени – приходят все время – вы сможете постоянно подпитывать ваш дорогостоящий проект, пусть его реализация и займет больше времени.

Другими словами, частными пожертвованиями можно поддержать все, что угодно...

Можно скептически отнестись к этому перечню. Сказать, что у нас не Америка и наш нищий народ просто не имеет средств, чтобы жертвовать направо и налево. Во-первых, народ наш уже не такой и нищий, если не брать, конечно, официально декларируемые доходы. Во вторых, в благополучной Америке по статистике 40% пожертвований в благотворительные организации приходит от самых бедных слоев населения. Не стоит недооценивать бедняков. Денег у них немного, но их много.

Здесь хочется отдельно сказать о твердо устоявшемся мифе российской благотворительности, что пожертвование – это обязательно крупная сумма денег.

Поэтому гоняться надо только за богатыми «новыми русскими» и поп-звездами. Но в метро в столице за день бывают миллионы человек. Если хотя бы треть из них положит в ваш ящик 1 рубль – вы за день соберете 3 миллиона новыми. А что такое для нашего человека рубль – почти ничего, даже на жетончик не хватает!

Попробуем проанализировать, какие мотивы могут сподвигнуть обычного человека или группу людей расстаться с той или частью личных денег.

Мотивации людей можно структурировать в виде таблицы.

<b>Спонтанные</b>	<b>Проявления</b>
Жалость	Милостыня, разовые мелкие пожертвования «на чужое несчастье»
Желание «откупиться» от просящего	Милостыня, разовые мелкие пожертвования «на чужое несчастье»
Потребность совершать хорошие поступки	Бессистемные мелкие и крупные пожертвования на программы поддержки конкретных целевых групп (дети-сироты, бездомные животные и т.д.)
<b>Организованные</b>	
«Хороший пример тоже заразителен» – Чем я хуже?	Разовые вложения в «популярные»/«раскрученные» благотворительные проекты
Потребность совершать хорошие поступки	Систематические мелкие и крупные пожертвования на программы поддержки конкретных целевых групп (дети-сироты, бездомные животные и т.д.)
Проецирование лучших качеств сообщества на себя – если я участвую в этом, значит я ТАКОЙ (думающий о будущем, чуткий к чужой боли, неравнодушный, сохраняющий традиции и	Бессистемные вложения в «популярные»/«раскрученные» благотворительные проекты

т.д.)	
Чувство коллективизма, причастность к общему хорошему делу	Систематические вложения в «популярные»/«раскрученные» благотворительные проекты
Осознанное проявление личной позиции	Вложения в привлекательные для жертвователя (на дела или группы, вызывающие личное расположение) благотворительные проекты
Осознанное объединение с другими людьми, чьи личностные ценности совпадают «Хороших людей много, и вместе они многое могут»	Систематические вложения как в «популярные»/«раскрученные» благотворительные проекты, так и в программы, которые сам жертвователь позиционирует, как значимые

Мотивы частных жертвователей можно также структурировать по типам.

**Рациональные мотивы** – в этом случае участие в какой-либо деятельности, в том числе и в благотворительности, соотносятся с личной выгодой жертвователя (обещанием каких-либо вознаграждений). Например, дарителям – известность, награды, звания и т.д.

**Эмоциональные мотивы** – когда человек принимает решение под влиянием сиюминутных или постоянно испытываемых чувств (на усиление которых направлено фандрайзинговое сообщение) – чувства страха, вины, стыда, любви, гордости, радости (например, приглашая людей поддержать программы помощи детям-бродягам, вы можете взывать к чувствам сострадания, жалости или даже вины).

Стоит помнить, что отрицательные чувства оказывают более сильное, но и менее продолжительное влияние. Человек не стремится испытывать страх или вину постоянно, поэтому он делает все, чтобы разорвать контакт со средой, активизирующей эти чувства. «Дать и убежать» – такова модель пожертвования.

Положительные чувства более стабильны, их хочется испытывать вновь и вновь, поэтому, если внесение пожертвования на ту или иную программу вызывает

чувство радости или удовлетворения, то, вполне вероятно, в следующий раз, когда человек вновь захочет их испытать, он воспользуется проверенным способом – даст вам денег. Во многом так складываются у людей отношения с церковью (тяжело на душе – пришел, покался, пожертвовал на храм – стало легче – вернулся в мир, через какое-то время вновь стал тяготиться и вновь потянуло в церковь – очиститься, облегчить душу...) Эту же модель можно использовать и при сборе частных пожертвований (хочется совершить хороший поступок – пожертвовал деньги на детский приют – убедился, что у детей появилось в жизни что-то интересное, полезное (компьютерный класс, экскурсия, мастерская по ремонту одежды) – испытал удовлетворение. Услышав очередной призыв, вспомнил, как здорово это сработало в прошлый раз – снова пожертвовал).

**Нравственные мотивы** – когда обостряются чувства справедливости, гражданской ответственности, патриотизма, когда участие в благотворительных процессах продиктовано высокими мотивами (спасение человеческой жизни – пожертвования на лечение/проведение операций, спасение озера Байкал, поддержка отрядов, ведущих поисковую работу на полях сражений Великой Отечественной войны).

Условия, которые необходимо создать для успешного сбора частных пожертвований:

- Возможность пожертвовать «здесь и сейчас».
- Неограниченность суммы («каждые 10 рублей – это 6 часов спокойствия и физического комфорта для брошенного младенца» – информация для участвующих в сборе средств на подгузники для детей, оставленных в родильных домах).
- Понятный механизм «работы» денег (собранные средства идут **на закупку лекарств для конкретных детей, больных туберкулезом, находящихся на лечении в конкретном отделении конкретного медучреждения**).
- Возможность проконтролировать целевое использование (местное телевидение покажет, сколько подгузников передано в специальное

отделение больницы, где находятся «отказники», и насколько хватит этого количества / ежемесячно будет освещать вопросы обеспечения лекарствами данное отделение данного медучреждения).

- Возможность сделать пожертвование «за компанию» (расскажи об акции своему другу и приходи с ним на благотворительный концерт...)

Для того чтобы усилия, потраченные на организацию сбора частных пожертвований, оправдались, необходимо заранее получить ответы на важные вопросы:

- От каких людей (молодежь, работающие люди, пенсионеры) мы ждем проявления благотворительной активности?
- Каковы их финансовые возможности?
- На что мы хотим потратить привлеченные средства (куда уйдут деньги людей? Кому помогут эти деньги и как конкретно они будут работать?)
- Какую модель поведения /проявления благотворительной активности мы хотим сформировать у этих людей (что и как они должны делать? – Отчислять 10 рублей от стипендии или пенсии, жертвовать сдачу при совершении покупок, одновременно жертвовать определенную сумму).
- Каким способом мы организуем сбор благотворительных средств (копилки, спецсчет в банке, что-то другое?)

### **Способы/Инструменты сбора частных пожертвований**

Преподаватель может зафиксировать позиции в виде списка и предложить аудитории продолжить его самостоятельно

Инструменты сбора частных пожертвований подробно описаны в статье Ольги Алексеевой:

### **Ящики для пожертвований: в офисе и в общественных местах**

Наиболее известный способ получения помощи от частных лиц – это установление специальных ящиков для пожертвований. Несмотря на широкую известность, он часто оказывается неэффективным. Прежде чем объяснить, почему, приведем один пример.

Некоторое время назад в Петербурге проходила большая международная конференция помощи семье и детям. Съехались именитые профессора и общественные активисты со всего мира. Одна местная организация, помогающая сиротам, решила установить на конференции свой ящик для пожертвований. Через два дня пришли проверить – он оказался пуст.

Активисты организации сначала очень обиделись на именитых профессоров и общественных активистов из разных стран, оказавшихся такими скупыми и равнодушными. Но потом один из добровольцев организации посоветовал: «А давайте прикрепим к ящику плакат с фотографиями детей и рассказом о нашей работе, о программе, на которую мы собираем средства!»

До этого на ящике висела понуряя белая бумажка с надписью: «Пожертвуйте в помощь питерским сиротам!»

Сотрудники организации немедленно соорудили плакат, а вверху написали еще и слоган: «Мы нуждаемся в вашей защите!»

На следующий день к обеду ящик был полон денег.

Одна из основных причин, почему ящики для пожертвований оказываются неэффективным методом сбора средств – это как раз отсутствие информации. Прикрепите к вашему ящику плакат, наклейте постер, дайте ваши телефоны и адрес. Вы сразу заметите, как поток денег в вашу пользу увеличится. При этом не стоит забывать о том самом принципе адресности, который мы упоминали выше – помещайте фотографии, информацию об уже достигнутых результатах.

Одна организация в Великобритании, собирающая на реконструкцию реабилитационного центра для детей-сирот, поместила около своего ящика (висевшего, кстати, на строительном заборе, окружавшем помещение центра) макет градусника. На этом градуснике вместо температуры были проставлены суммы от

нуля до той отметки, сколько центру необходимо было дособрать, чтобы закончить реконструкцию. И по мере поступления пожертвований, сотрудники центра закрашивали красным середину градусника, поднимая «столбик» пожертвований все выше и выше до заветной отметки.

Немаловажную роль в успехе ящика для пожертвований играет и место его расположения. Не стоит ставить его в углу, в прихожей вашего офиса, где люди заняты причесыванием, а не общественной работой. Если ваш ящик должен быть установлен в общественном месте, подумайте над тем, какое место лучше выбрать и где там ящик установить. Конечно, в выборе конкретного квадрата пола вы зависите и от местной администрации, но удобный для всех компромисс всегда можно найти.

Некоторые критерии для выбора общественного места, где можно установить ящик для пожертвований:

- выбирайте бойкое место, через которое проходит в день много народа, например, аэропорты, вокзалы, метро;
- выбирайте места, где люди так или иначе расстаются с деньгами – тогда им легче пожертвовать, уже за что-то заплатив, часто жертвуют сдачу, например, в кафе, магазинах, в торговых центрах, казино;
- можно выбирать места, с которыми у многих людей связаны какие-то воспоминания или где люди так или иначе настраиваются на романтический лад, например, мемориальные комплексы, театры, парки – в этом случае, лучше, если ваша деятельность так или иначе будет связана с местом установки ящика для пожертвований;
- наконец, можно поставить ящик на улице около вашего офиса.

Не советую ставить ящики просто на улице, где за ними некому присмотреть (на вокзале, в аэропорту можно попросить местных сотрудников или милицию посмотреть за ящиком). Всегда договаривайтесь с администрацией. Более того, в случае с торговым центром или казино ваша акция по сбору частных пожертвований может сочетаться с финансовой помощью со стороны той фирмы, которая владеет

развлекательным центром или магазином. Если так и случилось, можно указать это на вашем плакате, сопровождающем ящик.

### **Адресная рассылка**

Адресная рассылка – метод не очень эффективный, хотя и срабатывающий в новых сообществах, таких как наша страна, где люди еще не привыкли к прямому обращению за помощью.

Адресная рассылка – это отправка стандартных писем с просьбой о пожертвовании. Обычно с указанием конкретных сумм, которые просят перевести на указанный ниже расчетный счет. Плюс адресной рассылки на Западе – они могут выписывать чеки или платить кредитной карточкой. У нас большинству людей для того, чтобы перевести средства, надо все же идти в банк.

Самый лучший способ облегчить ситуацию потенциальным жертвователям – подгадать, чтобы ваше письмо пришло в один день или незадолго до прихода счетов на оплату электричества или телефона (можно даже договориться, например, с телефонной станцией и рассылать ваши просьбы одновременно). Тогда получатели вашего письма все равно пойдут в Сбербанк, заодно и переведут вам средства. Только удостоверьтесь, что вы сможете получить через Сбербанк деньги.

В России адресная рассылка хорошо срабатывает в таких случаях:

- если за помощью обращается организация, работающая в этом районе или даже квартале и известная многим людям;
- если поддержка нужна на решение проблемы, хорошо понимаемой и разделяемой большинством людей, например, на поддержку хосписа для больных раком;
- важную роль играет и «раскрученность» проблемы – то, что она постоянно звучит по телевидению, в газетах;
- срочные нужды – помощь жертвам недавнего землетрясения или катастрофы. При этом даже если вы ведете научные исследования по предугадыванию землетрясений – вы можете сослаться на недавнюю трагедию и сказать, что ваши усилия приведут к появлению меньшего

числа человеческих жертв в будущем.

В каждом письме, как впрочем, и в буклете, в плакате для ящика с пожертвованиями, необходимо указывать не только реквизиты, но и телефоны, и адрес организации; контактное лицо организации или проекта, на осуществление которого вы собираете средства. Максимальная конкретность в сочетании с апеллированием к чувствам и жизненному опыту людей – дает большой эффект. С учетом особенностей России не стоит, как в Америке, давать «анкетные» квадратики с суммами, которые предлагается пожертвовать. В наших душах есть стремление к внезапному порыву, который никто не должен ограничивать. Четкие запросы – с вас столько-то – гасят сострадание и готовность к помощи, ставя пожертвование в один ряд с покупкой картошки в магазине. Ваш потенциальный жертвователь должен почувствовать свой жест, свой Поступок и быть в нем свободным.

Но и нашему российскому жертвователю нужны какие-то ориентиры. Поэтому по опыту можно предложить такую фразу: «Вы перечислите **всего 20 рублей, и только с вашей помощью мы уже сможем приобрести три детские книжки для малышей в доме ребенка**» или «купить еды на три дня для бездомных собак». Ключевые слова здесь: **всего, только с вашей помощью и уже.**

Человек должен почувствовать свою исключительную важность для вас при невысоких расходах (иногда слово «всего» играет удивительную роль, подвигая на пожертвования даже тех, для кого **всего** десять рублей – уже довольно большие деньги), а также высокую результативность своего пожертвования.

Остановимся теперь на важности апеллирования к жизненному опыту. Во многих книжках по ораторскому искусству говорится о том, что для завоевания аудитории вам надо немножко пошутить, поделиться личным опытом и в том числе обратиться к личному опыту аудитории – пользуясь в качестве примера ситуациями, которые случаются почти в каждой семье. Эти выкладки верны и для вашего письма.

Например, вы собираете средства на продолжение программы очистки местной реки. Обратитесь к людской памяти, например: «Помните, мальчишкой вы не вылезали из реки, ловя раков или плавая. Теперь ваш ребенок не может даже близко подойти к этой грязной воде. Мы хотим снова вернуть ему реку. Перечислив всего 10 рублей на продолжение нашей программы очистки реки, вы возвратите нашу реку своим детям и внукам». Ключевые слова в этом обращении: **помните, даже, грязной** (яркий и неприятный образ), **снова, всего, продолжение программы, вы, нашу, своим**.

Мы обращаемся к памяти наших соседей и сослуживцев, усиливая эмоциональное переживание от проблемы, говоря о том, что мы хотим вернуть что-то хорошее, что было раньше (большинство людей очень этого хочет). Мы снова используем волшебное «всего». Фразой «продолжение программы» показываем, что чего-то уже достигли и серьезно настроены на будущее. «Вы» подчеркивает исключительную роль дающего. «Нашу» приобщает его к общему делу. «Своим» – показывает, что он поможет решить не чью-то, а свою собственную проблему. Таким письмом вы дарите прохожему возможность почувствовать себя нужным, приобщиться к чему-то глобальному и значительному и вернуться в детство.

Впрочем, такие обращения к памяти срабатывают не во всех случаях. Можно использовать другие частые ситуации: типичные проблемы региона или человеческие взаимоотношения. Одно остается главным – вы обращаетесь к личному опыту. Читая письмо, человек читает о себе. А именно о себе больше всего любят читать многие люди.

### **Фандрайзинг на мероприятиях и фандрайзинговые мероприятия**

Еще два способа сбора частных пожертвований – фандрайзинг на мероприятиях и собственно фандрайзинговые благотворительные мероприятия. Эти два способа тесно связаны между собой. Отличие их состоит в том, что в первом случае вы просто добавляете благотворительный компонент в событие, которое так или иначе должно было произойти. Например, мы однажды устроили благотворительную продажу приблудившегося к нам котенка во время нашего

традиционного «закрытия благотворительного сезона». Во втором случае основная цель мероприятия – это сбор благотворительных средств на какой-либо проект.

Фандрайзинг на мероприятиях может заключаться и просто в установке ящика для пожертвований на молодежном фестивале, и в проведении своего мини-шоу или мини-презентации во время Дня города с предложением «скинуться» в конце. Доход от части (но, в данном случае, не от всех) проданных билетов на концерт может пойти на вашу программу. Или каждая третья банка кока-колы послужит благому делу. Вариантов сверх перечисленных может быть очень много. Необходимо только соблюдать традиционные основные правила: как можно больше нескучной информации (нескучной – это значит не занудное описание проблемы, на решение которой направлена деятельность вашей организации); конкретность просьбы; документирование средств.

Благотворительное мероприятие – явление отдельное. В нашей стране им, как, впрочем, и таким способом сбора средств, как благотворительный телемарафон или лотерея, очень много спекулировали. Поэтому доверие населения к такому способу обращения за помощью сильно упало.

Есть несколько важных правил проведения благотворительных мероприятий, которые помогут вам не провалиться в яму стыда и отчаяния от полученного резонанса в прессе и общественного недовольства.

Прежде всего, большинство наших благотворительных мероприятий губит глобализм: нам надо всегда событие вселенского масштаба, с привлечением знаменитостей, в дорогом зале и плюс фуршет для избранной публики с черной икрой. Такие мероприятия больших средств не приносят, зато приносят дурную славу и долго не сходящее недоверие к организаторам, возникающее даже в том случае, когда сомнений в честности и порядочности их намерений изначально не возникало.

Нормальное благотворительное мероприятие не исключает присутствия звезд, но при его организации должно соблюдаться одно золотое правило: количество потраченных на само мероприятие средств (пусть даже и спонсорских) и количество

собранных в результате мероприятия не должно превышать один к трем.

Получается, вы затратили на организацию благотворительного концерта 2 тысячи долларов, а получили в виде дохода от продажи билетов, спонсорских взносов и сбора ящика – 6 тысяч. Такое мероприятие можно считать хорошо проведенным и эффективным. Баланс один к двум или один к полутора можно тоже с натяжкой считать относительным успехом. Но считать успехом ситуацию (к сожалению, весьма типичную), когда на благотворительный бал тратится сто тысяч долларов, а чистая «прибыль» составляет 10 000 – просто безумие!

Таким образом, трезвое сдерживание своих стремлений к глобализму и максимальное удешевление самого мероприятия – ключи вашего успеха. Удешевить мероприятия можно с помощью добровольцев, а так же расширив сами представления о том, что же можно назвать мероприятием по сбору средств.

Как правило, большинство организаций используют в качестве благотворительных мероприятий концерт, театральные спектакли, выставку или другого типа дорогие постановочные шоу, а также соревнования с участием профессионалов. Но ведь можно на ближайшей поляне или городской площади запустить воздушный шар в пользу местного хосписа. Можно призвать рокеров устроить заезд против наркотиков или экологический поход через несколько регионов со сбором средств на спасение бурых медведей в каждом попадающемся на пути населенном пункте.

Ключ в том, что такие зрелища – на улице, в поле – привлекают по большей части простой народ. А наша жажда достать богатых и вера в то, что только они и способны нас поддержать, загоняет нас в дорогие элитные клубы и на не менее помпезные концертные площадки. При этом на «народное» мероприятие при поддержке добровольцев вы потратите мизерные средства, а соберете ничуть не меньше, если и не больше, чем с толстосумов. Подумайте, чего вы хотите добиться: сомнительной славы или наполненного бюджета?

Фандрайзинговое мероприятие при этом также должно соблюдать золотые правила сбора средств: ясность целей, на которые вы собираете деньги и конкретность результатов.

Еще один важный момент: не смешивайте котлеты с мухами. То есть, при планировании мероприятия не пытайтесь реабилитировать детей или накормить зверей и одновременно устроить шоу. Далеко не всегда это получается хорошо. Только в маленьких или растянутых во времени и пространстве (экологический поход) мероприятиях оправданы такие дополнительные цели как реабилитация детей-инвалидов путем вовлечения их в проект или, например, выставка бездомных собак для поиска хозяев и сбора средств на приют. Самое главное в таком случае, чтобы и дети, и собаки чувствовали себя нормально на вашем мероприятии, а не ощущали себя экспонатами музея восковых фигур.

### **Пожертвования сотрудников компаний**

Перспективное, но пока в силу разных причин совершенно неизвестное в России направление в сборе частных пожертвований. Схема его проста: сотрудники какой-либо большой фирмы жертвуют деньги на один или несколько (по их выбору) проектов, но делают это не напрямую – идя в сберкассу и переводя средства, а деньги автоматически по согласованию с руководством компании снимаются с их зарплаты и переводятся на счет благотворительной организации. При этом часто компания удваивает пожертвования своих сотрудников из своего бюджета.

В такой схеме есть свои плюсы и минусы. Несомненные плюсы – это легкость, с которой человек может передать пожертвование. Второе – это то, что его помощь может быть удвоена деньгами со стороны его же компании. Это сравнительно удобная налоговая схема. Компания просто не доплачивает согласованную с сотрудником сумму пожертвования в его зарплату, а включает эти деньги в свой благотворительный бюджет и жертвует туда, куда указал сотрудник. При этом налогооблагаемая база сотрудника снижается, и он уже не должен платить подоходный налог с пожертвованных средств (в обычной ситуации должен; теоретически налог с пожертвования можно вернуть, но это такой трудный процесс, что с ним будет связываться разве что Плюшкин).

Однако в России у схемы есть и минусы. В Великобритании и США, где такая модель используется компаниями повсеместно, она основывается на изначальном желании многих сотрудников компаний жертвовать свои деньги в какую-нибудь благотворительную организацию. Компании просто поддерживают эту инициативу и обращают ее себе на пользу, «дотируя» только те пожертвования, которые идут на проекты, поддерживаемые самой компанией. Таким образом, формируется корпоративная культура и корпоративная солидарность – компания поддерживает лучшие порывы своих сотрудников, а сотрудники постепенно начинают разделять интересы компании не только в бизнесе, но и в связях с общественностью.

В России изначально большинство людей не жертвует и не собирается жертвовать деньги на благотворительные проекты. Организации, притом, что их уже достаточно много, страшно далеки от народа и не готовы работать с населением по привлечению пожертвований. Кроме того, пока нет ясных механизмов контроля за подобными денежными потоками, а ведь этими операциями необходимо профессионально управлять.

CAF в Великобритании работает со многими компаниями, управляя программами пожертвований сотрудников, которые у них называются «Жертвуй, пока зарабатываешь». Мы начинаем подготовку почвы для внедрения этой модели и в России.

Один важный момент подобной схемы – это полная добровольность в выделении или не выделении пожертвований со стороны сотрудников. Это еще один возможный камень преткновения в России, где все в советские годы привыкли к «принудительной благотворительности» – обязательному членству в Красном Кресте и Обществе охраны природы.

### **Пожертвования добровольцев, их друзей и родственников – групп поддержки – постоянные жертвователи**

Ваши самые верные помощники – это родственники, друзья, добровольцы, все, кто входит в так называемый «ближний круг» организации. Они разделяют ваши ценности и могут не только поддерживать вас бесплатными рабочими руками,

но и финансами. Не стоит только злоупотреблять их преданностью. Часто лидеры организаций обращаются, прежде всего, к «ближнему кругу», таким образом, налагая на него дополнительные финансовые обязательства. Самое мудрое – использовать финансовые ресурсы ваших добровольцев и друзей только в крайнем случае или если инициатива исходит с их стороны. А в обычные дни – их рабочие руки и горячее сердце.

### **Продажа открыток, плакатов, значков, сувениров, пожертвования через магазины и кредитные карточки**

Наконец, еще две формы сбора частных пожертвований – это продажа открыток, плакатов, значков или сувениров с эмблемами вашей организации и пожертвования через магазины и кредитные карточки. Первый вариант перспективен в трех случаях:

- если стоимость изделий существенно меньше той цены, которую вы за них просите (цена тоже должна быть умеренной, опять чтобы привлечь «народ», а не только богатеев);
- если сами открытки и то, что на них изображено, а также значки и т.п. не только несут вашу символику, которая многим может быть непонятна, но дают человеку представление о том, чем вы занимаетесь;
- если вы посоветовались с юристом и правильно рассчитали экономический эффект от вашей акции – продажа сопряжена с коммерческими налогами, которые могут съесть всю вашу прибыль.

Второй вариант возможен только при наличии хороших связей с магазином, торговой компанией или банком. Такой проект надо, скорее всего, оформлять договором. Согласно такому договору магазин может объявить, например, что каждое воскресенье доход от сникерсов, купленных в этом магазине, пойдет на программу помощи детям-сиротам. В Челябинске, например, благотворительный фонд «Береги себя», занимающийся борьбой со СПИДом, договорился с местными секс-шопами, что часть выручки от продажи презервативов они будут направлять на программы фонда. Можно договориться о том, что продвижение новой торговой

марки будет сопровождаться благотворительной кампанией. Банк может предложить своим клиентам жертвовать на определенные программы с помощью его карточек или отчислять часть прибыли от пользования карточками на вашу благотворительную программу.

Представленная статья была написана много лет назад, но принципы обращения за частными пожертвованиями практически не изменились. Зато обновился и пополнился список эффективных инструментов, которые общественные организации активно или не очень используют для привлечения денег от частных лиц.

Важно помнить, что научно-технический прогресс не стоит на месте, и для того, чтобы быть эффективным фандрайзером в меняющемся мире, нужно постоянно находиться «в обойме», смело используя современные подходы и опыт коллег. Практика показывает, что в распоряжении специалистов по привлечению ресурсов в некоммерческий сектор появилось множество высокотехнологичных инструментов сбора частных пожертвований. В современном списке основных инструментов российского фандрайзинга традиционные благотворительные аукционы соседствуют с Интернет-аукционами, где адреса милосердия размещаются на специальных порталах, зайдя на которые можно немедленно пожертвовать с помощью электронного кошелька.

С помощью банковской карты можно внести пожертвования и в супермаркетах, участвующих в благотворительных акциях (оплачивая покупку, вы просто оплачиваете еще одну позицию – «Благотворительный взнос в пользу...», и получаете на руки чек, в котором отражена эта операция). Удобно, если владельцы супермаркета настолько заинтересованы в успехе акции, что потратились на соответствующую организацию работы кассовых аппаратов и бухгалтерии.

Впрочем, если не хотят тратиться, но готовы поддержать акцию, могут поставить традиционный ящик для пожертвований прямо у касс, чтобы покупателям было удобно оставлять в них сдачу.

Традиционная акция «Белые цветы» в пользу детей, больных туберкулезом, проводимая в Нижнем Новгороде Ассоциацией «Служение», в 1998-2003 годах использовала не менее традиционный способ сбора частных пожертвований на

улицах в нетрадиционные копилки – трехлитровые банки, обклеенные бумажными ромашками с надписью «Надежно как в банке». В День Белого Цветка – единый день сбора частных пожертвований на улицах города – добровольцам акции удавалось собрать в среднем около 7 тысяч рублей. Общая сумма привлеченных пожертвований (вместе с вкладами коммерческих компаний и пожертвованиями в натуральном виде – продукты, медикаменты, игрушки) за одну акцию не превышала 75 000 рублей.

В 2007 году организаторы акции использовали для привлечения частных пожертвований благотворительную телефонную линию, которую они позиционировали как возможность «внести свой вклад в общую копилку акции, не выходя из дома». За месяц работы акции благотворительной линией воспользовалось около 1500 человек. Только «телефонных» пожертвований набралось на сумму более 70 тысяч, а общий итог акции превысил 200 000 рублей. Так что научно технический прогресс заставляет эффективно работать не только станки и оборудование, но и благотворительные механизмы тоже.

## ТЕМА 6. Методики работы с бизнес-структурами

Рассматривая различные возможности привлечения ресурсов для реализации общественных инициатив, в разное время и в разных обстоятельствах одни источники кажутся общественным организациям более доступными и перспективными, а другие – недостижимыми.

Так 10 лет назад привлечение ресурсов от местного бизнеса казалось НКО несбыточной мечтой, однако уже 5 лет назад можно было говорить о значительном прорыве в этом направлении, хотя интерес к сотрудничеству с НКО проявляли лишь отдельные компании, большей частью крупные. В настоящее время можно говорить о существовании реальной практики сотрудничества НКО и бизнеса в решении различных социальных проблем, хотя, как и несколько лет назад, далеко не все возможные формы и методы сотрудничества находят реальное применение.

В то же время пока еще нельзя с уверенностью утверждать, что взаимодействие коммерческих и некоммерческих организаций развивается стабильно и поступательно. До сих пор успешные примеры сотрудничества НКО и бизнеса лишь подтверждают эффективность и перспективность такого взаимодействия, однако о системном подходе в этом вопросе можно говорить только применительно к отдельным альянсам.

Для того, чтобы это сотрудничество развивалось и приносило ощутимый результат в масштабах отдельно взятого региона или страны в целом, обеим сторонам предстоит изрядно потрудиться. И в первую очередь – самим общественным организациям.

Для начала необходимо раз и навсегда избавиться от заблуждения, что коммерческие компании **должны** помогать НКО. Вовсе нет. **Могут**, если **захотят**. И не стоит размахивать понятием «социальная ответственность бизнеса» как красным флагом – в соответствии с нормами законодательства, в это понятие входит весьма ограниченный набор позиций – уплата налогов, обеспечение качества производимых товаров и услуг, выполнение обязательств перед работниками (зарплата, соцпакет) и партнерами, а также обязательств по обеспечению

сохранности окружающей среды. Все остальное – добровольные и дополнительные обязательства, которые берет на себя бизнес-организация. А вот создание условий, в которых она действительно возьмет на себя эти обязательства, и разработка способов реализации этих обязательств на пользу обществу и самому бизнесу – это уже задача НКО.

Для развития этой самой социальной ответственности бизнеса есть все предпосылки. Сама история российского предпринимательства неразрывно связана с развитием благотворительности как одной из форм социальной ответственности бизнеса. Феномен русской благотворительности обусловлен национальной ментальностью и ее проявлением в отношениях с практикой предпринимательства; самой историей русской коммерции; спецификой отношений между трудом и капиталом, а также между капиталом и государством; национальным типом корпоративности русского предпринимательства; его способностью реагировать на социальные и духовные запросы общества, на политические процессы, происходящие в нем.

В дореволюционной России присутствовали два основных мотива социально ответственного поведения – нормы православной религии и морали, и возможность заслужить высокую общественную оценку, улучшить свой социальный статус (орден, полученный за благотворительную деятельность, позволял купцу получить дворянство и изменить свой социальный статус). Основными формами проявления социальной ответственности были благотворительность и меценатство. Забота о работниках, местных сообществах практиковались отдельными передовыми промышленниками-фабрикантами, но не получили широкого распространения. Важность заботы об окружающей среде еще практически не осознавалась, что было связано со значительными запасами природных богатств и неограниченными просторами России.

Если на Западе развитие социальной ответственности шло через организацию общественных союзов, неформальных объединений предпринимателей, то в России социальная ответственность связана с фамилиями русских предпринимателей –

Морозовы, Блиновы, Рукавишниковы, Горбуновы и другие жертвовали деньги по велению души или из религиозных побуждений.

Сегодня многообразие форм собственности и типов хозяйства, их подвижность и гибкость делают компании способной к быстрым и эффективным преобразованиям. Они должны сочетаться с растущим участием работников в управлении предприятием и распределении прибыли, с коллективными способами трудовой мотивации в рамках новых форм организации, с различными формами сотрудничества с предпринимателями, владельцами предприятий, администрацией, властными структурами, потребителями, местными сообществами, различными общественными институтами.

В настоящее время, интеграция концепции КСО (корпоративной социальной ответственности) в стратегии корпоративного развития становится характерной чертой успешных компаний с мировым именем, социально ответственная компания привлекает к себе доверие общества, инвесторов и акционеров, повышая конкурентоспособность бизнеса.

КСО – это отвечающая специфике и уровню развития корпорации, регулярно пересматриваемая и динамично изменяющаяся совокупность обязательств, добровольно и согласованно вырабатываемых с участием ключевых заинтересованных сторон, принимаемых руководством компании с учетом мнений персонала и акционеров, выполняемых в основном за счет средств корпорации и нацеленных на реализацию значимых внутренних и внешних социальных программ, результаты которых содействуют развитию компании (рост объемов производства, повышение качества продукции и услуг, др.), улучшению ее репутации и имиджа, становлению корпоративной идентичности, развитию корпоративных брендов, а также расширению конструктивных партнерских связей с государством, деловыми партнерами, местными сообществами и гражданскими организациями.

Социальная ответственность предполагает некий добровольный отклик на то, что лежит вне требований, определяемых законом или регулируемыми органами, или же сверх этих требований. Это добровольная обязанность бизнесменов проводить такую политику, принимать такие решения и следовать таким

направлениям деятельности, которые желательны с точки зрения целей и ценностей общества.

Присутствие принципов социальной ответственности в общей концепции развития корпорации – верный признак того, что она может стать партнером НКО в реализации тех или иных социальных программ. Здесь важно уметь совместить интересы – общества, самой корпорации и той общественной организации, которая взялась «окучивать» данный бизнес.

Чтобы усилия по привлечению денег бизнеса на общественные нужды увенчались успехом, необходимо хорошо изучить своего потенциального партнера, его собственные потребности, направления развития, имеющуюся практику участия в социальных процессах.

Однако, изучая отношение российских предпринимателей к участию в социальных проектах НКО в качестве инвестора, следует с сожалением признать, что очевидные преимущества «социализации» собственного бизнеса пока очевидны лишь для меньшинства.

Практика показывает (материалы семинара «Фандрайзинг для развития», авторы Андрей Вербицкий при участии Юлии Аксеновой и Павла Гамольского): представители значительного числа российских фирм заявляют, что их пожертвование – чисто милосердный акт, что в Писании говорится «помоги ближнему», «просящему дай» и «не труби громко перед собой».

Однако подобный подход, напоминающий раздачу милостыни в особо крупных размерах, (тем более осуществляемый в отсутствии четкой благотворительной политики фирмы – а едва ли у каждой пятидесятой российской фирмы есть что-то напоминающее благотворительную политику!) чреват проблемами.

Во-первых, зачастую сильнее и громче просят о помощи не те, кому это жизненно необходимо, а те, которые посмелее и посмелее.

Во-вторых, оказать непосредственную помощь возможно единицам, в то время как сотни и тысячи не менее нуждающихся останутся наедине со своими страданиями и нуждами.

В-третьих, отказ в помощи кому-либо (даже вызванный элементарным отсутствием средств на эти цели) будет восприниматься с обидой.

А в-четвертых, по нашему мнению, вряд ли стоит смешивать понятия личного милосердия и благотворительности фирмы. Позиция руководителя фирмы, какие бы вопросы он ни решал, должна быть позицией не «сердобольного человека», а радателя успехов фирмы, благополучия ее сотрудников. Каждый его шаг, каждое действие, расход каждого рубля (тем более что это деньги акционеров и сотрудников) должны приводить к одному – к укреплению позиций фирмы, удовлетворению ее интересов. НКО на такого рода филантропию бизнеса трудно влиять с деловой точки зрения, если в их предложении нет деловых интересов, есть лишь душевные порывы.

Ряд предпринимателей рассматривает благотворительность фирмы как уплату «необязательных налогов». Они расценивают свои пожертвования как плату за то, что они занимаются бизнесом: общественное мнение может сделать отказ от благотворительности более дорогим «удовольствием» для фирмы, чем участие в ней. Подобная форма участия фирм в жизни общества наблюдается при перечислении ими денег во внебюджетные фонды (социальные, на празднование годовщины Победы и т.д.) по «просьбе» представителей власти. Для НКО доступы к этим деньгам могут быть следующие: участие в попечительских советах таких фондов или «вышибание» денег с помощью администрации (но этот путь – тупиковый, так как на эту НКО фирма будет смотреть как на врага).

Некоторые бизнесмены расценивают свои пожертвования как деловые издержки. Пожертвования такого типа направлены на налаживание общественных связей, обеспечение публицити, рекламы. Здесь есть большой простор для НКО с точки зрения налаживания делового партнерства с бизнесом.

И здесь мы вновь приходим к выводу, что наиболее продуктивным и прогрессивным (хотя и очень редким для фирм в России) является понимание благотворительности как деятельности инвестиционной, направленной в будущее. Подобные пожертвования, являющиеся результатом тщательного анализа и

кропотливого выбора, способны удовлетворить долгосрочные интересы как фирмы, так и общества.

Благотворительность, осуществляемая с таких позиций, не зализывает раны общества, а решает его проблемы. Поэтому задача НКО – просвещать бизнесменов, предлагать проекты, которые могли бы стать привлекательными для бизнеса с точки зрения инвестирования.

### Мотивы бизнеса для оказания помощи

Итак, какие мотивы чаще всего двигают людьми, принимающими решение?

Мотивация	Проявления
<b>Малый бизнес (ЧП)</b>	<b>Малый бизнес (ЧП)</b>
Жалость	Разовые мелкие пожертвования «на чужое несчастье»
Желание «откупиться» от просящего	Разовые мелкие пожертвования «на чужое несчастье» или на мероприятия (подарки для детей и пожилых)
«Хороший пример тоже заразителен» – Чем я хуже?	Разовые пожертвования на мероприятия или поддержка краткосрочных программ (летний отдых, праздники для детей и пожилых, краткосрочные благотворительные акции, особенно в «раскрученные» благотворительные проекты)
Потребность совершать хорошие поступки	Бессистемные мелкие и крупные пожертвования на программы поддержки конкретных целевых групп (дети-сироты, инвалиды, исчезающие виды животных и растений), вложения в «раскрученные» благотворительные проекты
Возможность использовать свое	Вложения <span style="float: right;">в</span>

участие как способ укрепления взаимоотношений с общественностью (инструмент PR), стремление получить «репутационные бонусы» – одобрение представителей власти, СМИ, потенциальных партнеров, местного населения	«популярные»/раскрученные» благотворительные проекты, «государственные проекты» (День города, декада инвалидов, День Победы), проекты общественных организаций, поддержанных властью
Чувство коллективизма, причастность к общему хорошему делу	Разовые, периодические или систематические вложения в «популярные»/»раскрученные» благотворительные проекты
Осознанное проявление личной позиции	Вложения в привлекательные для жертвователя благотворительные проекты (на дела или группы, вызывающие личное расположение). В перспективе – постоянный партнер подобного проекта
Осознанное объединение с другими людьми, чьи личностные ценности совпадают «Хороших людей много, и вместе они многое могут»	Систематические вложения как в «популярные»/»раскрученные» благотворительные проекты, так и в программы, которые сам жертвователь позиционирует, как значимые
<b>Средний бизнес</b>	<b>Средний бизнес</b>
Жалость	Разовые мелкие пожертвования «на чужое несчастье»
Желание «откупиться» от просящего	Разовые мелкие пожертвования «на чужое несчастье» или на мероприятия (подарки для детей и пожилых)
«Хороший пример тоже заразителен» – Чем я хуже?	Разовые пожертвования на мероприятия или поддержка краткосрочных программ (летний отдых, праздники для

	детей и пожилых, краткосрочные благотворительные акции, особенно в «раскрученные» благотворительные проекты) – могут превратиться в собственные «шефские» программы (поддержка детских домов, приютов, больниц, заповедников, городских парков, объектов культуры и искусства)
Потребность совершать хорошие поступки	Бессистемные мелкие и крупные пожертвования на программы поддержки конкретных целевых групп (дети-сироты, инвалиды, исчезающие виды животных и растений) – чаще всего превращаются в собственные «шефские» программы (поддержка детских домов, приютов, больниц, заповедников, городских парков, объектов культуры и искусства), вложения в «раскрученные» благотворительные проекты
Возможность использовать свое участие как способ укрепления взаимоотношений с общественностью (инструмент PR), стремление получить «репутационные бонусы» – одобрение представителей власти, СМИ, потенциальных партнеров, местного населения	Вложения в «популярные»/«раскрученные» благотворительные проекты, систематическая поддержка «государственных проектов» (День города, декада инвалидов, День Победы), нередко – поддержка проектов общественных организаций, поддержанных властью – такие проекты могут превратиться в собственные «шефские» программы поддержки

	НКО, поддержанных властью
Чувство коллективизма, причастность к общему хорошему делу	Разовые, периодические или систематические вложения в «популярные»/»раскрученные» благотворительные проекты
Осознанное проявление личной позиции	Вложения в привлекательные для жертвователя благотворительные проекты (на дела или группы, вызывающие личное расположение) – чаще всего превращаются в собственный социальный проект компании либо компания разрабатывает собственную социальную программу. НКО может выступить долгосрочным партнером, если стороны устраивают условия и эффективность сотрудничества
Осознанное объединение с другими людьми, чьи личностные ценности совпадают «Хороших людей много, и вместе они многое могут»	Систематические вложения как в «популярные»/»раскрученные» благотворительные проекты, так и в программы, которые сам жертвователь позиционирует, как значимые – могут превратиться в долгосрочные партнерские проекты двусторонние (бизнес+НКО) или трехсторонние (бизнес+власть+НКО)
Реализация собственной программы социальной ответственности	Собственные социальные проекты и программы, где НКО может выступать как исполнитель
<b>Крупный бизнес</b>	<b>Крупный бизнес</b>
Жалость	Исключительно редко – разовые мелкие пожертвования «на чужое несчастье».

	Чаще всего имеют собственную программу адресной поддержки какой-либо социально незащищенной категории населения
Желание «откупиться» от просящего	Практически никогда, оправдывая тем, что уже имеют собственную программу адресной поддержки какой-либо социально незащищенной категории населения
«Хороший пример тоже заразителен» – Чем я хуже?	Довольно редко, поскольку имеют собственную программу адресной поддержки какой-либо социально незащищенной категории населения. Могут включиться в краткосрочные благотворительные акции, особенно в «раскрученные» благотворительные проекты, если условия и эффективность устраивают
Потребность совершать хорошие поступки	Имеют собственную программу адресной поддержки какой-либо социально незащищенной категории населения, самостоятельно инициируют и реализуют социальные проекты
Возможность использовать свое участие как способ укрепления взаимоотношений с общественностью (инструмент PR), стремление получить «репутационные бонусы» – одобрение представителей власти, СМИ, потенциальных партнеров,	Систематическая поддержка «государственных проектов» (День города, декада инвалидов, День Победы), поддержка крупных проектов раскрученных/устойчивых общественных организаций, поддержанных властью, программы пожертвований сотрудников,

местного населения, а также как инструмент внутреннего PR – консолидация сотрудников, развитие корпоративной культуры	инициирование и реализация собственных крупных благотворительных и меценатских программ, в том числе – создание собственных благотворительных фондов, проведение грантовых конкурсов
Чувство коллективизма, причастность к общему хорошему делу	Только в крупных масштабах – участие в региональных, окружных, федеральных и международных проектах
Реализация собственной социальной ответственности	Собственные социальные проекты и программы, где НКО может выступать как исполнитель

## Почему фирмы делают пожертвования

**Императив** – когда невозможно не откликнуться на просьбу.

**Культура филантропии.** Участие в благотворительности традиционно ожидается от бизнесменов.

**Привычка** – некоторые фирмы делают пожертвования на регулярной основе в течение длительного времени определенным организациям или на определенные цели. Часто такие компании не имеют четкой благотворительной политики, но им нравится поддерживать отношения с избранными благотворительными организациями.

**Персональное обращение** одного бизнесмена, поддерживающего благотворительную организацию, к своему партнеру с просьбой сделать

пожертвование. Многие благотворительные организации создают для этих целей специальные комитеты, состоящие из бизнесменов - друзей организации.

**Особый (персональный) интерес к проблеме** (или к конкретной НКО) руководителя корпорации (фирмы). Часто в этих случаях фирма выступает лидером (инициатором) изыскания и мобилизации ресурсов для достижения своих благотворительных целей или решения интересующих ее социальных проблем.

**«Звонок из администрации»** – часто используется представителями власти различного уровня.

**Удовлетворение долгосрочных интересов корпорации** – потенциально самый мощный стимул участия фирмы в благотворительности.

Очевидно, что если наш потенциальный инвестор еще не догадывается, что его финансовое участие в реализации проекта НКО может реально удовлетворить интересы его корпорации, мы должны ему об этом сказать! А чтобы было что сказать, еще при разработке проекта необходимо предусмотреть эту позицию и направить определенные усилия на выполнение данной задачи.

### **Фирма как источник ресурсов**

Ресурсы фирмы состоят всего лишь из трех элементов: люди, бюджеты и возможности. Эффективный фандрайзинг с фирмами возможен тогда, когда НКО удастся вычлениить эти элементы. И, независимо от того, большая ли это организация, работающая в масштабах всей страны, или крошечная районная организация, подобный подход позволит составить целый список вариантов благотворительного сотрудничества, подходящий каждой конкретной фирме.

Любая фирма – не только потенциальный источник денег для некоммерческих организаций. Здесь имеются и другие ресурсы, которые могли бы быть эффективно использованы НКО, в случае, если фирма решит поддержать ее проект.

Среди этих ресурсов – люди. Специалисты в разных областях, работающие на фирме, могут обеспечить НКО профессиональную помощь. Важно оценить

ключевые элементы ее персонала, понять, за что они отвечают в фирме и как они могут помочь организации.

Продукция фирмы, подходящая по профилю проекта, может быть выделена фирмой с большей легкостью, чем финансовая поддержка. Имеющиеся у фирмы возможности в виде оборудования, помещений, информации, связей, влияния в ряде случаев могут быть более необходимы, чем деньги.

### **Ключевые интересы фирмы**

Чем бы фирма ни занималась, какой бы продукт она ни выпускала, интересы ее всегда будут лежать на «трех китах»:

- Реализация ее товаров, услуг.
- Получение дохода и извлечение прибыли.
- Улучшение/формирование привлекательного имиджа, налаживание/поддержание хороших общественных связей со своими целевыми аудиториями.

### **Что благотворительность и спонсорство могут дать фирме в долгосрочном плане?**

1. Формирование позитивного имиджа и эффективный PR на местном или более широком уровне через вовлечение в социальную деятельность:
  - известность/освещение с помощью средств массовой информации;
  - демонстрация социальной ответственности фирмы;
  - получение дополнительных возможностей для рекламы (товара, услуг) и общественных связей (в частности, за счет ассоциирования в глазах общественности продукта фирмы с поддерживаемой ею организацией и ее программами);
  - ассоциирование фирмы или ее продукта с высококачественным или престижным мероприятием, организацией, проектом;

- создание или улучшение благоприятного и узнаваемого имиджа фирмы на местном или национальном уровне; (составить о компании представление как о заботливой, доброй и честной, установить добрососедские отношения в регионе, где она работает, откуда черпает свои трудовые ресурсы);
  - улучшение взаимоотношений с инвесторами;
  - развлечение / дополнительные возможности для сотрудников фирмы, для ее клиентов, покупателей, партнеров.
2. Доступ к определенному рынку (в плане географии или состава клиентов).
  3. Привлечение новых клиентов и партнеров (в частности – расширяя целевые контактные группы фирмы за счет контактных групп некоммерческой организации).
  4. Обеспечение доступа к определенным людям (в частности, к ключевым фигурам общества) на местном или на федеральном уровне, поддерживая проекты или мероприятия, привлекающие внимание политиков, влиятельных общественных деятелей. Спонсор может обеспечить развлечение клиентов и потенциальных потребителей (легче пригласить крупного потенциального клиента или другое влиятельное лицо на престижное мероприятие, чем напроститься к ним на прием).
  5. Уменьшение отрицательного воздействия фирмы на общество (от решения экологических проблем, вызываемых деятельностью фирмы, до подходов к решению социальных проблем, вызванных экономическими переменами в целом, – расслоение общества, социальная напряженность и уменьшение взаимного доверия).
  6. Воздействие на социальные проблемы или ответ на социальные нужды, сказывающиеся на деятельности фирмы: создание благополучного и здорового окружения (лучшее экономическое окружение создается благодаря поддержке малого бизнеса, трудового обучения, особенно

молодых людей, переподготовки безработных; оздоровление окружающей обстановки достигается через поддержку экологических проектов, программ, направленных на работу с бездомными, осуществление жилищного строительства, организацию досуга, укрепление правопорядка).

7. Привлечение новых работников.

8. Улучшение взаимоотношений внутри фирмы, благополучия и удовлетворенности сотрудников:

- информированность персонала об участии фирмы в социальных проектах способствует улучшению морали сотрудников, укреплению чувства принадлежности к фирме;
- непосредственное участие сотрудников в работе некоммерческих организаций расширяет их кругозор, обогащает их опыт, умения и знания, создает новые связи, генерирует чувство собственной значимости и необходимости.

## **Возможные формы помощи**

### **Финансовая помощь**

Однократное дарение, когда фирма не имеет особых видов на оказание дальнейшей поддержки – наиболее частый вид финансовой помощи

Регулярные пожертвования – устанавливаются некоторыми фирмами для регулярной поддержки благотворительной организации

Пожертвования посредникам – выдаются фирмой, не имеющей возможности самостоятельно активно проводить свою социальную политику благотворительной организации-посреднику (фонду), чтобы эта организация распорядилась пожертвованием от имени фирмы.

Поощрительные пожертвования – фирма делает пожертвование в сумме равной той, которую собрали люди (организации) на какую-либо благотворительную программу или в какую-либо благотворительную организацию.

Пожертвования-«рычаги». Первая форма – пожертвование в определенной пропорции от требуемой суммы, поощряя организацию обращаться к другим дарителям. Вторая форма – пожертвование денег, которые могут быть использованы для организации кампаний сбора пожертвований (призы для благотворительных лотерей, спонсирование мероприятия по сбору пожертвований, финансирование изготовления качественной печатной продукции благотворительной организации, которая может быть использована для сбора пожертвований).

Развитие системы пожертвований от персонала (определенный процент от зарплаты по заявлению работника централизованно направляется в НГО через бухгалтерию фирмы)

Низкопроцентные или беспроцентные кредиты – позволяют благотворительным организациям начать деятельность, которая будет приносить доход.

### **Человеческие ресурсы**

«Долгосрочное представительство» – длительность от нескольких месяцев до нескольких лет. Работник фирмы работая в благотворительной организации, получает новый опыт, расширяет свой кругозор, развивает свой потенциал.

«Краткосрочное представительство» длится от 2 до 4 недель. Здесь часто используются практиканты фирмы (под контролем опытных специалистов фирмы). Они должны иметь четкие цели и задачи, которые должны быть выполнены к концу периода работы. Цель – отработка практических навыков без “ущерба для фирмы”.

Специальная помощь – специалисты фирмы помогают в решении конкретной задачи (бухгалтерский отчет, проведение аудита, программирование, разработка макетов печатной продукции и рекламных текстов, юридические консультации и т.д.)

Организация тренингов для работников благотворительных организаций.

Участие в попечительских советах, правлениях и комитетах благотворительных организаций.

Поощрение работников фирмы на участие в благотворительных программах в качестве добровольцев.

### **Помощь натурой**

Товары или услуги, которые производит фирма (в том числе неликвидные запасы и т.д.)

Мебель и оборудование (в частности, списываемые или заменяемые на новые).

Материалы, канцелярские принадлежности, одежда и многое другое (хлам для одного может быть роскошью для другого!)

Информация, которой располагает фирма и которая может быть полезна благотворительной организацией (например, разработки по работе с персоналом, организации управления, планирования и т.д.; информация о партнерах фирмы и их благотворительной политике).

### **Предоставление возможностей**

Помещения – для офисов, для проведения мероприятий, для проведения встреч и переговоров, лекций и конференций.

Полиграфические услуги.

Пользование оборудованием

Участие в тренингах и обучении, организуемом фирмой.

Пользование инфраструктурой фирмы

Использование связей и влияния фирмы

### **Сотрудничество с благотворительными организациями на деловой основе**

Выполнение благотворительной организацией работ по контракту с фирмой (например, мастерские для инвалидов, душевнобольных, производственное обучение и переобучение).

Преимущественная закупка фирмой товаров (работ, услуг), производимых некоммерческой (благотворительной) организацией.

Для того чтобы получить максимум ресурсов от фирмы, следует учесть семь моментов:

1. Ваш продукт (Ваша программа, проект) – чем он может быть интересен данной фирме.
2. Ваши возможности и ресурсы – для качественного выполнения Ваших программ и для наиболее эффективного выполнения совместных с фирмой проектов.
3. Нужды Вашей организации – что Вам необходимо для успешной реализации проекта.
4. Нужды фирмы – что она ожидает получить в результате Вашей совместной деятельности; насколько Ваши запросы соответствуют возможной отдаче для фирмы.
5. Ресурсы и возможности фирмы – насколько стоимость вашего проекта соотносится с возможностями фирмы; какова продукция фирмы (с точки зрения возможности их использования для реализации Вашего проекта), каковы человеческие ресурсы (есть ли профессионалы в сфере рекламы, связей с прессой, хорошие юристы и т.д.).
6. Благотворительная, спонсорская политика фирмы.
7. Политика Вашей организации относительно получения ресурсов со стороны предпринимательских структур.

### **Преимущества корпоративного фандрайзинга**

- Относительно большие потенциальные доходы из небольшого числа источников, что, при правильном подходе может обеспечить достаточно быстрый успех.

- Относительно дешевый метод, Именно поэтому его никогда не рано начать применять.
- Деньги. Хотя деньги и являются основной целью, все же они - не единственная выгода от сотрудничества. Влияние. Многие фирмы – весьма влиятельны. Через свои советы директоров и иные контакты они могут иметь выходы на людей, которые вы не имеете. Ваши контакты также могут быть полезны для фирмы.
- Совет. Фирмы могут обеспечить более четкое планирование и более строгое составление бюджета, чем сможет сделать ваша организация. Не бойтесь спрашивать совета или выслушивать замечания со стороны предполагаемого партнера. Но не теряйте контроля над вашим проектом или содержанием мероприятия: вы лучший эксперт в вашей работе!
- Выгода от обучения бизнес-подходам и их использования. Общаясь с фирмами, НКО становятся более профессиональными.
- Новые рынки, новые аудитории (контактные группы). Партнер через свои контакты, клиентуру, персонал сможет дать вам выход на новые контактные группы, что будет крайне ценным вкладом в ваше дело. Для этого необходимо тщательно проанализировать структуру фирмы, потребности ее персонала и клиентов.
- Дальнейшее сотрудничество. Когда одна компания начинает какое-то дело, другая следует за ней. Сам факт поддержки вашего проекта будет одним из аргументов для привлечения других фирм.
- PR. Реализация спонсорских проектов – хороший PR для вашей организации, которая воспринимается как действующая и энергичная.

## **Что нужно знать о фирме**

Крайне важно знать структуру фирмы.

**Совет директоров (Правление)** – это группа людей, которые наблюдают за делами фирмы. Эти люди могут быть приглашены вами в попечительский совет

вашей организации и таким образом стать ее сторонниками. Они могут представить вашу организацию фирме, разъяснить руководству, что организация может сделать полезного для фирмы, направить запросы или рекомендации руководителям соответствующих подразделений.

**Председатель Правления** (Директор, Генеральный директор, Президент) – высшее должностное лицо фирмы, который руководит ею. Часто он является начальной целью для обращений со стороны благотворительных организаций. Председатель имеет доступ ко всем подразделениям фирмы. Как любой человек, Председатель может быть мотивирован на оказание поддержки вашей организации. Часто, однажды выбрав объект для благотворительности, он не будет ограничиваться разовой поддержкой. Если Председатель решил помочь вам, вам следует тщательно продумать, будете ли вы просить о пожертвовании денег или вы сможете предложить фирме долговременное сотрудничество, выгодное для фирмы.

Имеет, видимо, смысл (как это делается сейчас во многих странах) создавать при благотворительных организациях Советы или Комитеты (наблюдательные, рекомендательные), состоящие из руководителей различных фирм. Это расширяет возможности фандрайзинга: такие Комитеты могут оказывать влияние на руководителей других фирм в своей сфере или в других сферах и привлекать дополнительную поддержку к вашей организации со стороны предпринимательских кругов. Члены таких Комитетов могут помочь вам найти правильный подход к другим фирмам или подразделениям собственных фирм.

**Директор по маркетингу** – второе лицо по частоте обращений со стороны благотворительных организаций. В то же время благотворительные организации часто не сильно преуспевают, когда они выходят на отдел маркетинга фирмы. Это происходит оттого, что они забывают, для чего, собственно, создан в фирме этот отдел. Вспомним, что маркетинг для фирмы означает процесс управления, направленный на выявление и удовлетворение с выгодой для фирмы потребностей клиентов. Из этого следует, что любые предложения со стороны благотворительных организаций, должны отвечать этим требованиям. Таким образом, директор по

маркетингу будет рассматривать предложения со стороны благотворительных организаций с точки зрения спонсорства и рекламы, которые, имея общие элементы, необходимые для эффективного маркетинга, могут обеспечить хороший имидж фирме или ее товарам. И спонсорство, и реклама могут стать основой для нахождения общего языка между благотворительной организацией и отделом маркетинга. С точки зрения фандрайзинга, эти методы сложны, так как требуют высокого уровня понимания технической стороны маркетингового процесса. В то же время, многие благотворительные организации говорят о спонсорской поддержке тогда, когда речь может идти только о чисто милосердной, филантропической поддержке.

**Управление общественных связей (PR-служба)** фирмы может быть самостоятельным отделом, а может входить и в отдел маркетинга. В любом случае, это подразделение имеет средства, отпускаемые фирмой на обеспечение своего публицити и отслеживание негативных публикаций в прессе, относящихся к деятельности фирмы. Возможностей для контактов благотворительной организации с этим департаментом более чем достаточно.

Предложения для PR-службы должны быть выполнены на профессиональном уровне. Поэтому, для успешности подобных контактов, благотворительная организация должна быть готова ответить на следующие вопросы:

- Почему фирме может быть интересно повысить свое публицити с помощью вашей организации?
- В чем уникальность вашего предложения?
- Является ли ваше предложение ценным с точки зрения вложения денег?

Даже для небольших, местных благотворительных организаций отделения PR могут явиться полезными партнерами, поскольку фирмы часто ищут выходов на местные рынки и в связи с этим нуждаются в позитивных общественных связях в данном регионе.

Специалисты фирмы по маркетингу, PR, анализу могут быть крайне полезны (консультациями, советами, предоставлением данных статистики, рекомендуя

различные подходы) благотворительной организации в проведении лоббистских кампаний, в планировании программ.

**Финансовое подразделение (бухгалтерия)** – способно оказать благотворительной организации помощь в проведении различных расчетов, обучая сотрудников организации финансовому учету, консультируя их по вопросам налогообложения.

**Управление по кадрам (персоналу)** – практически никогда не используется благотворительными организациями (за исключением кампаний по сбору средств с помощью бухгалтерии – вычитая из зарплаты по заявлению работника). Это подразделение может предоставить благотворительной организации множество возможностей. Они могут предоставить сотрудников для осуществления консультирования, проведения тренингов, могут помочь осуществить сбор средств среди сотрудников фирмы и привлечь добровольцев. Кроме того, многие фирмы имеют различные социальные возможности: обеспечение своих сотрудников продуктами и товарами (с доставкой на фирму), аренда баз отдыха и спортивных сооружений.

Различные специалисты компании могут быть крайне полезны благотворительной организации в решении специфических вопросов. Поэтому, найдя для себя удачный подход к таким специалистам или подразделениям фирмы, к которым обычно не обращаются другие благотворительные организации, старайтесь получить от этого максимум отдачи для своей организации, так как конкуренция за средства и ресурсы между благотворительными организациями обостряется.

Часто Вам могут помочь местные отделения фирмы, и не надо будет обращаться в ее главный офис. Надо только выяснить несколько вопросов:

- Как организованы подразделения фирмы на местах?
- Какие фирма имеет филиалы, отделения?
- Живут ли и работают ли сотрудники фирмы в том регионе, где реализуется Ваш проект?
- Какие ресурсы имеются у локальных подразделений фирмы?

- Какой конечный продукт предлагается потребителю?
- Какова доля самостоятельности филиала (отделения) в принятии решений, имеются ли выделенные фирмой бюджеты (на рекламу, PR, благотворительность)?
- Какие независимые агентства – рекламные, PR – сотрудничают с фирмой? Как их можно использовать для подхода к фирме?

Некоторые фирмы спонсируют мероприятия, которые попадают в круг персональных интересов их руководства. Постарайтесь узнать хобби и интересы руководства фирмы.

Фирмы имеют тенденцию планировать расходы, по крайней мере, на год вперед. Маловероятно, что можно ожидать решения о спонсировании проекта (мероприятия), финансирование которого требуется ранее, чем за 6-9 месяцев.

Для спонсирования местных проектов крупными фирмами, имеющими филиалы в данном регионе, лучше сначала обсудить проект с руководством местного филиала, которое, будучи убежденным Вами, сможет поддержать Ваше обращение в штаб-квартиру фирмы.

### **Ошибки фандрайзеров**

- неясные, плохо сформулированные обращения;
- неполный пакет документов, необходимых для принятия решения;
- проект, с которым Вы обратились, не вписывается в сферу интересов и программ потенциального инвестора;
- Ваше предложение об участии в проекте/программе поступило после того, как потенциальный инвестор уже сформировал свой бюджет;
- Вы просите денег в срочном порядке;
- раздутый, невыверенный бюджет проекта;
- невозможность незамедлительно предоставить дополнительно запрашиваемую инвестором информацию;
- незапланированные или незаявленные визиты к дарителю (инвестору);
- плохо подготовленный доклад по проекту;

- опоздание на назначенную встречу;
- многочисленные звонки к потенциальному дарителю (инвестору) без четко поставленной цели;
- отрицательные комментарии в беседе с потенциальным партнером по поводу других благотворительных организаций;
- несоблюдение интересов инвестора (невыполнение условий договора);
- запоздалые или неудачно выполненные отчеты (если они требовались).

## ТЕМА 7. Использование PR-технологий в реализации проектов

Появление темы PR в системе изучения фандрайзинговых технологий объясняется весьма просто. Когда речь идет о привлечении ресурсов, подразумевается, что есть кто-то, у кого эти ресурсы есть, и кто-то, кто в этих ресурсах нуждается. В зависимости от того, как складываются **отношения** между этими двумя субъектами, решается (или не решается) вопрос о том, получит ли нуждающийся то, что ему нужно, и, в конечном итоге, будет ли сделано дело – реализован проект – и в каком объеме?

Специалисты некоммерческих организаций, профессионально занимающиеся развитием связей с общественностью и привлечением ресурсов, единодушно поддерживают тезис о том, что успешный PR без фандрайзинга возможен, поскольку, к счастью, наличие или отсутствие денег не является единственным фактором, влияющим на развитие отношений. Что же касается фандрайзинга, то, не умея выстраивать нужные отношения с нужными людьми, вряд ли можно рассчитывать на их помощь и ресурсную поддержку.

Конечно, можно возразить: двухлетний ребенок, нуждающийся в срочной операции, никаким пиаром не занимается, а совершенно посторонние люди с готовностью перечисляют деньги на его лечение. Но именно потому и перечисляют, что кто-то позаботился о том, чтобы для этих людей этот ребенок перестал быть посторонним. Кто-то рассказал его **историю**, нашел нужные слова, чтобы ею заинтересовались и обеспокоились другие люди и захотели поучаствовать в его судьбе, а заодно подсказал способ, как можно это желание реализовать – совершить конкретное действие, которое реально поможет этому конкретному ребенку.

Когда речь идет об общественной инициативе, которой для осуществления жизненно необходимы те или иные ресурсы, тоже должен найтись кто-то, кто расскажет историю, объяснит суть проблемы, заставит шевельнуться в душе чувства и желания и покажет, как можно и нужно это чувство проявить, а желание осуществить.

В основе фандрайзинговой деятельности НКО лежит задача формирования определенного знания, отношения и поведения применительно к той социальной задаче, которую НКО намерена решить с внешней помощью. И для этого нужно уметь пользоваться PR-инструментами так же ловко, как и инструментами фандрайзинга.

Среди многих определений в контексте изучения практики и методов привлечения ресурсов наиболее применимо следующее:

**PR (public relations)** – связи с общественностью – это умение общественной организации/ее сотрудников выстраивать нужные отношения с нужными людьми и группами людей.

Все слова в этом определении имеют ключевое значение, и слушатели должны уметь ответить на вопросы:

Организация	Нужные люди/группы людей	Нужные отношения	Умение выстраивать
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ В чем миссия организации?</li> <li>▪ Какую проблему она старается решить?</li> <li>▪ Почему эта проблема имеет общественное значение?</li> <li>▪ Каковы цели и</li> </ul>	<p><u>Кто эти люди?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Каковы их демографически е, географические, психологически е, социальные и поведенческие характеристики ?</li> </ul> <p><u>Почему эти люди</u></p>	<p><u>Как эти люди относятся к общественным организациям вообще и к конкретной общественной организации в частности?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Что они знают о ней, какие</li> </ul>	<p>Что можно сделать, чтобы выстроить нужные отношения:</p> <p><u>На уровне информации/знаний</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Какую информацию с помощью каких каналов</li> </ul>

<p>задачи организации?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Каким способом организация решает проблему?</li> <li>▪ Каковы ее успехи/результаты?</li> <li>▪ Каковы ее потребности в общественной поддержке (какого рода помощь ей нужна, кто может эту помощь оказать?)</li> <li>▪ Каким образом наличие необходимой помощи повлияет на эффективность работы организации?</li> </ul>	<p><u>важны для организации?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Чем они могут помочь организации?</li> </ul>	<p>эмоции испытывают, какие действия совершают/не совершают?</p> <p><u>Как эти люди относятся к проблеме, которую решает организация?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Что они знают о ней, какие эмоции испытывают, какие действия совершают/не совершают?</li> </ul> <p>Каковы ожидания/цели организации в выстраивании нужных отношений:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Что люди должны знать об организации/проблеме? какие эмоции испытывать? Какие действия совершать/не</li> </ul>	<p>предоставить?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Как убедиться, что информация получена, не искажена, усвоена должным образом?</li> </ul> <p><u>На уровне эмоций</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Какие эмоции необходимо вызвать? Каким образом/способом можно их вызвать? Как можно закрепить нужные эмоции?</li> </ul> <p><u>На уровне действий/поведения</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Что нужно сделать, чтобы люди изменили свое поведение в нужную сторону, совершили нужное</li> </ul>
---	--	---	--

		совершать?	действие? Какие методы убеждения можно использовать? Каким образом можно закрепить поведенческую модель?
--	--	------------	--

Используя методы анализа целевых аудиторий, организация может получить необходимые исходные данные о состоянии дел в области PR и выработать стратегию и тактику совершенствования своих связей с общественностью.

Естественно, что основной PR-задачей при организации фандрайзинговой кампании является формирование лояльного отношения к проекту, который НКО пытается осуществить.

При этом необходимо учитывать, что само отношение к проекту включает в себя несколько составляющих:

- Отношение к организации, продвигающей проект.
- Отношение к людям (или объектам), в пользу которых проект направлен.
- Отношение к способу, который организация выбрала для решения задачи.

Специалисты по привлечению ресурсов говорят, что при принятии решения о выделении средств на тот или иной проект, источника интересует два вопроса:

- Кто просит?
- Для кого просят?

В зависимости от того, что больше интересует источник, и выстраивается PR-составляющая фандрайзинговой кампании.

При анализе отношения потенциального источника к продвигаемым вами проектам/инициативам необходимо рассмотреть уровень знания источника по теме, эмоциональное отношение и готовность совершить желаемое действие.

### На уровне «Знание»

Вполне допустимо, что потенциальный источник до сих пор ни разу не слышал ни о проблеме, которую пытается решить НКО, ни о способах, которые она предлагает, ни о самой НКО, ни о том, что это вообще такое – некоммерческие организации, общественные инициативы и т.д.

Очевидно, что прежде, чем попросить у источника денег, надо поставить его в известность о том, что

- Проблема существует.
- Проблема имеет общественное значение (касается или может коснуться источника и его окружение).
- Проблему можно решить.
- Решение требует определенных затрат.
- Есть организация, которая готова взять эту работу на себя.
- Есть возможность включиться в процесс и лично/корпоративно повлиять на изменение ситуации.
- Есть гарантии, что вложенные ресурсы будут использованы по назначению.
- Есть гарантии, что затраты окупятся.
- Есть люди/корпорации/учреждения, которые уже включились в процесс.
- Есть люди, которые готовы ответить на все интересующие вопросы.

Сделать это можно разными способами:

- Информационные письма и буклеты
- Флайеры и листовки на улицах

- Стикеры в общественном транспорте
- Плакаты и стенды
- Аудио и видеоролики в СМИ и местах общественного пользования (магазины, кинотеатры, выставочные комплексы)
- Сюжеты в СМИ
- Интернет и т.д.

### На уровне «Эмоции»

- Эмоциональное **отношение** может различаться от крайне негативного до очень положительного. Важно определить, что именно вызывает негативную реакцию, в чем причина: возможно, это реальные недостатки в работе, возможно, это просто недоразумение.
- Эмоциональное **предпочтение** – именно данной организации, данной категории населения, объектам природы или культурного наследия. К вам могут хорошо относиться, но предпочтение отдать другим. Поэтому важно проанализировать, что вызывает предпочтение, а что нет.
- Эмоциональная **убежденность** – даже при предпочтении потенциальный источник может быть не убеждена в необходимости поддержать Ваш проект.

Очевидно, что сначала нужно выяснить, какие эмоции испытывает потенциальный источник, а затем, при необходимости, попытаться их скорректировать в нужную сторону.

Для этого необходимо:

- задать прямые вопросы (провести анкетирование, взять интервью у ключевых топ-менеджеров, PR-специалистов);
- рассказать историю и попросить ее прокомментировать;
- показать картинку и попросить ее прокомментировать;

- попросить совета, рекомендации (как можно сделать лучше?);
- попросить содействия в распространении информации о проблеме/проекте.

Выяснив, как относится источник:

- к организации, которая обращается за помощью,
- к целевой группе, на благо которой действует организация, обращающаяся за помощью,
- к проблеме целевой группы, на решение которой направлены усилия организации, обращающейся за помощью,
- к способу, который использует организация для решения проблемы,

специалист по фандрайзингу выбирает оптимальный механизм взаимодействия с источником.

Даже если источник не готов поделиться ресурсами, необходимо сделать все, чтобы он поделился своими чувствами /эмоциями – поддержал морально.

### **Действия:**

Очевидно, что представители Вашей целевой аудитории (потенциальные источники ресурсов) должны совершить действия либо изменить поведение так, как Вы от них ожидаете. В контексте привлечения ресурсов мы ожидаем, что они дадут нам денег.

Законы PR требуют, чтобы были созданы все условия, в которых человек может совершить ожидаемое действие «здесь и сейчас».

Законы фандрайзинга требуют того же.

Если мы собираем частные пожертвования, то ящик для пожертвований должен находиться поблизости, а не в другом городе.

Если мы привлекаем благотворительные средства от корпораций, должен существовать хотя бы один (а лучше несколько) простой и приемлемый для

компании способ передачи этих средств – перечисление на счет, договор о совместной деятельности, акт приема-передачи благотворительной помощи в виде товаров/материальных ценностей и т.д.

Если мы хотим, чтобы студенты перечислили по 10 рублей от полученной стипендии, они должны получить бланк типового заявления о перечислении средств на благотворительный счет, заполнение которого требует минимум усилий, или должна существовать договоренность с вузом о целевом отчислении благотворительных средств через бухгалтерию, или рядом с кассой должен стоять ящик для пожертвований и т.д.

Процесс передачи средств от источника к получателю/посреднику (если это организация собирает средства и впоследствии передает их представителям целевой группы, или делает закупки в пользу целевой группы, или оплачивает услуги, предоставляемые целевой группе и т.д.) должен быть:

- простым,
- привлекательным,
- не продолжительным по времени,
- запоминающимся/формирующим модель поведения.

Точно так же, как в организации связей с общественностью, главное в фандрайзинге – выстраивание нужных отношений с нужными людьми и группами людей. И это вовсе не значит, что в этих людях нас интересует только кошелек. Это значит, что мы рассматриваем их как единомышленников в нашей работе, выполнении миссии, решении тех или иных социальных проблем.

Так же, как и PR, успешный фандрайзинг базируется на соблюдении правил.

Одна из версий свода таких правил – так называемые **«Семь слонов фандрайзинга»**.

1. Источников ресурсов должно быть несколько.
2. Источники ресурсов должны быть разными.

3. Механизм передачи (отдачи) ресурсов должен быть комфортным и приятным для источника.
4. Механизм реализации (освоения) ресурсов должен быть понятен (прозрачен) для источника.
5. При работе с источником должны быть созданы все условия для дальнейшего развития сотрудничества.
6. Договорные обязательства должны быть выполнены в установленные сроки и в полном объеме: ваша деловая репутация - залог успеха в привлечении ресурсов.
7. Процесс фандрайзинга должен быть непрерывным.

Как и в выстраивании отношений с целевыми аудиториями, в фандрайзинге используются алгоритмы.

Например, в работе с коммерческими компаниями можно придерживаться следующего алгоритма, получившего название «**10 шагов фандрайзера**»:

1. Отбор потенциальных инвесторов – определение целевой группы.
2. Сбор информации о компании.
3. Телефонный звонок в компанию для установления контактного лица, постарайтесь узнать побольше об этом лице.
4. Отправление письма или факса в компанию с просьбой о встрече.
5. Звонок контактному лицу для назначения встречи.
6. Встреча с потенциальным донором.
7. Заключение договора.
8. Получение пожертвования.
9. Выражение благодарности, предоставление отчета об использовании средств.
10. Выстраивание долгосрочных взаимоотношений с компанией.

## **Работа со СМИ**

Как известно, СМИ – одна из стратегических целевых аудиторий в развитии связей с общественностью. Но и в привлечении ресурсов средства массовой информации занимают стратегические позиции.

И это вполне естественно, ведь информационное поле и возможность использовать его в своих интересах – один из мощнейших ресурсов и едва ли не самый действенный инструмент фандрайзинга.

Самый эффективный способ обратиться к населению с просьбой «скинуться» – объявление по телевидению и по радио, статья в газете. Причем, чем проникновеннее сюжет и публикация, тем выше сборы. Понятно, что степень эмоционального воздействия напрямую зависит от мастерства журналиста. А это значит, что чем лучше к вам относятся представители прессы (в идеале – являются вашими союзниками и единомышленниками), тем больше средств вы соберете.

При работе с коммерческими компаниями возможность использования информационного пространства своих медиа-партнеров – очевидное преимущество. В условиях, когда всякое упоминание о коммерческой компании, даже в контексте описания благотворительной деятельности, рассматривается средствами массовой информации как опосредованная реклама, за которую надо платить, наличие информационных партнеров позволяет совершенно бесплатно упоминать названия фирм-благотворителей и отдельных предпринимателей, обеспечивая, таким образом, с одной стороны – публичность благотворительных процессов, а с другой – публицити своим бизнес-партнерам.

С точки зрения привлечения ресурсов можно рассматривать СМИ не только как информационных партнеров – журналисты тоже способны стать жертвователями, добровольцами, консультантами. Главное – увидеть их теми, кем вы хотите их видеть, и превратить картинку в реальность.

Кстати, пресс-конференция может стать местом сбора частных пожертвований, а телекомпания – инициатором и главным фандрайзером благотворительной акции.