

Фонд социального развития и охраны здоровья
«ФОКУС-МЕДИА»

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ
ПО РАЗРАБОТКЕ
И РЕАЛИЗАЦИИ
СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

(для практиков и тренеров)

Москва, 2007

Учебное пособие по разработке и реализации социальных проектов подготовлено в рамках проекта «Развитие гражданского общества в Чечне и Ингушетии». Проект поддержан Европейской Комиссией



Составитель: Наталия Крыгина

Редакторы: Анна Кочинева
Татьяна Саксина

Авторы: Дарья Алексеева
Ольга Алексеева
Оксана Баркалова
Дмитрий Даушев
Анастасия Клягина
Виктория Копейкина
Анна Кочинева
Ирина Краснова
Наталия Крыгина
Галина Шагалова

Художник: Екатерина Бим

Верстка: Борис Фомин

В пособии использованы материалы брошюры «Новости Фандрайзинга». Фонд «ФОКУС-МЕДИА» выражает благодарность соавторам брошюры Марине Михайловой, Борису Цырульникову и Элине Чижевской за предоставленные материалы.

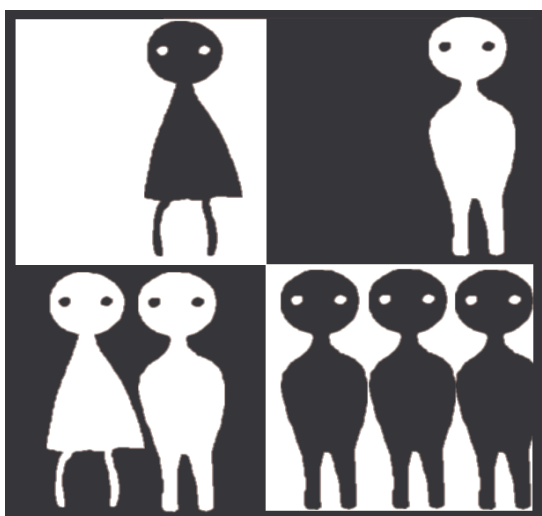
Учебное пособие по разработке и реализации социальных проектов. — М.: Фонд социального развития и охраны здоровья «ФОКУС-МЕДИА», 2007. — 195 с.

СОДЕРЖАНИЕ

**УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ ПО РАЗРАБОТКЕ
И РЕАЛИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ**

ВВЕДЕНИЕ	4
Глава 1. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ	5
Урок 1. Основы стратегического планирования	5
Урок 2. Миссия организации	9
Урок 3. Стратегические цели	16
Урок 4. Разработка стратегического плана	20
Глава 2. ПРОЕКТИРОВАНИЕ В НКО	26
Урок 1. Проектирование в организации	26
Урок 2. Описание проблемы и целевых групп проекта	30
Урок 3. Постановка целей и задач проекта, определение результатов проекта	37
Урок 4. Методы реализации проекта	45
Глава 3. ПРИВЛЕЧЕНИЕ СРЕДСТВ НА СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ	48
Урок 1. Определение понятия и источники ресурсов	48
Урок 2. Работа с грантодающими фондами	54
Урок 3. Работа с органами государственной власти	65
Урок 4. Благотворительные программы российского бизнеса, подходы к работе с коммерческими компаниями	71
Урок 5. Привлечение частных пожертвований	88
Урок 6. Разработка фандрайзинговой стратегии	107
Глава 4. КОММУНИКАЦИИ И СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ	112
Урок 1. Коммуникация и связи с общественностью, определения, правила, основные инструменты. Виды и особенности различных типов СМИ	112
Урок 2. Инструменты PR для работы со СМИ	116
Урок 3. Искусство презентации	124
Урок 4. Разработка PR-стратегии организации. Проведение PR-кампаний	131
Глава 5. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ И ОТЧЕТНОСТЬ	135
Урок 1. Мониторинг и оценка проектов и программ	135
Урок 2. Методы и инструменты оценки проектов	147
Урок 3. Отчетность в некоммерческой организации	169
Урок 4. Бухгалтерский учет и налогообложение в НКО	184

ВВЕДЕНИЕ



Предлагаемое вашему вниманию пособие — шестое издание Фонда социального развития и охраны здоровья «ФОКУС-МЕДИА», посвященное актуальным вопросам деятельности российских некоммерческих и общественных организаций. Разработка и издание пособия осуществлены в рамках проекта «Развитие гражданского общества в Чечне и Ингушетии», финансируемого Европейской Комиссией.

Пособие построено на более чем десятилетнем опыте работы Фонда «ФОКУС-МЕДИА» в России. Авторами пособия выступили как сотрудники Фон-

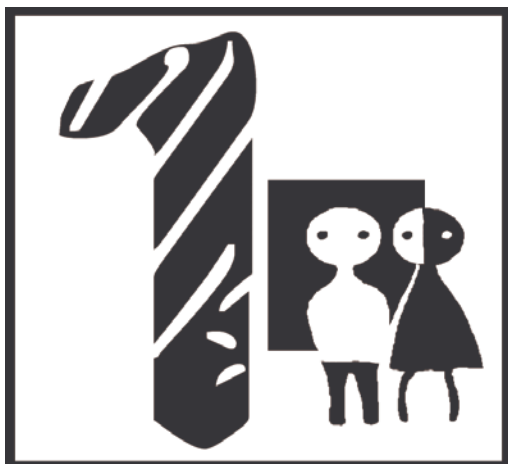
да, так и наши коллеги из партнерских организаций.

Пособие рассчитано как на простого читателя, интересующегося деятельностью некоммерческих организаций или желающего повысить свой профессиональный уровень, так и на тренера, готовящего занятия по тематике пособия. Каждая из пяти глав пособия содержит описание тренингового блока по определенной направленности: стратегическое планирование, проектирование, привлечение средств, связи с общественностью и отчетность. Помимо теоретической части в каждой главе представлены возможные формы интерактивного взаимодействия с участниками тренинга (ролевые игры, практические задания и т.п.), которые тренер может использовать в своей работе, а читатель — изучить самостоятельно. Для удобства читателя приложения к каждому уроку пособия собраны на диске и могут быть использованы в ходе тренинга. При моделировании собственного тренинга блоки пособия можно менять местами, сокращать или дополнять в зависимости от потребностей группы в обучении и временных рамок.

Для успешной работы с пособием мы рекомендуем тренерам сначала ознакомиться со всеми представленными материалами и на их основе смоделировать тренинговую программу, отвечающую нуждам и потребностям группы, с которой предстоит работать.

Авторы и составители пособия желают вам удачи в вашей деятельности!

Глава 1. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ



Первый раздел предлагаемого вашему вниманию пособия посвящен долгосрочному планированию деятельности некоммерческой организации. Из этой главы вы сможете узнать, почему организации необходимо проводить стратегическое планирование, как составляется стратегический план и какое влияние планирование оказывает на деятельность всей организации.

Урок 1. Основы стратегического планирования

1. Введение

Первый урок является вводным в тему стратегического планирования. В ходе занятия будет разъяснено, что такое стратегическое планирование, зачем оно нужно, на каких этапах становления или развития организации оно проводится. Также будет представлено понятие стратегии и описаны основные этапы стратегического планирования.

Стратегическое планирование — необходимая часть работы любой организации, и некоммерческие организации (НКО) не являются исключением. В этом уроке мы подробно расскажем о том, как проходит планирование, кто и почему должен принимать в нем участие.

Комментарии для тренера:

Рассмотрение данной темы требует от одного до полутора часов в зависимости от уровня подготовки группы. Для проведения занятия рекомендуется подготовить мультимедийную презентацию.

Практические упражнения, которые мы будем использовать в этих уроках, могут в значительной степени отличаться друг от друга в зависимости от того, проводите ли вы тренинг для сотрудников одной организации либо для группы, состоящей из людей, работающих в разных организациях и сферах деятельности. Упражнение, предлагаемое в этом уроке, будет одинаково полезно любой из этих групп. Перед началом занятия рекомендуется раздать участникам «Образец составления стратегического плана организации» (Приложение 1).

Задачи урока:

- объяснить, в чем заключается смысл стратегического планирования;
- дать участникам понять, что эта деятельность требует отдачи от всех сотрудников;
- создать у участников представление о том, каким образом проводится стратегическое планирование.

Дополнительный материал:

- Приложение 1. Образец составления стратегического плана организации.

2. Содержание урокаКомментарии для тренера:

В основе урока лежит игровое упражнение, помогающее участникам понять необходимость проведения стратегического планирования. По окончании упражнения проводится дискуссия и мини-лекция, охватывающая основные понятия стратегического планирования.

Когда организаторы совместного дела или заинтересованные лица собираются вместе, они часто обнаруживают, что имеют совершенно разные представления о том, что они делают или собираются сделать. Поэтому мы рекомендуем начать ознакомление с темой стратегического планирования с игры, разработанной известным специалистом в области системного мышления и развития Денисом Медоузом. Суть игры заключается в выявлении того, насколько важен хорошо налаженный обмен информацией внутри организации и какое влияние на эффективность работы всей организации оказывает правильное понимание каждым сотрудником задач своей деятельности.

Комментарии для тренера:

Раздайте каждому участнику по листу бумаги. Объясните группе, что переговариваться нельзя. Каждый должен закрыть глаза и точно следовать командам тренера. В начале сообщите цель упражнения: у всех в руках должны остаться листы одинаковой формы.

Затем последовательно озвучьте следующие инструкции:

- сложите ваш листок вдвое и оторвите правый нижний угол;
- сложите листок вдвое еще раз и оторвите правый верхний угол;
- еще раз сложите листок вдвое и оторвите левый нижний угол;
- теперь откройте глаза, разверните ваши листки и покажите.

Все видят, что у большинства получились листки разной формы. Попросите участников разбиться на группы по три человека, один из которых выступит в роли ведущего и будет давать инструкции. Они могут отличаться от предыдущих, но главное, чтобы было не менее трех шагов, каждый раз бумага складывалась, и какой-либо кусочек отрывался. Затем снова попросите всех показать получившиеся листки. Одинаковые ли листки? В большинстве случаев — нет. Попросите участников поменяться ролями внутри маленьких групп, ведущим становится кто-то другой, снова проделываются те же упражнения, но на этот раз разрешается переговариваться. После того как все закончено, участники обмениваются мнениями: что они отметили, когда были слушателями, и что, когда давали указания. В каком случае полученные результаты больше походили друг на друга? Почему даже такую простую задачу оказалось сложно выполнить в отсутствие очень детальных инструкций и обмена информацией?

Для успешного существования, а главное — роста общественной организации, недостаточно пытаться просто четко выполнять указания руководителя, даже если он является признанным и опытным лидером. Сотрудники НКО (вне зависимости от занимаемой должности) должны регулярно обмениваться информацией, заранее представлять, как их вклад повлияет на общее дело и какова конечная цель той или иной активности организации. Самым эффективным инструментом активизации всех сотрудников организации и налаживания обмена информацией является не просто совместное планирование конкретной деятельности, а постановка ясных целей и задач — то есть выработка стратегии.

Стратегия — это общий, всесторонний план достижения целей, содержащий долгосрочные цели деятельности и развития организации, тактические цели и задачи.

Каждый сотрудник должен понимать и разделять цели организации. В первую очередь в процессе стратегического планирования выявляются проблемы внутренних коммуникаций, особенности представлений сотрудников о том, что происходит в организации и во внешнем мире. Зачастую выясняется, что организация, действующая уже не один год, все еще нуждается в четком определении целей своей деятельности или их серьезной корректировке. Причиной этому может быть неэффективно проведенное стратегическое планирование в прошлом, отсутствие такого планирования и/или кардинальное изменение внешней среды.

Пример:

Сотрудники экологической организации ждут от нее радикальных действий, готовы участвовать в акциях протеста, а совет организации предлагает осуществлять образовательные проекты по работе со школьниками, так как считает именно это направление работы наиболее перспективным для решения экологических проблем и отвечающим квалификации сотрудников.

Комментарии для тренера:

После окончания игры и обсуждения результатов полезно провести небольшую дискуссию и выяснить, каков опыт участников группы в стратегическом планировании, узнать, был ли этот опыт успешным, если да, то почему.

Что такое стратегическое планирование?

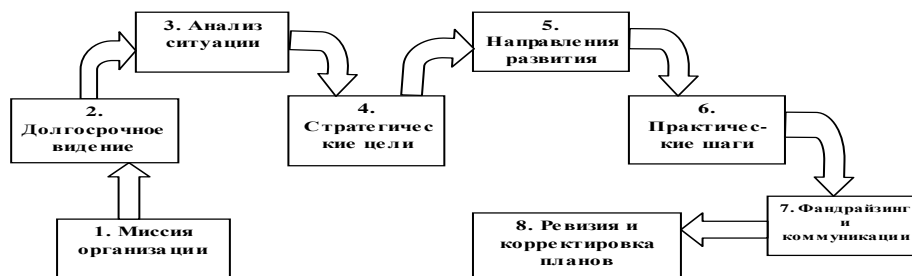
Стратегическое планирование — это процесс выбора долгосрочных целей организации и путей их достижения.

Во время планирования организации необходимо ответить на следующие вопросы:

- Где мы находимся в настоящее время?
- Куда мы хотим двигаться?
- Как мы собираемся это сделать?

Этапы стратегического планирования.

Последовательность проведения стратегического планирования можно изобразить в виде следующей схемы:



Выбор проектов, а следовательно, формирование бюджетов организации, напрямую зависит от поставленных целей и направлений развития, которые в свою очередь формируются исходя из миссии организации и идеального состояния (видения), к которому она стремится. Именно с определения миссии и видения чаще всего начинается стратегическое планирование. Затем проводится тщательный анализ ситуации во внешнем мире и внутри организации. От того, насколько сотрудники организации будут откровенны и внимательны к мнению друг друга при обсуждении этих «отправных точек» и их формулировании, зависит конечный результат любого проекта и успех организации в целом.

Основным итогом стратегического планирования является документ под названием «Стратегический план», который составляется на несколько лет вперед (как правило, на 3-5 лет) и в дальнейшем ежегодно корректируется (при необходимости). Обычно его окончательный вариант составляется группой лидеров на основе мнений, консенсусных (!) решений и схематичного плана, полученных во время стратегического планирования. Этот документ впоследствии подвергается ревизии сотрудников.

В крупных некоммерческих организациях создают группу (или комитет) по планированию. Это не значит, что группа полностью проводит стратегическое планирование и предоставляет готовый план. Члены группы организуют и координируют работу по планированию, составляют проекты документов, приглашают на обсуждение необходимых специалистов. Очень важно, чтобы все участники процесса стратегического планирования одинаково понимали цели планирования, употребляемые термины и знали процедуры обсуждения.

3. Выводы

Стратегическое планирование проводится в начале деятельности любой организации, а затем по мере необходимости корректировки поставленных целей. Как правило, один раз в несколько лет. В основе стратегического планирования лежит хорошо налаженный обмен информацией и мнениями между всеми сотрудниками. Если они не участвовали в нем или оно вообще не проводилось, вполне вероятно возникновение проблем с реализацией проектов и конфликтов внутри организации.

Стратегическое планирование состоит из конкретных шагов, которые необходимо сделать прежде, чем начать придумывать и реализовывать проекты.

Урок 2. Миссия организации

1. Введение

В ходе этого урока участникам будет предложена серия упражнений для того, чтобы научиться формулировать миссию организации, находить идеал, к которому она должна стремиться, анализировать ситуацию внутри самой организации и во внешней среде.

Комментарии для тренера:

Рассмотрение данной темы требует от 2 до 2,5 часов в зависимости от активности группы. Для проведения занятия рекомендуется подготовить мультимедийную презентацию. Также понадобятся пустые карточки (лучше цветные) из расчета 20 карточек на подгруппу. Рекомендуемый размер подгруппы 4-5 человек.

Задачи урока:

- объяснить, как и зачем формулируется миссия организации;
- определить, зачем нужно иметь долгосрочное видение и как оно может повлиять на деятельность организации;
- научить формулировать и систематизировать сильные и слабые стороны работы НКО;
- потренироваться в определении и выявлении основных благоприятных и негативных факторов внешней среды, непосредственно влияющих на работу НКО.

2. Содержание урока

Определение миссии — это первый шаг стратегического планирования.

Миссия — это конечная цель, предназначение организации.

Ни одна организация, сколь бы крупной она ни была, не способна охватить все проблемы. Появление НКО — это ответ на конкретную потребность, возникающую в обществе в конкретном месте и в конкретное время. НКО действуют на разных уровнях и разнообразными способами.

Они могут работать ради:

- решения локальной проблемы, которая в дальнейшем не потребует постоянного контроля над ситуацией, после чего организация может переориентировать свою деятельность или даже самораспуститься;
- долгосрочного решения глобальной проблемы;
- создания механизмов для решения проблемы, причем таким механизмом может стать и сама организация, разработавшая и использующая пакет социальных технологий, и т.д.

Прежде чем начать формулировать миссию, необходимо понять, что отличает данную НКО от других. Для этого полезно составить список организаций, действующих в избранной сфере деятельности, сформулировать, какие задачи они решают, и ответить себе на вопрос: чем ваша организация дополняет полученную картину?

Миссия всегда выполняет две функции — внешнюю и внутреннюю.

Внешняя — очерчивает общую направленность деятельности организации, формирует ее образ у окружающих.

Внутренняя — объединяет сотрудников и добровольцев вокруг общего видения проблемы и путей ее решения.

Миссия НКО, как правило, содержит ответы на пять вопросов:

1) Кто мы? (официальный/юридический статус, название организации, наша уникальность).

2) Во имя чего? (высшие цели и ценности организации, а также качественные изменения, на которые направлена деятельность).

3) Для кого? (целевая группа).

4) Где? (географический регион, на который распространяется деятельность организации).

5) Что мы делаем? (методы, которые мы используем).

Комментарии для тренера:

Предложите участникам разбиться на пары и ответить друг другу на эти пять вопросов о своих организациях.

Затем попросите каждого в двух-трех предложениях сформулировать миссию организации, которую представляет партнер, исходя из данных им ответов. Обсудите полученные результаты. Выберите вместе с группой наиболее удачные формулировки, обсудите выбор, зафиксируйте их на флип-чарте.

То же упражнение можно проделать, если группа состоит из сотрудников одной организации, с той лишь разницей, что вместо выбора лучших формулировок можно провести обмен мнениями о том, в чем формулировки совпадают, где различия, являются ли эти различия принципиальными. Затем методом мозгового штурма постарайтесь прийти к общей формулировке.

Пример формулировки миссии небольшой НКО:

Городская общественная экологическая организация «Зеленый дом» способствует сохранению и расширению площади городских природных территорий и зеленых насаждений путем экологического просвещения жителей N-ска через средства массовой информации и проведения массовых природоохранных мероприятий.

Пример формулировки миссии региональной НКО:

Из нижеследующего примера видно, что описание миссии может строиться по-другому.

Региональная общественная организация «Голос АнтиСПИД» Республики Башкортостан — это организация, в которой люди, живущие с ВИЧ/СПИДом, принимают стратегические и политические решения. Мы оказываем помощь, поддержку и развиваем сервис для людей, живущих с ВИЧ/СПИДом и других

групп, затронутых эпидемией. Мы содействуем развитию толерантного отношения общества к социально уязвимым группам населения в Республике Башкортостан.

Пример формулировки миссии национальной НКО:

Российская некоммерческая неправительственная организация «Центр развития демократии и прав человека» способствует развитию демократических институтов и устойчивых механизмов защиты прав человека в России путем создания возможностей для влияния граждан на формирование и реализацию государственной и общественной политики и организации гражданских действий по защите общественных интересов.

Формулируя миссию, полезно опираться на следующие критерии:

Выполнимость. Миссия должна быть выполнимой в рамках имеющегося или ожидаемого объема знаний, навыков и ресурсов организации.

Побудительный мотив. Миссия должна служить для членов и сотрудников организации побудительным мотивом. Сотрудники должны разделять общие ценности и принципы.

Узнаваемость. Миссия организации должна отличать ее от других НКО, работающих в этой сфере.

Если миссия организации, которую вы пытаетесь сформулировать, такая же, как и у других групп и организаций или похожа на них, то возможно принятие одного из следующих решений:

- постараться координировать с этими организациями свою деятельность;
- выполнять те же или аналогичные программы, но в другом районе;
- переориентировать свою миссию таким образом, чтобы она стала дополнением деятельности другой организации.

Пример:

Организации, занимающиеся досугом детей-инвалидов, могут работать в различных районах города или региона; специализироваться на работе с детьми, имеющими различные физические или умственные недостатки (например, имеющими задержку в умственном развитии, незрячими и пр.); проводить некоторые программы совместно (например, быть соорганизаторами лагеря отдыха детей-инвалидов); или просто информировать друг друга о своих планах (возможно, через координационный комитет), чтобы можно было постоянно выявлять и использовать возможности для совместной деятельности.

Видение

Следующим шагом после формулирования миссии является выработка долгосрочного общего видения, т.е. представления о том, какой НКО должна стать в будущем.

С точки зрения стратегического планирования **видение** — это идеальное представление, желаемый образ организации.

Видение мотивирует коллектив сотрудников на достижение этой желаемой ситуации.

У специалистов по планированию существуют разные мнения, в какой момент следует формулировать видение. На наш взгляд, это можно сделать в начале процесса (согласно схеме, приведенной в Уроке 1), затем, по необходимости, скорректировать после проведения SWOT-анализа.

Комментарий для тренера:

Если участниками являются представители различных организаций, сформируйте несколько групп, предложите каждой по одной (из признанных удачными) формулировке миссии, пусть участники выработают идеальное видение такой организации. Они должны ответить на следующие вопросы (группа может добавить и другие пункты):

Внутренняя среда:

- Проекты какого масштаба и какого рода должна в идеале осуществлять такая организация?

- Сколько человек и какой квалификации должно в ней работать?

Внешняя среда:

- Каковы источники финансирования? Как они классифицируются по схеме: объем-источник (в процентном соотношении)?

- Каков имидж организации?

- Кто ее партнеры, сторонники?

SWOT-анализ¹

Анализ ситуации в самой организации и мире, который ее окружает, дает хорошую перспективу возможных и необходимых направлений и приоритетов развития организации. Существуют разные мнения относительно того, на каком этапе планирования следует его проводить. Мы рекомендуем сделать это в самом начале, так как такой анализ — это основа, отправная точка планирования. Он настраивает сотрудников на выработку стратегических и тактических целей дальнейшей работы. Результаты анализа будут затем использоваться на различных этапах планирования.

SWOT-анализ — это анализ сильных и слабых сторон вашей организации, а также возможностей для развития и угроз, исходящих извне.

SWOT анализ состоит из оценки:

Внутренней среды:

Strengths — сильных сторон (в чем НКО преуспела).

Weaknesses — слабых сторон (где у НКО проблемы).

Внешней среды:

Opportunities — возможностей для развития (благоприятных условий).

Threats — угроз (осложнений, возникающих в связи с неблагоприятной тенденцией или конкретным событием).

У любой организации, как правило, существуют проектные, коммуникативные, административные и фандрайзинговые² направления деятельности. Анализ ситуации по этим параметрам помогает скорректировать идеальное видение и выработать направления развития организации.

¹ В литературе такой анализ часто называют, используя русскую аббревиатуру ССУВ.

² Определение фандрайзинга см. в Главе 3.

Комментарий для тренера:

Предложите участникам разбиться на группы и сформулировать сильные стороны их НКО (если в группу входят сотрудники разных организаций, то — определить типичные сильные стороны любой НКО). Результаты лучше представить на карточках (в среднем — из расчета 10 штук на группу, по одному предложению на каждой).

Примеры некоторых сильных сторон любой НКО:Проектные:

- сильная мотивация сотрудников, вера в возможность изменить общество;
- возможность самореализации сотрудников;
- приветствуется творческий подход к решению проблем;
- всегда наготове что-то новенькое.

Фандрайзинговые:

- может привлекать ресурсы (гранты, пожертвования) из любых источников (коммерческие организации, частные лица, государственные фонды);
- может легко привлекать неденежные ресурсы (добровольцев, оборудование, расходные материалы и прочее);
- может выступать подрядчиком в работе с госструктурами;
- выполняет проекты эффективнее других по соотношению цена-качество.

Коммуникативные:

- может использовать все разнообразие форм работы со СМИ;
- не должна платить за публикацию информации о своей деятельности;
- работает по актуальным для общества проблемам, о которых интереснее и легче рассказывать (чем, например, фирме рекламировать очередной йогурт);
- имеет законодательно закрепленную возможность давать бесплатную социальную рекламу.

Административные:

- меньшая бюрократия;
- беспрепятственное общение с руководителем;
- участие в принятии решений.

Комментарий для тренера:

Вместе со всеми участниками разложите заполненные карточки в соответствии с тем, к какому направлению они имеют отношение. То же сделайте со слабыми сторонами.

Даже в небольшой организации присутствуют многочисленные факторы, влияющие на нее изнутри. Список вспомогательных вопросов при анализе/выявлении внутренних проблем плохо поддается формализации, поскольку слишком многое зависит от направлений деятельности, целей, задач и т.п. конкретной НКО. Так, если организация осуществляет узко профессиональные виды работ (скажем, оценку состояния водных источников и качества питьевой воды), то, очевидно, что на одно из первых мест выходит квалификация ее сотрудников. И наоборот, если она делает акцент на проведении массовых акций, то в число ее основных потребностей войдет привлечение участников и их организаторские

способности, а не профессиональные навыки. Тем не менее, есть и общие проблемы, возникающие у многих НКО. А правильно сформулированная проблема уже несет в себе ответ, как ее можно разрешить, подсказывает, что для этого нужно сделать.

Примеры внутренних проблем, которые могут возникнуть у любой НКО:

Проектные:

- есть разногласия в понимании долгосрочных целей и задач НКО;
- осуществляемые проекты не всегда работают непосредственно на достижение целей организации;
- имеются проблемы с реализацией проектов, связанные с попытками решать задачи, находящиеся вне компетенции или возможностей организации;
- в нужный момент трудно найти необходимую информацию.

Административные:

- существующее разделение труда малоэффективно, либо его нет;
- нет эффективной системы принятия решений;
- не всегда есть конкретные ответственные за выполнение решений лица;
- нет контроля (или он неэффективен) за реализацией принятых решений;
- не проводится оценка результатов деятельности и затрат, то есть не определяется эффективность работы.

Коммуникативные:

- не ведется регулярная работа с прессой;
- по событиям не готовятся оперативные пресс-релизы;
- нет базы данных журналистов;
- нет готовых продуктов с актуальной, доступно поданной информацией об организации;
- недостаточно налажены контакты с лицами, принимающими решения.

Фандрайзинговые:

- нехватка ресурсов на общее развитие организации;
- нет денег на «имиджевую продукцию»;
- для выполнения проектов требуются деньги на статьи, не заложенные в бюджете;
- неэффективно используются другие (неденежные) ресурсы;
- весь бюджет основывается на поступлениях из одного-двух источников.

НКО в последнее время работают в довольно жестких условиях. Важно определить какие внешние факторы действительно оказывают влияние на их работу, в чем оно выражается. И можно ли превратить угрозу в возможность? Часто неправильная оценка внешних факторов приводит к тому, что НКО как бы замыкаются сами на себе и не приносят реальных изменений в общество.

Комментарий для тренера:

Если в тренинге принимают участие представители одной организации, то особенно важно оценить влияние внешней среды на осуществление ее миссии. Для этого в тех же группах предлагается методом «мозгового штурма» составить список угроз и возможностей внешней среды, это лучше сделать на листе А4. Затем при помощи тренера записать полученные результаты каждой группы на флип-чарте, желательно уместив все на одном листе.

Затем на новый лист флип-чарта переносятся только те угрозы и те возможности, которые видятся всем участникам наиболее реалистичными и максимально относящиеся к деятельности НКО. Обоснуйте причины.

То же упражнение можно проделать в группе, представляющей различные НКО. Вопрос следует сформулировать так: «Каковы угрозы и возможности для существования НКО в России сегодня?» Попросите участников привести примеры из своего опыта.

Пример:

Общественная организация защищает право потребителей в России на выбор экологически безопасных продуктов питания путем правового просвещения и содействия развитию системы регулирования. Данная НКО так определила основные факторы внешней среды, которые могут непосредственно повлиять на ее деятельность:

Угрозы:

- Усилиями производителей дешевых и некачественных продуктов питания может быть принят нормативный документ, запрещающий использование этого термина. Лоббисты почти убедили политиков, что экопродуктов не существует в природе.
- Общественную организацию могут обвинить в продвижении интересов конкретных производителей, нечестной игре, и таким образом доверие общества может быть подорвано.
- Права потребителей могут быть сильно урезаны в связи со вступлением России во Всемирную торговую организацию, документы такого рода уже принимаются.
- Может полностью прекратиться финансирование деятельности, связанной с защитой прав потребителей со стороны иностранных фондов, так как эта тема не является для них приоритетной.

Возможности:

- В России пока не принят закон об экологически чистых продуктах питания и производстве, в этой связи есть шанс повлиять на принятие максимально выгодных потребителю регулятивных документов.
- В России крайне мало общественных организаций, занимающихся вопросом экопродуктов с точки зрения прав потребителей, есть широкое поле для деятельности.
- По данным опросов, растет спрос населения России на более качественные продукты питания.
- В России появляются новые источники финансирования, в том числе государственные. В данный момент есть шанс убедить их, что защита прав потребителя — дело государственной важности.

3. Выводы

Миссия определяет место организации во внешней среде и среди других НКО, она дает ответ на вопрос, что, как и с какой целью делает организация. Видение — идеальная картина состояния самой организации. Чтобы НКО постоянно развивалась и приближалась к этой картине необходимо проводить анализ сильных и слабых сторон ее деятельности по четырем направлениям: проектно-коммуникативному, административному и фандрайзинговому.

Организация существует в социуме, в определенной политической и экономической обстановке. С помощью SWOT-анализа это необходимо оценивать и учитывать, чтобы повышать эффективность своей деятельности.

Урок 3. Стратегические цели

1. Введение

В ходе урока разбирается, что собой представляют стратегические цели, на что следует опираться при их выработке. Также определяется, какими качествами должна обладать организация для достижения поставленных целей.

Комментарии для тренера:

Рассмотрение данной темы требует от 1,5 до 2 часов в зависимости от уровня подготовки группы. Во время урока полезно прочитать мини-лекцию и провести два упражнения. Для занятия рекомендуется подготовить мультимедийную презентацию. Также понадобятся отдельные листы флип-чарта и разноцветные маркеры для работы в группах.

Задачи урока:

- представить принципы определения стратегических целей;
- определить факторы, от которых зависит успешная реализация стратегических целей.

2. Содержание урока

Направления деятельности организации обычно формулируются во время проведения учредительного собрания. Очень часто они отражены в ее названии, например, «Центр развития демократии и прав человека» или «Фонд охраны дикой природы». В обязательном порядке они формулируются и в Уставе.

Определение стратегических целей — это ключевая задача стратегического планирования. Самой распространенной ошибкой при выборе целей деятельности организации является отношение к ним как к чему-то очевидному и предопределенному. Поэтому большинство организаций не имеют четко сформулированных и документально зафиксированных целей, их отсутствие препятствует выработке конкретных проектов, эффективному фандрайзингу и донесению информации об организации до внешней аудитории.

Стратегические и тактические цели

Цели любого уровня должны обладать рядом характеристик: **быть конкретными, измеримыми и достижимыми. Это служит повышению эффективности организации и мотивирует сотрудников.** Стратегические цели организации должны быть согласованы с ее предназначением, то есть миссией.

Стратегическая цель (в рамках направления деятельности НКО) — *намеченный конечный результат долгосрочной деятельности организации, достижение которого приведет к конкретным позитивным изменениям, решению проблемы.*

Формулируя стратегические цели, полезно сразу определять и тактические, то есть максимально конкретные и обязательно реально осуществимые в обозримом будущем цели, реализация которых позволяет приблизиться к достижению стратегической цели. Тактические цели зависят от возможностей и методов работы организации, которые обычно формулируются в миссии.

Пример:

Организация занимается охраной здоровья. Одним из основных инструментов, которые она использует, является социальная реклама. Это указано в ее миссии. Ее стратегическая цель — снижение темпов распространения ВИЧ в России.

Тактические цели (которые могут быть реализованы при помощи имеющихся у организации инструментов):

- формирование ответственного поведения в области сексуального здоровья среди молодежи;
- изменение негативного отношения общества к людям, живущим с ВИЧ и т.п.

При выработке целей обязательно должен учитываться уровень развития организации, выявленный при проведении SWOT-анализа.

Координация целей

Все цели организации должны координироваться между собой и быть взаимоподдерживающими, что является важным условием их достижимости. Нужно понять, где и как деятельность, необходимая для достижения разных целей, может пересекаться, и подумать об использовании имеющихся ресурсов. Можно сколь угодно долго формулировать миссию и общеорганизационные цели, но если они не подкреплены конкретными ресурсами (управленческими навыками, денежными, материальными и людскими ресурсами, программными технологиями, «ноу-хау» и т.п.), то их осуществление будет сомнительно.

Пример:

Организация «Зеленый дом» (см. ее миссию в Уроке 2) избрала направление деятельности: охрана окружающей среды. Она может иметь следующие стратегические и тактические цели своей деятельности:

Стратегическая цель 1. Улучшение экологической обстановки в городе.

Тактическая цель 1.1. Увеличение количества созданных зеленых зон и расширение существующих.

Тактическая цель 1.2. Вовлечение горожан в природоохранную деятельность.

Стратегическая цель 2. Повышение качества жизни местных сообществ.

Тактическая цель 2. Формирование экологически ответственного поведения горожан.

Комментарий для тренера:

Предложите участникам вновь разбиться на группы и сформулировать по две стратегические цели (записать их на розданных листах флип-чарта, в верхней части) для признанных удачными миссий (для которых в Уроке 2 участники разрабатывали видение) и определить, какими в этих случаях могут быть тактические цели. Если на тренинге присутствуют представители одной организации — для ее миссии и видения. Обсудите результаты, разберитесь, скоординированы ли цели между собой.

Оценка возможности достижения целей

На этом этапе следует вновь вернуться к результатам той части SWOT-анализа, где были выявлены сильные и слабые стороны НКО и понять, насколько осуществимы сформулированные намерения.

Чтобы оценить возможность достижения цели направлений деятельности, сотрудники организации должны ответить на следующие вопросы:

- позволяют ли возможности организации (знания в той или иной сфере, опыт, экспертный потенциал, потенциал по привлечению ресурсов, квалификация сотрудников) реализовать поставленные цели;
- каковы возможности для привлечения новых людей и ресурсов;
- с какими целевыми группами работает организация, необходимо ли расширение или изменение целевых групп;
- какие методы она использует (информационные кампании, консультирование, экспертные оценки и пр.).

Комментарий для тренера

Предложите обсудить в группах и записать на тех же листах (под целями), какими чертами должна обладать организация, чтобы достигнуть сформулированных тактических целей и приблизиться к достижению стратегических, и почему? В данном случае очень важно, чтобы участники отталкивались от своего опыта работы в НКО. Если на тренинге присутствуют представители одной организации, то необходимо также вернуться к результатам SWOT-анализа и посмотреть, соответствуют ли сильные стороны их организации тем, которые необходимы для осуществления этих целей. Затем устройте общую дискуссию.

Пример:

Какие черты необходимо иметь такой некоммерческой организации как «Зеленый дом», чтобы достигнуть поставленных выше стратегических и тактических целей?

Это могут быть:

- узнаваемость, известность организации в городе;
- позитивный имидж организации в глазах лиц, принимающих решения;
- наличие сотрудников с организаторскими навыками;
- опыт в просветительской деятельности в разных возрастных группах;
- владение методиками проведения информационных кампаний;
- наличие добровольцев.

В данном случае, так как организация действует в основном методами просвещения и проведения массовых акций (как сказано в ее миссии), на первый план выступают вопросы имиджа, работы с информацией и организаторских возможностей.

На достижение целей также влияет ситуация вокруг организации, в стране, регионе, поэтому необходимо проанализировать, какие выявленные во время SWOT-анализа угрозы и возможности внешней среды могут повлиять на достижение целей.

Пример:

НКО намерена содействовать расширению особо охраняемых природных территорий (ООПТ). Ее потенциал позволяет этим заниматься. Однако существует угроза отмены (изменения) законодательства об ООПТ, что может в будущем свести на нет все ее усилия.

Комментарий для тренера

Предложите участникам вернуться к результатам SWOT-анализа. Если на тренинге присутствуют представители одной НКО, то необходимо посмотреть, какие из выявленных внешних факторов и как повлияют на достижение целей. Если участники представители различных организаций, то проанализируйте реалистичность целей для миссий, с которыми они работали в Уроке 2, пользуясь ранее полученными ответами на вопрос: «Каковы угрозы и возможности для существования НКО в России сегодня?»

3. Выводы

Стратегические цели определяются в полном соответствии с направлениями деятельности и миссией НКО. Тактические цели отражают вклад, который может на данный момент внести НКО в достижение стратегических целей.

Для того, чтобы оценить реалистичность достижения целей, которые ставит перед собой организация, нужно понять, насколько благоприятны внешние условия, и адекватно оценить, достаточен ли ее внутренний потенциал.

Урок 4. Разработка стратегического плана

1. Введение

Этот урок завершает тему стратегического планирования. Он посвящен выработке основных направлений развития организации и определению деятельности, которая их подкрепляет. Урок дает представление об основных компонентах стратегического плана развития организации и о том, как его составляют.

Комментарии для тренера:

Рассмотрение данной темы требует от 1,5 до 2 часов в зависимости от опыта группы. Для проведения занятия рекомендуется подготовить мультимедийную презентацию, в работе с данной темой очень важно опираться на имеющийся опыт участников обучения. Во время урока полезно дать мини-лекцию и провести два практических упражнения.

Задачи урока:

- разъяснить, что такое направления развития организации и как их определять, опираясь на результаты SWOT-анализа;
- ознакомиться с одной из методик выбора приоритетных проектов;
- представить схему составления стратегического плана;
- представить подробное содержание каждого пункта плана.

2. Содержание урока

Сформулировав миссию, выработав видение, проведя SWOT-анализ, определив и оценив стратегические и тактические цели, мы уже составили базу для написания документа под названием «Стратегический план развития организации».

Далее определяются направления развития организации. Иногда их называют стратегиями, но во избежание путаницы лучше не пользоваться в данном случае этим термином, так как чаще всего слово «стратегия» ассоциируется с понятием «стратегический план».

Определить направления развития можно, если выделить из обозначенных во время SWOT-анализа проблем (слабых сторон) наиболее важные по четырем категориям: проектной, коммуникативной, фандрайзинговой и административной, и сформулировать пути их преодоления. А проанализировав достижения (сильные стороны), следует обозначить, какие именно из них необходимо сохранить на том же уровне, а какие укрепить.

Пример:

Нижеследующие формулировки могут быть применимы вместе или по отдельности, в зависимости от НКО:

Проекты:

Сильная сторона — НКО — источник новых проектов.

Направление развития — разрабатывать новые, интересные, необычные проекты.

Сильная сторона — НКО имеет связи с признанными экспертами.

Направление развития — поддерживать партнерство с признанными экспертами, привлекать новых.

Слабая сторона — нехватка свежей информации в сфере деятельности, ее трудно вовремя найти в ворохе ежедневно поступающей корреспонденции.

Направление развития — собирать и систематизировать информацию, назначить ответственных.

Фандрайзинг:

Сильная сторона — НКО может выполнить проект эффективнее других в соотношении цена-качество.

Направление развития — продолжать эффективно использовать средства организации, быть финансово прозрачными.

Слабая сторона — у НКО один или два источника финансирования, которые через какое-то время могут быть исчерпаны.

Направление развития — диверсифицировать источники: подготовить пакет предложений и искать новых доноров и партнеров.

Администрирование:

Слабая сторона — важные решения часто принимаются в последний момент, сотрудники не всегда вовремя вводятся в курс дела.

Направление развития — внедрить практику долгосрочного планирования с участием всех сотрудников.

Коммуникации:

Сильная сторона — используются различные формы работы со СМИ.

Направление развития — повышение качества, разнообразия информации и тиража.

Слабая сторона — организация воспринимается как группа некомпетентных активистов.

Направление развития — позиционирование организации в качестве экспертной.

Комментарии для тренера

Раздайте участникам пустые карточки, предложите группам сформулировать направления развития, исходя из слабостей и сильных сторон НКО (типичной или своей, если участники являются сотрудниками одной организации), сформулированных во время SWOT-анализа в Уроке 2. Чтобы участникам было удобнее, раздайте им карточки с результатами SWOT-анализа. Каждая группа работает над одной из категорий: проекты, коммуникации, администрирование и фандрайзинг. Обсудите результаты.

Что важно помнить

Формулируя направления развития конкретной НКО полезно пользоваться следующими критериями:

- **Последовательность:** они должны быть нацелены на реализацию миссии и видения.
- **Согласованность:** они должны соответствовать внешней обстановке и происходящим в ней критическим изменениям, то есть вытекать из результатов SWOT-анализа.
- **Преимущество:** они должны обеспечивать создание и/или поддержание преимущества (уникальности) НКО в избранной области деятельности.

При перенесении в Стратегический план направления развития не обязательно разбивать по этим подгруппам, они могут представлять собой единый список.

От направлений развития к деятельности

Направления развития НКО конкретизируются при определении видов деятельности организации и разработке проектов в рамках этой деятельности. У проектов в свою очередь есть свои более узкие цели, задачи и методы реализации (этой теме посвящена Глава 2 учебного пособия). Разработку концепции новых или корректировку существующих проектов, включая определение бюджета и ответственных лиц, осуществляет группа лидеров и активистов-инициаторов.

Подробная расшифровка деятельности по фандрайзинговому направлению развития часто оформляется в виде отдельного документа — стратегии фандрайзинга (см. Главу 3 пособия), согласно которой выбираются источники финансирования проектов.

Направления развития в сфере коммуникаций, как правило, обретают конкретные очертания в рамках стратегии по связям с общественностью. Обе эти стратегии готовятся лидерами данных направлений на основе результатов стратегического планирования.

Проекты/деятельность

При формулировке этой части стратегического плана важно не просто составить список существующих проектов или заявок, а отразить представление организации о том, какая деятельность является приоритетной с точки зрения реализации целей НКО и соответствует выбранным направлениями проектного развития. Возможно, от каких-то проектов или деятельности следует отказаться или отложить их на некоторое время. Это сотрудники НКО могут выявить при помощи «матрицы проектов».

		Высокие	Низкие
Затраты		«Звезды»	«Вопросительные знаки»
Доход		«Дойные коровы»	«Собаки»
		Высокий	Низкий

«Вопросительные знаки» — новые проекты, могут быть перспективными в будущем, но для достижения стратегических целей организации они не являются первостепенными.

Пример:

Организация, имеющая своей стратегической целью повышение уровня безопасности продуктов питания, созрела до того, чтобы заниматься оказанием консультационных услуг. Ее тактической целью, с которой согласны все сотрудники, является обеспечение потребителям права выбора более безопасной продукции.

Эти услуги, скорее всего, со временем будут пользоваться спросом. Но на данный момент для достижения цели организации важнее повышение информированности граждан в этой сфере, они должны знать, что их права нарушаются, и какие угрозы несут некачественные продукты питания.

«Звезды» — новые проекты, соответствуют целям организации, на них легко получить финансирование, но они затратны.

Пример:

Уважаемая в городе природоохранная организация планирует проводить массовые акции с целью привлечения внимания к проблеме исчезновения диких видов и путям их сохранения. Многие компании готовы выделить на это деньги, так как хотят улучшить свой имидж в глазах людей и просто прорекламирровать себя. Однако такие мероприятия, хотя в конечном итоге и способствуют достижению цели организации — сохранению биоразнообразия — требуют больших людских и организационных затрат, в них необходимо вложить массу энергии.

«Дойные коровы» — хорошо зарекомендовавшие себя проекты, так называемая «визитная карточка» некоммерческой организации, детально проработанные, они развиваются путем распространения опыта или тиражирования (например, осуществление уже признанных проектов в других регионах).

Так как они уже разработаны и апробированы, есть возможность снижать затраты. Такие проекты не требуют больших вложений, но при этом на них легко получить финансирование, они стабильны, они могут приносить прибыль.

Пример:

Организация ставит своей целью повышение престижа сектора НКО в обществе. Она проводит тренинги по работе со СМИ, благодаря которым НКО учатся эффективно доносить информацию о себе и своей деятельности через СМИ, что влияет на их восприятие людьми. Спрос на эти тренинги растет, многие готовы платить за участие, и фонды охотно спонсируют опытную организацию.

«Собаки» — низкие затраты и низкий доход. Иногда их продолжают сохранять, так как все еще считают «визитными карточками» организации, соответствующими ее целям и задачам. Однако ввиду отсутствия новизны они могут терять свою эффективность.

Пример:

Организация выпускает еженедельный электронный дайджест новостей о своей деятельности и проблемах, с которыми она работает. Ее цель — повышение информированности граждан об актуальных экологических проблемах и опыте их решения. Подписчики привыкли его получать много лет, сформировался круг постоянных получателей, другим этот бюллетень не интересен. Необходим поиск новых форм для более эффективного выполнения целей организации.

Схема стратегического плана развития

Совершенной схемы стратегического плана развития не существует, но все используемые на практике варианты сводятся примерно к следующему:

Миссия	<i>Для чего мы это будем делать</i>
Видение	<i>Какой должна быть наша организация</i>
Проблемы	<i>С чем нам придется столкнуться во внешней среде</i>
Направления деятельности	<i>Основные сферы работы организации</i>
Целевые группы	<i>Для кого мы это будем делать</i>
Стратегические и тактические цели	<i>Результат, к которому мы стремимся в долгосрочной и краткосрочной перспективах</i>
Направления развития	<i>Как преодолеть слабые стороны и закрепить успехи организации в реализации проектов, в сфере администрирования, фандрайзинга и коммуникаций</i>
Проекты/деятельность	<i>Список признанных соответствующими стратегическому плану потенциальных проектов и видов деятельности</i>
Финансы	<i>Размеры и источники средств, необходимых для осуществления проектов/деятельности</i>
Время	<i>Сроки исполнения проектов/деятельности</i>
Ответственность	<i>Распределение обязанностей по всем проектам</i>
Приложение 1. Концепции проектов	<i>Краткое описание комплексов необходимых мероприятий с целями, задачами, бюджетом, ответственными лицами и сроками</i>
Приложение 2. Стратегия по связям с общественностью (PR)	<i>Описание деятельности по направлениям развития в области коммуникаций и анализ ситуации в этой сфере. Готовится специалистами организации</i>
Приложение 3. Стратегия фандрайзинга	<i>Описание деятельности по направлениям развития в области фандрайзинга и анализ ситуации в этой сфере. Готовится специалистами организации, часто с привлечением сторонних экспертов</i>

Комментарий для тренера:

Предложите участникам, исходя из полученных в течение 4-х уроков знаний, составить в группах на листах флип-чарта схемы Стратегического плана развития НКО. Обсудите полученные результаты. Если у вас недостаточно времени, чтобы провести это упражнение, можно предложить его участникам в виде домашнего задания. Для этого им будет нужно переписать себе информацию, вынесенную в ходе тренинга на флип-чарты.

Ревизия стратегического плана развития

После того, как результаты всех этапов стратегического планирования объединены в единый документ, разработаны концепции проектов с указанием сроков исполнения, бюджетов и ответственных, схематично продуманы фандрайзинговые и PR стратегии, весь стратегический план необходимо вновь представить на суд сотрудников, подвергнуть ревизии и возможной корректировке. На этом этапе полезно идти «с конца», проверяя, насколько проекты соответствуют деятельности, деятельность — направлениям развития и так далее. Также важно с учетом общей картины оценить реальность получения указанного финансирования, адекватность и равномерность распределения ответственности.

3. Выводы

Направления развития НКО — это пути роста самой организации. Они определяются по результатам SWOT-анализа, конкретизируются при выборе проектов. НКО также полезно иметь отдельные стратегии по фандрайзингу и связям с общественностью, расшифровывающие направления развития НКО в этих сферах.

Итогом процесса планирования является стратегический план развития. Его пункты — это результаты этапов стратегического планирования, на последнем из которых определяются приоритетные проекты (их финансирование, сроки, ответственные лица). Но для успеха деятельности мало просто составить документ, важно применять его на практике. К нему нет смысла подходить формально — ценность стратегического плана еще и в том, что он помогает НКО прочнее занять свою нишу и увереннее себя в ней чувствовать. Ситуация меняется каждый день, мы должны быть к этому готовы и не сбавлять темп, ведь от нас многое зависит!

Глава 2. ПРОЕКТИРОВАНИЕ В НКО



В предлагаемой вашему вниманию главе будет рассмотрен процесс разработки проектов в организации. Помимо теоретических лекций по особенностям проектирования в НКО, глава содержит ряд практических заданий по разработке отдельных проектных частей, которые рекомендуется проводить последовательно в порядке, представленном ниже.

Урок 1. Проектирование в организации

1. Введение

Первый урок является вводным в тему проектирования. В ходе этого урока будет рассмотрено понятие «социальный проект», предложены характеристики, которым должен удовлетворять хороший проект, составные части проекта.

Комментарии для тренера:

Рассмотрение данной темы требует около часа. Для проведения занятия рекомендуется подготовить мультимедийную презентацию, в работе с данной темой желательно опираться на имеющийся опыт участников и использовать метод «мозгового штурма».

Задачи урока:

- определить понятие «социального проекта»;
- выделить критерии, которым должен соответствовать хороший проект;
- описать составные части проекта и последовательность их разработки.

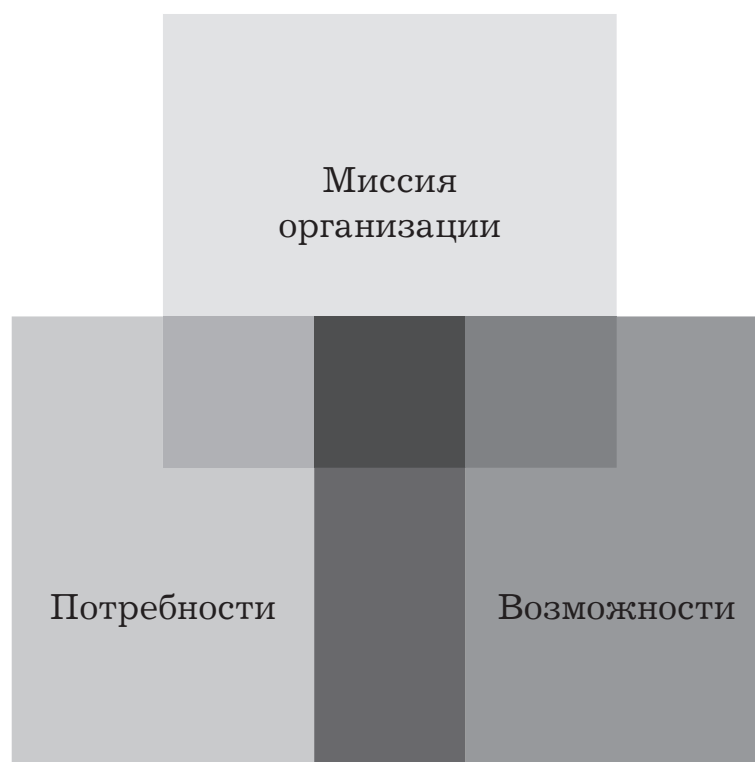
2. Содержание урока

После завершения процесса стратегического планирования и описания основных направлений деятельности, члены организации приступают к формулированию конкретных блоков (проектов), из которых будет состоять дальнейшая деятельность.

Проект — это цепь действий или мероприятий:

- связанных одной целью и задачами;
- направленных на достижение определенных результатов;
- ограниченных во времени;
- выполняемых определенным кругом людей.

Прежде чем начать разговор о составляющих проекта и методике их разработки, мы предлагаем вашему вниманию классификацию проектов с точки зрения их отношения к целевой группе, доступным ресурсам и миссии организации. Лучше всего изобразить эту классификацию в виде простой схемы:



Комментарии для тренера:

Обратитесь к группе и предложите проанализировать, что произойдет, если разрабатываемые в организации проекты будут соответствовать только двум из трех критериев: соответствие миссии, потребностям клиентов (благополучателей) или возможности привлечения ресурсов. Попросите привести примеры.

Проекты, которые соответствуют миссии организации и отвечают потребностям благополучателей, но при этом не имеют шансов привлечь финансирование на свою реализацию, мы будем называть «САМОУБИЙЦАМИ». Если вы разработали важный и полезный, с вашей точки зрения, проект, но понимаете (благодаря проведенному SWOT-анализу и анализу рынка доноров — см. Главу 3), что в данных условиях привлечь ресурсы на его реализацию не представляется возможным, отложите его. Возможно, спустя некоторое время внешние условия изменятся, и вы сможете получить необходимую вам поддержку.

Проекты, соответствующие потребностям благополучателей, на которые можно привлечь финансирование, но которые не соответствуют или идут вразрез с миссией организации, мы назовем «РЫТЬЕМ ОКОПА». Такие проекты могут оказаться большим соблазном (особенно если крупный «донор» объявляет конкурс, и организация имеет реальные шансы его выиграть), однако в перспективе не приносят для развития организации никакой пользы.

«ДОХЛАЯ СОБАКА» — так мы назовем проекты, которые не соответствуют миссии организации, на них имеется финансирование, но они не отвечают потребностям благополучателей. Результативность таких проектов, как правило, нулевая, так как оказываемые услуги никому не нужны.

Хороший (идеальный) проект должен удовлетворять сразу трем критериям:

- учитывать интересы клиентов (благополучателей организации);
- соответствовать интересам (миссии) организации;
- учитывать возможности для привлечения ресурсов (интересы донора).

Комментарии для тренера:

Обратитесь к группе и предложите перечислить составные части проекта. Зафиксируйте предложения участников на флип-чарте. В дальнейшем в ходе главы мы будем последовательно обсуждать все составляющее проекта и их взаимосвязь, поэтому рекомендуется вывесить лист флип-чарта на видном месте на все время рассмотрения данной темы.

Обратите особое внимание на то, чтобы участники не путали составляющие проекта и заявки на финансирование.

Важные составляющие проекта

- Проблема, на решение которой направлен проект.

Проблема должна быть сформулирована таким образом, чтобы было очевидно, что это проблема целевых групп, что она важна и актуальна не только с точки зрения организации, но и по объективным причинам, то есть должна быть хорошо аргументирована. При описании проблемы важно показать, какие шаги предпринимаются в стране/регионе/городе для ее решения и какой вклад организация собирается внести в изменение ситуации.

- Конкретная цель и конкретные задачи, направленные на решение проблемы.

Цели и задачи проекта должны быть сформулированы предельно конкретно. Логическая цепочка: выполнение задач — достижение цели — решение проблемы — должна быть очевидна.

- Взаимосвязанная цепь действий и мероприятий, направленных на достижение цели.

Все мероприятия проекта должны быть взаимосвязаны, дополнять и поддерживать друг друга. Их должно быть необходимое и достаточное количество для достижения поставленных целей. Мероприятия проекта должны соответствовать квалификации и опыту организации либо проект должен предусматривать развитие внутренних ресурсов.

- Четко описанные ожидаемые результаты (именно от этого проекта).

По каждой задаче должны быть сформулированы как минимум 1-2 ожидаемых результата. Изменения, которые произойдут благодаря проведенному проекту, также должны быть описаны, они могут быть как количественными, так и качественными.

- Четкое представление о том, как проект будет управляться и оцениваться.

На этапе проектирования необходимо четко прописать, каким образом и кем проект будет управляться, как будет проводиться мониторинг проекта, кто и какими методами будет проводить оценку его результатов. Возможно, для проведения мониторинга и оценки проекта необходимо будет предусмотреть выделение дополнительных временных, человеческих или финансовых ресурсов.

- Четкое представление о том, как проект будет развиваться.

Разрабатывая новый проект или модифицируя старый, вы должны четко представлять, каким образом этот проект будет развиваться, сколько и каких ресурсов потребуется, что этот проект даст для развития вашей организации.

- Временные рамки.

Временные рамки проекта могут составлять от нескольких месяцев до нескольких лет. Важно, чтобы на этапе проектирования вы четко представляли себе, сколько времени потребуется для достижения поставленных целей.

- Четко определенные ответственные за проведение проекта и задействованный персонал.

На этапе разработки важно определить, какое количество и каких специалистов понадобится для его реализации, необходимы ли привлеченные специалисты, или организация способна справиться с запланированной деятельностью благодаря внутренним ресурсам. Также нужно четко описать функции и зоны ответственности вовлеченного персонала.

3. Выводы

Деятельность организации может строиться в виде отдельных, связанных между собой проектов. Но необходимо помнить, что разрабатываемые проекты должны опираться на миссию и ценности организации, на уже достигнутые успехи с одной стороны, на хорошо изученные и очевидные потребности целевых групп организации — с другой, на возможности привлечения необходимых ресурсов — с третьей.

При разработке проектов важно хорошо ориентироваться в том, что уже делается в этом направлении. Лидеры общественных организаций должны понимать, что их программ и проекты не должны дублировать программы коллег или государства, а дополнять, улучшать или расширять их.

Проект состоит из описания конкретных направлений работы, шагов, которые нужно предпринять для решения поставленных задач и достижения определенных целей. Причем необходимо помнить, что цели всегда должны быть направлены на решение проблемы.

Урок 2. Описание проблемы и целевых групп проекта

1. Введение

Комментарии для тренера:

Рассмотрение данной темы требует от полутора до двух часов. Занятие проводится в форме мини-лекций с последующим выполнением практического задания по группам. Для проведения занятия потребуются листы бумаги большого формата (флип-чарт) и по одному маркеру на группу (желательно разных цветов).

Задачи урока:

- ознакомить участников с принципами определения проблемы, над решением которой работает проект;
- ознакомить участников с понятием вторичных исследований и их местом в разработке проекта;
- ознакомить участников с понятиями первичной и вторичной целевой групп проекта;
- ознакомить участников с принципами сегментации и анализа целевых групп.

Приложения:

- Приложение 2. Примеры формулировки проблемы.
- Приложение 3. Сегментация целевой группы.

2. Содержание урока

Необходимость проведения социального проекта обуславливается наличием проблемной ситуации в той или иной сфере. Поэтому разработка проекта начинается с четкого и объективного определения проблемы, на решение которой он направлен.

Проблема определяется различием между реальной ситуацией и тем, что должно (или может) происходить.

Проблема может быть определена с помощью ответов на следующие вопросы:

- В чем суть проблемной ситуации?

При ответе на этот вопрос важно описать, в чем заключается сущность проблемы. Определить, с чем сравнивается фактическая ситуация и на каком основании, описать различные симптомы проблемы.

- Где выявлена проблемная ситуация? Насколько она распространена? Каково ее организационное или физическое местонахождение?

Здесь важно соотнести возможности вашей конкретной организации и масштабность решаемой проблемы. Если у вас небольшая районная организация, то и проблемы, которые вы будете решать вашим проектом, скорее всего, ограничиваются межрайонным или городским уровнем, и именно это вам и нужно будет указать в качестве физического местоположения.

- Кто затронут этой проблемой?

В этом разделе необходимо указать, проблему какой категории лиц будет решать ваш проект, иными словами, кто получит выгоду от реализации вашего проекта.

- Насколько серьезна проблема? Какое количество людей она затрагивает?

Например, если ваша деятельность будет направлена на борьбу с распространением туберкулеза среди малообеспеченного населения определенного региона, то необходимо предоставить данные о том, сколько официально зарегистрировано больных с диагнозом «туберкулез» на территории этого региона. Или если вы планируете работать с так называемыми «детьми улиц», то необходимо указать количество таких детей в вашем регионе и т.п.

- Как долго существует проблема? С какой периодичностью появляется, в какие сроки или периоды?

Если проблема существует достаточно давно, то в данном разделе важно кратко указать, какие меры уже предпринимались для ее решения и насколько они были успешны, то есть нужно оценить их эффективность и влияние на улучшение ситуации. Если в этой области когда-то проводились проекты, аналогичные вашему (или вы сами их осуществляли), и результаты этих проектов были впечатляющими, можно об этом упомянуть в подразделе и опираться на этот опыт, как доказавший свою эффективность. Например, если вы планируете проводить информационную кампанию в области профилактики ВИЧ/СПИДа в конкретном регионе, и кто-то до вас (или вы сами) когда-то проводили подобные кампании, то необходимо описать, какие основные результаты были достигнуты, показать положительные изменения в поведении целевых групп в результате этих кампаний.

- Каковы потенциальные угрозы и последствия бездействия? Каковы тенденции развития проблемной ситуации, в случае если не будут приняты меры по ее устранению?

В этом подразделе необходимо проанализировать возможные сценарии развития ситуации/проблемы в случае, если не будут предприниматься активные действия, в том числе и если ваш проект не будет осуществлен. Этот анализ поможет понять, действительно ли настолько необходимо тратить ресурсы и время на осуществление проекта, или проблема не столь серьезна, чтобы требовать вашего вмешательства.

Все эти подразделы должны аргументировать необходимость осуществления вашего проекта, объяснять, почему он необходим в этот момент времени именно в этом месте.

Комментарии для тренера:

Разделите участников на мини-группы по 3-5 человек. Предложите каждой из них выбрать сферу, в которой она хотела бы разработать социальный проект и описать проблемную ситуацию, используя приведенную выше схему. Попросите участников зафиксировать полученное описание на листе флип-чарта. Обсудите результаты в общей группе, внесите необходимые коррективы.

Если вы располагаете достаточным количеством времени, можно начать это упражнение с индивидуального практического задания из Приложения 2.

Для того, чтобы аргументированно и грамотно описать проблему, с которой вы планируете работать, вам необходимо собрать все имеющиеся данные, проанализировать их, то есть провести вторичное исследование.

Вторичные исследования

Под **вторичным исследованием** понимается систематический, целенаправленный сбор, изучение и анализ уже опубликованных материалов: книг, журналов, статей, выступлений или других исследований по интересующей вас теме.

Из названия этого вида исследований следует, что для анализа используются данные уже осуществленной до вас деятельности (научно-исследовательской, журналистской, и т.д.)³.

Изучая проблему в ходе вторичного исследования, вы получите данные не только о самой проблемной ситуации, но и о тех людях, которые тем или иным образом затронуты проблемой.

Комментарии для тренера:

Мы рекомендуем проводить эту часть занятия по возможности интерактивно, опираясь на знания группы и используя серию наводящих вопросов, ответы на которые охватят большую часть теоретического материала.

Попросите группу привести примеры и ответить на следующие вопросы:

- Что такое целевая группа?
- Какие типы целевых групп вам известны?
- Кто такие благополучатели?

Целевая группа (или целевая аудитория) — это группа людей, выделенная по определенным параметрам (признакам), на которую направлено воздействие проекта.

Целевые группы (ЦГ) принято разделять на первичные и вторичные.

Первичную целевую группу составляют люди, на которых проект воздействует в первую очередь, непосредственно. В литературе вам также могут встретиться названия «основная группа», «прямая группа».

К **вторичной целевой группе** относятся люди, которые имеют влияние на первичную группу. Это те, от кого в той или иной степени может зависеть деятельность (поведение) первичной целевой группы. Вторичную целевую группу иногда называют второстепенной или косвенной.

Пример:

Первичной целевой группой проекта по формированию более безопасного поведения российской молодежи с точки зрения заражения ВИЧ является молодежь в возрасте от 15 до 25 лет. В таком случае вторичная группа — это учителя и родители, то есть те, кто непосредственно влияют на молодых людей, их поведение и принимаемые ими решения.

Целевой группой для проекта по укреплению устойчивости гражданского общества являются некоммерческие негосударственные организации и сообщества людей, работающие в области социальной поддержки населения. Вторичной, или второстепенной целевой группой в этом случае будут структуры, влияющие на способность первичной целевой группы эффективно действовать — государственные, административные органы, представители законодательной власти (депутаты местных законодательных собраний), а также представители СМИ.

³ Более подробно про вторичные исследования см. Главу 5.

Таким образом, среди тех, на кого направлено действие вашего проекта, могут оказаться следующие люди и организации:

- работники социальной сферы (например, врачи, учителя, социальные работники);
- лица, влияющих на принятие политических решений (например, депутаты, представители исполнительной власти);
- лица, пользующиеся авторитетом в обществе (например, социальные, религиозные деятели, лидеры бизнеса, руководители местных органов власти);
- местная общественность (семьи, родители, представители местных сообществ);
- СМИ и т.д.

Причем каждая из перечисленных групп может выступать как первичной, так и вторичной целевой группой в разных проектах. В ходе планирования и реализации социальных проектов нужно помнить о необходимости воздействовать на обе эти группы.

Кроме первичной и вторичной целевых групп с точки зрения планирования проектов необходимо помнить о конечных **благополучателях** — людях и организациях, в интересах которых осуществляется деятельность в рамках вашего проекта. Это те, кто в конечном итоге выигрывают от эффективного выполнения проекта. Именно в их интересах проект реализуется, и важно, чтобы потребности благополучателей не были забыты. При формулировке проблемы, на решение которой направлен проект, вам нужно будет показать, что она существует именно у благополучателей (а не у самой организации, например). В некоторых случаях благополучатели и целевая группа проекта могут совпадать, в некоторых случаях это могут быть разные группы.

Пример:

В проекте, направленном на унификацию и повышение качества учебных пособий для общеобразовательных школ целевой группой являются чиновники Министерства образования и науки РФ, на которых исполнители проекта будут воздействовать с целью внесения изменений в утвержденные списки учебных пособий и литературы, откуда должны быть изъяты некачественные и не соответствующие стандартам учебники. Вторичной целевой группой в этом проекте будет родительская общественность, мнение которой должно поддержать исполнителей проекта и стать базой для обращений к министру. Благополучателями же в этом случае будут дети школьного возраста, которые в результате проекта должны получить возможность учиться по единым учебникам высокого качества.

Сегментация целевой группы

Итак, выбрав целевую группу для своего проекта, необходимо как можно конкретнее определить ее параметры и изучить ее характеристики. Это необходимо для того, чтобы разрабатываемый проект максимально эффективно на нее воздействовал.

Для этого необходимо собрать всю доступную информацию о них и четко определить, кто входит в состав и что отличает этих людей (организации).

*Процесс описания выбранной целевой группы в соответствии с определенными параметрами, которые приводятся ниже, называется **сегментацией** целевых групп.*

Комментарии для тренера:

При описании процесса сегментации целевой группы удобно представить ее в виде мишени (см. схему сегментации целевых групп в Приложении 3) и зарисовывать ее по ходу урока на флип-чарте.

Процесс сегментации заключается в выявлении и описании характеристик целевой группы по определенным критериям: географическим, демографическим, экономическим, поведенческим, социально-психологическим и законодательным.

Географическая характеристика

При сегментации определенной целевой группы среди всего населения описываются географические рамки (местоположение целевой группы), в которых она будет находиться в тот момент, когда на нее будет воздействовать деятельность в рамках проекта.

Примеры географических характеристик целевых групп:

- руководители некоммерческих организаций конкретного города;
- безработное население города или поселка;
- родители школьников района города;
- чиновники местных органов власти республики N;
- журналисты печатных СМИ трех регионов РФ и т.д.

От того, в каком месте находится ваша целевая группа, напрямую зависит география вашего проекта, а, следовательно, и его стоимость. Если вы планируете проводить тренинги по укреплению устойчивости некоммерческих организаций, и их участниками станут представители НКО из трех регионов РФ, то надо решить, будете ли вы приглашать участников приехать в один регион или проведете тренинги в каждом из трех; сколько раз вы планируете посетить регионы присутствия вашей целевой группы. Важно правильно рассчитать время, необходимое для путешествий, и не забыть учесть стоимость проезда и проживания в гостиницах при составлении бюджета.

Демографическая характеристика

Демографическая характеристика учитывает:

- возраст;
- пол;
- род занятий;
- уровень образования;
- состав семьи.

От этих параметров зависят методы воздействия на целевую группу. Уровень образования и род занятий сильно влияют на то, каким образом вы будете общаться с целевой группой: людям со средним образованием будет трудно вос-

принимать, например, информацию, изложенную сложным научным языком с использованием специфической терминологии или с большим количеством малоизвестных терминов; для высокообразованного населения не подойдут материалы, созданные с учетом потребностей людей рабочих профессий.

Социально-экономическое положение

Важен не столько размер дохода (который не всегда легко выяснить), сколько такие косвенные его показатели, как доступность платных медицинских услуг, возможность выделить деньги на покупку лекарств, одежды и др. Об экономическом положении представителей целевой группы можно судить по роду их занятий. Основными источниками средств к существованию студентов являются непостоянные заработки и помощь родственников. Школьники, как правило, не имеют собственного дохода и получают небольшие «карманные» деньги от родителей. Служащие обычно зарабатывают больше рабочих. Представители творческих профессий могут не иметь постоянного источника заработка.

Эти факторы необходимо учитывать при планировании таких проектов, которые предполагают стимулирование целевых групп к приобретению каких-то полезных для них товаров и услуг (вакцины, лекарства и витамины, учебники и т.д.)

Социально-психологические особенности, ценности, представления, предпочтения и поведение целевой группы

Психологические особенности целевой группы определяются многими факторами, которые необходимо внимательно изучить. К ним относятся:

- круг общения (например, принадлежность к какой-либо «тусовке», клану, политической группировке и т.д.);
- учебное заведение или место работы;
- способы времяпрепровождения, хобби, интересы, в том числе: какие книги, журналы читают, какую музыку любят слушать, какие теле- и радиопередачи смотрят и слушают, из каких СМИ получают информацию и о чем;
- язык (например, в молодежной среде существует своя субкультура, проявляющаяся, в том числе, и в особенном языке, на котором говорят ее представители);
- авторитеты — люди, которым целевая группа стремится подражать, мнению которых доверяет и т.д.

Семья, культурная среда, традиции, особенности местной жизни оказывают большое влияние на формирование ценностей, предпочтений и поведения целевой группы. Воздействие от деятельности вашего проекта на целевую группу во многом зависит от ее психологических особенностей и тех жизненных ориентиров и ценностей, которых она придерживается.

Законодательное поле, в котором предстоит работать

Необходимо хорошо ориентироваться в законах, регламентирующих те или иные стороны жизни и деятельности представителей целевой группы. Необходимо знать, защищена ли выбранная целевая группа законами или же никаких

законных прав у нее нет (например, незаконные мигранты, незарегистрированные рабочие из стран бывшего СССР и т.п.). Целевая группа может включать людей, которым свойственно неодобряемое обществом поведение (потребители наркотиков, секс-работники и др.), представителей этнических или сексуальных меньшинств, «детей улиц», людей, живущих с ВИЧ/СПИДом (ЛЖВС), подвергающихся дискриминации на этом основании.

Комментарии для тренера:

Предложите участникам продолжить работу в составе мини-групп. Каждая команда должна выбрать целевую группу, с которой она планирует или хотела бы работать. Предложите им сегментировать целевую аудиторию по приведенной в конце урока схеме. Попросите группы указать, кто будет являться конечными благополучателями планируемого проекта. На выполнение задания командам дается 10–15 минут, результаты каждая из них фиксирует на большом листе бумаги (флип-чарте). Обсудите в общей группе полученные результаты и прокомментируйте их.

3. Выводы

Описание проблемы и целевых групп проекта являются ключевым этапом разработки проекта. С этого, собственно, и начинается работа над проектом. Четкое описание проблемного поля, в котором проект будет реализовываться, и подробная характеристика целевых групп очень важны для успешного выполнения проекта. Собранная информация о проблеме, на решение которой направлен проект, дает возможность проанализировать ситуацию и ответить на вопросы:

- а действительно ли так актуальна запланированная деятельность?
- как можно повысить эффективность запланированных действий, учитывая опыт работы своей и других организаций по решению этой или аналогичной проблемы?
- какие особенности есть у целевых групп проекта, которые надо обязательно учитывать при разработке методов работы?

Кроме того, к собранной информации о проблеме и целевых группах можно неоднократно возвращаться и использовать ее как основу для докладов об актуальности проекта, а также с целью убедиться, что ситуация по-прежнему такая, или наоборот, изменилась, и значит необходимо пересмотреть план деятельности и, может быть, методы реализации проекта.

Урок 3. Постановка целей и задач проекта, определение результатов проекта

1. Введение

В этом уроке мы рассмотрим цели, задачи, уровни постановки целей и задач проекта, изучим процесс определения результатов проекта, дадим определения таким понятиям как «индикатор» и «показатель эффективности проекта».

Комментарии для тренера:

Рассмотрение данной темы требует от полутора до трех часов. Занятие проводится в форме мини-лекций с последующим выполнением практического задания по группам. Для проведения занятия потребуются листы бумаги большого формата (флип-чарт) и по одному маркеру на группу (желательно разных цветов). Для проведения занятия рекомендуется подготовить мультимедийную презентацию.

Задачи урока:

- ознакомить участников с понятиями «цели» и «задачи» и уровнями их постановки;
- ознакомить участников с принципами определения результатов по каждому уровню постановки целей и задач проекта;
- определить понятия «индикатор», «показатель» и «ключевой показатель».

Приложения:

- Приложение 4. Образец заполнения логической модели проекта.

2. Содержание урока

Определение целей и задач проекта

Описание любого проекта начинается с постановки его целей и задач, то есть того, ради чего проект, собственно, будет реализовываться. Раздел, описывающий цели и задачи проекта (обычно этот раздел так и называется — «Цели и задачи проекта»), является его визитной карточкой и от того, насколько четко они сформулированы, зависит эффективность выполнения проекта.

Цель (goal) проекта — это отражение проблемы, показывающее неизмеримый в количественных показателях итог (результат) проекта, т.е. те изменения проблемной ситуации, которых стремится достичь организация в ходе проекта. При достижении поставленной в проекте цели достигается определенное позитивное изменение проблемной ситуации.

Пример:

- Создать дополнительные источники информации о СПИДе для двуязычного населения;
- Снизить число безработных среди взрослого населения города;
- Создать эффективную систему обмена опытом между экологическими НКО Северо-Запада России и т.п.

Задачи (objectives) проекта — это конкретные, измеримые шаги, которые ведут к выполнению цели. При выполнении задач проекта достигаются конкретные количественные и качественные результаты.

Например, проблема заключается в том, что в городе быстрыми темпами распространяется туберкулез среди населения с уровнем достатка ниже среднего. Причинами этой проблемы являются: низкая информированность населения о путях передачи и методах лечения туберкулеза, отсутствие службы патронажа пациентов, невозможность оставить детей в специализированных заведениях на время прохождения стационарного лечения больными родителями. В этом случае целью проекта может быть: «Снижение темпов распространения туберкулеза среди населения города N...», а задачами: «Улучшение знаний населения о путях передачи туберкулеза и важности соблюдения санитарно-эпидемических норм для предотвращения распространения туберкулеза», «Создание системы специализированных детских садов для временного пребывания детей на время прохождения стационарного лечения родителями, больными туберкулезом», и т.д.

Комментарии для тренера:

Предложите участникам обратиться к своему опыту и привести несколько примеров постановки целей и задач конкретного проекта.

Уровни постановки целей и результатов проекта

Как мы уже говорили в первой главе, организация разрабатывает и формулирует проекты в рамках определенных в ходе стратегического планирования направлений своей деятельности. У организации есть миссия, ради которой она работает и на выполнение которой нацелена вся ее деятельность. Каждый отдельно взятый проект не ограничивается только постановкой конкретной цели и определением шагов для ее достижения, он должен быть органично вписан в общую деятельность организации и вносить определенный вклад в достижение ее общих целей. С точки зрения проектирования, существует четыре уровня постановки целей и задач, которые приведены ниже в порядке возрастания:

Первый уровень — это уровень затрат (**Inputs**) — вложений в проект (денежные ресурсы, потенциал и время сотрудников, оборудование, помещение, навыки и умения и т.д.), которые могут быть преобразованы в произведенный продукт или услуги в процессе выполнения проекта. Четкое определение ожидаемых затрат является базой для составления бюджета проекта.

Второй уровень — это формулировка задач проекта. Как уже говорилось, при выполнении задач проекта достигаются конкретные количественные и качественные результаты.

Результаты (Outputs) — произведенный продукт и/или услуги, оказанные целевой группе проекта в ходе его реализации.

Следующий уровень — постановка конкретной цели проекта. На данном уровне достигаются некоторые Следствия/Изменения (**Outcome**). Важно, что это именно из-

менения проблемной ситуации, достигнутые с помощью реализации данного проекта.

Заключительный уровень — это постановка общей цели (миссии) проекта. Проект должен оказать Воздействие (Impact) на общую ситуацию в сфере, в которой он разработан. Важно понимать, что позитивные изменения общей ситуации чаще всего происходят не только вследствие реализации проекта, но и благодаря деятельности других организаций, других проектов и программ, также направленных на решение существующей проблемы.

Пример:**Общая цель проекта**

Развитие гражданского общества и гражданских инициатив на Северо-Западе России.

Конкретная цель проекта

Укрепление финансовой и организационной устойчивости НКО Калининградской области.

Задачи проекта

- Разработать критерии и отобрать участников проекта из числа сотрудников местных зарегистрированных НКО.
- Подготовить команду фандрайзеров, эффективно привлекающих средства на нужды НКО.
- Укрепить взаимодействие калининградских НКО, органов власти и местного бизнеса.
- Распространить опыт проекта на другие регионы Северо-Запада России.

Вложения

- Финансовые средства, средства коммуникации.
- Расходные материалы, оргтехника и другое оборудование.
- Время и опыт сотрудников организации.
- Время и опыт привлеченных экспертов и тренеров и т.д.

Еще один пример:**Общая цель проекта**

Снизить детскую смертность от ДТП на дорогах России.

Конкретная цель проекта

Повысить осознание личной ответственности за поведение на дороге у школьников и их родителей.

Задачи проекта

- Обучить школьников младших и средних классов навыкам безопасного поведения на дороге.
- Вовлечь родителей в процесс обучения школьников.
- С помощью сотрудников ГИБДД распространить опыт в другие города региона.

Вложения

- Финансовые средства, средства коммуникации.
- Расходные материалы, оргтехника и другое оборудование.
- Время и опыт сотрудников организации.
- Волонтерский труд, труд педагогов.

Комментарии для тренера:

Предложите участникам продолжить работу в мини-группах и сформулировать:

- общую цель проекта;
- конкретную цель планируемого проекта;
- задачи, необходимые для ее достижения;
- и в зависимости от имеющегося в вашем распоряжении времени — затраты/вложения в проект.

Запишите полученное на листах флип-чарта. Прокомментируйте. Обратите особое внимание на то, чтобы цели и задачи не были перепутаны с методами реализации проекта.

Очень важно еще на этапе планирования определить, какие результаты будут достигнуты с помощью вашего проекта. Эффективность проекта определяется по тому, в каком объеме были решены поставленные задачи и насколько были достигнуты заявленные цели. Для этого на этапе планирования проекта определяются ожидаемые результаты по каждому из уровней постановки целей проекта.

Комментарии для тренера:

Предложите участникам продолжить работу в мини-группах и сформулировать хотя бы по одному результату для каждого из уровней постановки целей:

- Какое воздействие окажет проект на общую ситуацию?
- Какие конкретные изменения будут достигнуты в ходе проекта?
- Какие качественные и количественные результаты будут достигнуты в ходе решения каждой из задач?
- Какие продукты/услуги будут предоставлены клиентам проекта?

Запишите полученное на листах флип-чарта. Попросите группу дополнить и прокомментировать полученные результаты.

Если вы располагаете достаточным временем, то перед выполнением упражнения рекомендуется разобрать вместе с участниками (можно методом «мозгового штурма») приведенный ниже пример.

Пример:**Общая цель проекта**

Развитие гражданского общества и гражданских инициатив на Северо-Западе России.

ВОЗДЕЙСТВИЕ:

- Население Северо-Запада России активнее выражает свою гражданскую позицию.

Конкретная цель проекта

Укрепление финансовой и организационной устойчивости НКО Калининградской области.

ИЗМЕНЕНИЕ:

- НКО региона разработали больше качественных, в том числе партнерских, проектов, отвечающих нуждам своего региона.

- Разработанные проекты финансируются из различных источников.

Задачи проекта

- Разработать критерии и отобрать участников проекта из числа сотрудников местных зарегистрированных НКО.

- Подготовить команду фандрайзеров, эффективно привлекающих средства на нужды НКО.
- Укрепить взаимодействие калининградских НКО, органов власти и местного бизнеса.
- Распространить опыт проекта на другие регионы Северо-Запада России.

РЕЗУЛЬТАТЫ:

- Сформирована группа участников проекта.
- Подготовлена группа специалистов по фандрайзингу.
- Группа местных специалистов разработала эффективные проекты и привлекла на них средства.
- Налажено активное взаимодействие НКО, органов местной власти и бизнеса.
- По результатам проекта разработано и распространено учебное пособие для фандрайзеров.
- Фандрайзинговые наработки используются в других регионах.

Вложения

- Финансовые средства, средства коммуникации.
- Расходные материалы, оргтехника и другое оборудование.
- Время и опыт сотрудников организации.
- Время и опыт привлеченных экспертов и тренеров и т.д.

ВЫХОД:

- Программы тренингов.
- Раздаточный материал.
- Тексты пособия и т.д.

Итак, мы сформулировали цели и задачи проекта, определили результаты, которые надеемся получить по его окончании. Помимо этого в ходе планирования и разработки нам необходимо заложить некоторые критерии, благодаря которым мы сможем по окончании проекта аргументировано утверждать, что он достиг именно таких результатов, на которые мы рассчитывали. Такие критерии называются **индикаторами** эффективности проекта.

Индикаторы и показатели эффективности проекта

Индикатор — факт, свидетельствующий о наличии/отсутствии какого-либо явления или об изменениях в состоянии чего-либо (например, цвет сигнала светофора говорит о том, можно или нет переходить улицу).

Показатель — фактическое значение измерения по индикатору (например, цвет сигнала светофора в тот или иной момент времени может быть любым из трех возможных: зеленым, желтым или красным).

Ключевой показатель — значение измерения по индикатору, которое однозначно характеризует явление/состояние с определенной стороны (например, ключевой показатель для примера со светофором — зеленый свет, который означает, что пешеходу можно переходить улицу).

Как и результаты проекта, индикаторы их достижения формулируются на каждом из уровней постановки целей. По каждому из ожидаемых результатов может быть выделен один или несколько индикаторов. Индикаторы выбираются таким образом, чтобы соответствовать четырем основным критериям (характеристикам):

- валидность — индикатор должен иметь прямое отношение к тому, что мы хотим узнать;
- надежность — можно проводить измерения по этому индикатору несколько раз и получать сравнимые результаты;
- практичность — измерения по этому индикатору не потребуют слишком больших затрат и усилий;
- независимость — тот, кто будет проводить измерения, не сможет повлиять на результаты измерения.

Пример:**Общая цель проекта**

Развитие гражданского общества и гражданских инициатив на Северо-Западе России.

ВОЗДЕЙСТВИЕ:

- Население Северо-Запада России активнее выражает свою гражданскую позицию.

Индикатор: увеличение вовлеченности населения в решение местных проблем.

Показатель:

- на 10% увеличилась финансовая поддержка НКО со стороны населения.

- на 10% увеличилось количество обращений населения в различные инстанции.

- Общественные организации региона более эффективно работают, и их стало больше.

Индикатор: количество новых организаций.

Показатель: N**Конкретная цель проекта**

Укрепление финансовой и организационной устойчивости НКО Калининградской области.

ИЗМЕНЕНИЕ:

- НКО региона разработали больше качественных, в том числе партнерских, проектов, отвечающих нуждам своего региона.

Индикатор: количество новых проектов, доказавших свою эффективность.

Показатель: 15

Индикатор: из них партнерских.

Показатель: 8

- Разработанные проекты финансируются из различных источников.

Индикатор: количество новых доноров.

Показатель: 40

Индикатор: количество средств, собранных из различных источников.

Показатель: 40% — фонды, 30% — бизнес, 20% — государство, 10% — частные пожертвования.

Задачи проекта

- Разработать критерии и отобрать участников проекта из числа сотрудников местных зарегистрированных НКО.
- Подготовить команду фандрайзеров, эффективно привлекающих средства на нужды НКО.
- Укрепить взаимодействие калининградских НКО, органов власти и местного бизнеса.
- Распространить опыт проекта на другие регионы Северо-Запада России.

РЕЗУЛЬТАТЫ:

- Сформирована группа участников проекта.

Индикатор: Наличие группы участников проекта.

Показатель: 35 человек.

- Подготовлена группа специалистов по фандрайзингу.

Индикатор: Количество людей, получивших сертификаты об окончании курса.

Показатель: 30

Индикатор: Из них работающих по специальности.

Показатель: 20

- Группа местных специалистов разработала эффективные проекты и привлекла на них средства.

Индикатор: количество разработанных проектов.

Показатель: 25

Индикатор: количество привлеченных средств.

Показатель: 1 000 000 рублей.

- Налажено активное взаимодействие НКО, органов местной власти и бизнеса.

Индикатор: наличие межведомственных рабочих групп с участием представителей НКО.

Показатель: 2-3

Индикатор: количество партнерских проектов.

Показатель: 8

- По результатам проекта разработано и распространено учебное пособие для фандрайзеров.

Индикатор: тираж пособия/количество распространенных материалов на конец проекта.

Показатель: 1500/1400

- Фандрайзинговые наработки используются в других регионах.

Индикатор: количество регионов, использующих наработки проекта.

Показатель: 3

Вложения:

- Финансовые средства, средства коммуникации.
- Расходные материалы, оргтехника и другое оборудование.
- Время и опыт сотрудников организации.
- Время и опыт привлеченных экспертов и тренеров и т.д.

ВЫХОД:

- Программы тренингов.
- Раздаточный материал.
- Тексты пособия и т.д.

Комментарии для тренера:

Предложите участникам вернуться в группы и сформулировать индикаторы и показатели эффективности по каждому ожидаемому результату на каждом уровне постановки целей и задач. Обсудите в общей группе. Постарайтесь вместе с участниками тренинга придумать еще по 1-2 индикатора в дополнение к предложенным малыми группами. Обратите особое внимание на соответствие этих индикаторов четырем приведенным выше характеристикам.

Данные о ходе проекта собираются и анализируются в течение всего срока его проведения, эффективность проекта оценивается с помощью двух базовых инструментов — **мониторинга** и **оценки**, о которых мы более подробно расскажем в последующих главах нашего пособия.

Для большего удобства и наглядности логической связи между отдельными частями проекта часто используется специальный инструмент — так называемая «логическая модель проекта». Это таблица, включающая в себя следующие составные части:

- уровень постановки цели;
- ожидаемый результат;
- индикаторы эффективности;
- показатели эффективности;
- источники подтверждения достижения результатов;
- необходимые условия для выполнения поставленных задач.

Образец заполнения такой таблицы представлен в Приложении 4. Несмотря на полезность данного инструмента как для соблюдения внутренней логики проекта, так и для последующего мониторинга и оценки его эффективности, организации крайне редко разрабатывают логическую модель в ходе планирования проектов. Зачастую логическая модель составляется только по требованию донора при написании заявки на финансирование⁴. Однако мы рекомендуем, особенно молодым организациям, не имеющим еще большого опыта разработки проектов и программ, не пренебрегать этим инструментом, потратить время и силы, лишней раз проверить себя и подготовить более детальное описание ожидаемых результатов и способов их оценки.

3. Выводы

При формулировании целей и задач проекта необходимо соблюдать логическую взаимосвязь:

ПРОБЛЕМА ⇔ ЦЕЛЬ ⇔ ЗАДАЧИ

При этом важно не только соблюдать прямую последовательность: проблема, цель, задачи, но и проверять логичность в обратном направлении. Если вы сможете решить поставленные задачи, приблизитесь ли вы к поставленной цели? Если цель будет достигнута, решится ли заявленная в проекте проблема?

При разработке проекта обратите особое внимание на логику построения. Постоянно проверяйте себя. Проект, в котором одни части (проблема, цели, задачи) не соответствуют другим (методы⁵, результаты), заставляет задуматься о его реальности и необходимости, и способности автора его выполнить. Все в проекте должно быть строго взаимосвязано.

Обратите особое внимание на выбор индикаторов, хорошо их продумайте, так как именно достигнутые значения заранее сформулированных индикаторов позволят вам убедительно доказать, что ваш проект был полностью выполнен и оказался эффективным.

⁴ См. Главу 3, Урок 2.

⁵ См. следующий урок главы.

Урок 4. Методы реализации проекта

1. Введение

В этом уроке мы кратко рассмотрим, на что нужно обратить особое внимание при выборе методов реализации проекта, поговорим об аргументированности выбора тех или иных методов, проследим взаимосвязь методов и результатов проекта.

Комментарии для тренера:

Рассмотрение данной темы требует около сорока минут. Занятие проводится в форме мини-лекций с последующим выполнением практического задания в группах. Для проведения занятия потребуются листы бумаги большого формата (флип-чарт) и по одному маркеру на группу (желательно разных цветов). Для проведения занятия рекомендуется подготовить мультимедийную презентацию.

Задачи урока:

- Представить особенности выбора методов реализации проекта.
- Представить взаимосвязь методов и результатов проекта.

2. Содержание урока

После того, как вы определились с существующей проблемой, целями и задачами проекта, подготовьтесь осуществить следующий этап: подобрать **методы реализации проекта**.

Существуют два главных вопроса, на которые вы должны ответить при работе над этой частью проекта:

- Какова ваша стратегия в решении поставленных задач?
- Почему вы выбрали именно эту стратегию из всех возможных?

Метод — это комплекс видов деятельности и мероприятий, с помощью которых планируется достичь поставленных целей.

При подборе методов вам необходимо проанализировать существующий опыт работы по этому направлению. Какие методы применялись ранее, применяются сейчас и с какими результатами. Вы должны обосновать выбор методов. Рассмотрение альтернатив — важный и необходимый аспект при подборе методов реализации проекта.

Третий вопрос, на который вы должны ответить при разработке этого раздела проекта: «Имеют ли предложенные виды деятельности четкую причинную связь с поставленными задачами?»

Методы — наиболее важный раздел проекта. Найти и обосновать проблему, выделить цель и поставить задачи может практически любой человек. Грамотно подобрать и описать методы решения задач сможет только тот, кто реально работает с проблемой и знает не только о существовании сложной ситуации, но и о том, как её решить. Для того, чтобы обоснованно выбрать методы реализации проекта, нужно иметь опыт использования разных методов, знать, какие из них эффективны.

При разработке этого раздела проекта необходимо:

- Подобрать и обосновать мероприятия, которые будет необходимо реализовать для решения задач проекта.

- Обдумать роль каждого сотрудника, который будет задействован в реализации проекта, оценить, достаточно ли его квалификации для выполнения запланированных мероприятий.
- Определить, какие ресурсы необходимы вам для выполнения задуманных мероприятий.
- Хронологически выстроить все запланированные мероприятия, определить, сколько времени потребуется для реализации всех мероприятий и решения поставленных задач.

Комментарии для тренера:

Продолжение работы в малых группах: выберите методы решения задач проекта. Предложите каждой группе по одной задаче из тех, которые были сформулированы в предыдущих упражнениях. По возможности предложите одну и ту же задачу двум разным группам. Сравните предложенные группами методы. Обсудите, почему ряд методов повторяется, почему существуют различия в предлагаемых методах.

Пример:

Существует проблема распространения ВИЧ-инфекции среди молодежи, и одним из основных путей передачи является половой. Существует несколько методов решения этой проблемы, и все они лежат в области профилактики. Это и тренинги в школах, и создание информационных центров, и проведение масштабных кампаний в СМИ. Нужно отметить, что выбор наиболее эффективного в данной ситуации и на данной территории метода будет зависеть в том числе и от того, какими навыками и возможностями обладает организация, реализующая проект, каких экспертов и консультантов она может привлечь, какими средствами располагает.

После того, как вы определили для себя методы и мероприятия, проверьте, приводят ли они к решению задач. Если нет, то добавьте дополнительные мероприятия, уберите ненужные или переформулируйте задачи.

Помните! Должна строго соблюдаться логика проекта:



Подбирая методы реализации проекта, подумайте о том, каким образом вы сможете измерить результаты своей работы по достижению заявленных целей и задач проекта. По сути, **результатами проекта** являются решенные задачи. В идеале результаты должны иметь количественные и качественные показатели. Обычно организации уделяют недостаточно времени обдумыванию этой части проекта, однако, именно результаты являются критериями оценки эффективности проекта и демонстрируют, насколько разработчики понимают, к чему они стремятся, и как будут этого достигать.

Подумайте, какие результаты будут получены при проведении каждого конкретного мероприятия. Опишите их. Это позволит не упустить важные результаты и перечислить их все. Если при разработке этого раздела проекта вы испытываете затруднения, значит задачи проекта поставлены недостаточно конкретно.

3. Выводы

Для разработки успешного проекта вам необходимо последовательно сделать следующие шаги:

- Определить проблему, которую вы будете решать в рамках проекта.
- Поставить цель и сформулировать задачи проекта.
- Подобрать методы, реализация которых приведет к решению поставленных задач.
- Определить последовательность мероприятий и время необходимое на их выполнение.
- Определить, какие количественные и качественные результаты будут достигнуты в результате реализации запланированных мероприятий.
- Посчитать общую стоимость проекта и сумму, необходимую для получения недостающих ресурсов⁶.

После того, как вы сами четко поняли **ЧТО, ДЛЯ КОГО, КАКИМ ОБРАЗОМ** вы будете делать, вы сможете определить, **СКОЛЬКО** это стоит и задуматься о том, сколько и каких средств вам необходимо привлечь для его реализации.

По сути, завершив разработку проекта, вы создали некий интеллектуальный, творческий **ПРОДУКТ**, который необходимо предложить, **ПРОДАТЬ** потенциальному «донору». Тому, как это можно сделать, посвящена следующая глава нашего пособия.

⁶ Более подробно о составлении бюджета проекта см. Урок 2 Главы 3.

Глава 3. ПРИВЛЕЧЕНИЕ СРЕДСТВ НА СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ



В предлагаемой вашему вниманию главе будет рассмотрена жизненно важная для всех некоммерческих и социальных организаций тема привлечения ресурсов. Привлечению средств можно посвятить несколько многотомных пособий, но в данной главе мы коснемся только основ работы с различными типами «доноров» и обозначим общие тенденции развития данной сферы. Особое внимание будет уделено относительно новой для российских НКО сфере привлечения средств частных жертвователей. Также авторы дадут ссылки на дополнительную литературу по данной тематике.

Урок 1. Определение понятия и источники ресурсов

1. Введение

Первый урок является вводным в тему фандрайзинга — привлечения ресурсов. В ходе этого урока будет определено понятие «фандрайзинг» и рассмотрены возможные источники поступления ресурсов на проекты некоммерческих организаций.

Комментарии для тренера:

Рассмотрение данной темы требует от получаса до часа в зависимости от уровня подготовленности группы. При проведении занятия используется мини-лекция, индивидуальная работа или метод «мозгового штурма», групповое обсуждение.

При работе с данной темой желательно опираться на имеющийся опыт участников обучения.

Задачи урока:

- определить фандрайзинг как понятие;
- определить возможные виды и источники ресурсов для НКО, их преимущества и ограничения.

Приложения:

- Приложение 5. Описание практического кейса.
- Приложение 6. Формы поддержки.
- Приложение 7. Кто будет нас поддерживать?

Использованная литература:

- Новости фандрайзинга; практическое пособие для практиков и тренеров. Фонд «ФОКУС-МЕДИА»: Москва, 2004.
- Школа фандрайзеров. Дайджест материалов по курсу «Фандрайзинг для НКО шаг за шагом». Элина Чижевская, Анна Клецина. ООО «Центр РНО»: Санкт-Петербург, 2004.
- Основы фандрайзинга. NGO Futures, Finley Craig, UK, 2000.

2. Содержание урока

Слово «фандрайзинг» пришло к нам из английского языка (fundraising) и в дословном переводе означает «подъем ресурсов». В данном пособии мы будем понимать под словом фандрайзинг:

Фандрайзинг — деятельность по обеспечению (надежного) потока доходов, который позволил бы организации выполнять свою миссию в текущем и последующих годах.

Фандрайзинг основан на определении потребностей некоммерческой организации и их удовлетворении. Фактически фандрайзинг является продолжением стратегии и тактики организации. Фандрайзинговая стратегия является частью общего стратегического плана организации. Очень важно понимать, что в фандрайзинге главное не деньги или средства, а цели, достижение которых требует поддержки.

Цели фандрайзинга:

- сбор средств;
- приобретение новых партнеров, друзей и сторонников;
- возможность открыто заявить о себе и информировать широкую общественность о своих целях.

Результатом фандрайзинга могут быть денежные средства, время волонтеров, товары, услуги, снижение цен на товары/услуги и т.п.

Существуют разнообразные средства установления контактов с потенциальными донорами. Так, обращение к физическим лицам осуществляется посредством писем, телефонных звонков, просьб, визитов, через знакомых. Работа с группами проходит через приемы, обеды, конференции, встречи, учебные занятия, клубы. Работа с общественностью эффективна через прессу, телевидение, радио, общественные мероприятия, пресс-конференции. Эти методы обращения к различным целевым группам будут более подробно рассмотрены в последующих уроках.

Комментарии для тренера:

При наличии достаточного количества времени, можно начать работу с темой с разбора практического кейса, представленного в Приложении 5. Разбейте участников на группы и предложите им разработать стратегию поиска средств для помощи пострадавшему в автокатастрофе Виктору. На выполнение задания отводится 20 минут. Выслушайте предложения всех групп. Подчеркните наиболее удачные находки. Используя опыт этого упражнения, попросите участников выделить виды, источники и средства привлечения ресурсов. Дополните высказывания участников из приведенных ниже списков.

Если вы сильно ограничены во времени, то предложите участникам методом «мозгового штурма» или индивидуально записать возможные виды ресурсов, которые есть или могут привлекаться в НКО. Прокомментируйте и дополните получившийся перечень из списка, представленного ниже.

Мы рекомендуем записать все три списка, которые вы сформируете к концу урока, на листы флип-чарта и вывесить на видном месте до конца тренинга, чтобы участники имели перед глазами постоянное напоминание. Это будет полезно и для выполнения других заданий.

Виды ресурсов

- Человеческие. У каждой организации есть сотрудники, члены или волонтеры, обладающие большим творческим потенциалом, опытом, навыками, которые зачастую являются основным ресурсом некоммерческой организации.
- Интеллектуальные. Под интеллектуальными ресурсами понимаются технологии и идеи, имеющиеся в распоряжении организации или которые можно привлечь.
- Финансовые:
 - денежные;
 - неденежные (под неденежными ресурсами подразумеваются акции, векселя и т.п.).
- Материальные. Под материальными ресурсами мы будем понимать как помещения, оборудование и другие нефинансовые средства организации, так и производственные мощности, технологические возможности (лаборатории и т.п.).
- Информационные. Возможность быстро и широко распространять, а также оперативно получать информацию.
- Коммуникационные. Под коммуникационными ресурсами мы понимаем, в первую очередь, полезные связи руководства и сотрудников организации и возможность получения доступа к различным целевым группам.
- Имиджевые. Этот ресурс может стать как опорой организации, так и предметом для серьезного улучшения и развития (подробнее см. Главу 4).
- Культурно-исторические, энергетические, коммунальные, ландшафтные и т.д.

Комментарии для тренера:

Предложите участникам методом «мозгового штурма» или индивидуально записать возможные источники поступлений на некоммерческие проекты. Прокомментируйте и дополните получившийся перечень из списка, представленного ниже.

Возможные источники финансирования для НКО:

- Государственные структуры. В зависимости от объема деятельности НКО важно разделять государственные источники финансирования на уровни:
 - федеральные;
 - региональные;
 - городские;
 - муниципальные.
- Коммерческие структуры. По мнению ряда экспертов, наиболее перспективный источник финансирования для российских организаций.
- Некоммерческие организации. Сюда, помимо просто НКО, относятся грантодающие и благотворительные фонды.
- Отдельные физические лица. Сфера привлечения частных пожертвований по-прежнему остается наименее развитой в нашей стране.

- Церковь.
- Политические партии.
- СМИ и интернет. Помимо чисто информационных ресурсов СМИ и интернет могут предоставить и рекламное место, и бесплатное эфирное время и т.п.
- Реализация собственных товаров и услуг, ведение хозяйственной деятельности.
- Другие (сдача в аренду помещений, доходы от акций или депозитов и т.п.).

Каждый источник финансирования имеет свои преимущества и ограничения. Рассмотрим пять основных источников финансирования, представленных в Приложении 7, и формы, которые может принимать поддержка из этих источников.

Комментарии для тренера:

Нарисуйте на доске или флип-чарте таблицу из Приложения 6 и заполните ее вместе с участниками. Если у вас мало времени, просто раздайте участникам приложение.

Поиск своих доноров

Комментарии для тренера:

Предложите участникам самостоятельно ответить на вопросы, представленные в Приложении 6. Дайте на выполнение задания 10 минут. Разбейте участников на пары и предложите им по очереди обсудить друг с другом полученные результаты. Дайте на выполнение этого задания еще 10 минут. Предложите желающим поделиться с группой сложностями или затруднениями, если они были. Обсудите.

Для выбора финансовых источников, соответствующих вашим долгосрочным целям, вы должны иметь всю информацию о тех «донорах», с которыми вы планируете работать. Тщательный и постоянно продолжающийся поиск необходим для определения ваших шансов и возможностей.

Выбор «доноров»

Правильно выбрать «донора» помогут ответы на еще один ряд вопросов:

- Какие организации, подобные вашей, уже получили финансирование?
- Каков размер грантов (контрактов, пожертвований), которые были выданы?
 - общая сумма, выдаваемая в год;
 - средний размер грантов.
- Насколько ваша организация соответствуем их положениям?
- Каковы их приоритеты и предпочтения?
- Каким образом ваша организация может помочь «донору» реализовать долгосрочные цели, направленные на изменения в обществе? (То есть что ваша организация может им предложить).
- Каковы ожидаемые изменения в политике данных организаций в области предоставления помощи? Не изменятся ли их приоритеты в ближайшее время в связи с какими-то факторами (выпуск на рынок нового товара, изменение политической обстановки в стране и т.п.).

Способы привлечения ресурсов

После выбора видов и источников ресурсов для НКО важно определиться с инструментами, необходимыми для привлечения средств.

Комментарии для тренера:

Предложите участникам методом «мозгового штурма» или индивидуально записать возможные способы привлечения средств на некоммерческие проекты. Структурируйте предложения группы и дополните получившийся перечень из списка, представленного ниже.

- Обращения. Наверное, самый распространенный способ привлечения средств. Обращения могут быть классифицированы/разделены на:
 - устные/письменные/электронные;
 - массовые/индивидуальные;
 - непосредственные/опосредованные.
- Переговоры. По сути, переговоры являются устным индивидуальным непосредственным обращением, однако, мы считаем их очень важным инструментом фандрайзинга и выделяем как отдельное средство привлечения ресурсов.
- Участие в конкурсах. Менее распространенный способ, чем два предыдущих. Конкурсы бывают следующих типов:
 - тендеры;
 - гранты;
 - социальный заказ;
 - имиджевые конкурсы.
- «Копилки» (сбор средств в ящики, через интернет-сайты и т.д.).
- Проведение фандрайзинговых акций. По мере развития некоммерческого сектора появляется больше различных вариантов акций и фандрайзинговых мероприятий, поэтому мы не возьмемся их перечислить, назовем лишь наиболее распространенные:
 - благотворительные концерты, балы, марафоны, завтраки;
 - лотереи;
 - аукционы и т.п.
- Зарабатывание, предоставление платных услуг, производство, создание хозяйственных объектов и т.п.
- Поиск (например, информации).
- Организационно-институциональные способы.
 - попечительские советы;
 - лоббирование;
 - членские взносы;
 - формирование собственного капитала.

В силу ограниченности объема данного пособия в последующих уроках мы более подробно остановимся только на тех способах, которые, на наш взгляд, были в меньшей степени освещены в пособиях по фандрайзингу, выпущенных как нашим Фондом, так и рядом других организаций.

3. Выводы

Следует помнить, что фандрайзинг не имеет ничего общего с попрошайничеством, и если общественная организация в результате фандрайзинга получает запрашиваемые средства, то обязательно что-то дает взамен.

Как правило, некоммерческие организации достаточно жестко ограничены в ресурсах, которые они могут направить на фандрайзинг.

Если у вас ограничены ресурсы для целенаправленного занятия фандрайзингом, то:

- сначала обратитесь к тем, кого считаете наиболее перспективными;
- обновите ваши обращения к «донорам»;
- разработайте способы для поиска потенциальных «доноров»;
- разработайте систему признания заслуг «доноров»;
- поддерживайте (награждайте) творческий подход, новизну, смелость (риск).

Урок 2. Работа с грантодающими фондами

1. Введение

Про искусство подготовки заявок написана не одна дюжина пособий и учебников. Авторы данного пособия убеждены, что мастерство приходит только с опытом, и сколько бы пособий вы ни прочитали, успех придет, только если вы начнете самостоятельно писать заявки, делать собственные выводы и искать свою формулу успеха. Поэтому основной задачей данного урока является передача читателю самых элементарных навыков взаимодействия с грантодающей организацией — от определения потенциального «донора» до составления полной заявки на финансирование — необходимых для того, чтобы начать оформлять свои проектные идеи в виде заявок на финансирование.

Комментарии для тренера:

Рассмотрение данной темы потребует от двух до трех часов в зависимости от уровня подготовленности группы. Мы рекомендуем опираться на пройденный материал и наработки второй главы. При проведении занятия используется мини-лекция, метод «мозгового штурма» и выполнение заданий в мини-группах. При работе с данной темой желательно максимально использовать имеющийся опыт участников обучения.

Для выполнения практического задания мы рекомендуем воспользоваться как материалами из Приложения 7, так и подготовить собственный материал (например, описание фондов, работающих на территории присутствия НКО, для которых вы проводите тренинг).

Задачи урока:

- определить основные типы и особенности фондов;
- отработать навык первичного обращения в фонд;
- познакомить участников с универсальной формой заявки и принципами ее подготовки;
- познакомить слушателей с механизмом экспертной оценки заявок.

Приложения:

- Приложение 8. Интернет-сайты и электронные ссылки на информацию о фондах.
- Приложение 9. Письмо-запрос.
- Приложение 10. Положение о конкурсе «Нам здесь жить».
- Приложение 11. Критерии оценки заявки в фонде.
- Приложение 12. Составление бюджета проекта.

Использованная литература:

- Новости фандрайзинга. Практическое пособие для практиков и тренеров. Фонд «ФОКУС-МЕДИА». Москва. 2004.
- М.С. Блинников, Д.А. Даушев. Как просить деньги. Москва. 2003.
- Д.А. Даушев. Заявки. Пишущим да воздастся.
- Чад Т. Грин. Как составить успешный проект.
- От идеи к воплощению (как и где найти деньги). 1994.
- Школа управления НКО. Привлечение ресурсов. Москва. 2003.
- Микки Мэйхен. Пособие по составлению заявок на гранты.

2. Содержание урока

Комментарии для тренера:

Материал дается в виде мини-лекции с опорой на опыт участников обучения.

Фондом (*foundation, fund*) мы будем называть здесь любую организацию, которая распределяет деньги между людьми (организациями), приславшими свои заявки на конкурс, выбрав из них те, которые наиболее соответствуют условиям программы фонда.

Программа финансирования — свод правил (условий), определяющий следующие параметры:

- направления деятельности;
- возможные получатели средств (*applicant, grant recipient*);
- возможные методы работы, которые фонд готов оплачивать;
- возможные статьи расходов в проекте;
- порядок (*guidelines*) и сроки (*deadlines*) предоставления заявок, сроки их рассмотрения.

Как правило, вышеперечисленное содержится в описании любой программы. Кроме того, может даваться различная дополнительная информация, например об истории возникновения программы, об источниках средств, о не финансируемых направлениях деятельности и статьях расходов, могут быть представлены ответы на наиболее часто задаваемые вопросы и т.д. Один фонд может иметь несколько программ финансирования.

Заявка (*proposal*) — письменное описание проекта, выполненное в соответствии с требованиями фонда.

И в этом заключается принципиальное отличие заявки от проекта. Если говорить образно, то проект — это продукт, который организация создала и хочет продать потенциальному «донору». Чтобы успешно продать разработанный продукт необходимо упаковать его в привлекательную для покупателя упаковку. Заявка — это и есть своего рода упаковка нашего проекта. Однако не все так просто. Для того, чтобы проект оказался привлекательным для «донора» (в нашем случае — фонда), недостаточно просто подчеркнуть его явные достоинства, важно чтобы ваш проект решал те же задачи, которые ставит перед собой «донорская» организация, соответствовал ее приоритетам и отвечал еще целому ряду условий, описанных в программе финансирования. Будьте готовы к тому, что разработанный вашей организацией проект придется в значительной степени изменить, сократить или, наоборот, дополнить, чтобы он получил шанс выдержать конкурентную борьбу с другими участниками грантового конкурса.

Типы фондов и их особенности

Существует несколько классификаций фондов, отражающих их структуру, порядок накопления средств, распоряжения ими и т.п. Рассмотрим некоторые из

них с точки зрения подачи в них заявок и механизмов принятия решений о выделении средств. Для нас важно различать следующие типы.

Государственные фонды и программы — используют государственные бюджетные средства для предоставления грантов. Как правило, в таких фондах существует четкое описание программ и подробная форма заявки. Но у них довольно длительная и бюрократичная процедура рассмотрения заявок. Такие фонды (программы) часто недолговременны, так как их существование зависит от группы людей, распределяющих бюджетные средства (Конгресс США, Государственная Дума и Правительство России и т.п.). Программы таких фондов существуют обычно 1-3 года, после чего либо прекращаются, либо меняют свои условия. Часто такие фонды выделяют достаточно крупные суммы денег и нанимают субподрядчиков для их дальнейшего распределения. К таким фондам можно отнести Агентство США по международному развитию (United States Agency for International Development — USAID), программы Европейского Сообщества (TACIS и др.), **Российский фонд фундаментальных исследований**. К государственным фондам мы также часто приравниваем их субподрядчиков, которые уменьшают все недостатки последних, сокращая сроки рассмотрения заявок, уменьшая бюрократичность и т.д. Это такие организации, как Фонд «Устойчивое развитие» (ФУР).

Частные фонды (*private foundation*) используют средства, формирующиеся в основном за счет процентов с оборота капитала, оставленного отдельными богатыми людьми или семьями. К таким фондам относятся Фонд МакАртуров, Фонд Рокфеллера и множество других. Как правило, такие фонды намного менее бюрократичны, чем государственные. Они также редко меняют свою политику и приоритеты. Это и понятно, ведь их политика определяется основателем фонда, которого нередко уже нет в живых, и последователи обязаны придерживаться пожеланий, оставленных в завещании. В частных фондах возможно получение денег «вне конкурса», по запросу самого фонда.

Корпоративные фонды (*corporate foundation*) — обычно организуются фирмами для поддержки начинаний, соответствующих профилю компании. Такие фонды зависят от устойчивости и политики «родительской» корпорации, так как существуют нередко за счет постоянных отчислений от ее прибыли. С точки зрения получения от них грантов, они мало отличаются от частных. Важная особенность корпоративных фондов — нередко они предоставляют гранты продукцией самой фирмы (**неденежные гранты** — “*in-kind*”), как это делает, например, компания Apple, предоставляя компьютеры школам.

Для нас важно выделить еще две подгруппы. Первая — **зарубежные фонды, имеющие представительства в России**. Таких фондов очень немного, из них интересных нам — не более десятка. Тем не менее, именно они предоставляют больше всего грантов российским организациям. К ним относятся Фонды Мак-Артуров, Форда и некоторые другие. Этим фондам в основном свойственно следующее:

- Наличие русскоязычного персонала (как административного, так и экспертного), соответственно в эти фонды можно подавать заявки на русском языке.
- Длительная работа с заявителем: в большинстве случаев можно прийти в фонд на консультацию; по мере рассмотрения заявки вам могут неоднократно направлять уточняющие вопросы; иногда эти фонды устраивают семинары по написанию заявок.

- Заниженные требования к заявкам, то есть эти фонды нередко «сквозь пальцы» смотрят на многие «несущественные» ошибки в заявках, такие как нечеткое изложение сути, нарушение логики построения проекта, небрежность оформления и т.д. С одной стороны, такая ситуация повышает шансы получить деньги, с другой — расслабляет: те, кто привык считать, что «и так сойдет», вряд ли смогут получить грант из американского или европейского фонда напрямую, так как требования там намного выше.

Обычно, основав представительство в России, фонд сам решает все юридические проблемы предоставления грантов и предлагает их получателям уже готовые, проверенные механизмы перевода денег. Чаще всего это перевод средств несколькими частями на ваш банковский счет в валюте или рублевом эквиваленте. Другой вариант — оплата со счета самого фонда уже произведенных вами расходов (или предоставленных счетов) согласно подтверждающим документам.

Фонды, не имеющие представительств в России, не всегда могут предложить приемлемый механизм перевода денег. Как грамотно (с минимальными потерями на налогах и т.п.) получить от них деньги — это ваша головная боль.

Вторая — активно появляющиеся в последнее время — российские **фонды и подразделения при корпорациях**, которые располагают отдельными бюджетами и ориентированы на «социальное развитие». Пока таких фондов немного, и вместо общих закономерностей за созданием каждого из них прослеживается комплекс экономических и персональных мотивов и своя история.

Информацию о фондах и грантовых конкурсах, которые они проводят можно без труда найти в интернете (см. Приложение 7). Кроме того, во многих городах России действуют ресурсные центры для НКО, которые аккумулируют эту информацию и готовы предоставить ее вам. В этих центрах, как правило, можно получить консультацию по подготовке заявки на грант.

Выбор фонда

После того, как вы добрались до какого-либо из вышеперечисленных источников информации, перед вами встает задача выбрать фонды, которые с наибольшей вероятностью смогут профинансировать именно ваш проект.

Основные параметры, которые необходимо учитывать при выборе фонда:

- направления финансирования;
- финансируемые виды деятельности;
- возможные статьи расхода;
- география интересов.

Рассмотрим их подробнее.

Направления финансирования — наиболее общие области деятельности.

Например, наука (науки естественные, социальные, фундаментальные исследования), экология и охрана природы (охраняемые территории, охрана видов, борьба с загрязнениями), демократические реформы (преобразования в экономике, развитие третьего сектора), средства массовой информации, культура, искусство и т.д.

Виды деятельности — мероприятия, которые фонд готов финансировать в рамках проекта, если предложенный проект соответствует какому-либо из приоритетных направлений финансирования фонда.

Например, проведение конференций (семинаров, тренингов), исследований (полевых, лабораторных, экспедиций), подготовка изданий (периодических, разовых), обучение, строительство и т.д.

Статьи расходов — то, на что вы будете тратить деньги.

По существу, это графы вашего бюджета. Часто в своих описаниях фонды объединяют этот пункт с предыдущим.

К статьям расходов относятся: оплата труда, налоги и начисления на оплату труда, командировочные и транспортные расходы, аренда помещения, связь, издательские и типографские расходы, непрямые (накладные, административные) расходы и т.д.

Фонды могут отказываться финансировать некоторые статьи расходов, чаще всего — непрямые расходы и/или оплату труда.

География интересов фонда — регионы, в которых фонд финансирует какие-либо начинания.

Нас интересуют в первую очередь фонды, которые объявили о своем интересе к России (или странам бывшего СССР), Восточной Европе, или имеющие международные программы. Большинство же фондов локальны и финансируют лишь проекты в своей стране.

Итак, выбирая фонд, вы должны учесть множество параметров. Из всего списка постарайтесь выбрать максимальное количество фондов, сузить этот круг можно и позже. Например, если вы ищете средства на проведение региональной конференции по экологическому образованию детей, то первая выборка будет включать фонды, финансирующие «экологию», образование, изменения в обществе, работу с детьми, сотрудничество государственных и общественных организаций и т.п.

Первое обращение в фонд

Чаще всего информации о фонде в полученном списке (выборке) недостаточно для того, чтобы сразу отправить заявку. Получившийся список обычно содержит контактную информацию и очень краткое описание интересов фонда. Если вы не можете найти дополнительную информацию в других источниках, запросите ее у самого фонда.

Для этого нужно отправить в фонд письмо с просьбой выслать информацию о нем и формы заявок. Обычно в ответ присылают стандартный набор документов, содержащий описание фонда (программы), а в идеале еще годовой отчет и формы заявок. Описание фонда обычно содержит порядок обращения за грантом. Когда составлен список фондов, «теоретически» способных финансировать ваш проект, можно приступать к написанию писем-запросов.

Письмо-запрос — самая распространенная и надежная форма обращения в фонд. С одной стороны оно заставляет вас сформулировать суть проекта, с другой, закладывает основу для телефонного обращения в фонд. Такое письмо может рассылаться сразу нескольким фондам, оно вас ни к чему не обязывает.

Комментарии для тренера:

В режиме группового обсуждения определите с участниками, каким критериям должно соответствовать письмо-запрос. Полученные результаты запишите на флип-чарт, прокомментируйте.

Письмо-запрос должно:

- быть кратким (1-3 страницы);
- объяснять, почему мы обратились именно в этот фонд (используйте свои знания о нем);
- содержать ясную и краткую информацию о задачах, целях, ожидаемых результатах, методах и стоимости предлагаемого проекта;
- объяснять, почему именно ваша организация способна выполнить такой проект, охарактеризовать направления деятельности организации;
- показывать, что вы ждете от рассмотрения запроса.

В ответ на письмо-запрос фонд либо предложит подавать полную заявку, либо скажет: «Спасибо за проявленный к нашему фонду интерес ... к сожалению, в настоящий момент мы не располагаем возможностью поддерживать проекты, связанные с развитием местного самоуправления (в этой части света, от таких организаций, такого масштаба и т.д.) ... сегодня мы занимаемся проектами по развитию гражданского образования (правозащитными, на Урале, на сумму не более \$5.000 и т.д.) ... желаем Вам успеха в поиске средств в других источниках».

Обычно ответ приходит через 1-3 месяца, поэтому если через месяц вы не получили ответа, это еще не повод для беспокойства. Вы можете позвонить в фонд, чтобы узнать о судьбе своего запроса, но только в том случае, если это не запрещено правилами фонда.

Помните! При работе с фондами вы должны руководствоваться правилами и методами работы фонда, даже если они кажутся вам надуманными и неудобными: «**В чужой монастырь со своим уставом не ходят!**»

Комментарии для тренера:

Задание можно выполнить индивидуально или в малых группах: составьте письмо-запрос в фонд. За основу возьмите разработанные на предыдущем занятии проекты. Попросите участников оформить письмо-запрос на большом листе и презентовать его. Если задание выполняется индивидуально, то лучше разбить участников на пары и презентовать письмо-запрос внутри пар, обсудив в общей группе только наиболее удачные предложения. При обсуждении обратите внимание на краткое описание проекта (отражает ли оно суть проекта), на наличие контактной информации и контактного лица. В работе может быть использован образец письма (Приложение 8).

Принципы написания заявок

Итак, заявка — это письменное описание проекта, выполненное в соответствии с требованиями фонда. Заявка может быть изложена всего лишь на одной странице (если таковы требования фонда) или занимать много страниц. Если интересующий вас фонд не выслал никаких инструкций на этот счет (так часто поступают частные фонды), можно подать заявку в произвольной форме, включив в нее необходимые данные.

Если фонд просит вас следовать установленной форме заявки — следуйте ей.

Заявка, направляемая в государственный фонд, как правило, длиннее, чем в частный. В рекомендациях к составлению заявок фонды обычно указывают желательное число страниц и последовательность изложения. Довольно часто

государственные учреждения подробно описывают критерии оценки каждого раздела проекта. Если вам предложено ограничить проект десятью страницами, напечатанными через один интервал, не печатайте его через два интервала, думая, что это улучшит впечатление. Скрупулезно следуйте правилам, иначе впечатление будет неблагоприятным.

Заявку могут отклонить просто потому, что нарушены правила ее оформления.

После написания заявки перечитайте ее вновь, проверяя, насколько точно она соответствует заданным критериям. Учтите, что ни одна заявка не может удовлетворять всем критериям сразу. Однако старайтесь максимально точно соблюдать критерии, которые упомянуты потенциальным источником финансирования в информационных материалах.

Практически любую идею проекта можно повернуть нужной «гранью», чтобы она совпала в той или иной степени с приоритетами донора. Не зацикливайтесь на том, что проект должен быть реализован только в том виде, в каком вы его первоначально разработали и никак иначе. Внесение небольших изменений в проект часто позволяет соотнести его с заявленными интересами фонда.

Существует универсальная форма для написания заявки, которая позволяет включить практически все возможные пункты, встречающиеся в форматах заявках в государственные или частные фонды. Используя эту форму, вы сможете выработать логический подход к планированию и написанию любых проектов.

Разделы универсальной заявки

Титульный лист должен запоминаться.

Титульный лист служит визитной карточкой вашего проекта. На одной странице он должен содержать всю необходимую для «донора» информацию. Часто фонды сами задают форму титульного листа. В этом случае вы просто должны аккуратно заполнить бланк. Эта форма может содержать следующие пункты:

- Название проекта — должно быть броским и кратким.
- Организация-заявитель — название организации, ее адрес, телефон и номер расчетного счета.
- Руководитель проекта — указывается Ф.И.О., должность, адрес, телефоны, номер факса, адрес электронной почты. Именно с этим человеком будет связываться «донор», если потребуются дополнительная информация. Руководитель отвечает за выполнение проекта и несет ответственность перед «донором» за эффективность использования средств. Предполагается, что проект составлен руководителем. Если это не так, то следует отдельной строкой указать автора, либо авторов, проекта. Руководитель же должен быть один.
- География — указывается город, область, государство, где будет проходить работа по проекту.
- Срок выполнения проекта — обычно исчисляется в месяцах не более чем на один-два года. Фонды, как правило, не финансируют долгосрочные проекты. Если проект не может быть выполнен за 2-3 года, заявки на последующие стадии пишутся отдельно и подаются позже.
- Стоимость проекта — здесь указывается требуемый объем финансирования на весь срок или на первый год выполнения проекта. Кроме

того, нужно указать полную стоимость проекта (включая собственный вклад организации-заявителя и средства, полученные из других источников).

Краткая аннотация — содержит ясное и краткое описание сути заявки. Занимает полстраницы, максимум — страницу. Включает одно-два предложения, отвечающие на вопросы:

- кто будет выполнять проект;
- почему и кому нужен этот проект;
- что получится в результате;
- как проект будет выполняться;
- сколько потребуется денег.

Введение — содержит сведения об организации-заявителе. Объясняет, кто подает заявку, кто будет выполнять проект, и почему заявители/исполнители наилучшим образом выполняют задачи проекта (в силу своей квалификации, опыта, убеждений, репутации и т.п.).

Постановка проблемы — описывает, почему возникла необходимость в выполнении проекта, и как поставленная проблема соотносится с целями и задачами организации-заявителя.

Цели и задачи — дают представление, каковы же будут итоги выполнения проекта. Цель — во имя чего предпринимается проект. Задачи — конкретный эффект, достигнуть которого требуется в ходе выполнения проекта. Задачи и результаты поддаются количественной оценке. Из этого раздела должно быть ясно, что получится в результате выполнения проекта, какие изменения произойдут в существующей ситуации.

Целевые группы — будущие участники проекта, клиенты, получатели услуг, бенефициары и пр. Бенефициары (благополучатели) — это люди, чья жизнь каким-то образом изменится или улучшится с помощью проекта. Раздел часто не включается фондами в форму заявки. В этом случае заявителю необходимо четко обозначить целевую группу в других разделах заявки.

Методы — указание мероприятий, которые необходимо провести для достижения намеченных результатов и для решения поставленных задач. Приводятся схема организации работы и календарный план. Из раздела должно быть ясно, что будет сделано, кто будет осуществлять действия, как они будут осуществляться, когда и в какой последовательности, какие ресурсы будут привлечены. Это самый большой раздел заявки.

Ожидаемые результаты и механизмы оценки — укажите в данном разделе, какие конкретные количественные и качественные результаты, подтверждающие решение поставленных задач, будут получены при проведении каждого мероприятия или предоставлении конкретной услуги. Помните, что результаты должны быть измеряемы. Планируя результаты, вы задаете себе планку, по которой будете отчитываться. Из этого раздела должно быть ясно, как вы предполагаете оценить итоги, достижение цели, как будет контролироваться выполнение проекта.

Дальнейшее финансирование — раздел объясняет, каким образом, за счет каких ресурсов заявитель надеется сохранить и расширить достижения данного проекта; убеждает грантодателя в том, что после того, как средства гранта будут израсходованы, найдутся ресурсы для поддержания данной инициативы. Раздел необходим, если предусматривается продолжение работ по проекту по окончании срока действия гранта.

Бюджет, пояснения к бюджету — раздел содержит список всех ресурсов, необходимых для проведения планируемых мероприятий. Отвечает на вопросы: сколько денег требуется от грантодателя, из каких источников будут получены все остальные требующиеся для выполнения проекта ресурсы, на что они будут потрачены.

В данном разделе мы не рассматриваем процесс составления бюджета проекта подробно. Однако, в Уроке 3 Главы 5, посвященной отчетности организации, будут приведены практические рекомендации по составлению как бюджетов отдельных проектов, так и сводного бюджета организации в целом. Краткие рекомендации по составлению бюджета проекта представлены в Приложении 12 к данному уроку и предназначены для самостоятельного изучения.

Приложения включают обязательные документы, подтверждающие статус и финансовое состояние организации (обычно список документов указывается фондом), и дополнительные материалы, поясняющие содержание заявки.

Комментарии для тренера:

Предложите группе познакомиться с формой заявки на конкурсы Попечительского совета Центра «Гарант» и рекомендациями по ее заполнению (Приложение 10), а также с теми описаниями грантовых конкурсов, которые вы подготовили перед тренингом. Предложите участникам продолжить работу в мини-группах, в которых они разрабатывали проект. Выделите до 40 минут на выполнение следующего задания:

- Определить, в какой из представленных фондов будет подана заявка.
- Переформулировать цели, задачи, методы и результаты проекта так, чтобы это соответствовало требованиям и приоритетам выбранного фонда.
- Дополнить заявку недостающими разделами.

Обсудите в общей группе. Необходимо еще раз акцентировать внимание группы на том, что необходимо строго следовать требованиям фонда, даже в том случае если у вас уже подготовлена заявка в другой форме.

В Приложении 10 представлены критерии, по которым каждый из разделов заявки будет оцениваться в фонде. Перед написанием заявки мы рекомендуем внимательно ознакомиться с этим материалом.

Экспертиза заявки в фонде

Давайте посмотрим, что происходит с заявкой с момента, как вы с ней расстались, а также разберем наиболее часто встречающиеся ошибки. Сразу следует оговориться, что описанное ниже происходит в большинстве фондов, но не во всех. Вашей заявке предстоит пройти как минимум два барьера — проверка соответствия формальным критериям фонда и экспертная оценка.

Первым вашу заявку в фонде встречает работник администрации фонда, клерк. После регистрации он оценивает Вашу заявку с точки зрения соответствия формальным критериям фонда, таким как: направления финансирования, запрошенные размер гранта и статьи расходов, география, вплоть до количества и цвета страниц и объема приложений, словом, всего, что фонд объявлял своими условиями.

Вам следует строго соблюдать все формальные критерии, указанные фондом. Будет очень обидно, если ваша заявка даже не дойдет до эксперта из-за того, что написана шрифтом **Helvetica** вместо запрошенного **Times**.

Как правило, фонды в своих описаниях указывают достаточное количество «ключевых слов», на основе которых и надо строить свою заявку. Это поможет ей пройти первый барьер. Так, если фонд финансирует проекты «по развитию гражданского общества», то в проекте должно быть именно гражданское общество, а не «демократическое строительство», и тем более, не полевые исследования.

Далее заявка попадает к экспертам, они либо дают фонду письменные рецензии на заявку, либо собираются вместе на Экспертный Совет, который и выносит предварительное решение о финансировании (окончательное всегда остается за руководством фонда).

Обычно не все эксперты читают одну заявку. Она достанется одному-двум экспертам, которые после ее изучения доложат остальным членам Совета суть проекта и собственное мнение о нем. Таким образом, Совет дальше обсуждает не ваш проект, даже не вашу заявку, а интерпретацию проекта, сделанную экспертами.

Если заявка написана так, что позволяет трактовать ее неоднозначно, то эксперт может понять ее неверно, а Совет будет выносить решение о финансировании или нефинансировании совсем не того, что вы имели в виду.

Чтобы избежать этого, до отправки в фонд дайте почитать свою заявку неспециалисту в вашей области (соседу, знакомому) и попросите его пересказать суть предложенного проекта. Его видение совпало с вашим? Если «да», то все в порядке. Ведь член Экспертного Совета, в первую очередь, просто посторонний человек, читающий незнакомый текст.

Основные критерии, которыми руководствуются фонды при решении вопроса о финансировании:

- степень соответствия проекта целям и приоритетам фонда, конкурсной программы;
- важность, актуальность и реалистичность проекта;
- оптимальность механизма реализации проекта;
- реалистичность бюджета;
- значимость полученных результатов;
- надежность организации, выполняющей проект;
- наличие, а также величина вклада в проект собственных ресурсов организации-исполнителя или других «доноров».

3. Выводы

Заявка на финансирование — один из инструментов привлечения средств на реализацию проектов. Это еще и прекрасный инструмент для структурирования своих замыслов, определения недостающих ресурсов. Это достаточно универсальный инструмент для обращения за поддержкой. Даже если те, к кому вы обращались, не оценили заявку по достоинству, то вы, по крайней мере, получили готовую программу работы вашей организации. Часто разработав проект

и прописав заявку, организация понимает, что многое из задуманного она может осуществить, опираясь только на свои ресурсы.

Международные и российские фонды являются возможным источником финансирования вашего проекта. Несмотря на кажущееся многообразие, «ваших» среди них не так уж много. Благотворительные фонды — отнюдь не единственный источник финансирования, доступный для некоммерческих организаций. Но если вы решили, что обеспечить финансирование какого-либо проекта наиболее целесообразно с помощью благотворительного фонда, не спешите сразу начинать писать заявку и отсылать ее в первый попавшийся фонд. Изучите информацию, найдите фонды и грантовые программы, наиболее подходящие для вашего проекта. Изучите требования фонда, внимательно ознакомьтесь с положением о конкурсе, предлагаемой формой заявки и требованиями к заявителям.

Помните! Успех во многом зависит от того, правильно ли сделаны первые шаги.

Урок 3. Работа с органами государственной власти

1. Введение

В этом уроке мы рассмотрим один из источников финансирования социальных проектов — средства из бюджетов различных уровней. Все мероприятия по привлечению средств или льгот от представителей местной власти должны базироваться на знании не только фандрайзинговых подходов, но и особенностей местного законодательства, условий, позиций руководящего и должностного состава органов власти. При сотрудничестве с представителями органов власти важно учитывать, что чиновниками может двигать необходимость решения социальных задач, возложенных на них должностными инструкциями, а также стремление минимизировать расходы из бюджета.

Не менее важным компонентом при обращении за поддержкой к властям является грамотная подготовка и составление документов. В этом уроке будут рассмотрены основные типы документов (запросы, приглашения, отчеты и благодарственные письма) и правила их составления. Также мы рассмотрим такую форму сотрудничества с представителями органов власти, как участие в Попечительском совете организации. Особое внимание будет уделено преимуществам такого сотрудничества, мотивации государственных служащих более активно участвовать в жизни некоммерческой организации.

Комментарии для тренера:

Рассмотрение данной темы потребует от двух до трех часов в зависимости от уровня подготовленности группы. При работе с данной темой желательно максимально использовать имеющийся опыт участников обучения. Это один из самых интерактивных разделов пособия. Для успешного проведения уроков этой главы могут понадобиться справочники органов местной власти, печатные издания (газеты, журналы), выпускаемые органами власти региона, принятый бюджет региона на текущий/следующий год.

Задачи урока:

- определение ключевых должностных лиц;
- определение «уровня бюджета», на который может рассчитывать НКО;
- определение основных типов документов и правила их составления;
- определение возможной мотивации сотрудников государственных служб.

Приложения:

- Приложение 13. Образцы заполнения таблиц.
- Приложение 14. Образцы писем-обращений.

2. Содержание урока**Подготовительный этап: что должен знать фандрайзер**Комментарии для тренера:

Попросите участников записать (не используя пока никаких источников) имена и отчества всех первых руководителей основных структур органов исполнительной и законодательной власти своего региона, города, поселка и т.д.

На выполнение задания отводится 5–7 минут. Обсудите и постарайтесь составить на доске (флип-чарте) список должностных лиц. Если участники тренинга приехали из разных регионов, городов, то составьте в форме таблицы список основных структур органов исполнительной и законодательной власти. Каждый участник впоследствии запишет Ф.И.О. соответствующих руководителей своего региона.

Часто довольно много времени мы тратим на поиски контактов руководителя той или иной структуры. Бывает, что наши усилия приносят плоды, когда уже слишком поздно. Необходимо заранее определить потенциальный круг должностных лиц, с которыми вам предстоит контактировать. Старайтесь получить как можно больше информации.

Комментарии для тренера:

Проведите с участниками «мозговой штурм» и постарайтесь определить, какую именно информацию о круге должностных лиц необходимо иметь для построения успешного взаимодействия. В результате получится таблица, аналогичная первой из представленных в Приложении 13. Предложите участникам за 15–20 минут максимально заполнить эту таблицу, используя в качестве источников информации, наряду с собственными знаниями и опытом, справочники органов местной власти, печатные издания (газеты, журналы), выпускаемые органами власти региона и любые другие материалы, которые вы можете подготовить для проведения этого урока. Если есть техническая возможность — предложите участникам воспользоваться интернетом. Работа может проводиться как индивидуально, так и в группах.

После того, как были определены ключевые должностные лица, от которых зависит или которые могут повлиять на распределение необходимых для реализации вашего проекта ресурсов, составлен так называемый банк данных этих лиц, некоммерческой организации необходимо четко определить, о каких, собственно говоря, ресурсах идет речь? Каким уровнем бюджета мы можем воспользоваться на своей территории? Учитывается ли при выделении средств на территории, где вы работаете, юридический статус организации (областная, региональная, городская)?

Нужно помнить, что бюджет может быть: федеральным, региональным (областным, краевым) и муниципальным. Зачастую получателями средств от регионального или областного бюджета становятся организации областного масштаба, и к этим средствам не допускаются городские и районные организации. На территории области/края/республики и муниципальных образований нужно учитывать местные законы и положения, регулирующие взаимоотношения органов власти и некоммерческих организаций.

Комментарии для тренера:

Предложите участникам проанализировать местное законодательство, выпишите все статьи способствующие получению финансовых и нематериальных средств, условия их получения, необходимые документы и сроки (составьте таблицу по второму образцу в Приложении 13). В зависимости от количества времени и подготовленности участников, задание можно проводить в группах, «мозговым штурмом» или индивидуально. Тексты законодательных актов должны быть подготовлены тренером заранее.

При работе с органами власти очень важно правильно составить документы и отправить их по назначению. Важно понимать, что за каждым документом

получатель должен видеть конкретную организацию или личность. Поэтому необходимо очень внимательно относиться к внешнему виду, стилю написания и следить за отсутствием грамматических и орфографических ошибок не меньше, чем за отсутствием ошибок фактических.

К документам мы относим:

- письма обращения;
- приглашения;
- отчеты;
- благодарственные письма.

Разберем направленность этих документов и их структуру.

Письма-обращения

Письмо-обращение должно иметь следующие составляющие:

- информацию о вас (вашей организации);
- указание на проблему, с которой вы обращаетесь в орган власти;
- пути решения этой проблемы;
- форму участия органов власти в решении этой проблемы (то есть то, ради чего вы пишете письмо-обращение).

Такие письма отправляются в случае:

- просьбы о предоставлении помещений;
- необходимости включения вашего проекта в бюджетную или целевую программу;
- необходимости организации личной встречи с адресатом;
- приглашения в попечительский совет организации, приглашении выступить на каком-либо мероприятии;
- получения писем поддержки вашей деятельности/проекта;
- просьбы об экспертной оценке/участии в проекте (например, если вы хотите, чтобы разработанные вами материалы несли на себе гриф «одобрено министерством здравоохранения/образования») и т.п.

Письма могут быть подкреплены брошюрами, буклетами о деятельности организации, фотографиями, однако, их количество должно быть разумным. Не превращайте письмо в бандероль.

Письма направляются на имя руководителя, курирующего нужное вам направление и/или имеющего право принимать необходимое решение.

Комментарии для тренера:

Предложите участникам привести примеры обращений, которые могут быть направлены в структуры, перечисленные в таблице 1, которую они заполняли в начале урока.

После выполнения задания раздайте участникам примеры писем-обращений из Приложения 14. Обсудите преимущества и недостатки каждого письма. Высказывания участников можно записывать в две колонки на доске. Обобщите полученные результаты, подчеркните преимущества.

Приглашения

При работе с представителями органов власти важно приглашать их на различные мероприятия. Приглашение может состоять из красочной открытки и сопроводительного письма.

Сопроводительное письмо должно содержать:

- цели и задачи мероприятия;
- название организаторов и их партнеров;
- место и время проведения мероприятия;
- продолжительность, основные участники (на кого направлено мероприятие, приглашенные);
- ожидаемый результат;
- детальный план или сценарий.

Важно указать, что вы ждете от приглашенного: приветственного слова, участия в заседании жюри или президиуме, вручения призов и т.д. Не забудьте добавить, кто еще из VIP-персон будет участвовать в мероприятии. Если мероприятие проходит в нестандартном помещении и носит неофициальный характер, можно оговорить предполагаемую форму одежды присутствующих. Сроки отправки приглашения должны быть соблюдены по регламенту, принятому в этих органах власти. Зачастую необходимо отправить приглашение не менее чем за месяц до запланированного мероприятия. Приветствуется дополнительное оповещение и напоминание за 3-4 дня до начала мероприятия.

Отчеты

В получении положительной оценки органами власти вашей деятельности поможет своевременное составление отчетов.

Предоставляемые отчеты могут быть трех типов:

- по итогам мероприятия;
- по итогам года;
- за какой-то период.

Приветствуются отчеты о мероприятиях, на которых присутствовал или принимал активное участие адресат, особенно если целью мероприятия было привлечение людей, клиентов или средств. Форма отчета может быть свободной, но в нем обязательно должно быть прописано:

- достигнута ли цель;
- получилось ли все как задумывалось;
- каковы результаты;
- каким будет продолжение;
- как повлиял на результат приглашенный вами человек.

Можно приложить к отчету фотографии, газетные заметки, отклики остальных участников. Правильно составленный отчет и конкретные результаты увеличивают шансы как дальнейшего сотрудничества с органами власти, так и получения дополнительного финансирования.

Благодарственные письма

Для укрепления дружественных и взаимовыгодных отношений с представителями власти не забывайте выражать благодарность. Благодарственные письма для этого — наиболее демократичная форма. В случае если участие в вашем мероприятии принимало не первое лицо во властной структуре, отправьте письмо и его руководителю. Помните, что решение об участии в вашем мероприятии или продолжении финансирования принимается руководством. Можно

приложить к благодарственному письму отчет, это поможет конкретизировать ваши дальнейшие действия.

Комментарии для тренера:

Если у вас достаточно времени, дайте каждому участнику задание составить письмо-обращение, приглашение, краткий отчет о каком-либо мероприятии или благодарственное письмо. Разбейте участников на пары. Каждый из участников пары должен будет представить свою работу партнеру и прокомментировать работу партнера. Можно давать это задание последовательно после мини-лекции на каждую из тем.

Если времени немного, разбейте участников на 4 группы и дайте каждой из них задание составить один из документов. После представления каждой группой разработанного ей документа обсудите их вместе со всеми участниками. Дайте группам рекомендации по улучшению разработанных документов.

Еще одна возможность более активного включения чиновника в деятельность общественной организации — включение представителей органов власти в состав Попечительского совета. Это поможет информировать органы власти о вашей деятельности, получать их консультации, лоббировать получение средств на развитие вашей деятельности. Приглашение в Попечительский совет руководителей органов власти может стать ключевым в развитии вашей организации. Как определить, кто должен входить в состав Попечительского совета от органов власти? Решающим фактором в этом вопросе будут человеческие и личностные качества приглашенного. Немаловажен и его профессиональный опыт.

Комментарии для тренера:

Предложите участникам сформулировать на листах бумаги, чем может быть интересна их организация для руководителей и сотрудников органов власти. Какие задачи, решаемые вашей организацией, могут помочь в работе отделов, соприкасающихся с вами органов власти. Предложите нескольким желающим зачитать группе свои сочинения. Предложите группе дополнить, какие еще аспекты деятельности организации могут быть интересны для представителей государственных структур. Зафиксируйте предложения на доске (флип-чарте).

Существуют определенные мотивы, по которым представители органов власти могут прийти в вашу организацию для участия в Попечительском совете. Иногда достаточно одного мотива, а иногда необходим целый комплекс причин. Опираясь на знание вашего региона, вы сможете составить список аргументов и применять их.

Комментарии для тренера:

Рассмотрите предложенный ниже список. Какие из этих определений могут помочь вам пригласить представителя органа власти в Попечительский совет?

Почему попечители приходят в организацию:

- есть личный интерес;
- возможность встречи с нужными людьми;
- нравится «тусовка»;
- есть возможность «попиарить» себя;
- эта организация — дело моей жизни;
- привычка или почетная должность;
- дополнительные источники информации;

- хотят контролировать средства органов власти;
- видят принадлежность к элите общества;
- ведется поиск оптимальных механизмов решения социальных задач;
- постоянное получение информации о социуме;
- ответственность попечителя;
- проведение заседания в интересном месте;
- оригинальная форма проведения заседаний Попечительского совета;
- возможность общения со статусными людьми;
- всегда есть влияние на принятие решений.

Комментарии для тренера:

Предложите группе дополнить этот список с учетом местных условий и менталитета. Проанализируйте его. Выделите те мотивы, которые вы считаете наиболее сильными для представителей органов власти.

3. Выводы

Сотрудничество с органами государственной власти, получение средств на реализацию своих проектов и программ из бюджета разных уровней требует от сотрудников некоммерческих организаций большой планомерной подготовки. Изучение местного законодательства, составление банка ключевых «лиц во власти», отвечающих или имеющих непосредственное влияние на распределение бюджетных средств — первый и самый важный шаг на пути к получению поддержки.

Для успеха фандрайзинговых мероприятий необходимо четко определить, кто вправе принять необходимое решение, чем вы или предлагаемый вами проект можете помочь этому человеку в выполнении своих должностных обязанностей, каков объем и уровень ресурсов, на которые может рассчитывать ваша организация, каким образом вы можете встроиться в существующую систему распределения средств и получить необходимое финансирование.

Эта работа потребует немало усилий и терпения. Однако помните, чем лучше вы подготовитесь к общению — тем выше шансы на успех.

Мы рассмотрели четыре основных вида документов, с которыми предстоит работать, если вы решите обратиться за поддержкой в государственные органы власти.

Важно понимать, что все представители органов власти — государственные служащие, поэтому документы должны соответствовать установленным нормативам. Порядок, утвержденный в органах власти, регламентирует: форму документов, этапы и сроки прохождения по инстанциям для ответа и/или принятия решения. Не стоит ожидать мгновенного ответа на ваш запрос или письмо. Наберитесь терпения и учтите при планировании фандрайзинговой кампании, что «государственные деньги — это медленные деньги». Даже если вы получили положительный ответ на письмо и ваш проект пообещали профинансировать — до получения реальных средств на счет организации может пройти несколько месяцев.

Не ограничивайте сотрудничество с органами власти получением материальных ресурсов. Это утверждение справедливо как при общении с государственными структурами, так и с другими потенциальными «донорами» вашей организации.

Урок 4. Благотворительные программы российского бизнеса, подходы к работе с коммерческими компаниями

1. Введение

В предлагаемом вашему вниманию уроке мы рассмотрим три основные темы: это основные тенденции в развитии взаимоотношений между бизнесом и некоммерческими организациями, мотивы оказания поддержки и попрактикуемся в наиболее используемом инструменте привлечения ресурсов коммерческих компаний — проведении переговоров.

Комментарии для тренера:

Рассмотрение данной темы потребует от двух до трех часов в зависимости от уровня подготовленности группы. В работе используется мини-лекция, «мозговой штурм» и ролевая игра. При работе с данной темой желательно максимально использовать имеющийся опыт участников обучения.

Задачи урока:

- определение основных понятий;
- определение ресурсов бизнеса и форм оказания поддержки;
- разобрать мотивы благотворительности бизнеса;
- попрактиковаться в проведении переговоров.

Приложения:

- Приложение 15. Этапы поиска и переговоры с бизнесом.
- Приложение 16. Описание ролевой игры.

2. Содержание урока

Благотворительность и социальная ответственность

Комментарии для тренера:

Материал подается в форме мини-лекции. Для удобства слушателей и наглядности мы рекомендуем подготовить мультимедийную презентацию.

Прежде, чем мы начнем говорить о привлечении ресурсов от компаний, стоит определиться с понятиями. «Корпоративная филантропия», «Участие в жизни общества», «Социальная ответственность» — эти новые понятия вошли в наш язык и в практику российского бизнеса. Однако часто ни сами компании, ни взаимодействующие с ними некоммерческие организации не понимают, в чем разница между ними и, соответственно, политиками и практиками российских компаний.

Самое широкое понятие — «корпоративная социальная ответственность». Согласно классическому определению крупнейшего международного объединения «Бизнес за социальную ответственность», корпоративная социальная ответственность — это «достижение коммерческого успеха путями, которые основаны на этических нормах и уважении к людям, сообществам, окружающей среде»⁷.

⁷ Business for social responsibility. Overview of Corporate social responsibility. 2003.

Политика корпоративной социальной ответственности (КСО) согласно определению того же объединения — это взаимосвязанный набор политик, практики и программ, которые интегрированы в процесс бизнеса, цепочки поставок, процедуры принятия решений на всех уровнях компании и включают ответственность за текущую и прошлую деятельность и будущее влияние деятельности компании на внешнюю среду. Концепция КСО в компаниях разного уровня, различных сфер бизнеса включает разные компоненты.

Самая широкая трактовка КСО включает в это понятие:

- корпоративную этику;
- корпоративную социальную политику в отношении общества;
- политику в сфере охраны окружающей среды;
- принципы и подходы к корпоративному управлению;
- вопросы соблюдения прав человека в отношениях с поставщиками, потребителями, персоналом;
- политику в отношении персонала.

Таким образом, корпоративная социальная ответственность — не синоним благотворительности бизнеса, скорее, корпоративная благотворительность — составная часть КСО.

В России пока понимание КСО в полном объеме пришло только в самые крупные компании, поэтому часто, особенно на региональном уровне, некоммерческие организации сталкиваются с использованием термина «социальная ответственность» как синонима благотворительности. Однако на деле это не так.

А вот «участие в жизни общества» — термин гораздо более близкий благотворительности и означает взаимодействие компании с местным сообществом, где расположены ее офисы и предприятия, или же с обществом в целом, особенно если компания занимается производством и продажей потребительских товаров. Однако и здесь есть различия. Родившийся в Великобритании термин «corporate community involvement» (участие в жизни общества) означает не только благотворительность, но, например, информирование местного сообщества о строительстве нового супермаркета компании и консультациях по поводу стройки, собственности, прав местных жителей, норм шума. Актуальная тема, не правда ли? Особенно в эпоху российской точечной застройки. Участие в жизни общества может также включать побуждение сотрудников компании быть более инициативными в поддержке местных нужд, более активное взаимодействие с местной властью. Благотворительность — тоже часть участия в жизни общества.

Наконец, корпоративная филантропия — это и есть синоним корпоративной благотворительности и подразумевает пожертвования со стороны компании на общественно полезные цели. А вот какими могут быть эти пожертвования, мы поговорим чуть ниже.

Таким образом, самое широкое понятие — корпоративная социальная ответственность, включающее все многообразие взаимоотношений компании с внешней средой. В него, как в матрешку, входит участие в жизни общества, а уже внутри политики участия в жизни общества мы находим корпоративную благотворительность.

Как уже было упомянуто, многие российские компании сами пока плохо разбираются в сборе «матрешек» цивилизованного социально ответственного бизнеса. Однако некоммерческим организациям, настроенным на формирование долгосрочных отношений с бизнесом, важно знать эти определения и различия.

Ресурсы бизнеса — не только деньги

Традиционное восприятие возможностей бизнеса в оказании благотворительной помощи сводится к двум составляющим: деньги и вещи. Безусловно, финансовая помощь компаний — существенный ресурс для некоммерческих организаций и денежная поддержка — то, к чему в отношениях с любой компанией нужно стремиться. Однако не все в современном бизнесе сводится к пожертвованиям из прибыли компании. В мире, а в последние пять лет и в России, получили развитие несколько новых возможностей благотворительности бизнеса, которые открывают перспективы для даже очень маленьких некоммерческих организаций.

Пожертвования сотрудников компаний

Одно из быстро развивающихся направлений корпоративной благотворительности, в том числе и в России — пожертвования сотрудников компаний. Этот подход подразумевает, что не только сама компания делает пожертвования на социальный или благотворительный проект, но и ее сотрудники отчисляют, например, 100 рублей в месяц из зарплаты, чтобы помочь приюту для бездомных животных или дому ребенка. В отличие от обычных частных пожертвований, здесь компания помогает своим сотрудникам оказывать благотворительную помощь. Работнику требуется только написать заявление или же подтвердить желание сделать пожертвование по электронной почте, и бухгалтерия компании будет удерживать сумму пожертвования при расчете зарплаты и переводить в выбранную организацию. Сотруднику, таким образом, не придется идти в банк, заполнять сорок нулей банковского счета, выдерживать ироничные взгляды операционистки. Кроме того, многие компании, удваивают пожертвования сотрудников, например, добавляют корпоративные 100 рублей к 100 рублям своего менеджера, идущих на помощь детскому дому.

Изначально программы пожертвований сотрудников начали развиваться в Великобритании и США более 25 лет назад. Сегодня практически каждая уважающая себя западная компания продвигает и развивает такие инициативы среди своих сотрудников. Пожертвования, при этом, остаются делом добровольным. Компания не имеет право оказывать давление на сотрудников или же, как в советское время, обязывать всех поголовно отдавать пять копеек в Красный Крест.

В России первые программы пожертвований сотрудников компаний появились в 2002–03 годах, и продвигал их САФ⁸ Россия. Он стал активным помощником компаний в организации программ пожертвований сотрудников и администрирует многие программы. Сегодня более 20 крупных российских и международных компаний, работающих в России, имеют программы пожертвований сотрудников, включая, например, «Росбанк» или «Русский Алюминий», ТНК-ВР и «Бритиш Американ Тобакко».

Что дает такая программа обычной некоммерческой организации? Вы можете стать участником уже имеющихся программ, предложив свой проект для продвижения среди сотрудников крупной компании. Это можно сделать, поговорив напрямую с компанией или с САФ Россия. Но вы можете и сами предложить и организовать программу пожертвований сотрудников в компании, с которой

⁸ САФ – Charities Aid Foundation

у вас уже есть контакт, в том числе и в вашем регионе. Однако с финансовой точки зрения имеет смысл предлагать такие программы либо компаниям, чьи сотрудники получают очень высокие зарплаты и могут делать существенные пожертвования (например, инвестиционный банк или консультанты, аудиторы, компании, обслуживающие нефтяной или газовый сектор), или же компаниям с числом сотрудников не менее 200. Иначе вы затратите много сил и ресурсов для «покорения сердец» работников, а получите в результате тоненький ручеек в 500 рублей в месяц. Хотя для небольшой организации и 500 рублей в месяц, но приходящих постоянно, уже существенный ресурс.

Программы пожертвований сотрудников позволяют получить финансовые ресурсы не из прибыли компании (откуда их получить сложнее всего), но и построить отношения не только с директором или руководителем PR-отдела, а со всем коллективом, сделав ваше сотрудничество с компанией долгосрочным и устойчивым. Программы пожертвований сотрудников также позволяют, пробившись один раз, не возвращаться опять с протянутой рукой, а получать регулярные пожертвования, пусть и не очень большие. Это потенциальный источник таких нужных денег на текущие расходы.

Волонтерство и секондмент

Помимо пожертвований, сотрудники компании могут стать вашими волонтерами и подарить вам не только часть зарплаты, но и свои силы, идеи, опыт. Существует два типа волонтерства сотрудников компании: массовое временное волонтерство и секондмент.

Массовое временное волонтерство — это использование помощи сотрудников компании в тех ситуациях и для тех задач, где вам не нужны специальные знания, а скорее крепкие руки и вдохновленные лица. Это может быть ремонт реабилитационного центра, помощь в организации детского лагеря, расклейке плакатов вашего спектакля и другие важные дела. Волонтеры могут быть хорошим подспорьем в организации мероприятий, в том числе фандрайзинговых. Важно, чтобы волонтеры сами получали удовольствие от участия в ваших проектах, чтобы это участие было связано с положительными эмоциями, а не только с чувством жалости и ощущением беды. Компания при этом, также как и с пожертвованиями сотрудников, может сделать свой взнос в проект, где участвуют ее сотрудники, или же сами сотрудники могут помочь вам деньгами и руками.

Секондмент — это тоже форма волонтерства сотрудников, но не такого, где вы загружаете десятки людей надуванием шариков для праздника или покраской стен детского дома. Это использование знаний и опыта специалистов, работающих в компаниях, для ваших нужд: помощь юриста, экономиста, финансиста, инженера, квалифицированного менеджера — в вашей работе, но с использованием их знаний. Секондмент — это оплата компанией времени своих работников по стандартным корпоративным ставкам в то время, когда сотрудники помогают вам. Такая помощь может составлять час, день, а может быть и «командировкой», например юриста или экономиста в вашу организацию для составления грамотного бизнес-плана или же регистрации филиала.

Обе модели — волонтерство и секондмент — также пришли к нам из западной практики и пока используются преимущественно иностранными компаниями, работающими в России. Однако крупные российские компании постепенно перенимают этот опыт и стараются внедрить обе модели у себя.

Волонтерство и пожертвования сотрудников — важные пути вовлечения компании в вашу работу, которые не требуют значительных финансовых расходов из прибыли самой компании, а потому могут быть привлекательны для бизнеса. Но стоит предлагать такие программы все же не всем компаниям. Целый сегмент российского бизнеса — государственные компании, компании с участием государства или же созданные на основе советских предприятий и сохранившие старый менеджмент и старую советскую корпоративную культуру, могут не пойти на такое сотрудничество. Однако, с другой стороны, добровольчество, субботники и сборы пожертвований «по подписке» существовали и в советское время. Где-то вам нужно будет подчеркнуть отличие новых подходов от старых, а где-то и преемственность традиций.

Социальный маркетинг и пожертвования клиентов

Социальный маркетинг — это широкое понятие, и мы не будем останавливаться здесь на всех его особенностях. Упомянем только те аспекты социального маркетинга, которые имеют отношение к фандрайзингу среди компаний.

Москвичи, петербуржцы и те, кто путешествовал по Западной Европе, наверняка замечали акции, которые проводят супермаркеты и другие магазины в наших столицах и в Европе. «Каждая десятая бутылка Кока-Колы поможет нуждающимся детям», «Каждый третий пакет памперсов — в пользу дома ребенка номер пять!» Посетители Макдональдса видели прозрачные ящички для пожертвований, стоящие перед кассой в каждом ресторане.

Подобные акции — часть социального маркетинга, усилия компаний, работающих в секторе потребительских товаров и услуг, соединить маркетинг и корпоративную благотворительность.

Социальный маркетинг в сфере корпоративной филантропии может осуществляться в нескольких формах. Самая простая — продажа части товаров или услуг со всей прибылью или частью прибыли, направляемой на благотворительные цели. Иной вариант — создание возможностей для покупателей/потребителей/клиентов делать пожертвования при использовании сервиса компании. Это и лишняя мелочь в коробку при покупке гамбургера, и чаевые на благотворительность в ресторане, и отчисления с банковского счета клиента, организованные банком.

В России в последние 2-3 года социальный маркетинг получает бурное развитие. Компании в потребительском секторе находят такой способ компромисса между своими коммерческими целями и социальными обязательствами очень эффективным. Помимо уже упомянутого Макдональдса, программу вовлечения клиентов в благотворительность запускает Росбанк. «Альфа-банк» выпустил специальные кредитные карточки, часть оплаты за которые идет во Всемирный Фонд охраны дикой природы.

Для организации сбора пожертвований потребителей или клиентов вовсе не обязательно иметь дело с крупной или международной корпорацией. В Латвии такую акцию в пользу фонда местного сообщества организовал местный маленький молочный магазин. В Тольятти фонд местного сообщества также взаимодействует с региональным бизнесом.

Помощь в фандрайзинге

Еще одна возможность взаимодействия с компаниями, появившаяся совсем недавно — помощь компании вашей организации в сборе денег, в фандрайзинге. Вам может показаться, что это нонсенс. Как компания может помочь в фандрайзинге? Однако такая практика существует. Классическим примером является компания «Эйвон», поддерживающая большую кампанию по помощи женщинам, страдающим раком груди. Компания не только сама финансирует программы в этой сфере, не только способствует сбору пожертвований от покупателей своей продукции, но и тратит ресурсы, человеческие и финансовые, на продвижение этой проблемы, организацию фандрайзинговых мероприятий, сбор пожертвований. Для компании — это и социальная ответственность, и продвижение своего бренда, укрепление лояльности потребителей к их продукции. Для благотворительных организаций — реальная помощь не только деньгами, но и знаниями профессиональных маркетологов и рекламщиков, нанять которых никакой благотворительной организации самостоятельно не под силу.

Другой пример — программа «Линия жизни», оплачивающая дорогостоящие операции тяжело больным детям. Изначально программа запускалась на пожертвования «Альфа-банка», но затем банк вложил средства в целую кампанию сбора средств. И теперь программа собирает в полтора раза больше средств от самых разных жертвователей, чем изначально она получала от «Альфа-банка».

Как мы видим, вариантов взаимодействия с компаниями может быть много, гораздо больше, чем традиционный сбор вещей и денег.

И все же немного о деньгах и вещах

Однако денежные пожертвования — все же остаются основным и традиционным способом помощи со стороны компаний, как и пожертвования вещей и товаров. Но и здесь происходят перемены. Если раньше в большинстве компаний денежная или товарная помощь выделялись по письму, звонку, знакомству, то в крупных компаниях теперь процесс финансовой помощи на благотворительные цели стал гораздо более формальным и организованным. О том, что отличает сегодняшний бизнес и его благотворительность от ситуации даже пятилетней давности, чуть ниже.

Много компаний: хороших и разных

Корпоративная благотворительность очень изменилась за последние пять лет. Прежде всего, во многих компаниях пришло понимание, что филантропия бизнеса — это не только и не столько добрая воля руководства, но часть бизнес-стратегии, репутации и бренда компании. К благотворительности стали относиться намного серьезнее, а проекты, предлагаемые для финансирования, подвергать более профессиональной оценке.

Наибольшие различия в подходах — среди крупных компаний, работающих на национальном или международном уровне. В отношении подходов к благотворительности крупные компании в России можно разделить примерно на три группы: «традиционные благотворители», «шефы» и «современные филантропы».

«Традиционные благотворители» — крупные компании, преимущественно с государственным участием, которые занимаются благотворительностью «по старинке», то есть отвечают на письма, запросы, требования власти. Как правило, в таких компаниях есть благотворительный бюджет — суммы, утвержденные на финансирование благотворительной деятельности в течение года — но нет реальной стратегии благотворительности, которая была бы связана с нуждами, интересами компании, ее брэндом. Более 80% средств традиционных благотворителей выделяется местным (и федеральным) властям и/или по их запросу. Фактически благотворительность таких компаний есть продолжение государственного бюджета.

Негосударственным некоммерческим организациям получить средства от традиционных благотворителей возможно. Однако огромную роль будут играть ваши связи с органами власти и/или руководящими сотрудниками компании, прямой доступ к лицам, принимающим решения. Личные контакты и особенно государственная поддержка играют ключевую роль в успехе при работе с традиционными благотворителями.

«Шефы» — это крупные компании, занимающиеся преимущественно крупным промышленным производством, которые концентрируют практически всю свою благотворительность в городах и районах присутствия своих предприятий. Здесь действует правило: «100 метров от заводского забора — не моя территория». С одной стороны, компании, имеющие громадные социальные обязательства, а часто являющиеся единственным крупным работодателем в городе, вынуждены содержать местную социальную сферу, здравоохранение, образование. Они заинтересованы в здоровой культурной и общественной среде именно на их территории. С другой стороны, такая политика оставляет очень мало «свободных» ресурсов для благотворительности, не связанной напрямую с территориями присутствия.

Наш совет некоммерческим организациям, обращающимся в компании с благотворительностью «шефского» типа: прежде всего, не поддавайтесь обаянию громкого имени или крупных цифр прибыли, печатаемых в газетах. Промышленная компания с большим числом работников и особенно с предприятиями, расположенными в моно городах, на деле крайне ограничена в своей свободе тратить ресурсы на благотворительность. Поэтому для создания эффективного партнерства с такой компанией вам нужно либо предложить программу, проект, который бы был важен и полезен на территориях присутствия компании либо был бы настолько уникален, знаменит и поддержан на таком высоком уровне, что компания обратит на него внимание из геополитических соображений.

Наконец, к категории «современные филантропы» можно отнести компании, которые разрабатывают цельные стратегии своей благотворительности, связанные не только с бытовыми нуждами, но и со стратегическими интересами компании, и делают доступ к ресурсам максимально открытым и прозрачным. Таких компаний становится все больше, и их можно найти и среди крупных промышленных корпораций, и среднего бизнеса, и компаний, производящих потребительские товары. Примерами могут служить «Русский Алюминий», «Росбанк», БАТ и другие. Эти компании организуют как минимум часть своей благотворительности в виде программ грантов с понятными и прозрачными правилами подачи заявок, создают корпоративные фонды, внедряют в практику программы пожертвований сотрудников и клиентов. Такие компании — лучшие партнеры

некоммерческих организаций, так как они открыты к диалогу и готовы воспринимать новые подходы к благотворительности, а программы грантов — более достойный, не унижительный способ обращаться за помощью со стороны некоммерческих организаций.

Стоит отметить, что большинство современных филантропов не всегда были таковыми. И часто именно некоммерческие организации, взаимодействуя с этими компаниями, помогали им изменить свою политику, понять, что прозрачная и продуманная стратегия благотворительности в результате приносит пользу не только обществу, но и бизнесу.

Важная деталь в работе со всеми крупными компаниями: не пишите писем руководству, особенно если вы не работаете в Кремле или не являетесь получателем премии «Оскар», другими словами, если вы не обладаете славой и влиянием. Основной контакт для вас в крупных компаниях — сотрудники отделов PR или же отделов, отвечающих за социальные программы, благотворительность. Во многих крупных российских компаниях такие специальные подразделения уже есть. Добиться встречи, разговора с этими сотрудниками намного проще, чем стучаться в массивные двери председателя Совета директоров. Сотрудники, отвечающие за благотворительность, часто могут дать вам совет, как лучше представить свой проект, чтобы Совет директоров компании его утвердил. У них часто есть гораздо более широкие и современные представления о благотворительности и некоммерческих организациях.

Средние и мелкие компании в России, как правило, относятся к традиционным филантропам и до сих пор в основном отвечают на письма. Более того, часто благотворительность компании отражает скорее личные предпочтения, опыт, страхи и интересы руководителя, владельца, а не стратегию и нужды компании. Личный контакт, особенно с руководством, здесь принципиально важен. Убеждение, эмоциональное влияние являются ключевыми для достижения успеха.

Мотивы благотворительности бизнеса

По большому счету, все мотивы благотворительности бизнеса можно разделить на личные и коммерческие. Личные — это мотивы конкретного человека, принимающего решения. Как уже упоминалось, большая часть российского бизнеса по-прежнему часто ведет себя не как бизнес, а как сообщество людей. Поэтому часто при фандрайзинге в бизнесе используются те же подходы, что и при сборе частных пожертвований⁹.

Коммерческие мотивы связаны с возможным получением компанией выгоды. Достаточно часто в малом и среднем бизнесе решение принимается на основе личных мотивов, а потом в этом начинают искать коммерческую выгоду. Крупный российский бизнес и транснациональные корпорации стараются выработать цельную социальную и благотворительную политику, которая преследует, в том числе и коммерческую выгоду.

Комментарии для тренера:

Рекомендуется использовать опыт и знания учащихся о мотивах благотворительности бизнеса. Предложите участникам методом «мозгового штурма» написать список возможных личных и коммерческих мотивов, зафиксируйте предложения участников на флип-чарте, обсудите их в группе и добавьте из приведенного ниже

⁹ Подробнее см. Урок 6 Главы 3.

списка пункты, которые не были названы участниками. Обсудите подробнее те пункты, которые вызвали вопросы или сомнения.

Личные мотивы благотворительности бизнеса:

- Личное отношение к проблеме (человек, принимающий решение, сам когда-то столкнулся с такой проблемой).
- Религиозные мотивы.
- Морально-нравственные мотивы (милосердие, альтруизм, гражданская позиция, патриотизм, «надо делиться»).
- Политические цели лидера компании.
- Поддержка «своих» учреждений, где учатся/работают родственники или друзья.
- Симпатия или жалость к просителю.
- Давление (настойчивость просителя — «лишь бы отстали», также встречается давление со стороны местных властей или общественности, хотя это трудно отнести как к личным, так и к коммерческим мотивам).
- Чувство вины (ответственность перед обществом за свою деятельность, желание «замолить грехи»).
- Мода (следование чужому примеру, «я не хуже N»).
- «Потому что попросили» (невозможность отказать).
- Национальная/ «клубная» принадлежность.
- Личное удовлетворение («барство», приятно давать).

Коммерческие мотивы благотворительности бизнеса:

- Известность, улучшение имиджа фирмы (PR компании).
- Продвижение, реклама определенного продукта (товара, услуги, бренда).
- Адресное обращение к своим целевым группам, доступ к определенному рынку (вместо обращений через СМИ/наружную рекламу).
- Улучшение отношений с местной властью (с возможностью в дальнейшем получить государственный заказ, участвовать в государственных программах).
- Демонстрация социальной ответственности фирмы, цивилизованности ведения бизнеса (особенно важно при выходе компании на международный рынок, для инвесторов или западных партнеров/хозяев).
- Престиж — ассоциирование имени компании с высококачественным или престижным мероприятием.
- Работа на будущее — воспитание лояльности к компании/бренду, привлечение новых сотрудников и/или клиентов (особенно при работе с детьми и молодежью).
- Развлечение для сотрудников фирмы, ее клиентов, партнеров (особенно проекты в области культуры, искусства, творческого развития, спорта).
- Улучшение внутрикорпоративных взаимоотношений («внутренний» PR, увеличение лояльности персонала к компании в целом/к руководству).
- Лоббирование интересов компании (особенно бизнес-ассоциациями).

- Снятие социальной напряженности в местном сообществе, где работает компания (особенно для крупных предприятий, имеющих заводы в российской глубинке).

Сразу оговоримся про налоговые льготы. К сожалению, этот мотив практически не работал в России даже тогда, когда эти налоговые льготы были (до 1 января 2002 года) — ими было сложно воспользоваться. Сейчас, даже если какие-то льготы прописаны в законах субъектов федерации, они не действуют, так как противоречат федеральному законодательству.

Получатели помощи

Мы обсудили, как и почему бизнес занимается благотворительностью. Теперь давайте посмотрим, какие целевые группы и сферы компании предпочитают поддерживать:

- Дети (особенно дети-сироты, а также одаренные дети, дети из неполных или многодетных семей).
- Инвалиды, пенсионеры (одиноким пожилые люди, ветераны Великой Отечественной войны, блокадники).
- Сфера культуры и искусства (в т.ч. восстановление церквей, памятников, поддержка деятелей искусства и пр.), спорта, образования и здравоохранения.
- Пострадавшие в результате катастроф и террористических актов, участники современных военных конфликтов, силовые структуры.
- Сфера охраны окружающей среды (гораздо реже).

Все, что не входит в вышеперечисленные приоритеты, нуждается в дополнительном объяснении и аргументации.

Кто же чаще других оказывается получателем такой помощи?

- Государственные и муниципальные учреждения социальной защиты и культуры (детские дома, приюты, музеи, школы творчества, дома престарелых).
- Государственные организации или проводящиеся под государственной/муниципальной эгидой мероприятия в сфере социальной помощи или культуры (День города, День Победы, различные концерты и праздники, благотворительные марафоны).
- Общественные организации инвалидов, пенсионеров, ветеранов, родителей детей-инвалидов, многодетных семей, пострадавших в конфликтах или катастрофах.
- Другие некоммерческие негосударственные организации, работающие в социальной сфере или в области культуры.
- Конкретные люди (прямая адресная помощь нуждающимся без посредников).
- Религиозные организации (церкви, монастыри).
- Благотворительные фонды, в т.ч. фонды общественного развития (community foundations).
- Собственные структуры компаний — фонды, общественные организации.

Реже всего получателями помощи становятся организации:

- научные;
- экологические;
- правозащитные;
- женские феминистские;
- ресурсные центры, центры поддержки НКО и бизнеса.

Статьи бюджета

Какие расходы компании предпочитают и избегают поддерживать? Пожертвования на разовые акции для бизнеса более предпочтительны, так как не требуют постоянных вложений и имеют конкретный, видимый результат. Хотя и текущие расходы бизнес может взять на себя.

Поддерживаются:

- Приобретение специального оборудования (особенно для лечения, обучения, ухода).
- Транспортные расходы (например, для перевозки детей в лагеря отдыха, поездки на соревнования и фестивали, специальный транспорт для инвалидов).
- Закупка и раздача лекарств, одежды, игрушек, книг, продуктов питания.
- Оплата специалистов, непосредственно работающих с детьми, инвалидами.
- Прямые расходы на проведение отдельных мероприятий.
- Реставрация церквей и исторических памятников, создание музеев.

Не поддерживаются:

- Административные расходы организаций (особенно оплата труда административного персонала, аренда офиса).
- Проведение семинаров, конференций, поездки на стажировки.
- Выпуск периодических изданий.
- Расходы на оказание бесплатных услуг, которые нельзя однозначно приблизить к «адресной социальной помощи» (телефоны доверия, например).
- Мероприятия, благотворительный эффект которых не виден.
- Нестандартные программы (целители, нетрадиционные религии и т.п.).

Конечно, работать с бизнесом легче всего организациям, занимающимся решением «популярных проблем» — заботой о детях, стариках, инвалидах, а также работающим в сферах, традиционно привлекающих СМИ, и соответственно, спонсоров — культура, спорт, образование. Но это не значит, что другим организациям надо отчаиваться — известно немало примеров сотрудничества бизнеса с молодежными и экологическими организациями, ресурсными центрами, различными клубами и т.д. Все зависит только от вас — от умения создать что-то новое, необычное, от уверенности в собственных силах и деле, которому вы себя посвятили, от умения презентовать себя (письменно или при встрече). Об этом пойдет речь в нашем следующем уроке — как можно подойти к компании и что нужно делать на переговорах.

Формы контакта с бизнесом

При работе с бизнесом в основном используются три формы контакта: звонок, письмо/факс, личная встреча (переговоры).

Первый контакт

Форма первого контакта зависит от размера и характера бизнеса, а также от сферы деятельности организации-просителя.

Визит в компанию (личная встреча) не практикуется как форма первоначального контакта. Исключение — личная встреча на каком-то мероприятии (выставке, форуме, конференции, благотворительной акции), когда можно не только познакомиться, но и предварительно переговорить о возможном сотрудничестве.

Если несколько лет назад начать со звонка считалось нормой, и часто удавалось сразу назначить личную встречу, то сейчас мы все чаще слышим: «Пришлите ваше предложение в письменном виде, и мы вам перезвоним». Теперь эта форма контакта может сработать только в двух случаях: при работе с малым и средним бизнесом или если имя вашей организации либо ее лидера/покровителя широко известно.

Письмо — достаточно универсальная форма первого контакта. Существует подход, при котором сам сбор средств у бизнеса производится с помощью писем, без личной встречи. Это может получиться, если вы работаете с одной из «популярных» у бизнеса проблем и/или если ваша организация хорошо известна компании. В случае сбора средств с помощью адресной/веерной рассылки писем не забудьте указать реквизиты, на которые нужно перечислять средства.

В большинстве случаев вам все-таки придется использовать наиболее распространенный инструмент фандрайзинга в бизнес-компаниях — личную встречу. Для ее успешного проведения вам не помешают базовые знания и умения, связанные с ведением переговоров, эффективным общением и реализацией продаж (литература и обучение по этим темам широко доступны в наше время, мы лишь приведем основные рекомендации, учитывающие специфику переговоров о получении благотворительной поддержки).

Этапы поиска и переговоры с бизнесом

1. Вступление.

На этом этапе вам важно подготовиться к встрече: определиться, к каким компаниям вы прежде всего обратитесь; собрать о них дополнительную информацию, и выбрать конкретного человека, с которым будете контактировать; написать письмо и/или позвонить; и, наконец, подготовить к встрече необходимые материалы и подготовиться самим.

2. Встреча.

Если вам удалось добиться личной встречи с представителем компании — это уже половина успеха. Теперь главное — достойно ее провести, чтобы добиться поставленных на этапе подготовки целей. Прежде всего, вам нужно установить хороший контакт с собеседником, рассказать о вашей деятельности и планах, вовлекая его в диалог, обсудить выгоды, которые принесет ему сотрудничество с вами, ответить на вопросы и преодолеть возможные возражения, и, наконец, подвести встречу к завершению, наметив дальнейшие шаги.

3. Послесловие.

Первая встреча прошла хорошо, но до контракта дело не дошло. Что делать дальше? Подробно зафиксируйте результаты встречи, определите вопросы, которые должны выяснить, подготовьте вариант договора и пошлите его партнеру (если это уже уместно), позвоните, чтобы назначить следующую встречу. Не бойтесь быть назойливыми, но не пережимайте (не звоните по пять раз в день).

Комментарии для тренера:

Структура переговоров представлена в Приложении 15. Можно подготовить мультимедийную презентацию с тем же содержанием. Имеет смысл сначала назвать общую схему ведения переговоров, а потом, если позволяет время, разобрать его подробно, приводя примеры, отвечая на вопросы участников и желательно, организуя практическую часть по отработке отдельных умений. Задание для проведения практической части приведено в Приложении 16. Это ролевая игра для двух команд. На ее проведение отводится 45 минут, из которых 15 минут отводится командам на подготовку и полчаса на сам процесс переговоров. По истечении получаса обсудите с участниками:

- Какие результаты были достигнуты? Кто получил наибольшую выгоду?
- Если участники в ходе переговоров не обнаружили, что одной команде были нужны листья, а другой корни растения тиратамед, обратите на это их особое внимание.
- Что было сделано обеими командами хорошо в ходе проведенных переговоров, а что можно было сделать лучше?
- Какие из представленных ниже правил были нарушены в ходе проведения переговоров?

Как хорошо подготовиться к встрече?

- Проанализируйте предыдущие встречи, если они были. Поговорите с теми, кто был на встрече, постарайтесь понять причины успеха/неудачи, извлеките уроки.
- Установите цель встречи. Только разумная и четкая постановка целей позволит вам по окончании встречи адекватно проанализировать ее результат, не расстраиваясь напрасно из-за того, что вы не достигли невозможного, и в то же время оценить ситуацию критически.
- Продумайте место встречи. Рассматриваются три возможных варианта: у партнера, у себя, на нейтральной территории. Чаще всего, вам нужно будет подъехать в офис компании — в этом случае заранее оцените, сколько времени вам понадобится на дорогу.
- Спланируйте состав участников встречи. Он выбирается с точки зрения текущей ситуации на переговорах. Например, если ясно, что речь пойдет о специфических характеристиках вашего проекта/услуги, то, возможно, будет целесообразно присутствие эксперта с вашей стороны. Обычно на переговоры идут 1-2 представителя от организации.
- Спланируйте время и продолжительность встречи. При назначении времени встречи вы должны иметь при себе ежедневник, чтобы учитывать собственный график. Продолжительность встречи существенно зависит от ее целей, этапа развития отношений и количества участников. Обычно на первую встречу бизнесмен готов уделить не больше 20-30 минут.
- Подготовьте необходимые материалы. Набор материалов может вклю-

чать в себя как блокнот для записей и ручку на начальных этапах сотрудничества, так и специальные документы (см. ниже) или даже оборудование для проведения полномасштабной презентации вашего проекта/услуги, когда это необходимо.

- Что может пригодиться во время встречи:
 - краткое описание вашей организации;
 - годовой отчет за последний год;
 - план работы и бюджет организации на следующий год;
 - краткое описание основных программ и проектов;
 - подробное описание проекта, с которым вы обращаетесь;
 - описание возможностей сотрудничества с организацией;
 - список существующих «доноров» и партнеров;
 - истории успеха и подборка публикаций о вашей организации и ее проектах;
 - копия устава и свидетельства о регистрации организации, образец договора.
- Составьте черновой план переговоров. Спланируйте заранее, что и в какой последовательности будете говорить, подумайте о возможных вопросах и подготовьте ответы, еще раз просмотрите собранную о компании информацию.
- Подготовьтесь сами. Настройтесь на успех, оденьтесь соответственно (в любом случае вы должны быть одеты аккуратно и по-деловому, а вот степень формальности зависит от принятого в компании стиля).

Встреча

Как установить контакт с собеседником?

- Настройтесь на беседу — еще в приемной (если вы ждете) или на подходах к офису посмотрите на окружающую вас обстановку, примите чай/кофе, если их вам предложат (от алкоголя и сыпучего печенья мы бы посоветовали воздержаться).
- «Растопите лед» — в начале беседы представьтесь, улыбайтесь собеседнику, источайте энтузиазм, говорите четко, сделайте комплимент обстановке, затроньте общую тему (погода, природа, пробки).
- Наладьте диалог с собеседником: скажите, что уже знаете о фирме, задайте вопросы о компании, ее деятельности и планах, плавно переходя к интересующей вас теме.

Как хорошо представить свою деятельность?

- Во-первых, тот человек, который идет на встречу, должен хорошо знать свой «продукт», т.е. обладать всей необходимой информацией об организации, а также о предлагаемом на рассмотрение проекте или услуге.
- Если вы нацелены на партнерство, действуйте как консультант, а не коммивояжер, который заходит во все двери подряд. Определите проблему, с которой столкнулась компания, постарайтесь понять, что им нужно и чего они хотят, предложите решение этих проблем.
- Говорите на понятном языке: избегайте специальных терминов и непонятных простому обывателю сокращений (например, НКЮ, третий

сектор, ЛЖВС и пр.), чтобы не ставить собеседника в неудобное положение.

- Излагайте информацию, пользуясь проектной логикой: начните с проблемы (говорите не о внутренних проблемах вашей организации, а о ситуации, в которой находится ваша целевая группа), а уже из проблемы выйдите на ее решение и на роль вашей организации/проекта в этом.
- Старайтесь перевести монолог в диалог, не говорите все время сами. Если ваш собеседник вовлечен в беседу — это уже успех! — с пустыми руками вы не уйдете. Реагируйте на вопросы позитивно, будьте готовы на них ответить.

Как «продать» выгоды, чтобы их «купили»?

- Знайте все характеристики вашего продукта (предлагаемого проекта, программы, услуги) и стандартные выгоды для каждой характеристики.
- Подберите те выгоды, которые актуальны именно для этой компании. Используйте собранную о компании информацию.
- Предложите пути решения проблемы с помощью вашей организации и помогите им получить то, чего они хотят, а не фокусируйтесь на том, чего хотите вы. Убедитесь, что в основном говорят они, а вы думаете над тем, как ваш продукт может быть им полезен.

Как преодолеть возникшие возражения?

Возможные возражения:

- «Ситуация с прибылью компании настолько плохая (из-за экономического спада, других причин), что мы и так сокращаем бюджет».
- «Хорошо, я поговорю с шефом и позвоню вам».
- «Я не могу выделить такую большую сумму».
- «Бюджет этого года уже израсходован».
- «Я не уверен, что деньги пойдут именно на этот проект/попадут именно этим людям».
- ... (добавьте сюда ваши варианты)

Техники преодоления возражений в зависимости от их типа:

Сомнение: ... ссылки на кого-либо, рекомендации;
... доказательство (изучение отчетов).

Беспокойство: ... объяснение (если вызвано нехваткой информации);
... перевешивание аргументами (выгоды).

Невозможность:

... альтернативный совет (если вызвана нехваткой ресурсов);
... вовлечение человека, принимающего решения (если это не тот человек).

Отсутствие интереса:

... еще раз определите ситуацию и потребности собеседника;
... найдите скрытое:
- сомнение,
- беспокойство,
- невозможность;
... проверьте и ответьте на возражение;
... убедитесь в положительном отношении.

Как правильно завершить встречу?

- Проверьте, что все ключевые вопросы были затронуты.
- Подытожьте выгоды.
- Сделайте все для продолжения общения:
 - договоритесь о следующей встрече/ звонке;
 - оставьте документы;
 - договоритесь о встрече с его шефом (это намного лучше, чем ему просто передадут ваш разговор).

Послесловие

Что делать после встречи?

- Подробно зафиксируйте результаты встречи. Если вы взяли взаимные обязательства, уместным будет даже переслать резюме встречи и график договоренностей вашему партнеру.
- Запишите вопросы, которые вы должны выяснить.
- Подготовьте вариант договора и пошлите его партнеру (если это уже уместно).
- Позвоните, чтобы назначить следующую встречу. Не бойтесь быть навязчивыми, но не пережимайте.

Как поддерживать дальнейшие контакты, чтобы они перешли в долгосрочное сотрудничество?

- Не забывайте благодарить вашего «донора». Это могут быть письма благодарности, выступления на мероприятиях, упоминание имени компании и конкретного человека в статьях о вас, в годовом отчете, буклетах организации, выставление компании/ее руководителя в разных благотворительных конкурсах, небольшие подарки, например, поделки или рисунки, выполненные детьми и т.д.
- Не вешайте все финансовые проблемы на одного жертвователя, распределяйте «нагрузку» между несколькими. «Донор» должен знать, что он не один, но, возможно, самый щедрый/умный/любимый.
- Всегда приглашайте «донора» на ваши мероприятия (не настаивайте, но и не забывайте это делать). Возможно, он не придет, но если все же появится и своими глазами увидит результаты вашей деятельности — думаем, он станет еще щедрее.
- Оценивайте результаты своего труда и отчитывайтесь, даже если сам «донор» этого не просит. Отчет должен быть простым и коротким, состоящим из 2-х частей:
 - содержательной (что произошло благодаря поддержке, какие результаты достигнуты);
 - финансовой (на что потрачены деньги «донора»).

Для успешного взаимодействия с бизнесом важно подобрать наиболее адекватную форму контакта. Если вы остановили свой выбор на переговорах, половина успеха зависит от подготовки к ним. Правильно ли вы выбрали компанию и человека в ней, грамотно ли составили письмо, удалось ли дозвониться и назначить встречу, настроились ли вы на встречу, принесли ли необходимые материалы и т.д. На самих переговорах важно общаться с собеседником, задавать вопросы, уверенно отвечать на вопросы бизнесмена. Хорошо уметь преодолевать возникающие сомнения и возражения и уметь подводить итоги встречи.

Желаем вам успеха!

3. Выводы

«Золотые правила» фандрайзинга среди компаний

Прежде всего, не стоит относиться к бизнесменам так, как будто они должны вас поддерживать – все зависит исключительно от их доброй воли. Нужно понять мотивы, по которым коммерческие компании, зарабатывающие деньги, все же жертвуют на благотворительные цели. Отталкиваясь от этих мотивов и от специфики организации, спланируйте подход: будете ли вы опираться исключительно на личные мотивы (сострадание и пр.) или создадите что-то, что можно предложить на взаимовыгодных условиях.

В небольшой главе, безусловно, невозможно раскрыть все особенности работы с компаниями и фандрайзинга среди компаний. Назовем лишь несколько уроков, которые мы извлекли для себя, работая с российским бизнесом:

Найдите своего благотворителя. Постарайтесь узнать как можно больше о компании, ее сфере бизнеса, территории или территориях присутствия, социальной политике, собственности, обязательствах. Не существует единого успешного рецепта привлечения средств бизнеса. Каждая компания уникальна и требует индивидуального подхода. Чем больше вы знаете о компании, которую надеетесь сделать вашим постоянным партнером, чем больше ваши предложения учитывают интересы и устремления компании, тем выше шансы на получение средств и на выстраивание долгосрочных отношений.

Помните, что деньги вам не нужны. Да-да, мы не ошиблись. Большинство некоммерческих организаций в России повторяют одну и ту же ошибку, обращаясь за помощью к бизнесу и к частным благотворителям: они просят деньги для себя. Вам деньги не нужны! Они нужны тем, кому вы помогаете: бездомным детям, одиноким старикам, вымирающим видам животных, затравленным солдатикам-первогодкам. Обращайтесь к бизнесу от их имени и говорите об их нуждах, а не о своих проблемах. Ваши проекты — это инструмент, а не цель. И ваша работа — только дорожка к спасению жизней людей, оказавшихся в беде.

Будьте внимательны к интересам бизнеса, но не служите. Обещания прямой рекламы, декларации служить всем интересам бизнеса, сделанные с порога, вызывают лишь подозрение а, не интерес. Лучше, если предлагаемый вам проект ненавязчиво включает элементы, которые при ближайшем рассмотрении могли бы дать возможность продвижения брэнда компании или ее товаров, содержали бы мероприятие, интересное для прессы. Разумный сотрудник, отвечающий за связи с общественностью, сам поймет, где компания может продвинуть свои интересы.

Не пишите письма. Письма с просьбой о помощи, рассылаемые по компаниям, имеют очень ограниченный эффект. Они помогают, если ваше письмо подписано знаменитостью (да и то не всегда), или же важной государственной «шишкой» (иногда даже контрпродуктивно), или же компания уже вас хорошо знает и уважает ваши достижения. Но письма от неизвестной организации, «пришедшей с улицы» — могут принести только разочарование. Поэтому наш совет: не полагайтесь только на письма, старайтесь наладить личный контакт либо с руководством, либо в крупной компании со специальным сотрудником. Старайтесь появиться там, где бывают компании, а также сделать так, чтобы ключевые люди в компании о вас слышали. Но не от вас, а от людей, мнению которых они доверяют. Создание брэнда — удел не только бизнеса. Известный и уважаемый брэнд — половина успеха в фандрайзинге благотворительной организации.

Наконец, не забывайте о советах, которые даны в начале этого урока. Не фокусируйтесь на деньгах и вещах. Пробуйте предлагать другие варианты помощи, вовлекающие в сотрудничество с вами работников компании, ее клиентов и потребителей.

Но, главное — никогда не сдавайтесь! Самое главное в фандрайзинге — это нестигаемый оптимизм и вера в то, что вы все равно победите.

Урок 5. Привлечение частных пожертвований

1. Введение

Частные пожертвования составляют более половины дохода НКО в большинстве развитых стран. В России еще 10 лет назад можно было смело говорить, что частные пожертвования как источник средств для НКО практически отсутствуют. Сегодня ситуация быстро меняется. На «рынке благотворительности» уже есть немало организаций, которые активно собирают пожертвования с частных лиц, проверив и отработав при этом десятки различных технологий. Именно на их опыт следует опираться в первую очередь, чтобы не повторять чужих ошибок и быстрее достичь необходимого уровня эффективности в сборе частных пожертвований.

Комментарии для тренера:

Продолжительность урока может составлять от трех до восьми часов в зависимости от выбранной формы проведения и количества практических упражнений. Для заключительной части потребуется компьютер.

Задачи урока:

- определиться с тем, что понимать под «частными пожертвованиями», рассмотреть их основные плюсы и минусы;
- провести аналогию «фандрайзинг = бизнес», добиться понимания сходства обращения за пожертвованием с продажей;
- ознакомиться с некоторыми элементами маркетинга, имеющими отношение к фандрайзингу: важность правильного выбора аудитории, потребности аудитории, пирамида Маслоу, принципы принятия решений потенциальным донором, закон Парето и т.п.;
- продемонстрировать разнообразие методов работы с частными лицами, разобрать детально те из них, которые наиболее интересны группе;
- продемонстрировать, как можно автоматизировать работу с большим количеством частных лиц на примере подготовки персонализированного письма для группы доноров.

Приложения:

- Приложение 17. Инструкция по разработке базы данных.

2. Содержание урока

Что такое частные пожертвования и нужны ли они нам

Под частными пожертвованиями мы понимаем денежные средства (реже — другие материальные ресурсы), которые частное лицо передает некоммерческой организации или отдельному человеку на решение самых разных социальных проблем.

Главная особенность таких пожертвований: донор отдает свои **личные** деньги, не выступает от имени какой-либо организации или группы лиц и не в интересах организаций или групп лиц. Это важно понимать, т.к. при обращении

за частными пожертвованиями мы должны учитывать мотивации, важные отдельному человеку, а не организации, от имени которой он выступает¹⁰.

Частные пожертвования считаются сегодня в России одним из самых сложных источников средств. И это неудивительно, ведь отдельные граждане, в отличие от компаний и фондов, редко могут пожертвовать крупную сумму. А значит, существенное финансирование из этого источника можно получить лишь при длительной, хорошо спланированной, методичной работе с десятками, сотнями и тысячами доноров. Однако есть у этого источника и преимущества.

Комментарии для тренера:

Предложите участникам сделать упражнение «Плюсы и минусы привлечения средств от частных лиц». В зависимости от того, каким временем вы располагаете, можно провести это упражнение в одном из трех вариантов:

1. Участники делятся на 2 группы. Одна составляет список преимуществ работы с частными донорами, другая — список недостатков. Время на подготовку — 10-15 минут. Затем — представление результатов, вопросы, комментарии тренера. В таком формате продолжительность упражнения — 30-50 минут.
2. На флип-чарте делаются две колонки: «Плюсы» и «Минусы». Вместе с участниками необходимо их заполнить. В этом формате упражнение займет 15-30 минут.
3. Таблица заполняется или демонстрируется (уже готовая) и комментируется тренером. Необходимое время — 10-15 минут.

Должна получиться примерно следующая таблица (для удобства тренера краткий комментарий по каждому пункту помещен в саму таблицу):

Плюсы	Минусы
<p>Стабильность. При наличии большого количества «доноров» мы меньше зависим от каждого из них. Простой пример: если компания обещает нам ежегодно переводить 100 тыс. рублей, то ее отказ от обещания означает для нас потерю 100 тыс. рублей (соответственно, срыв планов и т.п.). Если ту же сумму мы получаем ежегодно от 100 доноров, то отказ одного означает потерю лишь 1000 рублей, отказ 10 — 10 тыс. рублей и т.д.</p> <p>Возможность учитывать индивидуальные особенности каждого «донора». Каждый из них имеет свои собственные мотивации. При постоянном сборе информации о «донорах» мы можем найти персональный подход к каждому.</p> <p>Создание базы постоянных (лояльных) доноров. При правильной работе основная часть средств поступает не от первых пожертвований «доноров», а от последующих. Т.е. чем больше мы</p>	<p>Дороговизна. Работа с частными лицами требует денег. Если для получения гранта (в идеальном случае) достаточно нескольких часов на подготовку заявки, пачки бумаги и конверта, то здесь так просто «не отделаешься». На каждого потенциального «донора» придется тратить деньги. На удержание каждого из имеющихся тоже. Эффективной такая система становится не сразу. Потому есть 2 сценария для начала работы с частными «донорами»: либо серьезные инвестиции, приводящие к быстрому росту эффективности, либо медленный рост эффективности при небольших затратах.</p> <p>Времяемкость. Основа финансирования при работе с частными лицами — это регулярные пожертвования от постоянных «доноров». На создание такой базы постоянных «доноров» требуется время — от нескольких месяцев до нескольких лет.</p>

¹⁰ Личные и коммерческие мотивы компаний см. в Уроке 4 данной главы.

Плюсы	Минусы
<p>работаем с «донорами», чем больше узнаем о них, тем больше они жертвуют. Нелояльные (случайные) «доноры» «отсеиваются» в первый же год, а остаются самые надежные и преданные. Некоторые из них двигаются еще дальше: приводят друзей, подключают свою компанию, становятся волонтерами и проводниками наших идей.</p> <p>Предсказуемость и прогнозируемость. С какого-то момента (не сразу!) накопленный опыт позволит вам планировать, сколько средств будет собрано с ваших постоянных «доноров» в будущем. Чем больше объем «донорской» базы и опыт, тем точнее будут прогнозы. Таким образом, можно планировать долгосрочные проекты. Ни один другой источник средств не дает такие возможности для прогнозирования.</p> <p>Низкая конкуренция, и большое число потенциальных «доноров». Количество компаний, готовых помочь — ограничено. Количество фондов и того меньше. Количество частных лиц в России — более 140 млн. Даже если вычесть пенсионеров и детей (хотя они тоже жертвуют), то все равно остаются десятки миллионов. И абсолютное большинство из них еще никому не помогают только потому, что их никто не просил! Количество же организаций, которые уже успешны в привлечении частных пожертвований — единицы, поэтому конкуренции пока нет совсем. Кто раньше освоит все технологии, у того будет большее преимущество.</p> <p>Технологичность. Естественно, невозможно писать письма лично каждому из тысяч «доноров». Но современные технологии позволяют строить работу с частными «донорами» так, что каждый чувствует, что общаются лично с ним, хотя в реальности почти все делается автоматически — с использованием компьютера, баз данных, скоростных принтеров и т.п.</p> <p>Нецелевые средства. Как правило, частные «доноры» делают пожертвования просто «чтобы помочь» — т.е.</p>	<p>Бухгалтерское оформление. Каждый взнос от частного лица необходимо оформлять. Даже анонимные платежи нужно приходовать (например, через ящик для пожертвований). Естественно, возрастает нагрузка на бухгалтерию (хотя эти процессы тоже можно и нужно автоматизировать).</p> <p>Юридические вопросы. Законодательство для работы с частными «донорами» еще очень несовершенно. Так, недавно вышедший закон о персональных данных вводит довольно серьезные ограничения (например, необходимо письменное разрешение от человека на использование его данных). Чтобы не попасть под давление силовых органов, нужно серьезно относиться к изучению правового поля, в котором мы работаем.</p> <p>Небольшие взносы. Средний размер взноса частного лица, конечно, не сравнится со средним грантом или пожертвованием от компании. Для эффективности работы, во-первых, взносов должно быть много, во-вторых, нужно «растить» крупных «доноров» из мелких.</p> <p>Недостаточно удобных механизмов платежа. Это одна из главных проблем работы с частными лицами. Основные механизмы платежа сегодня: наличные (трудно организовать их законный массовый и безопасный прием), перевод через Сбербанк (очереди, некомпетентность сотрудников Сбербанка, комиссия 3% и т.п.), платеж банковской картой через Интернет (сложная процедура регистрации такой системы, малое количество людей, способных платить таким способом, недостаток доверия к таким платежам).</p> <p>Низкая эффективность большинства работающих «на западе» методов. К сожалению, многие классические методы, работающие в других странах, оказываются малоэффективными в России. Поэтому приходится их довольно сильно адаптировать к нашим условиям, что требует времени и средств.</p>

Плюсы	Минусы
<p>НКО может распоряжаться этими средствами по своему усмотрению.</p> <p>Простая (или отсутствующая) отчетность. Редко бывает, что частное лицо требует предоставления финансовой отчетности. Обычно либо отчетность не запрашивается вообще, либо достаточным является отчет типа «С Вашей помощью нам удалось сделать это: ...»</p> <p>«Воспитание» аудитории. Это преимущество скорее для третьего сектора в целом, чем для конкретной НКО. Чем больше люди будут получать обращений от НКО, тем скорее они привыкнут к тому, что помогать НКО — это нормально. Сейчас у них выбор: подать нищему в переходе или НКО. Хорошо бы, чтобы выбор был между одной НКО и другой.</p>	<p>Необходимость постоянного контроля/работы. Работа с частными лицами должна вестись постоянно. Как только будет сделана пауза в поддержании отношений с «донорами», это тут же приведет к потере части из них.</p> <p>«Моральные трудности». Многим НКО трудно решиться на работу с частными лицами по моральным соображениям, т.к. во-первых, фандрайзинг среди частных лиц очень напоминает бизнес, во-вторых, на первых порах он имеет очень низкую эффективность или даже убыточен.</p>

Комментарии для тренера:

В конце упражнения можно еще раз озвучить один из основных принципов работы с частными донорами: фандрайзинг может быть успешен только при построении долгосрочных отношений с «донорами». Кроме того, можно спросить участников, что они думают о частных пожертвованиях, хотят ли они заниматься их привлечением. Хорошо бы получить примерно такой ответ: «Да, этим надо заниматься, хотя бы постепенно, т.к. это перспективно».

Немного о маркетинге, или «Как продать моральное удовлетворение»

Если вы все-таки дозрели до того, чтобы обращаться за поддержкой к частным лицам, то давайте рассмотрим, с чего начинать и как это делать. Будет намного проще и эффективнее «просить деньги», если мы проведем аналогии между фандрайзингом и бизнесом.

Предлагается в сильно упрощенной форме затронуть основы маркетинга, понимание которых очень важно для фандрайзера. За каждым фактом оказания поддержки (даже если мы говорим о коммерческой структуре или государственной организации) стоит живой человек. Все, что написано в этом разделе, относится именно к таким отдельным личностям и в большинстве случаев неприменимо к фондам, где есть четкие «правила игры».

Фандрайзинг — это «продажа».

Сперва давайте разложим процесс пожертвования на составляющие:

1. Человек отдает деньги НКО.
2. Человек получает взамен ощущение сделанного доброго дела.

Сравните:

1. Человек отдает деньги в кассу магазина.
2. Человек получает взамен банку газировки.

Комментарии для тренера:

Можно изобразить этот процесс на флип-чарте в схемах или картинках. Вопросы к аудитории: Похоже? В чем различие?

Сравнение, возможно, упрощенное, но оно показывает, насколько близки процессы пожертвования и покупки. Отличие — лишь в «товаре»: в одном случае это газировка, в другом — ощущение сделанного доброго дела, другими словами — моральное удовлетворение. Именно это наш «товар», и именно его мы (НКО) продаем.

Люди хотят делать добрые дела, они хотят дать вам деньги и почувствовать себя хорошими — они хотят купить у вас моральное удовлетворение!

Вопрос к аудитории: «Что нужно человеку, который покупает электродрель?»

Рекламисты давно заметили и активно эксплуатируют один факт: человек покупает не товар. Товар — лишь средство для того, чтобы решить какую-то проблему. Что нужно человеку, который пришел в магазин за электродрелью? Ему нужна дырка в стене! Если рядом на витрине будут лежать супер-дрель и волшебная палочка для мгновенного пробивания дырки в стене, то покупатель купит именно эту палочку — ведь с ее помощью решить проблему проще.

Вот и мы должны понять, какую свою проблему человек решит, если нам поможет. Понимание интересов и потребностей аудитории (потенциального донора) — ключ к успеху!

Комментарии для тренера:

Упражнение: найти правильный подход к разным людям. Допустим, мы хотим сделать во дворе красивые газоны. Как мы обратимся к чиновнику, бизнесмену и местному жителю, чтобы добиться от него финансовой поддержки на оформление газонов. Можно разбить участников на 3 группы, чтобы каждая из них подготовила окончание для следующей фразы: «Помогите нам сделать газоны — дайте денег на таблички и семена...» Время на выполнение задания — 5 минут. Представление результатов и краткое обсуждение — 10 минут.

Возможный вариант решения:

- (как НКО обычно делают) ...потому что мы хотим, чтобы было красиво!
- (чиновнику) ...и в местной газете будет написано о том, что это сделано с вашей помощью, а вы сэкономите ресурсы на специальные бригады, т.к. у нас все будут делать добровольцы — местные жители.
- (бизнесмену) ...и один из газонов будет перед вашим офисом, мимо него каждый день будут проходить на работу ваши сотрудники, а вы получите благодарность от главы района и место рядом с ним на пикнике по случаю закладки первого газона.
- (местному жителю) ...и вы будете наслаждаться их видом прямо из окна, а цветами будет выложено ваше имя, имя вашего ребенка или любимого человека.

Видно, что подход номер один направлен на «святых людей», которые тоже хотят, чтобы «было красиво» (мы еще поговорим о таких людях), а много ли таких? Увы... Зато остальные подходы обнадеживают. Что нужно чиновнику? Выполнить план (в т.ч. по благоустройству района), сэкономить средства (с этим

всегда напряженно), выслужиться перед начальством (провести хорошее мероприятие, не потратив сил и энергии). Так же можно разложить и преимущества, получаемые бизнесменом и местным жителем.

«Свойства» продукта и «преимущества», которые он дает

Получать поддержку станет гораздо легче, если мы начнем рекламировать («продавать») не свойства нашего «товара», а преимущества, которые он дает «покупателю». Вместо «сверхскоростная дрель» — «экономия времени за счет сверления дырок — в 2 раза быстрее», а вместо «будет красивый газон» — «вы сможете любоваться красивым газоном».

Комментарии для тренера:

Упражнение-разминка «Тест гениального карандаша» (7-10 минут).

Для иллюстрации различия между свойствами товара и получаемыми преимуществами пройдите «Тест гениального карандаша», придуманный одним из гуру директ-маркетинга Аланом Розенспеном. Возьмите простой шестигранный деревянный карандаш и попробуйте составить пары типа «свойство-преимущество». Для примера: «деревянный — не тонет в воде» или «граненый — не скатывается со стола». Сколько таких пар вы сможете составить?

У такого простого продукта как карандаш на одном из семинаров маркетологи насчитали более 200 таких пар! Так неужели, предлагая людям сделать пожертвование, мы не найдем хотя бы пару очень ценных преимуществ, которые им понравятся?

Комментарии для тренера:

Упражнение: «Что я получу?»

Продолжительность (в зависимости от выбранного формата) — 15-30 минут. Необходимо составить списки преимуществ, которые получают «доноры», поддерживая благотворительные программы участников семинара. Можно выбрать 2-3 программы, и всем вместе написать список из 5-10 преимуществ. Другой вариант — дать это упражнение для работы в группах. В этом случае желательно разделить группы так, чтобы участники придумывали преимущества не для своего проекта — свежий взгляд поможет найти новые идеи. В бизнесе нередко встречается правило «ЧЯБИ» — «Что я буду иметь?». Ответ на этот вопрос — ключ и к продаже, и к получению пожертвования.

Еще о значимости аудитории

Самый важный вопрос при работе с частными лицами — «У кого просить?». Каким бы гениальным ни был ваш «продукт», как бы красиво он ни был упакован, вы не сможете его продать, если аудитория в нем не нуждается.

10:3:1 — примерно таково соотношение значимости целевой аудитории (у КОГО просить), собственно продукта (на ЧТО просить) и «креатива» (КАК просить: тексты, дизайн, оформление).

Попробуйте продать самую современную микроволновую печь очень дешево жителям села, в котором нет электричества. И наоборот, если вам срочно нужно записать номер машины, скрывающейся с места аварии, то вам все равно, подадут вам ручку Parker или огрызок карандаша.

За какие струны дергать?

Одна из самых распространенных ошибок НКО — попытка искать «идеальных доноров» — тех, кто мечтает нам помочь. Таких мало, и нахождение их — процесс долгий, рискованный и дорогой. Гораздо разумнее работать с разными потребностями потенциальных «доноров». Рассмотрим, какие они бывают.

Пирамида потребностей по Маслоу

Все живые существа, и люди в том числе, стремятся удовлетворить свои потребности. Согласно теории Маслоу, у человека существует 5 уровней этих потребностей. И к удовлетворению потребностей следующего уровня люди переходят лишь тогда, когда «насыщен» предыдущий уровень. Безусловно, есть исключения — люди, которые «пропускают» отдельные уровни в своем развитии (в жизни), но их меньшинство, а в поиске средств нам нужно опираться на наиболее типичные модели.

Вот как выглядит сама пирамида:



Первый уровень — потребности базовые. Это где-то совсем на уровне физиологии — человек должен есть, пить, спать, прятаться от дождя и холода, размножаться... Голодного человека волнует только одно: организму, чтобы выжить, нужно насытиться.

Итак, человек сыт и доволен. В этот момент он переходит на второй уровень: потребность в безопасности. Человек оглядывается вокруг — ему нужно убедиться, что его довольно-сытому состоянию ничто не угрожает. Почувствовав себя в безопасности (поставив железную дверь и застраховав имущество), он движется дальше — к третьему уровню.

Социальные потребности. Человек начинает замечать, что он живет в обществе. Тут есть свои правила, законы, нормы, культура, статусы... Он стремится стать частью этого общества, хочет быть не хуже других. Он хочет, чтобы его принимали как своего — во всем обществе и в отдельных его группах. Как только он становится полноценным членом общества, у него наступает следующий этап.

Четвертый уровень. Теперь появляется потребность отличаться. Человек хочет быть лучше других или, по крайней мере, отличаться от других.

Пятый уровень. Потребность в самовыражении. Человек хочет чувствовать, что он — личность, он творит, делает добрые дела, и, главное, ему не важно, замечает это кто-либо или нет. Он делает это для себя. Это художник, рисующий картины и прячущий их в чулан. Это поэт, пишущий стихи, которые никому не показывает. Это тот, кто делает пожертвование на операцию ребенку анонимно, не сказав об этом никому — это те самые «святые люди», которых мы обычно пытаемся найти. Но таких — мало.

Комментарии для тренера:

Упражнение: «Фандрайзинг по Маслоу»

Теперь допустим, что на каждый следующий уровень переходит 10% от предыдущего, а мы живем в городе N с населением 10000 человек. Это означает, что в нашем городе есть 1 человек, мечтающий сделать доброе дело, 10 человек, которые хотят выделиться, 100 человек, желающих влиться в общество, 1000 человек, обеспокоенных вопросами безопасности, и много тысяч остальных. Как мы будем искать деньги? Пусть группа предложит 1-2 фразы, которые четко нацелены в потребности определенного уровня. Можно сделать это на примере конкретных проблем, над которыми работают участники.

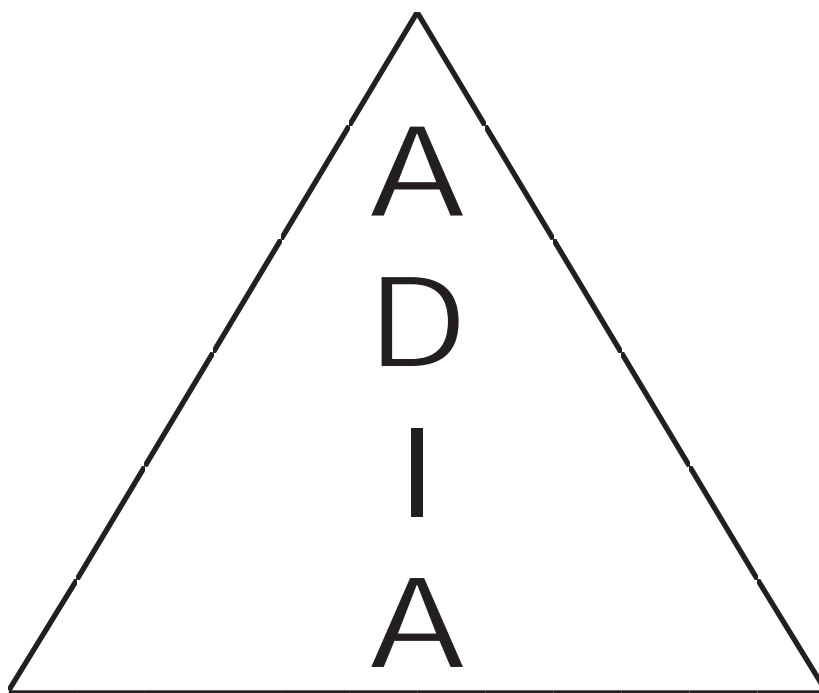
Вот возможные подходы:

1. Просто сделайте доброе дело! (Потенциальный «донор» — один на весь город. Вероятность отклика — 0,01%)
2. Сделайте доброе дело и этим докажите всем, что вы — лучший! (Вероятность отклика — 0,1%)
3. Сделайте доброе дело, как это делают сотни людей вокруг Вас! (Вероятность отклика — 1%)
4. Сделайте доброе дело, и мир вокруг станет стабильней! (Вероятность отклика — 10%)

Очень важно изучать своих потенциальных «доноров» — тогда будет проще найти правильные мотивации при обращении за жертвованиями. В этом вам помогут качественные и количественные исследования, о которых можно прочитать в заключительной главе пособия.

От знакомства к действию

Допустим, мы продумали правильный подход. Посмотрим, как же люди «дозревают» до нужного нам действия (жертвования), а заодно нарисуем еще одну пирамиду.



Пирамида «AIDA» (читать снизу вверх). Каждый человек при принятии решения обязательно проходит через несколько этапов, которые могут следовать один за другим в течение считанных секунд, а могут длиться годами. Итак, вот эти этапы:

1. Attention (внимание). Чтобы получить поддержку человека, мы должны известить его о своем существовании. Вот для чего нужны реклама и PR! Мы должны привлечь его внимание. В ответ на вопрос: «Знаете ли вы НКО «Одуванчик» человек должен сказать: «Да, слышал о них».
2. Interest (интерес). Теперь, когда нас заметили, нужно добиться, чтобы возник интерес. Человек задается вопросом «А чем же этот «Одуванчик» занимается?»
3. Desire (желание). Возникает желание помочь работе «Одуванчика».
4. Action (действие). Нам (ура!) делают пожертвование.

Аналогично пирамиде потребностей, здесь тоже до каждого следующего этапа доходит лишь часть людей. Снова представим, что это 10%, и возьмем наш город N. Чтобы получить одного «донора», нам нужно возбудить желание помочь у 10 человек. Соответственно интерес к нам должен появиться у 100, а всего о нас должны узнать 1000 человек — т.е. нам нужна рекламная кампания (серия статей, или мероприятий), которую заметят 10% населения города — и это для получения одного донора!

Конечно, в реальной жизни цифры будут другими — они могут быть намного больше (50% вместо 10%), но могут быть и меньше. Много зависит от правильного выбора аудитории, предлагаемого «продукта», выбранных методов обращения за поддержкой. Для примера, отклик на рассылки Всемирного фонда дикой природы (WWF) России составлял менее 1% при рассылке по «холодной» базе (подписчики журнала), и до 10% — при рассылке по «горячей» базе (те, кто сами позвонили и продиктовали свой адрес).

Из приведенного примера видно, что нельзя недооценивать роль рекламы и PR — именно они создают почву для успешного фандрайзинга и обеспечивают прохождение людьми стадий «внимание» и «интерес». Если кто-то вдруг начал

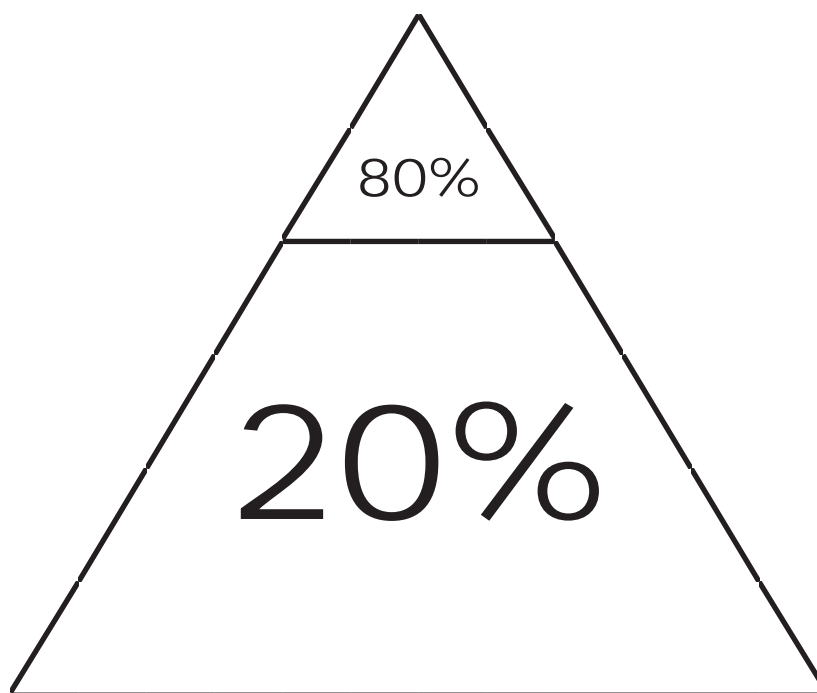
давать вам деньги – как правило, это не случайность, а следствие большой работы по «информированию» — «заинтересовыванию» — «возбуждению желания». Именно по такой схеме работает большое количество фандрайзинговых методов, которые мы рассмотрим дальше.

Комментарий для тренера:

Для наглядности вместо рассказа (предыдущие абзацы) можно вместе с группой решить простую арифметическую задачу: просчитать необходимый объем рекламной кампании для получения 100 «доноров» исходя из разных процентов перехода на следующую стадию: например, 10%, 30%, 50%. Другой вариант: дать это задание двум-трем группам.

Закон «Парето»

Еще хочется упомянуть соотношение 20:80, известное как принцип Парето. Одна из интерпретаций его такова: 20% клиентов обеспечивают 80% доходов. Особенно важно понимать этот принцип именно при работе с «множественными источниками средств» (частными лицами). Казалось бы, если основную часть средств мы получаем от небольшого количества «доноров», то нужно все силы бросить именно на поиск тех самых уникальных, но денежных. На самом деле так делать не стоит. Ведь существенная часть из этих 20% — это те, кто «вырос» уже в процессе общения с вами — т.е. «доноры», входившие в 80% «массовки», постепенно двигаются к уровню «крупных доноров».



Психология принятия решений людьми

Существует множество учебников по психологии и умных книжек по теории ведения переговоров. Можно продемонстрировать важность понимания психологии принятия решений на одном примере из «Психологии влияния» Роберта Чалдини.

После многолетних исследований и экспериментов Чалдини выделил 6 основных принципов, которые люди используют при принятии решений о покупке

ке товара или услуги, притом совершенно не задумываясь об этом. Ниже перечислены основные принципы с короткими комментариями, как их можно применить в фандрайзинге. Большинство этих правил интуитивно всем знакомо, и многие из них успешно применяются и в бизнесе, и в фандрайзинге.

- **Правило взаимного обмена.** Мы часто чувствуем, что если нам сделали что-то хорошее, то мы обязаны сделать ответный жест. Дайте «донору» что-нибудь еще до получения поддержки, и вероятность ее получения резко возрастет. Это может быть любая мелочь: значок, наклейка. Не забудьте поблагодарить за помощь и подарите еще что-нибудь (само благодарственное письмо уже воспринимается как подарок).
- **Обязательство.** Человеку проще убедить самого себя в правильности принятого решения (сделанного поступка), чем признаться в ошибке. Так, если «донор» оказал вам хотя бы небольшую поддержку, резко возрастает вероятность, что он сделает это еще раз и, возможно, уже в большем размере. Чем больше времени, сил и денег человек добровольно потратит на вас, тем больше он к вам «привяжется».
- **Социальное доказательство.** Человеку важно понимать, что то, что он делает — НОРМАЛЬНО: если так делают другие, значит это правильно. Обращаясь за поддержкой, постарайтесь убедить «донора», что он не окажется «белой вороной», если поможет вам. Пусть первым «донором» станете вы сами или ваш лучший друг, тогда второго будет найти гораздо проще.
- **Благорасположение.** Расположите к себе «донора», и можно почти не беспокоиться обо всем остальном. Нередко случается, что при хорошем расположении «донор» дает деньги, даже не вникая в детали проекта.
- **Авторитет.** Нередко люди делают пожертвование именно из уважения к авторитету: «если уж Николай Николаевич их поддерживают, то и я поддержу». Однако под авторитетом нужно понимать не только известных людей, но и специалистов в какой-то области. Обращали внимание, что лекарства рекламируются людьми в белых халатах? Все понимают, что это актер, но исследования показывают, что при применении белого халата эффективность резко возрастает. Это нормальная защитная реакция организма: полагаясь на мнение эксперта, мы спасаемся от перегрузок — от необходимости абсолютно все учить и знать самим.
- **Дефицит.** Вспомните свои ощущения, когда вы совершенно спокойно прицениваетесь к чему-либо и вдруг слышите, что это — последний экземпляр, и кто-то при этом уже потянул руку к кошельку. В фандрайзинге тоже эксплуатируется принцип дефицита: «Спасите сегодня, ибо завтра будет поздно!», «Первые 10 «доноров» получают билет на концерт Майкла Джексона!» и т.д.

Основные методы работы с частными лицами

Давайте рассмотрим теперь основные методы сбора пожертвований. В этом уроке приведены лишь некоторые из десятков методов. Попробуем выделить основные преимущества, недостатки и особенности каждого из них.

Комментарии для тренера:

Вместе с группой выпишите на флип-чарт список основных методов работы с частными лицами. Список должен получиться примерно такой, как представлено ниже.

- ящики для пожертвований (donation box);
- прямые (адресные) почтовые рассылки;
- безадресные обращения (по почтовым ящикам и т.п.);
- вложения в журналы;
- рекламные объявления;
- интернет-акции;
- СМС-акции;
- специальные мероприятия (аукционы, концерты, лотереи и проч.);
- реализация благотворительной продукции;
- партнерские схемы (отчисления с продаж и т.п.);
- «прямой диалог» (то есть непосредственное обращение к целевой группе);
- телемаркетинг.

Комментарии для тренера:

В зависимости от имеющегося времени и количества участников можно вместе с группой выбрать 3-5 наиболее интересных методов и разбирать детально именно их. Если время позволяет, участников нужно разбить на группы, и каждая группа готовит презентацию по одному из методов. Задачи: рассказать об основных плюсах и минусах каждого метода, а также изложить свои рекомендации — в каких случаях наиболее уместно использование именно данного метода.

Ниже приведены краткие описания основных методов, перечислены их плюсы и минусы.

Ящики для пожертвований (Donation Box)

Это классический и очень древний способ сбора не персонализированных пожертвований. Вы ставите ящик с прорезью, рисуете свой логотип, пишете несколько слов о том, на что собираются деньги. Теперь вам только нужно периодически вынимать оттуда содержимое.

Плюсы:

- работает сам по себе, т.е. с момента установки требует минимальных вложений времени и сил;
- при установке нескольких (многих) ящиков можно собирать довольно большие суммы;
- нет строгой процедуры отчетности по собранным таким образом деньгам;
- мобильность и многофункциональность: ящик можно временно устанавливать на мероприятиях и использовать не только для сбора денег, ни и для проведения лотерей, сбора анкет и т.п.

Минусы:

- вы не знаете, кто и сколько бросил в ящик (не получаете базу «доноров»);
- согласование, производство и установка ящика — процесс сложный и дорогой;
- необходимо обеспечить охрану;

- есть юридические сложности (приказ об установке, комиссия по вскрытию и т.п.);
- возможна «девальвация» идеи, т.к. в ящике будет в основном «мелочь» (вспомните маленькие коробочки у касс в «Мак-Дональдс» или «Седьмом континенте»).

Есть простой способ получить контакты тех, кто сделал пожертвование — нужно лишь разместить рядом с ящиком анкеты с объяснением, что каждый, кто ее заполнит, получит письмо с более подробной информацией о программе. Вы можете также пообещать бесплатную наклейку или открытку и т.п. Но не нужно обещать слишком ценный подарок. Количество полученных анкет будет прямо пропорционально ценности «подарка», однако лояльность (интерес именно к вашей работе) тех, кто оставит анкету, будет иметь обратную пропорцию.

Адресная (или веерная) почтовая рассылка

Один из самых дорогостоящих методов, но именно он дает наиболее лояльных «доноров». Ведь тот, кто получил письмо, принимает вполне осознанное решение о поддержке — после прочтения письма и других материалов он тратит время, чтобы пойти в банк или к вам в офис и сделать пожертвование. Порядок действий при рассылках примерно такой:

- вы продумываете, к кому хотите обратиться (вспомните о важности правильного выбора целевой аудитории!);
- находите (арендуете, покупаете, одалживаете) базу имен и адресов таких людей;
- готовите обращение (письмо, буклет, конверт, открытка/наклейка);
- распечатываете письма (в идеале — персональные) и относите на почту;
- ждете результат, оцениваете его и... начинаете все сначала.

Как правило, на первых этапах результат от таких рассылок невысок (отклик может быть от 0,1% до 2-3%). Хорошо, если рассылка хотя бы окупится, но нередко она уходит в минус. Связываться с рассылками можно лишь в двух случаях: если у вас проверенные, заведомо «работающие» база + продукт (отправляемый пакет), либо если вы готовы экспериментировать (даже поначалу в убыток) до тех пор, пока не добьетесь нужного результата.

Плюсы:

- вы получаете лояльных доноров;
- вы имеете возможность бесконечно совершенствовать рассылки, увеличивая их эффективность;
- вы можете четко все рассчитывать и контролировать процесс: просто заведите табличку в Excel, в которой считайте все — от стоимости печати буклета до ожидаемого процента отклика.

Минусы:

- дороговизна;
- требует много времени — результат получается лишь через 1,5-2 месяца после рассылки, не считая подготовки;
- отсутствие на рынке качественных, недорогих и легальных баз данных;
- при рассылке по «холодным» базам (адреса, которые вы не собирали

- сами и не проверяли) можно столкнуться с резко негативным отношением к себе — мало кто любит «спам»;
- много ограничений появилось в связи с началом действия нового закона о защите персональных данных;
- сложная процедура внесения пожертвования — необходимо идти в банк или в офис.

Как увеличить эффективность рассылок?

- Создайте собственную базу. Собирайте контакты всех, кто хоть как-то проявлял интерес к вашей работе.
- Уменьшайте расходы. Стоимость печати одного и того же буклета в разных типографиях может различаться в 1,5–2 раза, а за наклеивание марки почта возьмет 2–3 рубля за каждый конверт. Используя для этого волонтеров, вы сэкономите сотню долларов на каждой тысяче конвертов.
- Максимально эффективно тратьте деньги. Если вы печатаете конверты для рассылки в одну краску (например, только черный цвет), то глупо напечатать только обратный адрес и логотип. Цена печати не изменится, если вы добавите еще рисунок и слоган.
- Изучите опыт коллег. Уже накоплено огромное количество данных о том, что работает лучше, а что хуже. Например, цветная печать в полтора раза дороже, но отклик увеличивает в 2–4 раза.
- Персонализируйте письма. Обычный Microsoft Word умеет делать очень умные письма, в которые не только вставляются имя и отчество, но и легко закладывается разный текст в зависимости от свойств получателя — например, можно автоматически пообещать только москвичам приглашение на мероприятия (технология см. ниже).
- Тестируйте! Каждая рассылка (при достаточном для достоверности объеме — от 4–5 тысяч писем) должна быть тестовой. Сделайте два варианта писем, отличающихся каким-нибудь одним параметром: например, один — цветной, другой — черно-белый. Сравните отклик. В следующий раз отправляйте тот вариант, отклик с которого был выше, и протестируйте еще что-нибудь. Именно так добиваются эффективности при рассылках.
- Максимально упростите людям процедуру платежа. Не надейтесь, что они перепишут ваши реквизиты сами — вложите готовую для оплаты квитанцию.
- Попробуйте исследовать, почему отклик был именно таким, а не больше и не меньше — обзвоните выборочно получателей писем. Вы получите ценную информацию о том, как улучшить свое следующее обращение. Кроме того, может оказаться, что после обзвона люди захотят вас поддержать.
- Оправьте по той же базе еще одно обращение через месяц-два-три. Нередко люди реагируют лишь на второе-третье послание.

Реализация благотворительной продукции

Благотворительной продукцией мы называем открытки, календари, брошюры, сувениры, значки и т.д., произведенные специально для реализации в благо-

творительных целях. К сожалению, в нашей стране такая деятельность приравнивается к коммерческой, т.е. вы будете «по полной программе» платить налоги. Если вы к этому готовы — действуйте. На самом деле многие НКО принимают пожертвования, обещая взамен какой-нибудь сувенир. Дело, конечно, выгодное: себестоимость кепки — рублей 50, а пожертвование делается 300-500 рублей, но это — до первой налоговой проверки, которая легко докажет, что это была «продажа» и взыщет с вас не только налоги, но также штрафы и пени.

Организация благотворительных мероприятий и акций

Когда речь заходит о привлечении частных пожертвований, то чаще всего вспоминают именно «мероприятия»: благотворительные обеды, концерты, лотереи и т.п. Каких только мероприятий не напридумывали НКО: список примеров фандрайзинговых мероприятий на одном из сайтов содержит около 2000 пунктов: от привычных всем обедов, балов и концертов до «заплывов за кита» или «тараканьих бегов»!

Наиболее популярные — благотворительные концерты, лотереи, аукционы, праздничные акции, распродажи, спортивные соревнования, развлекательные игры, выступление художественной самодеятельности, театральные представления, тематические вечера, дискотеки, ужины, завтраки, обеды, в том числе, приуроченные к различным датам и юбилеям, вечера в различных клубах (в том числе, и в закрытых, подразумевающих членство) и т.д.

Любое мероприятие состоит из огромного количества «мелочей». Очень важно все заранее продумать и проработать в деталях. Большинство мероприятий делаются кратковременными (2-4 часа) и с довольно насыщенной программой. Поэтому планировать их нужно буквально по минутам. Не надейтесь, что каждый из организаторов сам догадается, что и в какой момент нужно делать! Обсудите все вслух, пропишите, закрепите за каждым свой кусочек, за который он отвечает, отрепетируйте «по ролям». Любая «накладка» может привести к срыву.

Комментарии для тренера:

Мероприятия настолько любимы НКО, что им можно посвятить отдельное упражнение. Можно предложить группе (или двум группам) добровольцев составить концепцию фандрайзингового мероприятия, а остальным участникам — выступить в роли строгих аудиторов: каждый должен составить по 1-3 вопроса к организаторам. Задача — дать понять всем, насколько важна детальная подготовка мероприятия. Кроме того, внешний «аудит» можно рекомендовать как вполне эффективный способ проверить, насколько хорошо все продумано при подготовке реальных мероприятий.

Вот пример формулирования концепции мероприятия и возможных вопросов «аудиторов»:

Давайте представим, что мы организуем вечер в поддержку акции «Каждому двору — по газону». Допустим, нам удалось договориться о предоставлении бесплатного помещения (клуб), фуршета, напитков, небольшого концерта. Деньги планируется собрать за счет платы за вход, а также лотереи во время вечера. Мы распространили 100 билетов. Естественно, мы хотим собрать максимально подробную информацию о гостях, познакомиться лично с теми, кого еще не знаем, обеспечить их материалами, чтобы потом продолжить с ними работу. Оставим в стороне вопрос распространения «билетов», юридическую сторону этого и т.п.

Вот так может выглядеть список вопросов, касающихся проведения нашего мероприятия.

До начала. Где расположен наш клуб? Легко ли его найти? Достаточно ли подробно мы описали место встречи в приглашении? Нет ли других мест, с которыми наш клуб могут спутать? Поставили ли мы указатели? Есть ли вокруг него пробки в это время? Есть ли место для парковки? Кто встречает гостей на входе и какими словами? Распределили ли мы обязанности между организаторами (сотрудниками, волонтерами)? Все ли хорошо понимают свою роль? Кто кому подчиняется? Кто и когда должен появиться на месте? Есть ли у нас «запасные руки» (2-3 относительно свободных человека «на подхвате»)? Как и когда мы завозим оборудование, материалы, волонтеров и т.п.? Какие «слабые» места у нашего мероприятия? Какие проблемы могут теоретически возникнуть? Как мы поступаем в этом случае? Есть ли у нас «человек с кошельком», готовый в любой момент сбегать за батарейками или «договориться» с гаишником (если он «пристал» к докладчику, которого все уже ждут в зале)?

Начало. Будет ли у нас регистрация гостей на входе? Если да, как она организована? Как гости поймут, что им следует зарегистрироваться? Как мы их убедим сделать это? Сколько столов с бэйджиками, буклетами и т.п. мы ставим на входе? Сколько человек стоит около каждого стола? Предусмотрен ли отдельный стол для регистрации прессы? Есть ли у нас списки гостей по Ф.И.О. и по названиям компаний (если будут их представители)? Сколько экземпляров списков нам нужно? Что мы делаем, если гость забыл свое приглашение? И если его нет в списке? А если он привел с собой друга или коллегу? Какой ширины проход в месте регистрации? Сможем ли мы провести регистрацию, не создавая толпы (основной поток пойдет примерно в одно и то же время)? Фиксируем ли мы как-то тех, кто вышел покурить, чтобы не регистрировать их второй раз? Скольких мы знаем в лицо? Как не упустить нужных людей? Как гости отличат организаторов от собственно гостей? Как мы страхуемся от прихода «светских бомжей» (люди, специализирующиеся на хождении по мероприятиям ради бесплатных напитков, сувениров и проч.)?

Техническое обеспечение. Есть ли мобильная связь в этом месте? Есть ли у нас списки мобильных телефонов друг друга? Поставлены ли основные номера на «быстрый вызов»? Есть ли мобильные телефоны технического персонала (ответственный за фуршет, начальник службы охраны, администратор клуба, техник, который настраивает музыку/видео/звук и т.д.)? Может, имеет смысл использовать рации? Сколько секунд занимают основные перемещения (пройти от места регистрации до сцены, от проектора до микрофона, от парковки до регистрации и т.п.)? А если при этом вокруг много народа? Проверили ли мы, что проектор работает, презентация открывается, формат экрана совпадает с форматом видеоряда, звук работает? Хорошо ли будет виден экран? Не падают ли на него солнечные лучи в это время суток? Во всех ли частях зала звук слышен одинаково хорошо? Будут ли люди мешать друг другу при просмотре роликов, презентации и т.п.? Кто фотографирует и снимает на видео? Достаточно ли у нас пленки, карт памяти? Заряжены ли аккумуляторы и есть ли запасные? Хватает ли света для съемки?

Еда. Каково меню для фуршета? Сколько тартелеток, яблок, граммов вина и т.п. приходится на человека? Вы учли существование вегетарианцев? В какой момент какие блюда/напитки нужно выносить? Есть ли куда ставить грязную посуду? А чем вытереть руки? Как избежать очереди за едой?

Программа. Начало мероприятия в 19.30, гости приглашены на 19.00. Что будет если кто-то придет раньше? Что гости будут делать первые полчаса, пока собираются? Кто произносит официальные речи? Согласованы ли тексты? Понимают ли выступающие, на что нужно сделать основной упор? Как мы контролируем, чтобы они не вышли за рамки дозволенного времени? Как мы обеспечиваем и поддерживаем интерес гостей к программе? Чем мы заполняем паузы? Какова процедура участия в лотерее? В какой момент проводится розыгрыш? Куда люди сложат выигранные призы, если они большие (картины, фотоальбомы и т.п.)?

После. Кто провожает гостей? Что им дается с собой при прощании? Как избежать толпы в конце мероприятия? Кто отвечает за сбор и транспортировку материалов, техники и т.п.? Когда мы проводим «разбор полетов» (желательно на следующий день — по горячим следам)? Какие итоги мы хотим подвести? По каким параметрам мы оценим успешность мероприятия? Что было не так, что мы не учли, как это исправить в следующий раз? Кто, как и в какие сроки обрабатывает собранные визитки, контактные данные? Каковы наши следующие шаги при работе с этими людьми? Пришлем ли мы им письмо благодарности, позвоним или просто забудем?

Получился длинный, но еще далеко не полный список вопросов, которые нужно задать себе при подготовке мероприятия. Если вам приходилось видеть идеальное мероприятие, будьте уверены: над его организацией трудилось много людей в течение многих часов.

Плюсы:

- огромный простор для творчества;
- большие возможности для PR;
- возможность большую часть расходов оплатить за счет спонсорских средств;
- можно собирать деньги за то, что люди и так делают — например, за переход улицы перед зоопарком можно предложить сделать пожертвование в помощь животным.

Минусы:

- ресурсоемкость (время, люди, деньги);
- зависимость от внешних условий (погода, пробки на дорогах и другие риски);
- соблазн полностью уйти в PR вместо фандрайзинга.

Мы перечислили лишь несколько способов сбора средств от частных лиц. На самом деле список гораздо длиннее. Это и сбор пожертвований через банки (целевые благотворительные счета), и пожертвования в виде наследства (завещательные дарения), и пожертвования членов Попечительских советов, и «Прямой диалог», и акции по сбору вещей, продуктов и других неденежных пожертвований, и сбор средств с помощью мобильных сервисов, и организация «зарплатных схем» в компаниях, и многое-многое другое.

Вот несколько общих рекомендаций по сбору частных пожертвований:

- **Просите в момент, когда люди получают деньги или расстаются с ними** — примеры: момент получения зарплаты или расчета в магазине, ящики в международных аэропортах — люди меняют валюту — и т.д.

- **Покажите жертвователям образ результата** — воплощение цели пожертвования: это может быть фотография человека, которому помогают; стройка, на заборе которой укреплен ящик для пожертвований; необходимый медицинский аппарат, выставленный для обозрения с комментариями о том, кому он нужен, и как пожертвовать средства и т.п.
- **Грамотно выберите тип проблемы** — лучше просить на что-то обозримое и конкретное. Желательно — на помощь конкретным людям.
- **Просите на «раскрученные» темы и темы, однозначно оцененные обществом** — на заведомо «непопулярную» или спорную в общественном сознании проблему средства будет собирать сложнее.
- **Сделайте так, чтобы человеку было легко и удобно сделать пожертвование** — это касается того, где делается пожертвование, как его оформить, сколько времени нужно потратить на то, чтобы стать жертвователем, нужно ли запоминать/записывать информацию, а потом возвращаться к ней и т.д. В эру мобильных телефонов все большее распространение получает сбор средств через SMS-сообщения: жертвователю достаточно набрать несколько цифр — и определенная сумма будет снята с его счета.
- **Отчитайтесь перед жертвователями** — на что были потрачены средства, каков результат — отчет может быть послан по почте, передан через СМИ, размещен в местах сбора средств, например, в отделении банка.
- **Не пренебрегайте опытом из других сфер** — реклама, PR, работа с журналистами, бизнес — зачастую веками отточенные технологии и свежие ходы в этих смежных сферах могут и нам подсказать интересные идеи или уберечь от ошибок.

Прогресс на службе у фандрайзера (технологизация работы с частными лицами)

Пожертвования частных лиц могут быть персонализированными или нет. В первом случае, помимо собственно денег, мы получаем еще контактную информацию донора и стараемся выстроить с ним долгосрочные отношения. Именно такие отношения могут обеспечить стабильность финансирования. Во втором случае мы можем даже не знать, кто и в каком размере сделал пожертвование.

На самом деле если поставить себе такую цель, то любые неперсонализированные пожертвования можно сделать персонализированными. Для этого нужно при планировании фандрайзинговых акций предусмотреть «формы обратной связи»: анкеты, квитанции, банки для визиток и т.п. — чтобы затем строить долгосрочные отношения с донорами.

База данных — основа для работы с частными «донорами». Будет это «навороченная» база в Oracle или обычный файл Excel или даже Word — не важно. Важно, что база должна быть!

Напоминаем, что в работе с частными лицами принципиально важным является понимание целевой аудитории. Именно поэтому плохо работают обращения, которые пишутся в расчете «на всех». При правильном подходе «персональность» обращения достигается за счет:

- максимально детального изучения целевых аудиторий и каждого потенциального донора;
- сегментации полученной базы;
- создания обращений, учитывающих интересы каждого сегмента;
- оптимизации процессов обращения за счет современных технологий.

Комментарии для тренера:

В Приложении 17 представлено описание возможной базы данных и упражнения, которое по желанию и при наличии компьютера также можно провести с участниками тренинга.

Современные технологии позволяют значительно оптимизировать работу с частными лицами: не только сэкономять время, но и добиться максимальной персонализации отношений. Если какой-то рабочий процесс кажется вам монотонным и неэффективным (например, написание одинаковых или очень похожих писем сотням «доноров»), будьте уверены — его можно оптимизировать!

3. Выводы

Частные лица — огромный потенциал для фандрайзинга. Начинать работу с ними можно постепенно, но чем раньше, тем лучше. Привлечение пожертвований от частных лиц очень близко к продаже товаров, а лучшие методы продажи разработаны бизнесом, и именно у него нужно учиться.

Прежде чем приступать к привлечению частных пожертвований, нужно изучить «азбуку маркетинга».

Существует огромное количество методов привлечения пожертвований от частных лиц. Имеет смысл (для начала) после внимательного изучения выбрать 2–3 наиболее подходящих для своей организации (исходя из возможностей). Чтобы увеличить эффективность выбранных методов привлечения пожертвований, необходимо максимально изучить уже имеющийся (у других НКО) опыт.

В заключение хочется упомянуть несколько «заповедей фандрайзинга»:

Show Me The Money!¹¹ Единственный измеритель эффективности фандрайзинга — это деньги, а точнее соотношение потраченных и привлеченных средств, а вовсе не количество публикаций или гостей на мероприятии.

Не попросишь — не дадут! Деньги не сможет получить только тот, кто не просит. Учиться, тестировать, пробовать и просить, просить, просить.

Деньги дают ЛЮДИ! При обращении к любому «донору» (за исключением «фондов») нужно представлять себе живого конкретного человека со своей системой ценностей, мироощущением, интересами и слабостями.

Деньги к деньгам! Деньги дают не тому, у кого их нет, а тому, кто умеет ими грамотно распоряжаться. Другая интерпретация: чем больше вы собрали денег, тем больше ваш опыт — следовательно, тем больше вы сможете собрать еще.

Если что-то не работает, делайте что угодно, только не это! Не повторяйте ошибок. Какой бы абсурдной ни казалась новая идея, она все равно будет лучше, чем любая (пусть даже логичная) не работающая.

¹¹ «Покажите мне деньги!» (англ.).

Урок 6. Разработка фандрайзинговой стратегии

1. Введение

В заключительном уроке главы участникам будет предложено систематизировать полученные в ходе занятий знания и навыки и разработать фандрайзинговую стратегию для своих организаций/проектов. Также в уроке будет представлен ряд практических рекомендаций по составлению стратегического плана фандрайзинга, являющегося частью общего стратегического плана организации.

Комментарии для тренера:

Рассмотрение данной темы потребует от часа до полутора часов в зависимости от подробности изложения материала и принятой формы работы. Перед началом занятия рекомендуется напомнить участникам содержание первой главы нашего пособия — стратегическое планирование.

Для лучшего усвоения материала мы рекомендуем подготовить мультимедийную презентацию.

Задачи урока:

- ознакомиться с основными шагами разработки фандрайзинговой стратегии;
- предложить участникам рекомендации по составлению стратегического плана.

Приложения:

- Приложение 18. Образец фандрайзинговой стратегии.

Использованная литература:

- Андрей Вербицкий, Юлия Аксенова, Павел Гамольский «Фандрайзинг для развития».

2. Содержание урока

Прежде чем приступить к разработке фандрайзинговой стратегии, давайте ответим себе на вопрос, для чего нужен стратегический план фандрайзинга?

Комментарии для тренера:

Мы рекомендуем проводить эту часть занятия методом «мозгового штурма». Дополните высказывания участников из приведенного ниже списка.

- он улучшает деятельность организации по фандрайзингу;
- позволяет сформировать культуру фандрайзинга;
- фокусирует внимание на наиболее критичных вопросах (проблемах);
- проясняет будущие направления фандрайзинга;
- стимулирует совместную работу всех членов (сотрудников) организации;
- позволяет контролировать все происходящее в фандрайзинге;
- позволяет экономно использовать ресурсы, выделенные на фандрайзинг;
- позволяет привлечь больше ресурсов.

Составные части стратегического плана

Поскольку фандрайзинговая стратегия является составной частью общего стратегического плана организации, то она строится на тех же принципах, что и общая стратегия.

Комментарии для тренера:

Попросите участников тренинга перечислить составные части общей стратегии организации. (см. Урок 4, главы 1)

В идеале в разработке фандрайзинговой стратегии должны принимать участие все члены или сотрудники организации, которые будут впоследствии привлекаться к реализации разработанного плана. Как уже говорилось в первой главе, для эффективной и слаженной работы коллектива очень важно чтобы:

- всем его членам были близки миссия и видение организации (то, ради чего вы будете заниматься фандрайзингом);
- все сотрудники разделяли ценности организации (Как мы ведем себя в процессе нашей деятельности внутри организации и во внешних контактах? Как мы относимся к сотрудникам, волонтерам, «донорам»?);
- все участники процесса фандрайзингового планирования знали и принимали стратегические цели, сформулированные в ходе общего стратегического планирования.

Продолжая разработку стратегического плана фандрайзинга, нужно обратиться к результатам проведенного на более раннем этапе **SWOT-анализа**. К той его части, которая касалась сильных и слабых сторон организации, потенциальных угроз и возможностей с точки зрения привлечения ресурсов.

Помните, что у любой, даже самой успешной организации есть слабости, над которыми предстоит поработать для улучшения своей деятельности. Знание и адекватная оценка этих слабостей поможет избежать многих непредвиденных проблем. Также помните, что на каждое встречающееся вам препятствие есть возможность, которой можно воспользоваться!

Комментарии для тренера:

Предложите участникам разбиться на группы (либо вернуться в те мини-группы, в которых они работали в ходе изучения материала первой главы) по 4-5 человек, выбрать одну из организаций, представленных в группе, для разработки фандрайзинговой стратегии.

Предложите провести SWOT-анализ этой организации с точки зрения привлечения ресурсов. Попросите участников ответить на следующий ряд вопросов:

- с чем мы можем столкнуться в процессе поиска средств?
- что может помешать осуществлять задуманную деятельность?
- с чем нужно справиться, чтобы выжить и двигаться дальше?
- какие могут возникнуть проблемы, если мы не справимся с критичными вопросами?

Обсудите результаты в общей группе. Постарайтесь выделить общие для всех групп характеристики и наиболее специфические из выделенных особенностей.

При разработке фандрайзинговой стратегии нет общепризнанного стандарта, которому необходимо следовать, поэтому в данном пособии мы предлагаем вам ту схему разработки стратегического плана, которой пользуемся сами. Ответы на вопросы, поставленные в проделанном упражнении, помогут вам провести

анализ основных проблем, которые могут возникнуть при привлечении ресурсов и найти тактически правильные варианты решения этих проблем. Накладывая на вашу деятельность некоторые ограничения, обусловленные внешней средой и внутренним развитием вашей организации, проведенный анализ поможет более точно и реалистично сформулировать фандрайзинговые цели.

Итак, следующий этап разработки фандрайзинговой стратегии — постановка фандрайзинговых целей. Фандрайзинговые цели ставятся на тот же период времени, на который разрабатывается общая стратегия организации и так же как общая цель организации, могут корректироваться при необходимости по ходу времени.

Пример:

- Привлечь достаточное количество средств для проведения профилактической работы по ВИЧ/СПИДу среди населения трех регионов России в 2008-2010 гг.
- Обеспечить постоянный приток ресурсов из местных источников для обеспечения деятельности организации в Северокавказских республиках и т.п.

Для того, чтобы сформулировать фандрайзинговую цель, нужно прежде всего ответить себе на следующие вопросы:

- Чего мы в целом хотим достичь?
- Какое ресурсообеспечение необходимо нашей организации на следующие 3-5 лет?
- Какие источники ресурсов будут задействованы?
- Как мы будем решать возникающие проблемы?

Комментарии для тренера:

Предложите участникам продолжить работу в группах и сформулировать фандрайзинговые цели. При обсуждении обратите внимание на то, чтобы фандрайзинговые цели не были перепутаны с методами привлечения ресурсов и при формулировке целей были учтены ответы на поставленные выше вопросы.

После того, как стратегические фандрайзинговые цели сформулированы, сотрудникам организации предстоит определиться с тем, как эти цели будут достигаться, то есть сформулировать стратегии фандрайзинга. В этом разделе подробно описывается:

- Как вы планируете продвигаться вперед к поставленным целям?
- Каковы приоритеты вашей деятельности? Каковы приоритетные источники финансирования и методы работы с ними?
- Кто за что отвечает?
- Как будут распределены финансовые, материальные, человеческие и иные ресурсы, необходимые для успешного фандрайзинга?

В заключительной части стратегии разрабатывается и описывается так называемый тактический план фандрайзинга, то есть план деятельности, рассчитанный на 12 ближайших месяцев и содержащий следующие разделы:

- Конкретные задачи фандрайзинга на ближайший год (они должны быть определены и написаны теми, кто будет их решать!).

- Источники ресурсов и ожидаемые объемы по каждому источнику.
- Мероприятия — что будет делаться день за днем?
- Ответственные — кто будет это делать?
- Временные рамки по каждому мероприятию?
- Управление фандрайзингом — мониторинг, координация, коррекция (еженедельно).

Комментарии для тренера:

Продолжите работу в группах. Предложите участникам разработать тактический план фандрайзинга на ближайший год. В качестве образца стратегии раздайте им Приложение 18. Обсудите в общей группе. Обратите особое внимание на реалистичность поставленных целей и обоснованность выбора источников и методов привлечения ресурсов.

Если вы собираете деньги на текущие расходы, то это будет требоваться из года в год. Поэтому надо стараться использовать повторяющиеся методы фандрайзинга: ежегодные обращения к членам, ежегодные мероприятия (фестивали, вечера), распродажа пожертвованных вещей. Повторяющиеся методы улучшаются с каждым годом, проводить их становится все легче.

Старайтесь привлекать как можно больше местных «доноров». У них есть целый ряд серьезных преимуществ, влияющих на стабильность деятельности некоммерческой организации:

Большое количество местных «доноров»:

- усилит вашу независимость;
- уменьшит риск (много источников — меньше риск потерять доход);
- увеличит осведомленность в обществе о вас и вашем деле;
- привлечет поддержку для вашей работы (в т.ч. — добровольцев, сторонников, волонтеров);
- ослабит давление со стороны государства, поможет противостоять этому давлению.

Старайтесь избегать рискованных предприятий. Если на фандрайзинг требуются большие затраты, старайтесь получить пожертвование на организацию фандрайзингового мероприятия. Тщательно продумайте, какие подводные камни могут быть в каждом фандрайзинговом мероприятии, которое вы задумали, — спланируйте ваши действия по избеганию этого риска или по преодолению возможных нежелательных обстоятельств.

Не забывайте о том, что люди — ключевая сила фандрайзинга. Стройте ваш фандрайзинг вокруг людей, которые с удовольствием делают то, что умеют и любят делать. Не надо ходить далеко — посмотрите рядом:

- Что они могут сделать?
- Что они любят делать?
- Что у них лучше получается?
- Какие навыки они должны иметь, чтобы быть полезными?
- Кого они знают из тех, кто сможет помочь или дать деньги?
- Чья подпись под обращением сможет оказать влияние?

Предоставьте людям возможность хорошо выполнить свою работу — обеспечьте ресурсы, поощрение, поддержку, предусмотрите это в вашей фандрайзинговой стратегии.

3. Выводы

В заключение хочется дать несколько полезных, на наш взгляд, рекомендаций:

- Разрабатывая фандрайзинговые планы, старайтесь думать на несколько лет вперед. Многие методы фандрайзинга, которые способны принести максимум ресурсов, нуждаются в многолетней и кропотливой подготовке. Постарайтесь учесть в вашем плане и такие методы, которые, возможно, не принесут быстрых дивидендов, но окажутся перспективными в будущем.

- Не ждите, пока закончатся все деньги. Получив средства на реализацию какого-либо проекта, сразу приступайте к поиску средств на его развитие и продолжение. Обращаться за деньгами в пожарном порядке — неблагоприятное дело. Мало кому из дарителей понравится, что НКО прекратила работу (пусть временно) из-за отсутствия денег. Это свидетельствует лишь о недалёковидности ее руководства и непрофессионализме.

- Помните, что в фандрайзинге главное — не средства, а цели, которые вы хотите достичь. Если вы начинаете новую программу, которая отвечает требованиям структуры, выделяющей средства, будьте честны перед собой: убедитесь, что эта программа соответствует миссии вашей организации, а не разработана ради получения денег (в том числе грантов). Разнообразьте вашу деятельность на основе развития предшествующей деятельности — не начинайте новое дело только ради того, чтобы получить деньги. Главное — не стать движимыми грантодателями или дарителями!

- Для успешного фандрайзинга необходимо достаточное паблисити. Фандрайзинг требует много времени, поэтому по возможности нужно использовать такие методы, которые будут пропагандировать ваш проект/деятельность.

- Будьте экономны. Все что вы делаете, должно служить успеху. Но надо максимально экономить время и деньги. Не стоит забывать о возможности совместного фандрайзинга на сходные проекты.

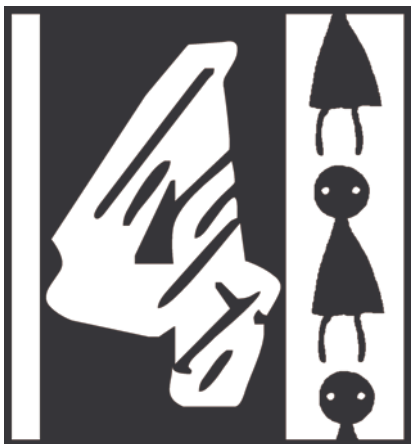
- Стойте будущее, опираясь на прошлое. Ваши дарители продемонстрировали поддержку своим вкладом. Если они поддержали вас в прошлом, то могут быть готовы поддержать и в будущем. Поэтому всегда благодарите и поддерживайте контакт. Просите поддержки снова. Просите о новом пожертвовании. Ищите новые и лучшие пути контактов с ними. Просите их о более щедром даре. Постарайтесь заручиться долгосрочными обязательствами.

- Стройте ваши планы и работу на прошлом опыте. Записывайте все, что вы сделали или с кем общались, храните эту информацию. После завершения работы обдумайте ее результаты:

- Как можно улучшить организацию?
- Как можно получить больше денег?
- Что было правильно и в чем были промахи?
- В чем проблемы?

Ответьте на эти вопросы, пока свежи воспоминания и запишите, чтобы воспользоваться в будущем: так будет улучшена организация работы, и вы сможете добиться большего.

Глава 4. КОММУНИКАЦИИ И СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ



Эта глава посвящена информационной работе некоммерческой организации. Для чего ведется работа с информацией, как она должна строиться, почему важно постоянно поддерживать контакты со СМИ — обо всем этом мы поговорим в этой главе. Также будут рассмотрены наиболее распространенные методы информационной работы: подготовка пресс-релизов, новостей, презентационных материалов, проведение пресс-конференций и другие мероприятий.

Урок 1. Коммуникация и связи с общественностью, определения, правила, основные инструменты. Виды и особенности различных типов СМИ

1. Введение

В этом уроке говорится о том, зачем НКО нужны связи с общественностью, почему важно работать со СМИ постоянно и почему важно выстраивать систему управления информацией. Также даются основные практические рекомендации по организации работы со СМИ.

Комментарии для тренера:

Урок проводится в форме мини-лекции с элементами «мозгового штурма», дискуссии и одним игровым упражнением, выполняющим роль разминки.

Задачи урока:

- дать участникам понять, что эффективность работы НКО значительно возрастает при грамотно налаженных связях с общественностью;
- показать, что в PR нет ничего запредельно сложного, главное — постоянство;
- понять, в чем состоит специфика СМИ и как ее использовать.

2. Содержание урока

Комментарии для тренера:

Игра «Объявление в газету»

Попросите каждого из участников подготовить объявление для публикации в газете от имени своей организации, которая желает познакомиться с кем бы то ни было (волонтерами, СМИ, спонсорами, экспертами и т.д.). Задача объявления — донести основную свою мысль кратко (одно-два предложения) и в максимально доступной и привлекательной форме.

На выполнение задания дается 3 минуты. Далее каждый из участников зачитывает свое объявление. Участники и тренер делают выводы из услышанного (что запомнилось больше всего и почему, как можно было усилить объявления, что привлекает внимание и как его удержать).

Зачем НКО нужны связи с общественностью

Мы — сотрудники некоммерческих организаций — помогаем детям-сиротам, боремся со СПИДом, защищаем природу, кормим бездомных, учим людей отстаивать свои права и т.д. Мы убеждены, что наша работа нужная и важная. Ведь мы помогаем людям, а по сути, помогаем государству делать его работу. Но почему же это самое государство все усиливает давление на НКО? Почему люди не знают зачастую даже о существовании некоммерческих организаций? Почему на наши акции приходит мало людей? Почему журналисты отмахиваются от нашей информации? Почему бизнес не поддерживает нашу работу?

Есть мнение, что если ваша организация постоянно не присутствует в СМИ, на 50 процентов ее вообще не существует. По расхожему выражению информационных работников, события обретают реальность не тогда, когда они произошли, а когда они попадают в средства массовой информации.

Важно научиться не просто выдавать вовне оперативную и интересную информацию, но и управлять информационными потоками. В управление информацией входит определение информационных нужд, целей, разработка стратегии и тактики информационной кампании, непосредственно создание материалов, их распространение, отслеживание реакции на них, в соответствии с этим — корректировка дальнейшей работы.

Современное информационное пространство уже превратилось в отдельный мир. Оно не только отражает события реальной жизни, но во многом и создает их, влияя таким образом на общественное мнение и поведение. Если вам удастся вписаться в это информационное пространство, стать его неотъемлемой частью, эффективность работы значительно возрастет. Для этого необходимо не просто работать со СМИ, но управлять информацией. Выстраивание системы управления информацией позволяет:

- более эффективно решать проблемы, над которыми вы работаете;
- привлекать людей, деньги и другие ресурсы;
- предотвращать появление ненужной (вредной для организации) информации;
- корректировать собственные действия в соответствии с обратной связью.

Далее мы поговорим о том, какие инструменты можно использовать для выстраивания системы управления информацией.

НПО и общество: проблемы и стереотипы восприятия

Комментарии для тренера:

Попросите участников рассказать о своем опыте взаимодействия со СМИ и проанализировать этот опыт: что было удачно и почему, какие возникали проблемы, как можно их решить и т.д. Запишите основные тезисы на расчерченном пополам листе в графы «+» и «-». Как правило, в процессе этой дискуссии участники тренинга высказывают различные претензии в адрес журналистов: они не интересуются нашими проблемами, коверкают информацию, преследуют свои цели, хотят денег за статьи и т.д.

История развития общественного движения в России относительно небольшая. В отличие от большинства западных стран, наше общество еще не понимает, что такое НКО, кто в них работает и для чего они существуют. Существует масса стереотипов относительно общественных организаций и фондов. Вот лишь некоторые из расхожих представлений: 1) НКО — это группа оголтелых активистов, они могут только протестовать и устраивать акции; 2) НКО отмывают зарубежные деньги; 3) НКО созданы для прикрытия шпионской и политической деятельности; и так далее.

Точно так же и в отношении журналистов и СМИ в общественном сознании укоренилась масса стереотипных представлений: все журналисты продажные, им нужны только сенсации и жареные факты, они должны писать в точности то, что я им скажу и так далее. Сломать эти стереотипы помогает понимание того, как работают СМИ, их производственного процесса, а также личное знакомство с журналистами.

Специфика СМИ, виды СМИ и особенности работы с каждым из них

Для эффективной работы со СМИ важно понимать законы, по которым живут СМИ, по каким принципы они подбирают информацию.

- СМИ — это бизнес. Как и весь бизнес, они имеют цель — извлечение прибыли.
- Независимых СМИ нет. Сегодня все телеканалы, газеты и даже многие интернет-сайты либо принадлежат определенным политическим силам, либо зависят от своих рекламодателей. Но есть независимые журналисты. Если заинтересовать их вашей проблемой, они сами найдут способ согласовать ее с редакционной политикой своего СМИ.
- Сенсации и скандалы привлекали СМИ всегда. Это те новости, которые интересны читателям. Подавайте свои события в виде сенсаций, но в выгодном для вас свете.
- Для каждого вида СМИ нужно особым образом «затачивать» информацию, учитывая целевую аудиторию конкретного издания и их интересы (молодежь, пенсионеры, родители, бизнесмены и т.д.).
- Всегда нужно учитывать «человеческий интерес». Людям интересно читать про людей, а значит даже самая банальная человеческая история будет убедительнее и нагляднее заумных рассуждений и обобщений. Покажите работу вашей организации через такие истории, приведите примеры, как вы помогли людям.
- В публикации информации заинтересованы прежде всего вы, а не журналист. В СМИ может не быть журналиста, специализирующегося на вашей тематике, общество еще может не вполне осознавать важность вашей проблемы. Изложить ее максимально понятно и доступно, так, чтобы она заинтересовала журналиста и его аудиторию — вот ваша задача.

Пример:

В пресс-службу Социально-экологического союза (СоЭС) обратилась журналистка из популярного издания. Она попросила рассказать о судебном прецеденте, когда родители мальчика, родившегося с генетическими нарушениями, выиграли дело в суде против химического предприятия, виновного в проблемах ребенка. В результате долгой и обстоятельной беседы на первой полосе газеты вышла статья «Ребенок-мутант поквитался с ядерным заводом». Выдержав паузу в несколько дней, сотрудники пресс-службы связались с журналисткой и обсудили, почему вышел такой материал. К тому времени ей уже успели позвонить родственники ребенка, адвокаты, жители города и высказать все, что они думают о ее журналистском мастерстве. Она была благодарна за то, что в пресс-службе СоЭС с ней поговорили по-человечески, и дальнейшее сотрудничество сложилось вполне удачно.

Организация работы со СМИ: практические рекомендации:

- Еще раз подчеркнем, что работа со СМИ должна вестись постоянно. Если вы заявляете о себе реже одного раза в месяц, и СМИ, и общество успевают забыть о вашем существовании.
- В идеале в организации должен быть выделен специальный сотрудник, отвечающий за информационную работу. Сотрудник, сочетающий проектную работу и работу со СМИ, неизбежно будет «проваливать» одно из направлений.
- Постоянно ведите мониторинг СМИ. Это позволит быть в курсе событий, которые происходят в вашей сфере, понимать настроение общества, улавливать основные политические тенденции. Также это позволит оперативно реагировать на события, предпринимать антикризисные меры.
- Работа со СМИ должна быть адресной. Составляйте и постоянно обновляйте базу данных по журналистам. Новости, пресс-релизы, приглашения, которые вы рассылаете, должны быть адресованы не редакции, а конкретному журналисту, специализирующемуся на освещении вашей темы.
- Предлагайте журналистам готовые материалы. Если пресс-релиз составлен грамотно, его охотно перепечатает множество изданий.

3. Выводы

Для того, чтобы о вашей работе в обществе знали, воспринимали ее адекватно, относились к вам как к экспертам, необходимо органично вписаться в информационное пространство. Это позволит в разы повысить эффективность работы. Для этого необходимо не просто работать со СМИ, но управлять информацией и информационными потоками. Относитесь к СМИ как к партнерам, а не как к врагам, учитесь встраиваться в их производственный процесс, а не пытаться изменить его.

Урок 2. Инструменты PR для работы со СМИ

1. Введение

В ходе урока рассматриваются основные инструменты работы со СМИ (пресс-релизы, пресс-конференции, презентации, разработка материалов). Говорится о том, как сделать свою новость максимально привлекательной и интересной. Участники также получают навыки проведения мероприятий для журналистов.

Комментарии для тренера:

Урок построен в форме мини-лекции и двух игровых занятий. На его проведение потребуется от полутора до двух с половиной часов в зависимости от выбранного формата занятий.

Задачи урока:

- познакомить участников с основными формами донесения новостей организации до внешней аудитории;
- получить практические навыки подготовки новостных сообщений;
- дать участникам знания и навыки проведения интервью;
- рассказать о проведении мероприятий (пресс-конференций, круглых столов);
- рассказать, как готовятся презентационные материалы.

Приложения:

- Приложение 19. Примеры новостных сообщений, получившихся в результате игр.
- Приложение 20. Примеры пресс-релизов.
- Приложение 21. Примеры презентаций.
- Приложение 22. Примеры буклетов.
- Приложение 23. Пример годового отчета.

2. Содержание урока

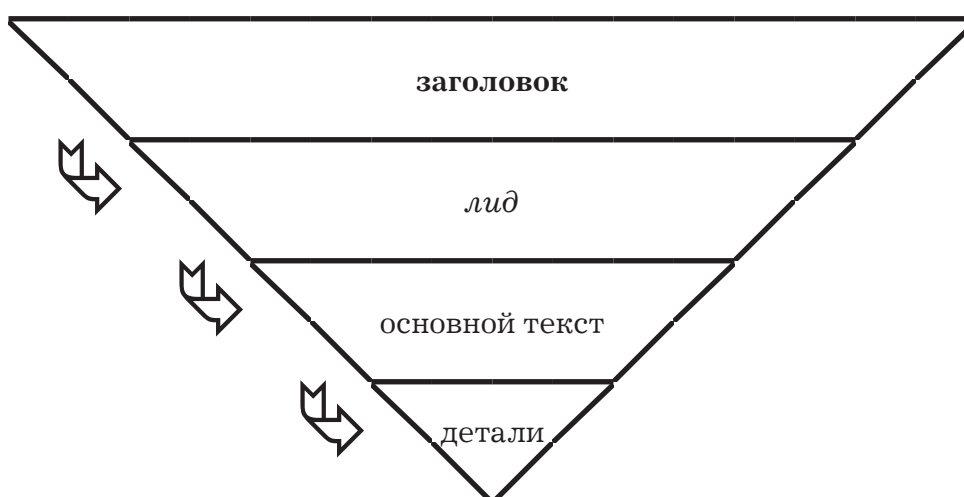
Сообщения для СМИ: анонсы, пресс-релизы, пост-релизы, статьи

Для того, чтобы информация, исходящая от НКО, воспринималась адекватно, ее необходимо строить в соответствии с основными журналистскими законами. Каждый из нас ежедневно сталкивается с огромным потоком информации, мы не в силах переварить ее всю и вынуждены отбирать только самое главное. Поэтому очень важно изложить свою мысль максимально кратко и доступно. При подготовке любого новостного сообщения нужно помнить, что в нем должна быть одна основная мысль (акцент). Если акцентов несколько, не обижайтесь, если журналист выделит не самую ключевую для вас идею. Для того, чтобы материал «заиграл» в нужном свете, «подскажите» журналисту, на что обратить внимание.

Требования к информации у СМИ:

- новизна, уникальность;
- социальная значимость;
- интерес для читателя;
- достоверность и точность;
- своевременность;
- понятность и доступность;
- вызовет ли отклик (срезонирует ли).

Структура любой новости выглядит следующим образом:



Эту структуру принято называть «перевернутой пирамидой». Заголовок привлекает внимание, лид (первые одно-три предложения, выделяемые обычно курсивом) суммирует новость. Основная часть продолжает драматическое течение новости, добавляя детализацию или хронологию событий. В третьей части дается дополнительная информация (справка, разъяснение терминов, предыстория событий).

Информация располагается по абзацам по мере убывания значимости. Заключение подытоживает написанное и дает возможность повторить основную мысль. Такое структурирование новости удобно и для редактирования — редактор всегда может сократить материал без ущерба для смысла.

Заголовки можно условно разделить на несколько основных типов:

- Информативные (содержат в себе главную мысль всего текста).
Примеры: «Московский Красный крест провел выездные дни донора», «В Свирске стартовал конкурс «Социальная звезда».
- Заголовок-интрига (заставляет читать дальше, чтобы найти «разгадку»)
Примеры: «Танками по новогодним столам», «Дуб как средство борьбы с Бабой Ягой».
- Заголовок-аллюзия (отсылает к известным пословицам, литературным произведениям).
Примеры: «Что немцу велосипед, то русскому дизель», «ГМО да каша — пища наша».

Пример:

А вот несколько примеров неудачных заголовков:

- «Прекратите насилие против девушек и женщин» (является лозунгом, а не заголовком новости).
- «Помощь детям-сиротам Нижегородской области» (не содержит ничего нового и привлекательного).
- «Богаче, лучше, веселее» (ассоциируется с призывами советских времен, не говорит ни о чем).

Лид является наиболее важным абзацем в тексте, так как должен вовлечь читателя в чтение, создавая впечатление неотложности и возбуждая интерес. Очень часто именно лид решает участь всего сообщения. Если не удалось заинтересовать журналиста первыми тремя строками, есть большая вероятность, что сообщение окажется в мусорной корзине. Чем больше готов материал к публикации, тем меньше его будут править и тем меньше вероятность досадных ошибок.

Лид, как правило, содержит ответы на все или несколько основных вопросов: «кто?», «что?», «где?», «когда?», «почему?».

Пример:

«Добыча углеводородов в заповедной зоне Северного Каспия и дельте Волги может разрушить уникальную природу региона. WWF поддерживает депутатов Государственной Думы, которые обратились к Владимиру Путину с призывом предотвратить экологическую катастрофу на великой русской реке».

В заголовках и лидах следует избегать: пустых и лишних слов, лозунгов, отрицаний, неопределенных местоимений, сослагательного наклонения, непонятных терминов и сокращений.

Комментарии для тренера:Игра «Перепиши сказку»

Попросите участников разбиться на три группы. Каждой из групп дается задание сделать новость из известной сказки (например, «Репка», «Колобок», «Красная Шапочка»). По сути, задание состоит в том, чтобы перевернуть сказку «с ног на голову», так как в сказках принято самую главную мысль (мораль) сообщать в конце повествования. Обсудите достоинства и недостатки каждой из новостей в общей группе. Обратите особое внимание на соблюдение принципа перевернутой пирамиды и наличие четко сформулированной основной идеи новости (См. Приложение 19).

Анонсы, пресс-релизы и статьи строятся по тем же принципам, что и новость.

Анонс — это сообщение для журналистов и других целевых групп о том, что состоится такое-то событие.

Анонс рассылается за несколько дней (неделю) до мероприятия. Что должно быть в анонсе:

- логотип организации, слово «Анонс»;
- заголовок/тема пресс-конференции или другого события;
- дата, время, место проведения мероприятия, как до него добраться;

- абзац-атака, делающий мероприятие привлекательным для журналистов и несколько пояснительных фраз;
- участники пресс-конференции или события;
- телефон, адрес электронной почты, имя человека, который может предоставить дополнительную информацию.

Ньюс-релиз — это оперативное сообщение, которое может не иметь прямого отношения к организации, но всегда имеет отношение к интересующей проблеме и жесткую привязку к новостному поводу.

Главное — показать свою компетентность, в данном случае важно, чтобы появилась ссылка на организацию. Ньюс-релиз строится по принципу перевернутой пирамиды.

В пресс-релизе обычно организация сообщает о проведенном ею мероприятии или обнародует свое мнение по поводу какого-либо события или факта. Важно как можно лучше представить, прямо или косвенно, организацию. Эти сообщения должны быть достаточно краткими — одна, максимум две страницы.

Что должно быть в пресс-релизе и ньюс-релизе:

- Логотип — название организации и ее символ. Далее указывается дата написания сообщения и, собственно, слово «Пресс-релиз» («Ньюс-релиз»).
- Ниже идет заголовок, который должен отражать суть сообщения.
- Текст: абзац — лид, 2-4 пояснительных абзаца и заключение. Желательно дать одну-две цитаты экспертов.
- Обязательно следует указать адрес, телефон, электронную почту, по которым с вами можно связаться, имя человека для контакта.

Мероприятия: интервью, пресс-конференции, круглые столы и т.д.

Проводить пресс-конференцию нужно лишь в том случае, если событие действительно важное и интересное для большинства населения, если есть возможность провести пресс-конференцию на месте события, если мнение и комментарий организации по какой-либо проблеме действительно важны.

Ключевые моменты, которые следует учитывать при проведении пресс-конференции:

- На пресс-конференцию выносятся одна мысль (проблема, событие), она проводится через всю пресс-конференцию, каждый из участников которой раскрывает различные ее аспекты.
- Участников пресс-конференции должно быть от 2 до 5. Хорошо пригласить разных выступающих — например, представителя вашей организации, какого-нибудь ученого, чиновника и т.д.
- Пресс-конференция — не дискуссионный клуб. Между выступающими не должно быть разногласий, они должны придерживаться одной линии.

- Пресс-конференция не должна пересекаться по времени с другими важными общественными событиями. Ведите мониторинг СМИ для того, чтобы знать, что планируется на этот день.
- За неделю до пресс-конференции необходимо начать приглашать журналистов. Сначала разошлите анонс, затем пригласите ключевых журналистов по телефону.
- Подготовьте пресс-релиз (но не рассылайте его до мероприятия) и пресс-пакет. В него можно включить информацию о проблеме, о вашей организации, справочные материалы.
- Используйте пресс-конференцию как повод познакомиться с новыми журналистами, напомнить о себе знакомым СМИ. Запишите контакты всех журналистов, которые к вам пришли.
- После мероприятия разошлите пост-релиз тем журналистам, которые не пришли на пресс-конференцию.

Комментарии для тренера:

Игра «Пресс-конференция»

Участники делятся на две группы. Задача первой группы — подготовить и провести пресс-конференцию на заданную или абстрактную тему (например, посадка лесов на Луне). Задача второй группы — войти в роль журналистов, пришедших на пресс-конференцию, и задавать каверзные вопросы. После проигрывания пресс-конференции участники обмениваются наблюдениями, рассуждают над полученным опытом.

Если ваша задача — не столько донести позицию вашей организации до общественности, сколько обсудить проблему с экспертами, выработать единый документ, определиться в стратегии дальнейшей работы, воспользуйтесь форматом круглого стола. На такое мероприятие придут самые «сознательные» журналисты, предоставьте им право быть участниками процесса, а не просто наблюдателями.

Журналистов можно и нужно приглашать и на другие открытые мероприятия: конференции, концерты и т.д. Если журналисты пришли, занимайтесь ими, не оставляйте «без присмотра». Объясняйте им, что происходит, подводите к нужным людям.

Важная часть работы с журналистами — интервью

Если журналист приглашает вас на интервью, используйте эту возможность по максимуму. Если журналист не свалился «как снег на голову» и у вас есть время подготовиться, соберите как можно больше информации о нем и его СМИ: аудитория, специфика подачи информации и т.д. Узнайте, что именно интересует журналиста. Если его представления о предмете интервью смутные, предложите свои темы. Исходя из этого анализа продумайте, что и как вы хотите сказать. Соберите факты, статистику, документы, цитаты, конкретные примеры. Подготовьте для журналиста в печатном виде общую информацию о вашей организации и о проблеме, основные данные, которые помогли бы дополнить интервью (пресс-пакет). Заготовьте ответы на возможные негативные вопросы.

Во время интервью можно:

- использовать молчание с выгодой для себя — подумайте, прежде чем ответить;
- просить разъяснить непонятный вопрос;
- ссылаться на убедительные факты — данные исследования, результаты анализа и т.д.;
- обсуждая щекотливый вопрос, демонстрировать позитивный подход;
- кратко согласившись с тем, что такая проблема существует, сосредоточить внимание на положительных мерах, принимаемых для ее решения.

Во время интервью не рекомендуется:

- давать ответ: «Не комментируется»;
- говорить: «Не для записи»;
- говорить неправду;
- рассуждать или позволять себя втянуть в разговор, выходящий за пределы вашей компетенции;
- позволять, чтобы вас торопили или запугивали;
- вступать в перепалку с журналистом, обвинять его в непрофессионализме;
- уступать нажиму и отвечать односложно — «да», «нет».

Комментарии для тренера:

Игра «Интервью»

Тренер просит участников разбиться на три группы. Каждой из групп дается задание в течение 10 минут подготовиться к приходу журналиста: продумать, о чем они хотят ему рассказать, выбрать интервьюируемого. Роль журналистов играет тренер (тренеры). В группы приходят журналисты разных видов: «холодные уши» (журналист, которому дали задание, но самому ему ничего не нужно), «эксперт-провокатор» (журналист серьезный и грамотный, но давящий своим напором и агрессией), «засланный казачок» (журналист, копающий на вас компромат). Задача групп — за 10 минут попробовать заинтересовать журналиста своей проблемой. После всех трех интервью участники делятся своими впечатлениями, а журналисты (тренеры) говорят, какие материалы бы у них получились в результате таких интервью.

Собственные СМИ (бюллетени, газеты, информационные сайты)

Собственные издания являются одним из удобных способов информационной работы. Развитие современной техники и коммуникаций позволяет практически любой организации иметь свое издание, а точнее, свое СМИ. Кроме привычных дорогих и сложных в производстве бумажных изданий, мы имеем в виду СМИ электронные — бюллетени, рассылаемые по электронной почте, и сайты.

Но создание собственного издания требует не только материальных и технических ресурсов. Оно требует большого объема информации, людей, которые будут работать над изданием (собирать информацию, редактировать, верстать, печатать, рассылать), а главное — постоянства, то есть готовности каждую неделю (месяц) тратить определенное, довольно большое, количество времени на подготовку издания. Поэтому перед тем, как начать издавать собственную газе-

ту или бюллетень, подумайте, действительно ли они вам нужны и готовы ли вы делать их постоянно.

Наиболее эффективным способом донесения вашей информации до заинтересованной аудитории является создание специализированных тематических рассылок. В зависимости от решаемых задач можно выбрать один из вариантов организации рассылки:

- Электронные бюллетени хороши своим постоянством, а также тем, что в них можно представить значительный спектр деятельности организации, привести примеры решения проблем в других местах. Его выпуск практически не требует финансовых ресурсов;
- Электронные дискуссии создаются для обсуждения тех или иных вопросов, тем. В таких рассылках высказываются личные мнения участников, происходят споры, выработка предложений. Дискуссии могут быть свободными (немодерируемыми) и управляемыми (модерируемыми). Модератор рассылки следит за тем, чтобы участники дискуссии не рассылали информацию, не относящуюся к тематике дискуссии или не нарушали другие положения регламента рассылки (например, не допускали оскорбительных высказываний и т.п.);
- Рассылки эпизодической и не организованной информации создаются для рассылки материалов, которые сложно организовать под шапкой бюллетеня. Это могут быть сообщения корреспондентов из различных регионов или занимающихся определенной тематикой.

Интернет-сайт сегодня есть практически у любой организации. Отсутствие упоминания о вас в интернете станет поводом для журналистов и других людей усомниться в серьезности вашей деятельности. Для того, чтобы сайт был посещаемым, уже недостаточно иметь просто сайт-визитку (электронную версию буклета). Необходимо регулярно обновлять сайт, вывешивать новости, следить за тем, чтобы форум не превращался в свалку спама.

Комментарии для тренера:

Упражнение «Сайтостроитель»

Участникам предлагается разбиться на группы (можно тематические) и попробовать нарисовать свой будущий сайт (если у организации уже есть сайт, можно подумать над его усовершенствованием или над созданием сайта отдельного проекта). Задание — на листе бумаги нарисовать структуру сайта: название, элементы оформления, структура разделов и т.д. Далее проводится общее обсуждение.

Иметь собственное печатное издание могут позволить себе далеко не все НКО — это удовольствие дорогое. Задумывая такое издание, важно четко представлять себе целевую аудиторию и ее потребности, источники финансирования, а также источники информации.

Разработка презентационных материалов

Буклет

Буклет является одним из наиболее широко используемых информационных материалов, причем как среди коммерческих организаций, так и среди НКО. Основная задача буклета — рассказать целевой аудитории об организации, описать основные направления ее деятельности, подчеркнуть уникальность, оста-

вить контакты для дальнейшей связи. Поскольку буклет есть почти у каждой организации, желательно сделать так, чтобы ваш выделялся из общей массы. За счет чего (яркости текста, качества печати, необычности формата) — решать вам. Ключом к успешности буклета является грамотное сочетание текста и хорошего дизайна, точно соответствующих предпочтениям целевой аудитории. Поэтому если вы работаете, допустим, с чиновниками Министерства образования и со школьниками, разумно подготовить два разных буклета.

Последнее время приобретают популярность электронные буклеты. Информация об организации и ее проектах со ссылками на более подробные материалы в Интернете красиво оформляется на CD-диске.

Годовой отчет

Годовой отчет — не обязательный документ для НКО, но если позволяют ресурсы — желательный. Именно в формате годового отчета можно довольно подробно рассказать о деятельности организации за минувший год в выгодном для себя свете. Годовой отчет послужит вам подспорьем в разговоре с чиновниками, потенциальными спонсорами и грантодателями, журналистами.

Годовой отчет обычно состоит из следующих разделов:

- письмо (заявление) директора организации;
- описание организации, проблемах, которые она решает;
- информация о реализованных за последний год проектах;
- сведения о PR-мероприятиях, освещении в СМИ;
- финансовый обзор деятельности организации;
- перечень ключевых партнеров.

Важную роль при подготовке годового отчета имеет качество дизайна и печати. По правилам хорошего тона все презентационные материалы организации должны быть объединены общим фирменным стилем.

3. Выводы

Зная основные правила подготовки новостей, пресс-релизов, проведения мероприятий для журналистов, делать это не так уж и сложно. Грамотно составленные и красиво оформленные презентационные материалы значительно улучшают репутацию. Главное — делать эту работу планомерно и постоянно, своевременно обновляя данные об организации и ее новых проектах и достижениях.

Урок 3. Искусство презентации¹²

1. Введение

В ходе урока будет рассмотрен популярный инструмент работы с аудиторией — презентация. Участники смогут ознакомиться с теоретическими правилами подготовки и проведения презентаций и отработать навык выступления на практике.

Комментарии для тренера:

Проведение урока займет от часа до полутора часов в зависимости от уровня подготовленности группы. Для наглядности мы рекомендуем использовать мультимедийный проектор и в ходе занятия продемонстрировать участникам примеры оформления презентаций из Приложения 24. Для заключительной части тренинга используется цифровая видеочка. Необходимо предусмотреть возможность просмотра снятого материала в ходе тренинга (например, вывести запись на экран через мультимедийный проектор).

Задачи урока:

- рассмотреть понятие и основные составляющие презентации;
- познакомить с основными принципами и этапами подготовки и проведения презентации;
- создать условия для самостоятельной разработки и подготовки презентации.

Приложения:

- Приложение 24. Пример презентации.
- Приложение 25. Образец анкеты.

2. Содержание урока

Презентация — представление информации о новом предприятии, проекте, человеке кругу приглашенных лиц с целью привлечения аудитории.

Специалисты пришли к выводу, что презентация является эффективным инструментом для начального этапа продвижения продукта или услуги на новые рынки. Презентация — это действенный маркетинговый инструмент, способный привлечь потенциального клиента, убедить возможного «донора» или партнера в серьезности ваших намерений.

Презентация как мероприятие, направленное на продвижение своего товара, услуги на рынок сбыта, пока еще не столь привычно в нашей социальной сфере. Однако же весьма эффективно и необходимо. Сегодня каждое направление деятельности, будь то бизнес или социальные проекты, должно уметь убедительно подать себя потенциальному клиенту. Речь идет не только о продуктах и услугах, о которых мы уже привыкли печатать рекламные буклеты. Речь о самой организации, и это задача несколько иная: презентовать организацию и ее деятельность как единое целое. Особенно это актуально, когда вы налаживаете

¹² Урок подготовлен на основе материалов тренинга «Искусство презентации» (автор Елена Константинова).

новые каналы коммуникации и вступаете в переговоры с руководителями компаний, потенциальными партнерами. В таких случаях важно не только представить в выгодном свете саму деятельность, но и показать способность организации поддерживать ее на высоком уровне в будущем, обеспечить заявленные объемы, продемонстрировать профессионализм команды.

Презентация — важная и ответственная задача. Это начало, а начало должно быть многообещающим. Главное — установить деловые контакты и создать благоприятное впечатление.

Чем ярче и красочней ваша презентация, тем больше шансов, что ее запомнят. Наибольшей популярностью в настоящее время пользуются мультимедийные презентации. Существует огромное количество программ, позволяющих создавать яркий продукт. Наиболее проста в обращении программа PowerPoint (см. пример в Приложении 24).

Стандартные рекламные материалы — визитные карточки, листовки, брошюры, каталоги и т.п. Но ни один из них не способен вместить в себя столько информации, как мультимедийная презентация, и уж тем более никому не удастся совместить в рекламной брошюре информацию и звук. (Многочисленные исследования показали, что люди запоминают менее 10% от прочитанного, примерно 30% от услышанного и более 70% от того, что они слышат и видят одновременно). Мультимедийные презентации включают динамику, звук и изображение, позволяют донести информацию об организации или ее деятельности в удобной, наглядной и эффектной форме.

Комментарии для тренера:

Перед началом работы участникам предлагается в течение одной минуты подготовить небольшое выступление, которое будет длиться не более 30 секунд и ответит на вопрос: «Расскажите, что вы делали на этой неделе (выходных) — заинтересуйте нас».

Обсудите услышанное, последовательно отвечая на вопросы:

- Что это было?
- Чей рассказ понравился и почему?
- Какие трудности у вас возникли при подготовке и выступлении?
- Как вы строили свой рассказ?
- С чего начинали?
- Какие приемы использовали, чтобы нас заинтересовать?

Основные шаги разработки презентации

Основные шаги разработки презентации:

- Определение целевой аудитории.
- Определение цели.
- Построение заключения.
- Формулировка вступления.
- Описание основной части.
- Приспособление презентации к аудитории.
- Добавление «перчика».

- Разработка демонстрационных средств.
- Подготовка подсказок.
- Репетиция.

Прежде чем начинать разработку презентации, надо четко определить, для какой аудитории вы будете ее делать, и каковы особенности этой аудитории. Мы рекомендуем описать вашу целевую аудиторию, используя алгоритм, представленный в Уроке 2 Главы 2. Далее мы обсудим, как можно учесть и использовать ее особенности.

Итак, начнем с основополагающей составляющей любой деятельности, в том числе и разработки презентации — с определения цели.

1) Определите цели.

Прежде чем выходить к аудитории с презентацией, вы должны четко понимать, чего вы хотите достичь.

Примеры целей презентаций:

- Привлечь молодежь для работы в качестве волонтеров в команде;
- Получить поддержку администрации города для развития проекта;
- Привлечь новые регионы/организации для реализации проекта;
- Увеличить количество обращений и т.д.

Комментарии для тренера:

Разбейте группу на мини-группы по 4-5 человек в каждой. Предложите им выбрать тему для презентации в зависимости от сферы деятельности.

Например:

- Телефон доверия/ Горячая линия.
- Добровольческая деятельность.
- Деятельность организации.
- Рассказ о проекте.
- Презентация предстоящих событий, мероприятий.

Попросите участников определить, для какой целевой аудитории будет проводиться данная презентация, сформулировать ее цель и записать на листе флип-чарта. Обсудите полученные результаты в общей группе.

В этом блоке тренеру надо обратить внимание на то, чтобы цель была максимально ясна, достижима, конкретна.

После того, как цель и целевая группа презентации определены, можно переходить к непосредственной разработке презентации.

Важно четко сформулировать основное содержание и хорошо представлять себе длительность вашей презентации. Как мы уже говорили, презентация состоит из вступления, основной части и заключения.



Разработку презентации, как это ни странно, начнем с заключения.

2) Постройте заключение.

Эта часть презентации — самая важная. Именно здесь решается главный вопрос — добьетесь ли вы правильных, необходимых вам, действий от слушателей.

Заключение — это увеличительное стекло. Главная идея, с которой должны уйти слушатели. Призыв, предложение и т.п., которое соответствует вашим целям. По сути, это ваша цель, адаптированная для аудитории.

Комментарии для тренера:

Предложите участникам сформулировать заключительную часть своих презентаций. Следите, чтобы заключение максимально четко отражало поставленную цель, но при этом было привлекательным, ярким и выполнимым.

3) Сформируйте вступление.

До начала выступления вы — величина неизвестная. Слушатели не знают степень вашей подготовленности (или неподготовленности) к выступлению, вашу позицию и стиль поведения. Первые 120 секунд все слушают внимательно, их надо максимально использовать, чтобы «сработало» заключение вашей презентации.

Именно во вступлении слушатели ожидают услышать от вас ответы на свои вопросы:

Кто вы?

Почему вы здесь?

Почему пришли к нам?

О чем будет разговор?

Комментарии для тренера:

Предложите участникам сформулировать вступительную часть своих презентаций. Следите, чтобы вступление дало четкий ответ на четыре сформулированных выше вопроса, не было затянутым и привлекало внимание слушателей.

4) Очертите основную часть.

Основное правило составления основной части презентации — излагайте информацию четко, последовательно и достоверно. Здесь нужно привести и объяснить причины, факты, цифры, доказательства, примеры и т.п.

Комментарии для тренера:

Предложите участникам сформулировать тезисы основной части своих презентаций. Обратите внимание на то, чтобы эта часть не была перегружена терминами, которые могут быть непонятны аудитории. Не оперируйте большим количеством цифр. Сосредоточьтесь в основной части на тех сведениях, которые сработают на реализацию поставленной вами цели.

Слагаемые успешной презентации

1. Приспособьте презентацию к аудитории. Необходимо создать у слушателей ощущение, что ваша презентация подготовлена специально для них. Не жалейте времени на изучение предполагаемой аудитории. Постарайтесь заполнить для себя «мини-анкету» о ней:

- состав аудитории (пол, возраст, национальность, место жительства и пр.);
- профессиональная сфера деятельности (профессия, должность, стаж работы и т.п.);
- интересы, ценности;

- количество человек;
- цели аудитории (зачем они пришли).

Комментарии для тренера:

Предложите группе внести необходимые изменения в свои презентации и объяснить, почему и для чего они это сделали?

2. Добавьте «перчика». Факт: 75% информации люди забывают через 24 часа. Чтобы ваша аудитория запомнила более 25%, информация должна быть яркой, доступной, интересной.

Используйте в своей презентации:

- необычные демонстрационные средства;
- юмор;
- упражнения/игры;
- истории из реальной жизни;
- вопросы к аудитории (диалог со слушателями).

Комментарии для тренера:

Предложите группе придумать и включить в свои презентации 1-2 «перчинки». Обсудите с группой, чьи предложения показались им наиболее интересными и почему.

3. Разработайте демонстрационные средства. Они увеличивают понимание на 43%, кроме того, вы тратите на 25% меньше времени на представление материала. Хорошее демонстрационное средство — как рекламный щит на скоростном шоссе, который вы сможете прочесть на скорости 100 км/час.

Основные требования к демонстрационным средствам:

- простота (меньше деталей);
- одна основная идея;
- видео, аудио ролики;
- яркие цвета;
- графики, диаграммы (вместо цифр);
- реальный предмет (товар).

4. Подготовьте подсказки. Не полагайтесь на случай, у вас постоянно должна быть под рукой информация, о чем говорить дальше:

- конспект (тезисы);
- карточки с 3-5 ключевыми словами к каждому пункту;
- ответы на возможные вопросы.

Навыки публичных выступлений

Комментарии для тренера:

Упражнение «Фраза»

Тренер говорит двум крайним в углу участникам фразу и предлагает перефразировать ее, не используя тех же и однокоренных слов, а затем передать ее своему соседу. Фразы должны обойти круг и вернуться к тренеру. Следует говорить шепотом, чтобы не слышали остальные участники.

Фразы могут быть примерно такими: «Канарейка сидит в клетке». «Ежики бегают по лесу».

В презентациях мы говорим об одной и той же организации или услуге. Чтобы не употреблять постоянно одни и те же термины, необходимо уметь выстраивать речь без большого количества повторений. Это упражнение проводится для того, чтобы

показать участникам, что об одних и тех же вещах можно говорить по-разному.

Комментарии для тренера:

Предложите участникам ответить на вопрос: «Какие навыки необходимы для ведущего?» Запишите ответы на флип-чарте, при необходимости дополните из приведенного ниже списка.

Ведущему в работе с аудиторией помогут:

Культура речи:

- дикция;
- громкий, ясный голос;
- темп речи;
- интонация;
- отсутствие посторонних предметов во рту (жвачки).

Визуальный контакт. Общаясь с аудиторией, смотрите в глаза, а не на потолок, пол и т.д. Кроме того, визуальный контакт поможет вам понимать, как себя чувствует аудитория, слышат ли вас, понимают ли вас.

Компетентность. Стопроцентная информированность по теме разговора.

Коммуникабельность (открытость). Аудитория должна чувствовать, что вы хотите с ними общаться, что вам это интересно.

Сумка тренера. Владение технологиями, которые помогают в работе с аудиторией (привлечение внимания, разогрев, упражнения, «мозговой штурм» и пр.)

Доброжелательность. Дайте аудитории почувствовать свое расположение.

Гибкость и мобильность. Быстрое реагирование на состояние аудитории.

Заранее предусмотреть и проработать сложные ситуации. Любая импровизация должна быть тщательно отрепетирована.

Верю — делаю — говорю. Очень важно верить в то, о чем вы говорите. Если вы не уверены в том, что «эта штука работает», аудитория тоже не поверит.

Чувство меры. Дозируйте информацию, не увлекайтесь лишними деталями.

Умение слушать аудиторию, задаваемые вопросы.

Работа с материалом, реквизитом.

Чувство пространства. Особое внимание обратите на освещение, расположение аудитории, необходимую техническую оснащенность.

Невербальное общение. Мимика и жесты, положение тела, поза, движения.

Выполнение принципов подачи информации, правила «3Д» — Доступность, Достоверность, Дозированность.

Позиция не «НАД», а «ВМЕСТЕ» (равный — равному).

Так было задумано. Помните о том, что только вы знаете, как должна пройти ваша презентация. Если вы что-то забыли, или сделали не по сценарию, не показывайте это аудитории. Пользуйтесь принципом: «Так было задумано».

Способы предупреждения и преодоления страха перед публикой:

- дышите глубже;
- напрягите мышцы рук;
- поделайте физические упражнения до выступления;
- представьте себе другой интерьер;
- выучите наизусть первые две минуты;
- заранее спланируйте первые 3-5 слов;

- сделайте шпаргалки;
- репетируйте, репетируйте, репетируйте;
- придите на один час раньше;
- будьте проще (меньше деталей);
- четко понимайте логику выступления — одна основная идея;
- Если есть возможность, заранее пообщайтесь с участниками, познакомьтесь.

Репетируйте! Не делайте себе поблажек! Ни один профессионал не позволит себе выйти к аудитории без репетиции.

Видеотренинг

Комментарии для тренера:

Перед видеотренингом участникам дается 20 минут на репетицию, подготовку всех необходимых материалов. Всем участникам раздают анкету обратной связи, которую они заполняют во время презентаций других участников (Приложение 25). Презентацию полностью снимают на видео, затем дается пять минут на то, чтобы зрители заполнили анкету. Когда все малые группы провели свои презентации, их просматривают. При просмотре важно чтобы участники внесли свои конструктивные комментарии. После видеотренинга участникам можно дать время на доработку и корректировку презентаций с учетом всех комментариев.

3. Выводы

Успех презентации зависит от всех вышеприведенных моментов. Чем четче вы выстоите логику рассказа, чем лучше будете понимать чего хотите достичь, тем больше вероятность, что вы добьетесь поставленной цели. После разработки презентации ее можно протестировать. Для этого необходимо собрать представителей целевой группы и отработать ее на них. После этого задайте слушателям вопросы, которые покажут, на правильном ли вы пути. Это такие вопросы, как:

- О чем сейчас шла речь?
- Что вы запомнили из услышанного?
- Что вам захотелось сделать после презентации?
- Что понравилось?
- Что было не понятно? И т.д.

Самое главное — не жалеть времени на репетиции. Чем лучше вы подготовитесь, тем уверенней будете чувствовать себя, выходя к аудитории.

Успешных вам презентаций!

Урок 4. Разработка PR-стратегии организации. Проведение PR-кампаний

1. Введение

В этом уроке обобщаются сведения предыдущих трех занятий и делается вывод о том, что PR-работа должна быть системной. Для создания этой системы необходимо прописать стратегию организации по связям с общественностью. Также дается алгоритм проведения PR-кампании.

Комментарии для тренера:

В идеале мини-лекции урока подкрепляются групповой работой, в ходе которой участники планируют реальную совместную кампанию (кампанию), по которой в дальнейшем будут работать. Продолжительность урока около полутора часов.

Задачи урока:

- показать основы стратегического планирования в области PR;
- показать алгоритм проведения PR-кампании;
- помочь участникам разработать свою кампанию (кампанию).

Приложения:

- Приложение 26. Пример коммуникационной стратегии.

2. Содержание урока

Разработка PR-стратегии

Разработка PR-стратегии может касаться как в целом деятельности организации, так и отдельных крупных проектов. Обычно стратегия разрабатывается самими сотрудниками организации, иногда с привлечением внешних специалистов. Стратегический план обычно составляется на достаточно длительный срок (3-5 лет) и является составной частью общего стратегического плана организации (см. Главу 1).

Составные части PR-стратегии:

1. Оценка текущего состояния. Здесь важно оценить свои сильные и слабые стороны в плане коммуникаций: какое место вы занимаете во внешнем информационном пространстве, какой имидж у вашей организации, какими ресурсами вы располагаете. Соотнесите получившиеся результаты с желаемыми изменениями: что должно выглядеть и звучать по-другому, как должна измениться ваша PR-работа.
2. Видение. Сформулируйте, как вы представляете себе организацию через пять лет.
3. Цель и задачи служат мостиком между текущим положением дел и идеалом.
4. Целевые группы. Здесь вы определяете основные целевые группы, важные с точки зрения построения коммуникаций. Это могут быть: органы власти (указать, какие именно), другие НКО, СМИ, какие-то группы населения (если вы работаете с ними напрямую) и т.д.
5. Деятельность. Описывает мероприятия, которые необходимо осуществить для каждой из целевых групп в заданных временных рамках.

Алгоритм проведения PR-кампании

Опыт показывает, что почти любая действительно серьезная информационная работа должна выстраиваться как серия кампаний. Одной-двумя публикациями два раза в год желаемого эффекта не достичь.

Информационная кампания — это комплекс мероприятий, направленных на достижение цели путем привлечения и поддержания внимания к проблеме.

Таковыми мероприятиями могут быть не только подготовка и распространение материалов, но и проведение пресс-конференций, акций, событий для СМИ, работа с населением, депутатами, привлечение сторонников из других секторов общества и т.д. Часто информационные кампании иницируются и проводятся несколькими организациями, и тогда необходимо еще больше внимания уделить детальному планированию кампании и проводимым в ее рамках мероприятиям.

Попробуем привести некий алгоритм действий, хотя он и будет довольно общим и в каждом отдельном случае будет требовать внесения корректив.

1. Определение целей и задач кампании. Старайтесь, чтобы цель кампании не была слишком глобальной, заведомо нереальной или абстрактной. Любую глобальную цель всегда можно разбить на несколько более достижимых, тех, которые можно, что называется, пощупать руками.
2. Установление временных рамок работы по кампании. Иногда это сделать сложно, и тем не менее, наметьте хотя бы некую временную точку для того, чтобы остановиться и подвести итоги проделанной работы.
3. Определение целевых групп, то есть тех людей или групп, на которые направлена кампания. Чем конкретнее вы определите целевую аудиторию, тем проще будет работать. Например, абстрактную группу «местное население» можно разбить на несколько составляющих: пенсионеры, студенты таких-то вузов, домохозяйки, дети до 14 лет и т.д. Позднее для каждой группы вы будете находить наиболее доступные и эффективные способы и методы подачи информации.
4. Четкое определение проблемы, продвигаемой идеи. Вы должны предельно четко сформулировать для себя, что именно является для вас основной мыслью/линией кампании. Если речь идет о протестной кампании, напишите ясно и коротко, против чего вы, собственно, боретесь и что предлагаете в качестве альтернативного варианта. В случае кампании по продвижению какой-либо новой идеи (например, технологий экологичного домостроения, более безопасного сексуального поведения), дайте четкое определение этой идеи, опишите, в чем ее польза для целевой группы.
5. Сбор и анализ информации по текущей ситуации (проблеме). Это необходимо для того, чтобы хорошо представлять себе, каково реальное положение дел на данный момент, кто является основными игроками на вашем поле, кто из них потенциальные «враги», а кто — «друзья». Постарайтесь заранее заручиться поддержкой влиятельных людей и организаций, старайтесь сами более глубоко вникнуть в суть проблемы, особенно если тема вашей информационной кампании является конфликтной и затрагивает интересы многих сторон. Важную роль в сборе информации играет мониторинг СМИ.

6. Определение своих сильных и слабых сторон. Это поможет правильно рассчитать свои силы, не замахиваться слишком на многое, но и не забывать о своих достоинствах. Например, сильная сторона — вы заручились поддержкой авторитетных экспертов, слабая — у вас не налажены отношения со СМИ региона. В случае конфликтной темы кампании полезно также определить сильные и слабые стороны своего оппонента (противника), будь то чиновник, компания или кто-то еще. Оцените, какими ресурсами вы располагаете для проведения информационной кампании: люди, техника, деньги.
7. Выбор методов и инструментов кампании. Поэтапное планирование кампании. Выбор инструментов и методов зависит как от цели кампании, так и от целевой группы, на которую вы хотите воздействовать, а также от ваших возможностей. К стандартному набору относятся: публикации в СМИ, митинги, сборы подписей, встречи с населением, обращения и открытые письма — добавьте что-нибудь свое, что будет выделять вашу кампанию на фоне других, что запомнится людям.
 - *Подготовка текстов.* Постарайтесь для каждой целевой группы подготовить отдельный текст, учитывая ее особенности восприятия и интересы. Выделите из проблемы те аспекты, на которых следует заострить внимание каждой группы.
 - *Организация событий, информационных поводов.* Для того, чтобы СМИ печатали информацию по вашей проблеме, им нужен информационный повод. Они могут находить его и сами, но будет лучше, если вы ненавязчиво предложите им именно тот, который нужен вам. Информационным поводом может быть пресс-конференция, акция, обращение, комментарий вашего эксперта по известному поводу и т.д.
 - *Организация публикаций в СМИ* (печатные, электронные, интернет). Это могут быть веерные рассылки пресс-релизов или новостных бюллетеней по СМИ, адресные рассылки, интервью с отдельными журналистами.
8. Привлечение партнеров. Не замыкайте всю работу только на своей организации, особенно если речь идет о довольно масштабной кампании. Привлекайте НПО из своей и других сфер, крупные и мелкие. Заручитесь поддержкой зарубежных и международных организаций — во многих случаях именно широкое распространение информации за рубежом помогало решать проблемы.
9. Составление плана управления кризисной ситуацией. Продумайте заранее, что могут противопоставить вашей деятельности оппоненты. Чаще всего бывает несложно прикинуть, какие именно действия они предпримут в ответ на кампанию: они по большей части стандартны. Обезопасьте себя, насколько это возможно: составьте собственный план действий на крайний случай.
10. Поиск и привлечение дополнительных источников финансирования. Информационную кампанию можно провести и без денег, но, согласитесь, всегда лучше, если они есть. И совершенно необязательно ориентироваться только на зарубежные фонды и гранты. Ищите потенциальных союзников и сторонников в вашем регионе: частные лица, компании-производители и другие фирмы.

11. Подведение итогов работы. Подчас самое трудное — дать беспристрастную оценку собственной работе. Если кампания прошла удачно — то есть цель была достигнута — попробуйте составить собственный алгоритм действий, запишите, какие методы вы использовали, какие из них показали себя особенно эффективно. Если вы считаете, что кампания не удалась — тем более постарайтесь проанализировать, почему.

Постарайтесь быть объективными и учиться на своих ошибках.

Комментарии для тренера:

Познакомив участников с алгоритмом проведения информационной кампании, можно приступить к планированию реальной совместной работы. Для этого можно попросить участников разбиться на три группы и в зависимости от ее интересов спланировать либо одну общую кампанию, либо три разных. При обсуждении полученных результатов особо внимание нужно обратить на то, насколько участники тренинга готовы в дальнейшем работать над осуществлением своих планов, установили ли они сроки и ответственных лиц.

Планирование отдельных кампаний в общем стратегическое планирование PR-деятельности организации помогает выстроить систему мероприятий, направленных на достижение общей цели. Такой подход позволяет каждому члену команды чувствовать вовлеченность в общий процесс. Эффект от такой деятельности возрастает в несколько раз.

3. Выводы

Подытоживая все вышеизложенное, можно сделать следующие выводы:

- Информационная работа так же важна, как и проектная. Если о вашей работе не знают в обществе, на 50% вас не существует.
- Лучше, если информационной работой будет заниматься специально выделенный для этого сотрудник, имеющий соответствующие навыки и знания.
- Постоянно обновляйте и расширяйте свои контакты со СМИ.
- Поддерживайте постоянный интерес к вашей теме в СМИ, создавайте и «раскручивайте» информационные поводы.
- Используйте весь спектр PR-инструментов.
- Добавьте креатива — сделайте то, что до вас никто не делал. Только не забывайте при этом о сути работы.
- Навыки презентации помогут наладить отношения с партнерами. Совершенствуйте их.
- PR-работа должна вестись постоянно. Она должна иметь четкие стратегические цели. Поэтому важно разработать коммуникационную стратегию и постоянно сверять с ней свою работу.

Глава 5 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ И ОТЧЕТНОСТЬ



В заключительной главе пособия мы рассмотрим две большие, связанные между собой темы: мониторинг и оценку и составление финансовой и аналитической отчетности. Оценка проекта (программы) и представление результатов — отчета о деятельности — один из самых важных и значительных этапов в деятельности любой организации. Отчет об оценке проекта не только убедительно демонстрирует успешность вашей работы, но и показывает насколько важно (возможно) продолжать работу, тиражировать проекты в других условиях и/или регионах, необходимость получения дальнейшего финансирования. От этого в итоге зависит устойчивость вашей организации.

Урок 1. Мониторинг и оценка проектов и программ

1. Введение

В этом уроке мы рассмотрим базовые понятия мониторинга и оценки проектов и программ, определим результаты на каждом уровне постановки целей.

Комментарии для тренера:

В зависимости от уровня подготовленности группы и степени проработанности темы проектирования в рамках тренинга, урок займет от часа до полутора часов. Перед началом урока участникам рекомендуется повторить материал последнего урока второй главы, посвященного определению результатов проекта.

Задачи урока:

- ознакомить участников с понятиями мониторинга и оценки;
- ознакомиться с основными правилами разработки системы мониторинга проекта (программы);
- представить структуру и уровни мониторинга и оценки;
- ознакомиться с основными типами и этапами проведения оценки.

Приложения:

- Приложение 27. Образец анкеты.

2. Содержание урока

Комментарии для тренера:

Поинтересуйтесь у участников, кто, как и для чего проводит в своих организациях мониторинг проектов/деятельности. Чем мониторинг отличается от оценки? Попросите участников самостоятельно определить понятие мониторинга и понятие оценки.

Мониторинг и оценка — это два базовых инструмента для контроля эффективности проектов и программ.

Они используются для того, чтобы:

- отслеживать выполнение задач и мероприятий проекта;
- на основе полученной информации вносить необходимые коррективы в ход реализации проектов, принимать решения о продолжении и/или прекращении тех или иных мероприятий;
- обеспечить эффективное и экономное использование ресурсов;
- оценить результаты и воздействие проектов на целевую группу.

В чем различие между мониторингом и оценкой?

Мониторинг — это постоянное отслеживание хода работ (в рамках проекта, программы или организации) для сравнения текущего состояния дел с планом.

Оценка направлена на анализ результатов деятельности и/или произведенного эффекта и соотнесение этих результатов с определенными критериями.

Мониторинг включает в себя ежедневную, рутинную работу по сбору информации о ходе реализации проекта и проводится непрерывно. В ходе мониторинга:

- проводится сопоставление фактически проведенной работы с запланированной;
- полученная информация используется для улучшения работы по реализации проекта/программы.

Информация, собранная в ходе мониторинга показывает, правильно ли реализуется проект и какие шаги можно предпринять для повышения его эффективности.

Комментарии для тренера:

Предложите участникам самостоятельно сформулировать, какие данные необходимо собирать в ходе реализации проекта. Задание можно выполнять в режиме мозгового штурма или индивидуально. Дополните высказывания участников из приведенного ниже перечня.

Как построить систему мониторинга проекта?

Мониторинг проводится для получения оперативной информации о состоянии дел. Система мониторинга должна быть «встроена» в проект с самого начала. Для этого необходимо сделать следующее:

- Определить измеряемые показатели (индикаторы), по которым можно будет отслеживать ход проекта.
- Установить источники информации для проведения мониторинга (организации, отделы, отдельные люди или группы людей, документы и т.д.).
- Выбрать методы сбора информации.
- Определить частоту и график сбора информации с учетом интенсивности оцениваемой деятельности.
- Назначить ответственных за получение необходимой информации и договориться с теми, кто эту информацию будет предоставлять.
- Определить технологию обработки и анализа получаемой информации.
- Спланировать, как и кому будут переданы данные мониторинга, а также кто и как будет их использовать.
- Учесть в бюджете проекта расходы, необходимые для проведения мониторинга. Такие расходы могут быть связаны, например, с командировками, телефонными переговорами, проведением количественных и качественных исследований и т.п.

Индикаторы и показатели эффективности проекта

Очень важно еще на этапе планирования определить, какие результаты будут достигнуты при реализации проекта. Успех проекта определяется по степени решения поставленных задач и достижения заранее заявленных целей. Для этого на этапе планирования каждого проекта, организаторы задают индикаторы и показатели (значения индикаторов) эффективности или успешности¹³.

Индикатор — факт, свидетельствующий о наличии/отсутствии какого-либо явления или об изменениях в состоянии чего-либо.

Показатель — фактическое значение измерения по индикатору.

Ключевой показатель — значение измерения по индикатору, которое однозначно характеризует явление/состояние с определенной стороны.

Индикаторы выбираются по определенным критериям:

- валидность (индикатор достоверно характеризует то или иное явление, его наличие или отсутствие);
- надежность (можно проводить измерения по этому индикатору несколько раз и получать сравнимые результаты);
- практичность (измерения по этому индикатору относительно несложные и не требуют больших затрат);
- независимость (тот, кто проводит измерения, не может повлиять на результаты измерения);
- актуальность (индикатор должен иметь отношение к тому, что нужно узнать, он значим в данный момент и в данном контексте).

В зависимости от того, какие индикаторы вы выбрали для оценки успешности проекта, вы выбираете и виды данных, которые будете собирать в процессе мониторинга, например:

¹³ Более подробно см. Глава 2, Урок 4.

Тип индикатора	Вид данных
<p>Охват целевой группы информационными материалами, выпущенными в ходе проекта.</p> <p>Индикатор — количество распространенных среди целевой группы печатных материалов.</p>	<p>Количество выпущенных материалов.</p> <p>Мониторинг прессы — количество и качество опубликованных в журналах и газетах материалов о вашем проекте, тираж этих изданий; количество ТВ и/или радиопередач, их рейтинг (эфирные справки) и т.п.</p> <p>Количество и схемы распространения информационных материалов через систему медицинских и/или образовательных учреждений, сеть партнерских организаций, досуговых центров и т.п.</p>
<p>Охват мероприятиями проекта</p> <p>Индикатор — количество представителей целевой группы, охваченных мероприятиями проекта.</p>	<p>Отчеты о проведенных мероприятиях (пресс-конференциях, акциях, фестивалях, концертах, вечеринках и т.п.).</p>
<p>Количество обученных сотрудников в ходе реализации проекта.</p>	<p>Количество прошедших обучение сотрудников организации — списки участников тренингов.</p>
<p>Количество и качество новых видов услуг, предоставляемых целевой группе проекта.</p>	<p>Количество вновь открытых консультационных центров или пунктов получения услуг, их адреса, телефоны, список предоставляемых услуг, квалификация сотрудников и т.п.</p>
<p>Количество и качество проведенных тренингов для целевых групп.</p>	<p>Количество прошедших обучение организаций/людей — списки участников тренинга, анкеты участников о качестве проведенных тренингов и т.п.</p>

Для каждого индикатора существует оптимальная периодичность сбора данных, которая зависит от интенсивности проводимых мероприятий, например, мониторинг прессы, обычно проводят раз в неделю/месяц, отчеты о мероприятиях проекта собираются в соответствии с заранее установленной периодичностью — раз в квартал или в конце проекта, если он краткосрочный. Составив график сбора всех типов данных, вы значительно облегчите себе планирование последующей оценки проекта и составление сметы.

Структура и уровни мониторинга и оценки

Мониторинг реализации и оценку эффективности кампании в СМИ проводят на каждом уровне постановки целей и задач в соответствии с определенными ранее ожидаемыми результатами. Ожидаемые результаты определяются на этапе планирования мероприятий проекта.

Ожидаемые результаты представляют собой обобщенное описание ситуации, которая «возникнет» в результате выполнения задач и достижения целей проекта/программы.

Уровни постановки целей и задач

Комментарии для тренера:

Если вы располагаете достаточным количеством времени, то вспомните вместе с участниками, какие уровни постановки целей и задач существуют (приведите представленные ниже примеры). Можно вернуться к тем проектам и уровням постановки целей и задач, которые были сформулированы в рамках Главы 2, либо использовать примеры постановки целей, задач и определения результатов проекта из Главы 2.

Если у вас недостаточно времени, то попросите участников самостоятельно повторить материал второй главы перед началом занятия.

Есть четыре уровня постановки целей и задач проекта¹⁴:

- **Затраты (Inputs)** — вложения в проект (денежные ресурсы, сотрудники, оборудование, помещение, навыки и умения и т.д.), которые могут быть преобразованы в произведенный продукт (услуги) в процессе выполнения проекта.
- **Результаты (Outputs)** — произведенный продукт и/или услуги, оказанные целевой группе проекта в ходе его реализации.
- **Следствия/Изменения (Outcome)** — изменения, достигнутые с помощью реализации проекта.
- **Воздействие (Impact)** — позитивные изменения общей ситуации, вследствие реализации проекта (ряда проектов), направленных на решение проблемы.



¹⁴ Более подробно см. Главу 2 Урок 2.

Оценка — это периодический анализ общих достижений и результатов работы. Оценка проекта предполагает измерение достигнутых результатов и их сопоставление с ранее поставленными задачами проекта. Оценка проводится путем сравнения полученных данных с исходными качественными и количественными показателями (индикаторами).

Комментарии для тренера:

Обратитесь к группе. Как вы думаете, кто может быть заинтересован в проведении оценки проектов, программ? Кто может выступить заказчиком проведения оценки?

В проведении оценки проекта могут быть заинтересованы:

- ее организаторы;
- структуры, финансирующие проект (доноры);
- спонсоры;
- представители целевых групп;
- властные структуры, оказавшие поддержку реализации проекта;
- государственные и общественные организации из других регионов страны, которые планируют проведение подобных проектов.

Цель оценки

Комментарии для тренера:

Задайте группе вопросы: «Для чего нужна оценка? Когда вы проводите оценку вашего проекта, что вы хотите о нем узнать? На какие вопросы вы хотите найти ответ?». Упражнение проводится методом мозгового штурма.

Когда оцениваются проекты, то задаются, как правило, следующие вопросы:

- Был ли проект настолько плохим, что...?
- Был ли проект настолько хорошим, что... ?
- Были ли в проекте аспекты, которые наводят на мысль, что проект должен быть каким-то образом модифицирован?

Иными словами, проекты делятся на:

- те, которые нужно закрыть;
- те, которые нужно продолжать;
- те, которые нужно модифицировать.

Необходимо знать ответы на эти вопросы, чтобы иметь возможность повышать эффективность выполняемых проектов, развивать свой профессионализм, переходить на качественно новый уровень деятельности.

Глобальная цель оценки — поддержать развитие организации/проекта.

Очень важно привлекать к предварительной оценке исполнителей проекта/сотрудников организации. Достаточно сложно говорить с исполнителями проекта о недоработках. Но задача оценки отчасти состоит в том, чтобы выявить эти недоработки, дать толчок к дальнейшему развитию.

Классификация проектов с точки зрения оценки

Отличие проекта от программы:

ПРОЕКТ	ПРОГРАММА
Проект имеет начало и конец, не растянут во времени (продолжительность от месяца до года), деятельность однотипная.	Программа — это долгосрочный (непрерывный) процесс перемен. В программе могут быть несколько типов деятельности (состоящих из отдельных проектов), где компоненты программы играют роль задач.

Оценка проектов и программ происходит одинаково с той только разницей, что при оценке программ сначала отдельно оценивается каждый из компонентов.

С точки зрения оценки все проекты делятся на:

- Обычные/рутинные проекты (их 90%). В ходе таких проектов выполняется привычная деятельность, для оценки которой существует всем известная процедура и набор инструментов (например, повышение квалификации сотрудников, путем проведения серии тренингов по существующим программам).
- Тиражируемые проекты. У них в свою очередь есть два подтипа:
 - реализация проекта, который кто-то разработал до нас в качестве модели (например, многие партнерские проекты НКО);
 - разработка своей модели для последующей передачи ее другим организациям.

Этот тип сложнее для оценки, так как нужно учесть массу внешних факторов, таких как затраты на адаптацию модели, региональные особенности и т.д.

- Инновационные проекты, то есть такие, которые никто еще не делал. Их нельзя путать с другими типами проектов, так как для них будут использоваться совсем другие, возможно, инновационные методы и инструменты оценки.

Эти три типа проектов важно различать, так как их оценка, как правило, предполагает использование различных подходов:

1. Когда проводится оценка обычных проектов, план сопоставляется с фактом. Иными словами, необходимо узнать, насколько запланированные результаты соответствуют фактическим, полученным в результате деятельности?
2. Когда проводится оценка тиражируемых проектов, то фактические результаты сопоставляются с тем, как это должно работать в тиражируемой модели. Если мы в проекте разрабатываем модель, то наши предположения о том, как она должна работать, сопоставляются с фактической ситуацией.
3. При оценке инновационных проектов наши предположения, гипотезы сопоставляются с фактической ситуацией.

В первом и втором случаях мы в основном смотрим на результат. В третьем — смотрим на процесс. Мы отвечаем на вопрос: «Эффективна ли предлагаемая технология?»

Признаки профессиональной оценки:

- Репрезентативность (нельзя делать оценку, поговорив только с одним человеком).
- Непредвзятость (задаваемые вопросы не должны содержать в себе ответы).
- Первичность информации (информация не должна подбираться под уже готовый вывод).

Классификация и уровни оценки

ВНУТРЕННЯЯ (сами делаем проект, сами его оцениваем)	ВНЕШНЯЯ (непредвзятая оценка, сделанная сторонним человеком)
--	---

Для наиболее объективной оценки необходимо проводить внутреннюю и внешнюю оценку одновременно. Но, как правило, внешняя оценка — слишком дорогое удовольствие. Однако есть подход, который позволяет сделать внутреннюю оценку более эффективной и объективной: использовать принцип триангуляции, то есть для получения наиболее эффективной и объективной оценки проводить ее с использованием трех сторон:

- представителя вашей организации, который проводит оценку;
- представителя клиента («донора»), который имеет свой взгляд на вещи;
- кого-то со стороны, например, волонтера, добровольца, эксперта.

Оценка проводится на разных этапах проекта. Процесс проектирования, как правило, происходит следующим образом (по часовой стрелке):



Исходя из этой схемы, выделяются три основных типа оценки:

- *Промежуточная оценка* проводится в середине проекта. Сравняется соответствие ведущейся деятельности запланированной деятельности. Основной вопрос, ответ на который мы должны получить, соответствует ли реальность плану? При этом типе оценки используются данные мониторинга, который должен вестись в течение всего проекта.
- *Итоговая оценка* проводится на конечном этапе проекта, когда все его мероприятия близки к завершению, либо сразу после его окончания.

Эта оценка показывает, насколько достигнутые результаты обеспечили достижение цели. После проведения итоговой оценки мы можем посмотреть только на результаты самого проекта, но не на его воздействие на «окружающую среду».

- *Оценка воздействия* третий тип оценки. Этот тип позволяет оценить «долгоиграющий» эффект проекта, то есть его воздействие изменение ситуации в целом.

Процесс оценки

Комментарии для тренера:

Задайте группе вопрос: «Как вы думаете, с чего следует начинать процесс оценки?»
Запишите ответы группы на флип-чарт.

Постановка целей оценки

Хороший проект предполагает обязательную его оценку, причем еще на этапе планирования необходимо определить цели оценки. Для этого важно ответить на вопрос, для чего мы проводим оценку?

- Если мы хотим знать, все ли в порядке в нашем проекте, правильно ли мы его реализуем — необходимо проводить промежуточную оценку, опираясь на данные мониторинга.
- Если мы хотим определить, хороший или плохой этот проект, удалось ли нам достичь результатов в полном объеме — мы проводим итоговую оценку.
- Если нам надо понять, стоит ли развивать этот проект дальше, увидеть возникли ли какие-то запланированные или непредвиденные изменения в ситуации, иметь базу для разработки и планирования дальнейшей деятельности в этом направлении, то нам нужно провести оценку воздействия.

Определение заинтересованных лиц

Практическое задание:

Участникам выдается листок с вопросами о ведущем тренинга (например, о том, курит ли он, сколько у него детей, что он любит есть на завтрак, сколько зарабатывает и т.п.) (Приложение 27). Участникам предлагается на них ответить. Если они не могут (а они не могут), то должны ответить на вопрос: «Где можно взять эту информацию?»

В итоге группа должна составить список тех, у кого можно узнать необходимую информацию (жена, семья, друзья, коллеги, враги, участники семинаров, собутыльники, учителя, страховщики, турагенты и т.п.).

Первый вопрос, который встанет перед нами, когда мы начнем заниматься оценкой — где взять информацию?

Перечисленные в ходе упражнения группы называются заинтересованными лицами (ЗЛ) и являются обладателями важной информации.

Для выявления и классификации ЗЛ необходимо провести анализ по:

- Степени их заинтересованности в проекте;
- Уровню их информированности о проекте.
- Первичные ЗЛ. Те, кто наиболее связан с проектом и наиболее в нем

заинтересован. То есть степень заинтересованности и информированности максимально высокая. Это могут быть заказчики/«Доноры» проекта, его исполнители, организации-партнеры, вовлеченные в проект эксперты.

- Вторичные ЗЛ. У них высокая степень информированности, но уровень заинтересованности в проекте может быть разным (от очень высокого, до совсем низкого). Здесь важен объем информации, который они могут предоставить. Это могут быть представители администрации, органов, принимающих решения и т.д.
- Остальные. Могут мало знать и быть заинтересованными в проекте, например, целевая аудитория проекта, может много знать и не быть заинтересованной, а также эксперты в данной области. Здесь важно будет выяснить, почему эти лица не знают о проекте, если они являются частью целевой аудитории.

Для получения объективной картины очень важно получить информацию от всех групп ЗЛ.

Если время на проведение оценки и/или бюджет ограничены, заинтересованные лица необходимо проранжировать по важности. Например, обязательно опросить все первичные лица, большую часть вторичных заинтересованных лиц и какую-то часть остальных, если получится.

Формулировка вопросов оценки

Вопросы оценки формулируются исходя из того, что мы хотим узнать в результате ее проведения. Обычно их можно сгруппировать по четырем основным направлениям:

- Каковы фактические результаты проекта и как они соотносятся с целями проекта?
- Что можно считать основными достижениями проекта?
- Чего по сравнению с планом сделать не удалось и почему?
- Каковы перспективы продолжения работы по окончании проекта?

На основании этих вопросов формулируются задачи оценки, например:

1. Оценить успешность проекта (насколько полно удовлетворены нужды целевой аудитории, степень достижения целей проекта).
2. Оценить финансовую эффективность.
3. Оценить качество управления проектом.
4. Оценить устойчивость проекта.
5. Оценить, произошло ли позитивное изменение ситуации.

Для промежуточной оценки важны ответы на первые два вопроса.

Для итоговой оценки важны ответы на вопросы 1, 2, 3 и отчасти на вопрос 4.

Ответы на вопросы 4 и 5 дадут нам возможность посмотреть на потенциал проекта и провести оценку его воздействия на окружающую среду.

Определение методов и инструментов для сбора информации

В самом общем виде все существующие методы можно разделить на четыре группы: наблюдение, изучение документации, анкетирование и интервьюи-

рование. Для того, чтобы собрать нужную информацию необходимо не только выбрать метод, но и подготовить соответствующие инструменты: разработать и апробировать анкеты; сформулировать вопросы для проведения интервью; определить, на что обращать внимание при наблюдении и как регистрировать результаты наблюдения и т.д.

На этом этапе также определяется график проведения работ¹⁵.

Составление сметы оценки

Как правило, в каждом проекте закладывается 5-10% от общей стоимости на проведение оценки. Составляя подробную смету, необходимо учитывать следующие статьи расходов:

1. Заработная плата оценщика (посуточная).
2. Командировки.
3. Материально-техническая база (оборудование, бумага, принадлежности и т.д.).
4. Связь и коммуникации (интернет, телефон и т.п.).
5. Оплата работы наемных сборщиков информации (интервьюеров, наблюдателей).

Сбор информации

Здесь самое главное беспристрастно фиксировать факты, не пытаясь их интерпретировать. Главная идея разделения этапов сбора информации и анализа заключается в том, что выводы должны базироваться не на отдельных фактах, а на их совокупности. Специалист по проведению оценки не должен делать выводы до окончания сбора всех данных. Исключительно важно (хотя временами довольно трудно) сохранять непредвзятость на протяжении всего этого этапа.

При сборе информации могут использоваться данные мониторинга. Например, сведения о количестве клиентов, их запросах, количестве распространенных материалов, количестве проведенных семинаров и т.д.

Анализ информации

Именно на этом этапе совершается то, ради чего и проводилась оценка — из мозаики разрозненных фактов составляется целая картина. На основании полученных данных делаются выводы и формируются рекомендации относительно управленческих решений по развитию деятельности по проекту и организации в целом. И здесь важно не перечисление статистических данных, полученных в результате опроса, а ответы на вопросы, сформулированные ранее для проведения оценки. Именно эта информация и сделанные на ее основе выводы и рекомендации и нужны для принятия решения.

Подготовка отчета

Форма и содержание отчета о проведенной оценке проекта определяются при согласовании с Заказчиком или на этапе планирования проекта.

¹⁵ См. подробнее об инструментах и методах оценки в Главе 5, Урок 2.

3. Выводы

Как правило, организации редко проводят оценку своей деятельности и/или конкретного проекта, а ведь это необходимо не только для грамотного представления результатов, но и для контроля за общим развитием организации, достижения ею запланированных стратегических целей. Оценка деятельности дает возможность избежать застоя в развитии организации, выйти на новый качественный уровень, выполнять проекты более эффективно и профессионально.

Необходимость проведения оценки проектов, основанной на качественных и/или количественных исследованиях, также обусловлена тем, что объективные показатели эффективности и успешности проекта дают возможность убедительно обосновать получение дальнейшего финансирования на продолжение деятельности в данном направлении или на тиражирование проекта в других условиях или других регионах.

Урок 2. Методы и инструменты оценки проектов

1. Введение

В ходе урока подробно рассматриваются методы количественных и качественных исследований, которые могут быть использованы для проведения оценки проектов и программ, даются рекомендации по составлению отчетов об исследовании, приводится общая классификация маркетинговых исследований.

Комментарии для тренера:

Урок построен в форме мини-лекции и двух игровых занятий. На его проведение потребуется от двух с половиной до трех часов в зависимости от выбранного тренером метода работы и детальности проработки тем.

Задачи урока:

- представить классификацию маркетинговых исследований;
- представить основные методы и особенности проведения количественных и качественных исследований.

Приложения:

- Приложение 28. Классификация маркетинговых исследований.
- Приложение 29. Типы вопросов.
- Приложение 30. Составные части отчета об исследовании.
- Приложение 31. Техническое задание для проведения фокус-групп.
- Приложение 32. Сценарий (гайд) дискуссии на фокус-группе.
- Приложение 33. Отчет о проведении фокус-групп.

2. Содержание урока

Для проведения оценки можно использовать методы различной сложности и затратности:

- анализ данных, собранных в ходе мониторинга, и сравнение результатов с поставленными целями и вложенными ресурсами;
- анализ публикаций в СМИ и интернете;
- анализ содержательных и финансовых отчетов о проведенной кампании;
- качественные методы исследования — фокус-группы, глубинные интервью, наблюдения, опрос экспертов;
- количественные методы исследования — массовые опросы.

Исследования играют важнейшую роль в оценке эффективности проектов и программ, так как они позволяют получить объективные данные и привлечь к оценке независимых экспертов. Исследования бывают научными, статистическими, социологическими, лабораторными. Как правило, при оценке социальных проектов используются социологические и маркетинговые исследования.

Маркетинговые исследования — это экономически целесообразный способ определения того, в чем люди нуждаются, чего желают, о чем думают, во что верят или что делают.

Существует два типа маркетинговых исследований: *вторичные* и *первичные*.

Под вторичным исследованием понимается *систематический, целенаправленный сбор, изучение и анализ уже опубликованных материалов: книг, журналов, статей, выступлений или других исследований по интересующей вас теме.*

Первичное исследование — это *прямой опрос или интервьюирование представителей целевых групп.*

При проведении вторичных исследований, можно обращаться к различным источникам — отчетам, докладам, информационным письмам, бюллетеням, статистическим сборникам, статьям, интернет-сайтам.

Кроме того, нужную информацию можно почерпнуть из публикаций в средствах массовой информации. Однако перед использованием в дальнейшее работе ее необходимо проверить.

В ходе вторичного исследования нужно собрать максимально полную информацию о том, как изменилась ситуация под воздействием проекта или программы, которую мы оцениваем. Если для полной оценки эффективности проекта нам недостаточно данных мониторинга и вторичных исследований, то необходимо провести первичные исследования.

Первичное исследование может быть *качественным* и *количественным*.

Качественные методы используются для понимания потребностей и поведения целевой аудитории, тогда как количественные позволяют их измерить. Качественное исследование проводится, чтобы дать ответ на вопросы «что?», «почему?», и «как?», а количественное — «сколько?» и «как часто?».

Качественное исследование

Качественное исследование использует специальные методы (например, метод дискуссий в фокус-группах) для получения детальной информации о том, что люди думают и чувствуют. Оно позволяет понять позицию, убеждения и мотивы поведения целевых групп. Например, можно выяснить, что думают подростки о преимуществах и недостатках тех программ внешкольных занятий, которые они посещали, или какую реакцию следует ожидать при попытке предложить им новый, менее рискованный тип поведения. С помощью качественных исследований можно получить ответ на вопрос о том, почему целевые группы ведут себя тем или иным способом.

При проведении качественных исследований чаще всего используются два основных метода: *дискуссии в фокус-группах* и *глубинные интервью*.

Для целей оценки чаще пользуются количественными исследованиями, так как они позволяют наглядно представить изменения, произошедшие в сознании и поведении людей и/или в ситуации благодаря реализации оцениваемого проекта.

Количественное исследование

Количественное исследование проводится для получения статистических данных, то есть тогда, когда нам необходимо выяснить насколько широко среди наших целевых групп распространено то или иное представление/мнение. Наиболее распространенным методом количественных исследований являются

опросы. При относительной простоте и умеренных затратах, они позволяют получить достаточно ясную картину социальной ситуации.

Количественное исследование — это исследование, проводимое с целью получения статистически достоверной информации и дающее объективные данные о степени распространенности тех или иных социальных явлений/мнений, феноменов общественного сознания в различных социальных группах.

По регулярности и длительности проведения исследования бывают:

- *Кросс-секционные* — дающие одномоментный срез ситуации.
- *Лонгэitudные* — исследования, проводимые в течение длительного времени различными инструментами и с использованием различных методов для установления временных закономерностей качественного и количественного характера в развитии социальных явлений.
- *Мониторинговые* — исследования, проводимые с установленной частотой (раз в неделю, месяц, квартал, каждые два года и т.п.), с использованием одних и тех же инструментов для анализа количественных изменений через заданные временные интервалы (например, изменение рейтинга радиопередач, отношения аудитории к той или иной проблеме). Примером таких исследований является регулярно проводимый мониторинг рейтинга телевизионных каналов.

Среди количественных исследований чаще всего выделяют:

- *Опросы* — изучение мнения той или иной социальной группы в прямом контакте с ее представителями.
- *Наблюдения* — ведение наблюдения за поведением различных социальных групп с формализованной фиксацией результатов для количественной обработки.

Опросы являются наиболее распространенным методом количественных исследований. При относительной простоте и сравнительно небольших затратах ресурсов они позволяют получить достаточно ясную картину социальной ситуации.

По количеству опрашиваемых за один раз выделяют:

- индивидуальные опросы или интервью (опрашивается один человек);
- групповые опросы (сразу опрашивается группа людей).

Индивидуальные опросы более качественны, но и требуют больше ресурсов для их проведения.

При проведении опросов выделяют такие методы как:

- *Анкетирование* — опрашиваемый сам заполняет опросник (анкету).
- *Интервьюирование* — опросник (бланк интервью) заполняется исследователем (интервьюером).

В зависимости от характера контакта с опрашиваемым, во время проведения опроса выделяют такие их виды, как:

- *Непосредственный опрос* — проводится в личном контакте с опрашиваемым (интервью лицом к лицу или заполнение анкеты в присутствии анкетера).
- *Опосредованный опрос* — проводится посредством того или иного коммуникационного канала (например, телефона, через СМИ или интернет).

Непосредственные опросы более надежны, но требуют больше ресурсов для их проведения. Кроме того, при анализе результатов непосредственного опроса необходимо учитывать возможное влияние личности интервьюера на респондента, которое может стать причиной нежелания давать ответы на некоторые интимные вопросы или давать на них социально одобряемые ответы.

По количеству респондентов в заданной целевой группе выделяют:

Сплошной опрос проводится, когда целевая группа не превышает нескольких сотен человек (200–300). Если же необходимо узнать мнение больших групп людей, то «поголовный опрос» повлечет за собой огромные финансовые и трудовые затраты, поэтому в этом случае целесообразнее использовать выборочный опрос.

При сплошном опросе опрашиваются все представители определенной целевой группы, так называемой генеральной совокупности.

Чаще, как правило, используются выборочные опросы, так как они при относительно небольшой затрате ресурсов позволяют получить весьма надежные данные.

При выборочном опросе опрашивается определенная часть представителей целевой группы, отобранная по специальной технологии, что позволяет затем спроецировать данные опроса на всю целевую группу.

Выборка — это часть генеральной совокупности (целевой группы), по результатам исследования которой можно делать более или менее точные выводы относительно совокупности в целом. Выборка должна содержать все основные характеристики целевой группы — в этом случае она является репрезентативной.

Типы выборок:

1. Случайная выборка.

При отборе респондентов случайной выборки применяются следующие методы:

- лотерейный метод — опрашиваемые выбираются случайно из списка целевой группы, с применением пронумерованных лотерейных шаров/билетов;
- метод равных интервалов (шаговый) — опрашиваемые выбираются через заданный интервал в списке всей целевой группы (например, каждый 5-й в списке избирателей небольшого города);
- метод случайных чисел (выбор опрашиваемых по специальным таблицам «случайных чисел»).

2. Целевая выборка (неслучайная).

Выделяют два вида неслучайного отбора:

- направленный отбор;
- стихийный отбор.

Направленный отбор характеризуется выбором респондента/респондентов по какому-либо заранее определенному принципу.

Наиболее распространенными формами направленного отбора считаются:

- выбор типичных объектов исследования;
- «метод снежного кома»;
- выбор квотами.

Метод отбора типичных объектов удобен, когда необходимо ограничиться небольшим количеством объектов исследования, например регионов. Отбор типичных объектов может в достаточной мере обеспечить репрезентативность полученных данных только в том случае, если приняты меры по обоснованию выбора объектов. Для этого необходимо заранее определить ряд признаков, по которым будет выбираться объект исследования.

«Метод снежного кома» применяется для отбора экспертов и редко встречающихся групп респондентов, так называемых «редких элементов». По существу, это техника поиска и отбора объектов с определенным сочетанием свойств в условиях, когда трудно очертить границы генеральной совокупности (целевой группы). Особенность метода состоит в том, что, за исключением первого шага, выбор очередного респондента совершается по указанию респондентов, включенных в выборку на предыдущем шаге. Каждый респондент указывает интервьюеру, где можно найти интересующих его людей, и выборка с каждым шагом разрастается подобно «снежному кому».

Квотная выборка — выбор проводится на основе квот, выделенных тех или иных подгрупп внутри большой целевой группы (по полу, возрасту и т.п.), применяется для неоднородных социальных групп.

Стихийные выборки формируются произвольно и, как правило, независимо от исследователя.

Примерами стихийного отбора могут служить опросы с помощью средств массовой информации, опрос «первого встречного» (прохожих, пассажиров на остановках или в транспорте). Основная особенность стихийных выборок состоит в том, что для них часто невозможно уточнить, какую генеральную совокупность они представляют и, соответственно, получаемые данные ненадежны.

Этапы подготовки и проведения исследований

Основные этапы подготовки и проведения исследования:

- определение целей и задач исследования;
- определение целевой группы;
- выбор метода исследования;
- составление, апробация и адаптация анкеты для интервью;
- формирование выборки и выбор метода отбора респондентов;
- разработка протокола проведения исследования и расчет размера выборки;
- подготовка интервьюеров;
- проведение исследования, контроль сбора данных;
- ввод и обработка данных;
- анализ полученных данных и составление отчета.

Обычно первые четыре этапа осуществляют организаторы проекта, основываясь на разработанной ими стратегии и собственном опыте (или опыте коллег, проводивших ранее подобные исследования), а остальные этапы, как правило, ложатся на плечи исследовательского агентства или социолога-эксперта, который непосредственно будет проводить исследование.

1. Определение целей и задач исследования

Целью исследования будет сбор данных для оценки воздействия на целевую группу проведенного проекта. Задачи определяются теми конкретными данными, которые необходимо собрать в ходе исследования и которые наиболее полно охарактеризуют улучшение знаний, отношения и поведения представителей целевой группы в сфере вашего проекта.

Например, задачами исследования могут быть: «Получение представления об уровне информированности подростков о существующих молодежных центрах или программах», «Получение данных о количестве подростков, употребляющих алкоголь» и т.д.

2. Определение целевой(ых) аудитории(й)

Целевая группа исследования будет той же, что и целевая группа проекта, так как вас интересует влияние проекта именно на нее.

3. Выбор метода исследования

Исходя из задач исследования, выбирается оптимальный метод его проведения: анкетирование, интервью «лицом к лицу» или телефонный опрос. Анкетирование, равно как и личное интервью, можно проводить по месту учебы или проживания представителей целевой группы. При наличии у представителей целевой группы телефонов возможно проведение интервью по телефону. Если интервью короткое, то работа по телефону сэкономит массу времени и сил. Однако если беседа займет больше 15-20 минут, предпочтительнее использовать интервью «лицом к лицу».

4. Составление выборки

Подходы к формированию выборки определяются задачами исследования и доступностью целевой группы. Для обследования широких целевых групп (например, учащейся молодежи города N в возрасте от 15 до 24 лет) лучше всего использовать случайные репрезентативные выборки. При исследовании труднодоступных групп населения, таких как потребители инъекционных наркотиков, используются целевые выборки по принципу «снежного кома».

5. Подготовка протокола проведения исследования

Протокол исследования должен описывать порядок его проведения, содержать пошаговые инструкции по отбору респондентов, заполнению анкет/проведению интервью, контролю за сбором данных и порядок их обработки. Необходимо составить календарный план проведения исследования с указанием ответственных за выполнение каждого его этапа.

6. Составление анкеты

Все анкеты составляются в определенной логической последовательности. Они начинаются с краткого введения, где говорится о том, кем и с какой целью проводится опрос. Затем следуют вопросы, позволяющие удостовериться, что опрашиваемый человек обладает требуемыми социально-демографическими характеристиками. Такие вопросы называются «отборочными». После этого сообщается о длительности и типе интервью. Первый раздел заканчивается подтверждением того, что человек готов принять участие в исследовании. Далее следуют содержательные вопросы. В некоторых случаях респондентов просят сообщить о себе дополнительные сведения в конце анкеты.

Типы вопросов, которые могут использоваться в анкетах, представлены в Приложении 30.

7. Обучение интервьюеров

Даже если опрос целевой группы будут проводить профессиональные интервьюеры, их необходимо ознакомить со спецификой исследования. Соберите их вместе, познакомьте с целью исследования, с целевой группой, изучите анкету и инструкцию проведения опроса, организуйте практическое задание по проведению интервью. Убедитесь, что интервьюеры понимают предназначение и формулировку каждого вопроса.

При проведении интервью интервьюер должен:

- Представиться и создать атмосферу доверия.
- Зачитывать каждый вопрос точно так, как он записан в анкете, и строго следовать инструкции по переходу от вопроса к вопросу.
- Убедиться, что респондент понял вопрос.
- Внимательно записать ответ респондента.
- Убедиться, что полученный ответ соответствует поставленному вопросу.
- Если респондент не понял вопрос, повторить его в точности так, как он записан. Если респондент по-прежнему не понял вопрос, отметить это в том месте, где должен фиксироваться ответ и перейти к следующему вопросу. Когда интервью закончено, обсудить вопрос, вызвавший непонимание, с коллегами.

Для создания атмосферы доверия интервьюер должен:

- Представить себя в дружественной, открытой манере.
- Одеться так, чтобы не подчеркивать разницу в социально-экономическом статусе с респондентом при непосредственном опросе.
- Демонстрировать настоящий, искренний интерес к респонденту и его ответам.
- Никогда не разговаривать с респондентом недоброжелательно или нетерпеливо.
- Не прерывать респондента. Если же возникнет такая необходимость, делать это вежливо.

8. Проведение исследования

Исследование проводится в соответствии с составленным протоколом. Работу интервьюеров организует и контролирует руководитель исследования, который выдает чистые и собирает заполненные анкеты, ведет их учет и периодически проверяет, как проводятся интервью.

9. Составление базы данных

Для обработки полученных данных обычно используются такие компьютерные программы, как EPI INFO или SPSS. На их основе составляется база данных, в которую вносятся ответы респондентов. Собранные анкеты вначале просматриваются на предмет полноты и правильности их заполнения. Анкеты, в которых пропущено много вопросов, отбраковываются. Данные остальных анкет переносятся в компьютерную базу данных и обрабатываются. Компьютерная программа автоматически подсчитывает распределение ответов и выдает таблицы и отчеты по заранее заданным параметрам.

10. Анализ данных и написание отчета

Анализ проводится в соответствии с составленным планом. Он, в свою очередь, отражает основные задачи исследования.

Цель анализа — дать ответы на вопросы, поставленные перед исследователем, а также (в зависимости от дизайна исследования) подтверждение или не подтверждение успеха проведенного проекта.

После того, как все данные обработаны, пишется аналитический отчет об исследовании. Отчет традиционно включает в себя кратко изложенные цели и задачи исследования, уточненную характеристику целевой группы, описание метода исследования, результаты и основные выводы и рекомендации. Рекомендации по составлению отчета представлены в Приложении 31.

Методы качественных исследований

После проведения вторичных исследований, в ходе которых мы собираем и анализируем уже существующую информацию, переходим к первичным исследованиям, то есть к исследованию непосредственно целевых групп и заполнению пробелов в необходимой информации, оставшихся после проведения вторичных исследований. Качественные исследования используются как инструмент для генерации идей, для разработки плана и анкеты для количественного исследования, при уточнении результатов количественного исследования или для тестирования материалов, предлагаемых целевым группам. В ходе урока мы рассмотрим два основных метода проведения качественных исследований — дискуссии в фокус-группах и глубинные интервью.

Комментарии для тренера:

Обратитесь к участникам и выясните, есть ли у кого-либо из группы опыт проведения или участия в качественных исследованиях. Что такое фокус-группа? В чем отличие фокус-группы от глубинного интервью?

Дискуссии в фокус-группах — это групповое интервью, во время которого участники с помощью профессионального ведущего обмениваются мнениями по интересующим исследователей вопросам.

Дискуссии в фокус-группах проводятся по заранее подготовленному сценарию, чтобы сфокусировать внимание участников на нужных проблемах. При грамотном и профессиональном ведении дискуссии обсуждение исследуемой темы достигает высокого уровня концентрации и глубины. Это позволяет выяснить осведомленность респондентов в исследуемых вопросах, узнать реакцию на те или иные идеи, понять, какое поведение можно от них ожидать в ответ на те или иные действия.

Как правило, в фокус-группе принимают участие от 8 до 10 человек, выбираемых по определенным критериям, описанным ниже. Иногда проводятся так называемые «мини-фокус-группы» с 5–7 респондентами (опрашиваемыми), что также позволяет глубоко обсудить интересующие нас вопросы; при небольшом количестве участников легче обеспечить групповую динамику, можно глубже раскрыть отношение каждого участника фокус группы и т.д.

Глубинное интервью — это интервью, проводимое высококвалифицированным интервьюером индивидуально (лицом к лицу) с каждым респондентом, позволяющее де-

тально выяснить его позицию, поведение и реакцию на ту или иную идею, выявить знания, отношения, мотивацию опрашиваемых.

Комментарии для тренера:

Как вы думаете, в каких случаях проведение глубинного интервью предпочтительнее, чем организация фокус-группы?

Глубинные интервью используются не так широко как фокус-группы, но их применение является более целесообразным при определенных обстоятельствах:

- географически отдаленные респонденты, например изучение мнения респондентов, живущих в разных регионах страны или области;
- влияние однородного окружения, когда в ходе фокус-группы могут даваться заведомо социально одобряемые ответы на заданные вопросы;
- сложнодоступные целевые группы, когда вам необходимо выяснить мнение людей, облеченных властью, крупных предпринимателей, представителей сексуальных меньшинств, и т.п., то есть людей, собрать которых для проведения групповой беседы не представляется возможным.

Фокус-группы используются намного шире, чем глубинные интервью по трем основным причинам:

- взаимодействие группы — респонденты стимулируют друг друга на более содержательные ответы, что порождает новые и ценные мысли и идеи;
- наблюдение — организатор может наблюдать за обсуждением и из первых рук получить информацию о поведении, позиции, языке и чувствах респондентов. Это особенно важно на «творческих» этапах разработки кампании.
- стоимость и время — работа в фокус-группах может быть проделана быстрее и с меньшими затратами, чем серия глубинных интервью.

Метод дискуссий в фокус-группах

Для того, чтобы организовать и провести фокус-группы, лучше воспользоваться услугами специалистов (агентства), но если в вашей организации есть специалист, то это можно сделать своими силами. Вам предстоит осуществить большой объем подготовительной работы. Так же как и в количественном исследовании, нужно начинать с определения целей и задач, целевых групп и составления плана проведения исследования.

План исследования

План исследования — это документ, состоящий из нескольких взаимосвязанных блоков. Этот план является для вас руководством к действию, а также может служить техническим заданием для агентства. (См. образец технического задания для проведения фокус-групп в Приложении 32).

План исследования включает:

- вступление;
- цели и задачи;
- описание целевых аудиторий;

- количество фокус-групп;
- время и место проведения фокус-групп;
- объем работ;
- сроки составления отчета.

Давайте подробно остановимся на каждом блоке плана исследования.

1. Вступление

Во вступлении кратко описывается проблемная ситуация, на решение которой направлен ваш проект, кто и почему реализует проект, на какой территории, среди каких целевых групп предполагается проведение деятельности. Кратко объясняется, для чего проводится исследование.

2. Цель (цели) и задачи

Необходимо четко сформулировать цель исследования и поставить задачи, то есть определить те темы, которые необходимо рассмотреть в ходе исследования для достижения поставленной цели.

Как уже упоминалось, фокус-группы могут проводиться для получения более полной информации о нашей целевой группе, для того, чтобы определить задачи и разработать основные направления деятельности проекта. Например, если вы планируете проект по профилактике табакокурения среди учащихся, то возможная формулировка цели исследования следующая: «*Получить исходные данные о знаниях, отношении и поведении целевой аудитории в сфере профилактики табакокурения*».

Если же фокус-группа проводится для тестирования уже разработанных материалов проекта, которые планируется распространять среди целевой группы, то цель исследования может звучать следующим образом: «*Получить информацию о воздействии разработанных материалов по профилактике табакокурения на целевую аудиторию с целью их усовершенствования*».

В первом случае задачами исследования будут являться:

1. Определить степень информированности целевой группы о вреде, который приносит курение.
2. Выяснить отношение представителей целевой группы к курению.
3. Определить основные причины табакокурения среди молодежи и возможные мотивы, которые могли бы побудить ее отказаться от вредной привычки.

Во втором:

1. Выявить творческую идею, наиболее удачно доносящую до целевой группы наше послание (насколько понятен замысел, какое отношение он вызывает, убедит ли он изменить поведение и т.д.).
2. Выявить достоинства и недостатки, определить возможные изменения, улучшения.

3. Целевая (-ые) аудитория (-и)

Определите конкретную целевую аудиторию, которую необходимо исследовать, а также тип людей, подлежащих обследованию в каждой целевой аудитории. Например: *Школьники старших классов (14-18 лет), проживающие в определенном районе/городе. (Целевая группа будет та же, что и в вашем проекте).*

Факторы, влияющие на результат, полученный на фокус-группе

Комментарии для тренера:

Давайте вместе подумаем, какие факторы могут оказать влияние на результат дискуссии в фокус-группе? Зарисуйте на доске или флип-чарте предложения участников и прокомментируйте их.

Список факторов, влияющие на результат, полученный на фокус-группе:

- Пол
- Возраст
- Знакомые, посторонние
- Семейное положение
- Позиция
- Поведение
- Уровень информированности
- Социально-экономический или образовательный статус
- Место жительства
- Религия

При отборе участников необходимо учитывать следующие факторы:

• Степень знакомства

Нецелесообразно опрашивать в рамках одной фокус-группы и даже в серии фокус-групп близко знакомых между собой людей. Как правило, один из них будет доминировать над другим во время обсуждения либо участники будут стесняться высказывать свое мнение. В результате можно получить одинаковые или «общественно одобряемые» мнения, что противоречит самому замыслу фокус-группы как инструменту сбора широкого спектра мнений.

• Пол респондентов

В зависимости от темы обсуждения и возможного влияния на нее гендерных стереотипов выбирается, будет ли группа однородная по полу или смешанная. В некоторых случаях влияние представителей одного пола на представителей другого может помешать респондентам свободно высказываться в присутствии друг друга. Обычно вопросы, связанные с полом, сексуальной практикой, рекомендуется обсуждать отдельно с девушками и с юношами. При проведении фокус-групп, направленных на выяснение уровня толерантности населения к какой-либо проблеме (кроме гендерных) или тестировании материалов кампании допускается проведение смешанных фокус-групп.

• Возраст респондентов

Фокус-группы рекомендуется делать однородными по возрасту. Например, если целевая группа — это молодежь 15-25 лет, то имеет смысл разделить ее на три подгруппы: 15-18 лет, 19-21 года и 22-25 лет. Взгляды и приоритеты пятнадцатилетних существенно отличаются от взглядов двадцатипятилетних. Более молодым будет затруднительно делиться своими мыслями в присутствии старших. Поэтому особенно при обсуждении вопросов репродуктивного здоровья и/или рискованного сексуального поведения необходимо разделять целевую аудиторию на подгруппы по возрасту.

• Семейное положение

Модели сексуального поведения женатых и замужних, как правило, отличаются от поведения и устремлений холостых. Поэтому, в зависимости от обсуж-

даемой темы, для получения более достоверных данных респондентов, состоящих в браке, следует опрашивать отдельно от неженатых/незамужних. Кроме того, в некоторых ситуациях целесообразно проводить фокус-группы отдельно для жен и отдельно для мужей, чтобы избежать влияния одного из супругов на мнение другого. Например, при обсуждении вопросов воспитания детей или выбора того или иного товара, жена может публично во всем соглашаться с мужем, что не позволит выяснить ее личное мнение по интересующей теме.

- **Поведение**

Практикуемые модели поведения, предлагаемые или описываемые одними участниками фокус-группы, могут повлиять на ответы других участников. Это следует учесть при анализе результатов фокус-группы.

- **Уровень информированности**

Респонденты, хорошо разбирающиеся в предмете дискуссии, часто доминируют в группе. Обычные люди будут неохотно высказывать свои мысли в присутствии «экспертов», особенно если те будут жестко отстаивать свою точку зрения. В частности не рекомендуется приглашать на фокус-группы, посвященные вопросам здоровья, врачей или медсестер (в случае если они не являются первичной целевой группой проекта).

- **Социально-экономический или образовательный статус**

Люди с низким уровнем образования могут чувствовать себя некомфортно среди более образованных участников дискуссии. Подросткам из бедных семей будет неловко в присутствии детей богатых. Рабочие фабрики будут чувствовать себя неуверенно в присутствии управляющих.

- **География**

Место проживания респондентов (район, жизненные условия и др.) оказывает влияние на их поведенческие модели и привычки. Это в свою очередь влияет на отношение респондентов друг к другу и может оказывать воздействие на высказываемые ими мнения и ход дискуссии. Например, формирующиеся по месту проживания молодежные группировки — «слободские», «городские» и т.д.

- **Религия**

Религиозная принадлежность респондентов имеет большое значение при формировании группы. Представителей различных религиозных конфессий следует опрашивать раздельно.

4. Количество фокус-групп

При определении количества фокус-групп надо руководствоваться целью исследования, различиями внутри целевой группы, количеством материалов для тестирования и другими факторами.

Для сбора данных в одной целевой группе необходимо проводить как минимум три фокус-группы. Две — позволяют собрать информацию, которая может носить противоречивый характер, так как на любую групповую дискуссию может повлиять мнение одного или двух участников, навязывающих свою точку зрения и искажающих таким образом восприятие проблемы остальными членами группы. В этом случае третья группа позволяет проверить полученные данные.

Если целевой группой исследования является молодежь 15–22 лет, то необходимо провести отдельно фокус-группы для юношей и девушек, разбив их на подгруппы 15–18 и 18–22 лет. Если кампания проводится в нескольких регионах, организуйте не меньше двух фокус-групп в каждом регионе.

5. *Время и место проведения фокус-групп*

Продолжительность одной фокус-группы составляет от полутора до двух часов.

Стандартным для работы фокус-группы считается помещение, оснащенное аудио- и видеоборудованием, зеркалами одностороннего наблюдения, круглым столом для участников и модератора и комнатой для наблюдателей. Если такого помещения нет, то при подборе подходящего варианта следует руководствоваться следующими требованиями:

- помещение должно быть удобным и комфортным, обеспечивать уединенность группы;
- помещение должно иметь хорошую акустику, чтобы респонденты хорошо слышали друг друга.

По возможности выберите такое помещение, в котором наблюдатель сможет присутствовать, не мешая работе группы. Этого можно добиться, используя передвижные перегородки, смежные комнаты с открытыми дверями.

Важно, чтобы помещение для проведения фокус-групп, было расположено в легкодоступном для участников группы месте.

6. *Сроки проведения фокус-групп и подготовки отчета*

План исследования обязательно должен включать график проведения фокус-групп и сроки составления отчета. Если у вас один модератор (ведущий), то не рекомендуется назначать на один день более двух групповых дискуссий. На расшифровку и анализ полученных в ходе исследования данных и составление отчета, как правило, отводится 7-10 дней.

7. *Объем работ*

Этот раздел представляет собой перечень работ, которые необходимо осуществить в ходе исследования:

- разработать сценарий (гайд) фокус-группы;
- рекрутировать (подобрать и пригласить) респондентов;
- подготовить модератора (ведущего) фокус-группы;
- провести необходимое количество фокус-групп;
- осуществить аудио- и видеозапись фокус групп и их расшифровать (перевести в письменную форму);
- подготовить аналитический отчет.

Обычно этот список ложится в основу технического задания для нанимаемого агентства.

Сценарий (гайд) фокус-группы

Сценарий работы в фокус-группе пишется заранее, вопросы располагаются в логической последовательности и таким образом, чтобы людям было понятно, почему вы их спрашиваете об этом сейчас. Сценарий состоит из вступления, фоновых вопросов, основных вопросов, дополнительных вопросов и заключительной части.

1. *Вступление (5 минут в полуторачасовой дискуссии)*

Объясните цель встречи, важность мнения каждого из участников для вас. Доведите до сведения участников, что фокус-группа проводится не для оценки знаний каждого, а для исследования проблемы. Объясните, что мнения участни-

ков могут расходиться (правильных или неправильных ответов нет), но в этом и состоит ценность результатов проводимого исследования. Представьте наблюдателей, объясните причины их присутствия — наблюдатели нужны для подробного фиксирования всего хода работы. Объясните использование технических средств (магнитофон, видеокамера), они необходимы для того, чтобы по окончании дискуссии можно было проанализировать полученные данные. Представьте команду исследователей. Примените один-два приема для разрядки обстановки. Например, можно привести участникам аналогию с попутчиками в поезде дальнего следования — встретившись в пути, поговорив на разные темы, вы вряд ли увидите вновь. Для создания более раскрепощенной, доверительной атмосферы рекомендуется предложить участникам чай или кофе. Попросите всех представиться и надеть бейджи или написать на заранее приготовленных табличках свое имя.

2. Фоновые вопросы (10 минут)

Вопросы, относящиеся к теме фокус-группы, но общего характера. Цель фоновых вопросов — дать участникам возможность сориентироваться и привыкнуть друг к другу и модератору. Модератор проявляет равное внимание ко всем участникам, стремясь к сбалансированному высказыванию самых различных мнений. Лучше всего обращаться к участникам по именам.

3. Основные вопросы (50 минут)

Главные вопросы, ответы на которые позволят добиться цели проведения качественного исследования. Задаются открытые вопросы, нужно постараться избегать наводящих вопросов типа: «Вам ведь это понравилось, не так ли?» Вопросы идут в логической последовательности, каждый последующий вопрос проясняет и раскрывает ответы на предыдущий. В данной части могут быть заданы вопросы типа: «Что Вы знаете об обсуждаемой проблеме?», «Что вам понравилось или не понравилось в чем-либо?», «Насколько вы удовлетворены чем-либо?», «Что бы вы хотели изменить?», «Как вы относитесь к чему-либо?». Вопросы должны быть тщательно продуманы и объективны. Модератор должен поддерживать контакт глазами и следить за языком тела участников, предупреждать доминирование одних участников над другими.

4. Дополнительные вопросы, относящиеся к делу, но менее важные (10 минут)

Обычно задаются вопросы о том, как участники получают информацию об обсуждаемом предмете или теме, какие каналы наиболее часто используются. Иногда задаются уточняющие вопросы.

5. Окончание дискуссии (5-10 минут)

Перед окончанием делается краткий перерыв, во время которого модератор сверяется со сценарием и обсуждает ход беседы с наблюдателем. Затем задаются завершающие вопросы, выражается благодарность группе за участие и вручается вознаграждение, если оно предусмотрено. На этом фокус-группа заканчивается.

Роль наблюдателя

Возможность наблюдения за ходом обсуждения в группе является одним из основных преимуществ метода фокус-групп. Наблюдение позволяет фикси-

ровать эмоциональную реакцию участников группы, степень откровенности ответов, а также дает уникальный опыт непосредственного знакомства с целевой группой, ее мироощущением, языком, ценностями, вкусами, желаниями, заботами.

Наблюдатели записывают свои впечатления о ходе дискуссии и, при необходимости, предлагают модератору задать дополнительные вопросы для прояснения позиций респондентов.

Модератор и наблюдатели должны встречаться после каждой дискуссии в группе и обсуждать свои впечатления, что дает возможность уточнить и прояснить значение того, что произошло во время дискуссии. Это позволит при необходимости ввести дополнительные вопросы в сценарий, или пересмотреть приоритеты для последующих фокус-групп.

Приглашение ведущего (модератора)

В любом исследовании, где необходимо выяснить мнение или поведение людей, ключевым фактором успеха является выбор и подготовка интервьюера (для проведения интервью) или ведущего/модератора (для проведения фокус-групп).

Комментарии для тренера:

- Давайте вместе подумаем, какие факторы и качества необходимо учесть при приглашении модератора?

Зафиксируйте ответы участников на флип-чарте/доске и дополните из представленного ниже перечня.

При выборе ведущего (модератора) необходимо учитывать следующие факторы:

- Возраст модератора. Имеет ли это значение для целевой аудитории? С каким ведущим (ровесником, более молодым или более старшим по возрасту) целевая группа будет себя чувствовать лучше?
- Образование и опыт. Например, для аудитории врачей может иметь значение, является ли модератор врачом по специальности. Ведущий, обладающий опытом работы по обсуждаемой теме или с типом респондентов (подростки, врачи, учителя) обычно работает более эффективно.
- Пол. Когда в ходе дискуссии затрагиваются интимные вопросы, вопросы, которые сложно обсуждать с представителями противоположного пола, ведущий должен быть того же пола, что и участники группы.
- Модератор должен обладать способностью располагать к себе людей, создавать для них психологически комфортную обстановку, быть объективным.
- Модератор не должен выступать в роли учителя или судьи.
- Модератор не должен подсказывать респондентам ответы, подводить их к тем или иным выводам, соглашаться или не соглашаться с высказанным мнением.
- Модератор должен понимать тему и цели исследования, чтобы оценить, насколько ответы опрашиваемых содержательны и когда нужно задавать уточняющие вопросы.

- При обсуждении деликатных вопросов участники группы не должны знать ведущего, чтобы высказываться откровенно.
- Модератор должен уделять равное внимание мнению каждого участника, вести дискуссию, не позволяя ей отклоняться от заданной темы.

Комментарии для тренера:

Для лучшего закрепления материала мы рекомендуем провести с группой участников ролевую игру. Разделите участников на 2 команды. Каждой из команд на подготовку задания отводится 25 минут. Перед командами ставится несколько задач:

- Определить цель исследования. Например: «Получить исходные данные о знаниях, отношении и поведении целевой аудитории в области профилактики табакокурения для разработки проекта по этой теме». Если вы планируете провести эту игру ближе к концу тренинга, после того, как группа разработала собственные проекты, то вы можете предложить им выбрать собственную тему для проведения фокус-группы.

- Разработать гайд фокус-группы, учитывая, что на проведение самой фокус-группы должно быть потрачено не более 30 минут. Посоветуйте участникам внимательно ознакомиться с гайдом дискуссии на фокус-группе, представленным в конце урока.

- Отобрать из числа членов противоположной команды 5 участников фокус-группы.

- Выбрать и проинструктировать модератора.

- Провести фокус-группу.

Каждая команда проводит по одной фокус-группе. Участники, не задействованные в самом процессе проведения фокус-группы, выступают в роли наблюдателей и фиксируют следующие факты:

- Что было хорошо в предложенном гайде, что можно было сделать лучше?

- Что удалось модератору сделать хорошо, а что можно было сделать лучше? Какие особенности поведения модератора вы отметили? Что можно, а чего нельзя делать в ходе проведения фокус-группы?

- Какими качествами, свойствами и навыками должен обладать модератор?

После завершения упражнения предложите участникам высказать свои мнения, фиксируя их на флип-чарте. Подведите итог и дополните высказывания участников из приведенного ниже списка.

Проведение фокус-группы

1. Вступление

Вступление нужно, чтобы расположить участников к беседе.

- Представьте себя и вашу организацию.
- Объясните цель исследования, подчеркните его важность.
- Объясните, что работа в группе предполагает не оценку знаний участников, а исследование проблемы, в котором каждый должен принять участие, обмениваясь мнениями друг с другом и сообщая свои идеи ведущему.
- Поясните, что в ходе обсуждения участники могут не соглашаться друг с другом и что для ведущего важно знать, в какой момент тот или иной участник согласен или не согласен с выраженным мнением.

- Дайте возможность участникам сначала послушать ведущего и привыкнуть к нему, не вынуждая говорить их самих.
- Объясните участникам, что беседа будет конфиденциальной, что их имена и фамилии не будут упоминаться в связи с полученной информацией.
- Информация будет использована только в обобщенном виде.
- Дайте участникам возможность представиться.

2. Разминка

Респонденты называют свои имена и отвечают на нейтральные вопросы о себе, своей семье, работе и т.д. Ведущий задает вводные вопросы по тематике фокус-группы, подготавливая респондентов к обсуждению основных вопросов. Разминка не должна быть затянутой.

3. Основные вопросы

Модератор задает вопросы, непосредственно связанные с темой исследования, в заранее определенной последовательности, наблюдает за поведением участников, в первую очередь за их языком и эмоциями. На этом этапе не только фиксируются ответы, но и изучается динамика развития позиции респондентов по ходу дискуссии. Ведущий поощряет членов группы к обсуждению вопросов, контролирует доминирующих и мешающих работе группы. Ведущий должен быть либерален, но не позволять отклоняться от темы, следить за невербальными сигналами участников, что облегчает понимание их настоящей позиции. Иногда допускается изменение порядка задаваемых вопросов, если этого требует логика идущей дискуссии.

4. Завершение работы группы

Во время обсуждения найдите время, чтобы просмотреть сценарий и убедиться, что все важные вопросы были заданы и на них были получены ответы. Если присутствуют наблюдатели, обсудите это с ними (для этого можно сделать небольшой перерыв).

На завершающем этапе дискуссии ведущий может задать дополнительные или уточняющие вопросы, а также предложить участникам добавить от себя то, что они считают необходимым. Этот этап дает возможность респондентам уточнить свои позиции. В конце, ведущий объявляет об окончании работы и выражает благодарность всем участникам фокус-группы.

Работа ведущего (модератора):

- Очень важно быть хорошо подготовленным к дискуссии. Выучите сценарий наизусть. Если вы твердо знаете, какая именно информация вам нужна, вы будете более внимательно анализировать те сведения, которые получаете, и лучше взаимодействовать с участниками для получения нужной информации.
- Убедитесь в том, что участники удобно устроились. Вы можете предложить им чай, кофе и соки.
- Обращайтесь к участникам вежливо и уважительно.
- Обращайтесь к людям по именам. Это лучший способ продемонстри-

ровать ваше внимание к ним. Для этого можно использовать именные карточки с указанием имени или имени и отчества. Если это не принято у вашей целевой аудитории, вы можете записать имена участников во время представления.

- В начале дискуссии очень важно обратить внимание участников на то, что различный опыт, которым они обладают, может приводить к разногласиям между ними. Но в этом и состоит ценность дискуссии, поскольку вы пригласили сюда людей именно для обмена мыслями, опытом и мнениями по тем или иным вопросам.
- Можно предложить самим участникам фокус-группы определить регламент общения, например, составить список правил поведения: отключить телефоны, высказывать свое мнение об идее, а не о человеке, поднимать руку, когда есть что сказать и т.д.
- Поощряйте обмен мнениями и дискуссию между самими участниками. Обсуждение в группе будет неполным, если участники будут обращаться только к модератору.
- Помогайте участникам выслушать мнение других, не перебивая их, чтобы каждый из участников мог высказать свою точку зрения.
- Поощряйте всех участников к тому, чтобы они высказались по всем обсуждаемым вопросам. Если вы видите, что один или два человека начинают доминировать, надо очень вежливо перестроить их на выслушивание других мнений. Это можно сделать так: «Благодарю вас за ваше желание поделиться с нами вашими мыслями. А сейчас хотелось бы услышать мнение других по этому вопросу». Если в группе есть один или два очень скромных человека, постарайтесь поощрить их к высказыванию своего мнения.
- Наблюдая за людьми внимательно, вы можете заметить, что они часто дают понять с помощью глаз или жестов, что у них тоже есть соображения по данному вопросу. Когда вы заметите это, попросите их поделиться со всеми своими мыслями.
- Очень важным инструментом общения, в том числе и для вашего собственного самовыражения, может выступать язык тела. Например, если человек отклонился назад, это может служить сигналом его отделения от группы, несогласия с тем, что говорится. И наоборот, наклон вперед показывает вовлеченность и интерес к тому, что происходит. Вы должны внимательно следить за собой, чтобы постоянно выражать интерес и уважение к тому, о чем говорят люди.
- Следите за временем. Предварительно определите время, необходимое для каждого блока вопросов. Если дискуссия начинает отклоняться в сторону, своевременно переведите ее в нужное русло. Делайте это вежливо. Вы можете сказать следующее: «То, что вы говорите — очень интересно. И это напомнило мне об одном вопросе, который я хотел задать...».

Несколько советов для создания атмосферы доверия:

- Оденьтесь в соответствии с социально-экономическим уровнем группы, во всяком случае не так, чтобы одежда показывала большую разницу между вами и участниками.

- Говорите с участниками на понятном им языке. Вы можете утратить с ними контакт, если будете использовать слишком сложные термины, или не принятый в данной группе стиль языка.
- Разговаривайте с участниками доброжелательно и терпеливо, иначе вы можете отпугнуть застенчивых людей.
- По возможности не прерывайте участников. Если же возникнет такая необходимость (например, кто-то все время уклоняется от темы), сделайте это вежливо. Например, перед тем, как вы его прервете, поднимите руку, показывая, что вы хотите что-то сказать.
- Будьте внимательны, не воспринимайте мнение одного человека как мнение всей группы. Постарайтесь получить ответ от всех участников.
- Демонстрируйте неподдельный интерес к каждому человеку и к обсуждению в целом.

Комментарии для тренера:

Прежде чем перейти к следующей теме этого урока, мы рекомендуем вам провести с участниками небольшую игру-разминку. Для этого потребуются два ведущих, если вы работаете один/одна — попросите кого-нибудь из участников помочь вам. Задание группе: задавая наводящие вопросы выясните, какое словосочетание зашифровано под аббревиатурой МПС. Вы и второй ведущий знаете, что зашифровано и будете отвечать на вопросы группы. Есть одно ограничение: отвечать на вопросы вы можете только словами «да» или «нет». Вопросы участники могут задавать либо одному из вас, либо обоим сразу. Под аббревиатурой МПС зашифрована фраза «мой правый сосед». В зависимости от того, кто сидит справа от вас, ответы ведущих могут не совпадать. После того как участники догадаются, что именно зашифровано, задайте им вопрос: каким образом им удалось прийти к такому выводу? Как происходил процесс сбора и анализа получаемой информации? После этого переходите к следующей теме.

Анализ данных фокус-группы и составление отчета

Для анализа полученных данных обычно предпринимаются следующие шаги.

- Повторно прослушиваются кассеты с записями для создания более полной картины обсуждения в группе.
- Результаты исследования (ответы на вопросы, высказанные мнения) группируются по основным обсуждаемым темам в соответствии со сценарием.
- Определяются различные позиции, занятые участниками по каждой обсуждаемой теме (например, принятие или непринятие рекламного плаката или ролика).
- Оценивается степень приверженности участников группы, занятым позициям, высказанным мнениям.
- Выбираются фразы, которые наилучшим образом представляют каждую позицию.

Полученные данные интерпретируются, сопоставляются и обобщаются. Выделяются те идеи, позиции, мотивы, которые проходят «красной нитью» через все обсуждение. На их основе строятся гипотезы и рекомендации в отчете. На ряд вопросов могут быть получены противоречивые ответы. В ходе дискуссии

могут быть заявлены новые важные для целевой группы темы. Эти вопросы и темы станут предметом следующих фокус-групп или количественных исследований.

Нельзя интерпретировать полученные в ходе фокус-группы результаты при помощи количественных показателей, то есть говорить, что «20% респондентов сказали то-то и то-то» или «4 из 5 респондентов заявили о такой-то позиции». На основе таких утверждений могут быть сделаны неправильные выводы о количестве распределении знаний, отношений и поведения целевой группы вследствие нерепрезентативности фокус-группы.

Обычно отчет о дискуссиях в фокус-группах содержит следующие компоненты:

- сведения об организаторе и времени проведения исследования;
- цель и задачи исследования;
- описание участников фокус-группы, сведения о ведущем и наблюдателях;
- темы и вопросы для обсуждения;
- краткое описание хода обсуждения;
- полученные данные — основные позиции, мнения, высказанные участниками;
- интерпретация полученных данных — о чем говорят позиции и мнения участников;
- выводы и рекомендации;
- приложения:
 - сценарий фокус-группы;
 - использованные материалы.

Написание отчета об оценке

Получив необходимые данные вторичного и первичного (качественного и/или количественного) исследований, сравнив их с запланированными показателями эффективности проекта, можно приступить к написанию отчета об оценке.

Отчет по оценке достоверно описывает предпринятые усилия по решению поставленных проблем путем реализации целенаправленных мероприятий (проекта). Отчет представляет собой анализ результатов предпринятых усилий — достигли они поставленных целей или нет, почему эти мероприятия сработали (или нет), и что можно было бы сделать дальше.

Подготовленный отчет — это краткая версия понимания и суждений на основе полученных данных эксперта-оценщика по «ценности»/успешности мероприятий, которые были проведены.

Отчет обычно состоит из следующих разделов:

I. Введение

1. ТИТУЛЬНЫЙ ЛИСТ с основной информацией по проекту.
2. Краткое описание проекта – не более двух-трех абзацев.
3. Методы/подходы к сбору данных, использованные для проведения оценки.
4. Любые другие материалы, непосредственно относящиеся к пониманию отчета.

II. Основная часть

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ. Каждый проект — это предпринятые дей-

ствия для решения или лучшего управления конкретными социальными, экономическими или политическими проблемами. Точность постановки проблемы является существенной для успешности проекта. Эта часть берется из плана (задачи на финансирование) проекта.

ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ. Что и каким образом предполагалось достичь в рамках проекта. Должны быть описаны основные подходы к решению поставленной проблемы.

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ. Деятельность — это инструмент, с помощью которого разработчики проекта и люди, его реализующие, надеются достичь целей проекта. Различных видов деятельности по проекту может быть много или мало, они могут быть сложными или простыми, непрерывными или эпизодическими. Деятельность — это процесс, а не результат проекта.

Необходимо ответить на следующие вопросы: «Осуществлялась ли деятельность по заранее составленному плану, были ли отклонения и чем они были вызваны, насколько эффективно было управление проектом?».

РЕЗУЛЬТАТЫ. В этом разделе эксперт по оценке должен проанализировать данные для того, чтобы оценить, насколько результативным было использование денег, времени, была ли эффективной организация процесса и деятельность по проекту. Произошел ли определенный сдвиг в ситуации? Произошли ли какие-либо изменения, которые были предусмотрены поставленными задачами?

ВОПРОСЫ УСТОЙЧИВОСТИ. Большинство оценок направлено на этот аспект. Будут ли результаты проекта устойчивыми по окончании финансирования? В этом разделе также хорошо рассмотреть **ВОЗДЕЙСТВИЕ ПРОЕКТА**, если это предусмотрено в вашем объеме работы.

ВОПРОСЫ РАСПРОСТРАНЕНИЯ/ТИРАЖИРУЕМОСТИ. Проекты — это пространственно и организационно ограниченные эксперименты по осуществлению социальных изменений, которые, если они были успешными, могут быть распространены или воспроизведены в других местах (регионах) или повторно для тех же/других целевых групп. Эксперту необходимо оценить, может ли модель проекта быть распространенной или воспроизведенной при иных (каких именно) или сходных условиях.

III. Выводы и рекомендации

Эта последняя фаза написания отчета. Своего рода заключение, вердикт о праве на существование данного проекта, подтверждение профессионализма организации его выполняющей. Выводы могут содержать как положительные, так и отрицательные моменты и формулируются на основе анализа результатов проекта.

Необходимая часть этого раздела — грамотно написанные рекомендации по продолжению/прекращению/тиражированию проекта (модели) и их обоснование.

Существует множество способов подготовки отчетов по оценке. Описанный выше — только один из них. Читающий отчет ожидает найти в нем новую информацию, анализ и заключение, как о каждом аспекте проекта, так и о проекте в целом. Оценка каждого элемента проекта формирует базу для развернутого отчета. При составлении отчета по оценке одной из задач является поиск «связующей нити», которая объединит планирование, составление бюджета, осуществление проекта, достижения и недостатки, сильные и слабые стороны от начала и до конца и даст возможность по достоинству оценить проделанную работу.

3. Выводы

Метод дискуссий в фокус-группе и глубинного интервью имеют ряд существенных преимуществ. Основными достоинствами предложенных методов является возможность достаточно оперативного получения глубинной информации — всего среза мнений, отношений к данной проблеме, мотивации тех или иных поступков.

Метод дискуссий в фокус-группах позволяет нам наблюдать непосредственно за ходом проведения исследования и делать соответствующие выводы. К тому же стоимость фокус-группы относительно низка и можно организовать исследование, используя имеющиеся помещение и оборудование. Фокус-группа может применяться в сочетании с другими методами (как количественными, так и качественными) и как самостоятельный метод сбора информации.

Фокус-группы и глубинные интервью являются субъективными методами исследования (в отличие от социологического исследования, которое является объективным методом сбора и обработки информации), но зато они позволяют «вытащить» из респондентов информацию, не лежащую на поверхности и получить ответы на вопросы: «Как именно?..» и «Почему?..»

Однако, используя результаты фокус-групп, невозможно количественно оценить влияние проекта (программы) на целевую группу, для этого необходимо проведение количественных исследований. Количественные исследования — это один из ключевых моментов в цикле разработки и реализации крупных проектов, помимо возможности количественной оценки ситуации в целом, они дают базу для определения показателей успеха и оценки их изменения. Нужно понимать, что без проведения количественных исследований мы не сможем достоверно оценить воздействие нашего проекта на ситуацию, а значит представить убедительные доказательства успешной деятельности нашей организации.

При планировании оценки необходимо учитывать тот факт, что проведение качественных и количественных исследований — это достаточно дорогостоящий процесс, поскольку к масштабным исследованиям необходимо привлекать профессионалов.

Урок 3. Отчетность в некоммерческой организации

1. Введение

В ходе урока будут перечислены основные виды отчетности, которую должны предоставлять некоммерческие организации, и сформулированы основные рекомендации по ее составлению. Также в этом уроке будет рассмотрен процесс составления бюджета и описан ряд процедур, которые, будучи принятыми в организации, помогают осуществлять контроль над расходованием средств и составление отчетности.

Комментарии для тренера:

Это наименее интерактивная часть пособия. Для лучшего восприятия информации группой мы рекомендуем подготовить мультимедийную презентацию и опираться на собственный опыт участников обучения. Продолжительность урока около 2-х часов.

Задачи урока:

- представить основные виды отчетов, предоставляемых некоммерческими организациями в государственные органы и организациям, выделяющим финансирование;
- сформировать у слушателя понятие бюджета как основы для расходования средств донора и составления финансовой отчетности;
- предложить участникам инструменты (процедуры), упрощающие процесс контроля над деятельностью и составлением отчетности.

Приложения:

Приложение 34. Образец квартального отчета по проекту в режиме план-факт.

Приложение 35. Образец бюджета проекта.

Приложение 36. Вариант процедуры оформления запроса на платеж.

Приложение 37. Вариант процедуры подписания договоров и другой документации, затрагивающей бухгалтерию.

Приложение 38. Процедура оформления мероприятий.

Использованная литература:

- Борисов А.Н., Комментарий к ФЗ «О некоммерческих организациях», ЮСТИЦИНФОРМ. Москва, 2007.
- Закон и НКО в современной России. «Школа НКО». Москва, 2007.
- Финансовое управление НКО. Центр поддержки НКО. Москва, 2002.

2. Содержание урока

Одним из важнейших компонентов работы любой некоммерческой организации является своевременное и грамотное составление отчетности, предоставляемой в различные инстанции. Условно все обязательства по отчетности некоммерческой организации можно разделить на три типа: отчетность в государственные органы, отчетность перед донорами (организациями, предоставляющими финансирование) и публикуемая отчетность (некоторые НКО обязаны публиковать отчеты о своей деятельности для информирования широкой общественности).

Отчетность, предоставляемая НКО в государственные органы*Сдача отчетности в налоговые органы и государственные внебюджетные фонды*

НКО, наравне с организациями других организационно-правовых форм, действуют в соответствии с Налоговым Кодексом РФ. И как любая другая организация, осуществляющая деятельность на территории РФ, НКО обязана представлять бухгалтерскую и налоговую отчетность в налоговые органы и государственные внебюджетные фонды, уплачивать установленные налоги и иные обязательные платежи в соответствии со статьей 23 НК РФ.

Некоммерческие организации могут применять как общую систему налогообложения, так и упрощенную, если их статус и деятельность отвечают заданному законом набору критериев (более подробно см. Урок 4 Главы 5). В зависимости от этого будет меняться количество и тип документов, входящих в состав отчетности, и периодичность, с которой необходимо их представлять. Перечень налогов, сроки представлений деклараций и уплаты налогов содержатся в Налоговом Кодексе РФ, часть 2. Кроме того, согласно Статье 7 ФЗ закона «Об Аудиторской деятельности» №119-ФЗ от 07.08.01, некоммерческие организации, в частности фонды, подлежат обязательному аудиту и обязаны приложить к отчету в налоговые органы копию аудиторского заключения.

Сдача отчетности в Федеральную Регистрационную службу

Ежегодно до 15 апреля года, следующего за отчетным, некоммерческие организации должны предоставлять в органы Федеральной Регистрационной службы отчет о деятельности некоммерческой организации и сведения о персональном составе ее руководящих органов (п. 2а постановления Правительства от 15.04.2006 №212). Отчет должен содержать сведения о расходовании денежных средств и использовании иного имущества, в том числе полученных от международных и иностранных организаций, иностранных граждан и лиц без гражданства. Структура этого отчета требует подробного содержательного и финансового отчета по каждому мероприятию, проведенному организацией в рамках уставной деятельности по каждому проекту, то есть подразумевает сбор информации обо всех мероприятиях, для проведения которых требуется специальное разрешение и/или в которых были использованы материальные ресурсы. НКО будет гораздо проще подготовить этот отчет при наличии в организации процедуры оформления мероприятий (см. ниже раздел «Внутренние процедуры организации»).

Оформленное должным образом мероприятие является дополнительным подтверждением целевого расходования средств и, кроме того, очень сильно облегчает процедуру составления финансовой и содержательной отчетности перед донором.

Благотворительные организации, помимо указанной отчетности, до 1 апреля года, следующего за отчетным, сдают в свободной форме отчет о своей деятельности, содержащий сведения о:

- финансово-хозяйственной деятельности, подтверждающий соблюдение требований указанного Федерального закона об использовании имущества и расходовании средств; персональном составе высшего органа управления;

- составе и содержании благотворительных программ организации (перечень и описание указанных программ);
- содержании и результатах деятельности; нарушениях требований указанного закона, выявленных в результате проверок налоговых органов, и принятых мерах по их устранению.

Общественные объединения обязаны предоставлять в Росрегистрацию (ее территориальный орган) в свободной форме отчет, содержащий информацию о своей деятельности с указанием действительного места нахождения постоянно действующего руководящего органа, его названия, данных о руководителях в объеме сведений, включаемых в единый государственный реестр юридических лиц. А также обязаны предоставить в органы Росрегистрации документы, содержащие информацию об объеме получаемых ими средств и иного имущества от международных и иностранных организаций, иностранных граждан и лиц без гражданства, целях их расходования или использования, а также об их фактическом расходовании или использовании.

Публикуемая отчетность

Если некоммерческая организация занимается сбором частных пожертвований или является членской организацией, то она также готовит и публикует отчет о расходовании привлеченных средств. При этом периодичность и форма такой отчетности устанавливается организацией самостоятельно и прописывается в ее учредительных документах.

Некоторые некоммерческие организации (в обязательном порядке или добровольно) отчитываются перед широкой общественностью, частными жертвователями и членами путем составления и публикации годовых отчетов.

Более подробно тема составления презентационных материалов и публичных отчетов была рассмотрена в Уроке 2 Главы 4.

Отчетность, предоставляемая НКО в организации, выделившие финансирование

Всю отчетность, предоставляемую в донорские организации, можно разделить на две группы: финансовую отчетность, то есть отчетность о расходовании средств, и содержательную отчетность о деятельности и выполнении целей и задач, которые организация перед собой ставит. Основным правилом составления отчетности является принцип соответствия содержательного и финансового отчетов.

Содержательная отчетность

В соответствии с требованиями донора некоммерческая организация обязана предоставлять подробный содержательный отчет о выполнении поддержанного донором проекта.

Содержательная отчетность представляет собой документ, описывающий деятельность и мероприятия, осуществленные НКО в рамках профинансированного донором проекта. Обычно «донор» предоставляет свою форму отчетности, и НКО по окончании проекта заполняет ее. Содержательная отчетность должна сопровождаться приложениями и документацией, подтверждающей выполнение мероприятий. Если у «донора» нет четких требований к содержательной отчетности, то при составлении отчета можно придерживаться следующей схемы:

- Краткая вводная описательная информация о проекте: описание целей и задач, регионы, задействованные в проекте, сроки и т.д.
- Описание проведенных мероприятий с указанием (как правило, в виде отдельного списка в конце отчета) приложений, подтверждающих их выполнение.
- Сопоставление плана проекта с реализованной деятельностью и описание причин отклонений от планов.
- Неожиданные достижения проекта.
- Числовые показатели эффективности проекта в сравнении с запланированными (если при подготовке проекта вы составляли логическую модель, то в этом разделе вы описываете достигнутые значения индикаторов по каждой из задач и цели).
- Дальнейшее развитие проекта (если таковое предполагается/возможно).

Все эти разделы практически всегда имеются в стандартных отчетных формах большинства доноров.

Часто хорошо подготовленный отчет о проведенном проекте может стать базой для развития и продолжения сотрудничества с «донором.»

Финансовая отчетность

Финансовый отчет составляется на основе бюджета проекта, поэтому прежде чем перейти к рекомендациям по составлению финансовых отчетов, нельзя не остановиться на таком важнейшем компоненте управления проектами и организацией в целом как бюджет и ознакомиться с принципами его составления.

Общие рекомендации по составлению бюджетов.

Бюджет нужен для достижения двух основных целей — планирования расходов и контроля над расходованием средств.

В процессе планирования руководству организации и менеджерам проектов для принятия решений необходимо обладать информацией обо всех предстоящих мероприятиях и связанных с ними расходах, которые могут возникнуть в процессе деятельности. Бюджетный процесс обеспечивает систематизацию такой информации.

С другой стороны, бюджет может быть очень эффективен в качестве средства контроля — как инструмент, позволяющий задавать ограничения по расходованию средств конкретной статьи расходов. Это позволяет оценить как эффективность работы по проекту, так и качество планирования на основе анализа отклонений фактического расходования средств от бюджета.

Существует много разновидностей бюджетов, применяемых в зависимости от структуры и размера организации, распределения полномочий, особенностей деятельности и т.п.

В НКО бюджет может составляться как по каждому отдельному проекту, «донору», мероприятию, так и в целом по организации (так называемый, *финансовый план* организации или *сводный бюджет*).

Сводный бюджет/финансовый план организации

Согласно **п. 3 статьи 29 ФЗ «О некоммерческих организациях»**, НКО обязаны составлять финансовый план (бюджет) организации, который утверждается высшим органом управления НКО.

Финансовый план/бюджет — это перечень планируемых поступлений и расходов материальных и денежных средств организации за определенный период времени.

Отсутствие такого финансового плана в организации является нарушением законодательства о НКО.

Финансовый план НКО обычно делается в виде сводного бюджета/сметы организации и включает в себя доходную (в разрезе предполагаемых поступлений) и расходную (общую по организации, с разбивкой по типам расходов и проектам) часть, то есть консолидирует средства всех планируемых проектов за рассматриваемый период (месяц, квартал, год, несколько лет).

В процессе подготовки финансового плана для начала необходимо сформировать структуру бюджета, то есть предусмотреть удобную для анализа иерархию статей, способную предоставить исчерпывающие ответы по поводу различных расчетных величин. Для более глубокой детализации при планировании нужно определить структуру расходов организации и наиболее значимые статьи, чтобы при анализе расчетных данных можно было легко найти финансовую информацию для оценки полученного результата.

При разработке финансового плана организация должна сначала разработать стратегию развития организации на заданный период.

Стратегическое планирование — управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями предприятия, его потенциальными возможностями и внешней ситуацией, а также прогнозирование финансовой деятельности предприятия на длительный период.

В процессе стратегического планирования, как составной части финансового планирования, необходимо:

- проанализировать программную деятельность и бюджет организации за прошлый период;
- рассмотреть экономическую и стратегическую целесообразность новых проектов;
- оценить все имеющиеся ресурсы и возможности внутри организации;
- сделать прогноз ожидаемых источников финансирования;
- оценить объем программных и административных расходов;
- проанализировать предстоящие денежные потоки с целью исключения дефицита оборотных средств.

На основе разработанной стратегии и выбранными приоритетными направлениями деятельности организацией составляется финансовый план на несколько лет вперед, и как одна из составляющих — финансовый план на год.

В разработке финансового плана организации принимают участие руководящие, программные и финансовые сотрудники, которые должны работать в тесном взаимодействии, поскольку в процессе финансового планирования происходит уточнение целей и задач в разрезе конкретных направлений деятельности. Для этого создается рабочая группа, состоящая из представителей разных отделов.

Процесс создания, утверждения и контроля исполнения бюджета должен

регулироваться специальной процедурой, в которой должны быть прописаны:

1. Механизм составления и утверждения бюджетов.
2. Виды составляемых бюджетов.
3. Источники финансирования.
4. Статьи и структура расходов.
5. Методы разнесения административных расходов по проектам.
6. Методику контроля исполнения и анализа бюджетов.

Расходная часть бюджета включает в себя *программную* и *административную* составляющие.

Бюджет административных расходов включает все средства, необходимые для обеспечения жизнедеятельности организации, независимо от количества имеющихся проектов (арендные платежи, телефонная связь, зарплата административного штата, расходы на обязательный аудит и т.д.).

В большинстве НКО, в связи с характером их деятельности, обычно нет собственных средств на содержание организационной структуры организации; покрытие административного бюджета обычно идет из проектов и целевых взносов. С этой точки зрения очень полезной является проектная статья «Overhead» — «накладные расходы, непроизводственные издержки», которую разрешают иметь в бюджете проекта ряд «доноров». Эта статья подразумевает, что организация сама определяет, как израсходовать средства по этой статье, бюджетом проекта закрепляется лишь общая сумма. Она обычно составляет от 5 до 10% от общего бюджета.

Важным критерием также является процентное отношение административной зарплаты к общему фонду средств на оплату труда. Некоторые «доноры» устанавливают определенный процент такого соотношения по их проектам. А в том случае, если НКО является благотворительной организацией, такой процент закреплен законодательно: не более 20% средств на оплату административного персонала от общего фонда на оплату труда.

Бюджет программных расходов собирается из бюджетов проектов, запланированных на этот период (см. ниже бюджет проекта).

После того, как бюджет каждого проекта разработан, он встраивается в общий финансовый план/бюджет организации.

На практике обычно весь процесс или отдельные стадии построения бюджета выполняются несколько раз, и по мере уточнений, добавлений и согласований между отделами/сотрудниками бюджет приводится в соответствие со стратегическими установками организации с одной стороны, и с возможностями и потребностями исполнителей — с другой.

По окончании года должен быть составлен отчет о выполнении финансового плана.

Бюджет проекта

Бюджет проекта представляет собой распределение средств, предоставляемых «донором» (или запрашиваемых у «донора»), по статьям расходов, направленных на выполнение основных задач проекта. Поэтому в бюджете проекта, как правило, расписана только расходная часть. В тех случаях, когда проект финансируется из нескольких источников, бюджет проекта раскрывается и в разрезе планируемых источников поступлений.

Бюджет проекта составляется на весь период действия проекта и, как правило, оформляется в качестве одного из приложений к договору о предоставлении финансирования (или к заявке, если вы только подаете заявку на финансирование). Часто группировка статей бюджета проекта изначально задается форматом, предоставляемым будущим «донором», и должна находиться в соответствии с форматом будущей финансовой отчетности. Валюта бюджета также задается «донором».

При разработке бюджета проекта должно происходить тесное взаимодействие программного и финансового персонала организации. Такое сотрудничество позволяет сэкономить силы и время всех участников этого кропотливого процесса, а также позволяет сильно сократить количество ошибок и облегчает дальнейшую работу по данному проекту. Программные сотрудники, участвовавшие в разработке бюджета, более активно и заинтересованно работают по нему, а финансовые сотрудники будут в дальнейшем контролировать бюджет исходя из более глубокого понимания происходящего по каждому проекту. Если в вашей организации небольшой штат сотрудников, то для составления бюджетов по каждому проекту в связке должны работать программный координатор и бухгалтер проекта.

Прежде чем приступить к разработке бюджетов, необходимо определить, в каких конкретно показателях определены цели и задачи проекта, и провести анализ рынка цен на определенные товары и услуги, чтобы определить необходимые средства, без которых поставленные цели не могут быть достигнуты.

Пример:

Если НКО обязуется разместить в рамках проекта на улицах города N 3 щита уличной социальной рекламы, необходимо выяснить стоимость размещения одного щита и размер возможной скидки. Постатейный бюджет предусматривает довольно жесткое ограничение суммы по каждой отдельной статье расходов с ограниченными донором возможностями переноса в другую статью. Если эти расчеты не будут сделаны, то заложенная в бюджет сумма может оказаться меньше необходимой, и тогда организация не сможет выполнить взятые на себя обязательства, или слишком большой, и тогда нужно будет придумывать, на что потратить образовавшиеся свободные средства или вернуть их «донору».

Итак, процесс подготовки бюджета проекта состоит из следующих основных этапов:

- построение концепции будущего проекта (более подробно см. Главу 2, посвященную проектированию);
- определение конкретных задач и исполнителей;
- определение деятельности и мероприятий, по которым могут возникнуть затраты;
- сбор информации и анализ предстоящих расходов по этим мероприятиям;
- обобщение информации по этим расходам и сведение показателей в бюджетные линии;
- группировка бюджетных линий в бюджетные статьи.

При подготовке программной части бюджетов проектов на стадии планирования нужно детально проработать следующие вопросы: какие требования к

квалификации персонала потребуются (нужно ли для выполнения проекта дополнительно нанимать новых сотрудников или привлекать сторонних экспертов); какие потребуются поездки/командировки и сколько человек поедет; какие мероприятия планируются и какие ресурсы для обеспечения этих мероприятий потребуются; какую технику для обеспечения проекта необходимо будет дополнительно докупить; и т.д., с учетом данных из прошлых временных периодов.

Результатом проработки каждого вопроса будут являться ответы в количественном измерении, затем преобразуемые в финансовый эквивалент.

Состав статей бюджета может быть, например, таким:

- оплата труда сотрудников;
- гонорары привлеченным экспертам (эти расходы могут быть включены в состав статьи «Оплата труда» или «Программные расходы» или «Мероприятия»);
- семинары, тренинги, конференции (могут включаться в состав статьи «программные расходы»);
- оборудование (иногда включаются в состав статьи «Программные расходы»);
- программные закупки (могут не выделяться в отдельную статью);
- программные расходы (обычно эта статья разбивается на самое большое количество подстатей);
- исследования (могут включаться в состав статьи «Программные расходы»); и т.д.

Бюджетные статьи, в свою очередь, разбиваются на более мелкие подстатьи. Например, очень часто статья расходов «Поездки» в формате донорской структуры бюджета разделена на три отдельные подстатьи: «Проезд», «Проживание» и «Суточные». Причем в этом случае по статье «Суточные» учитываются все расходы командированного, за исключением проезда и проживания: питание, такси, телефонные переговоры и т.д.

При этом необходимо понимать, что все учесть и предусмотреть невозможно, при выполнении проекта всегда могут возникнуть какие-нибудь неучтенные неожиданности. Поэтому всегда полезно заложить некую общую статью (например, «Прочие программные расходы»), дающие возможность для маневра при реальном расходовании средств. При этом в комментариях для «донора» в общих чертах раскрывается, какого типа расходы могут покрываться этой статьей.

Если в проекте предполагается наличие консолидированной отчетности по нескольким организациям, бюджет всех участников должен быть выполнен в едином формате. При отсутствии привязки бюджета проекта к конкретному донору, или если формат будущего финансового отчета не известен, бюджетные линии группируются по тем параметрам, по которым в дальнейшем необходимо будет осуществлять контроль.

При составлении бюджета необходимо, с одной стороны, наиболее полно раскрыть финансовые показатели, как обоснование потребности проекта в ресурсах перед «донором», с другой стороны, не перегрузить бюджет лишними статьями. Оптимальное количество 5–7 крупных статей с разбивкой на более мелкие линии, которых тоже не должно быть слишком много. Чрезмерное количество статей в бюджете затрудняет анализ и ухудшает качество контроля над расходованием средств по проекту, а значит и управляемость проектом в целом. К тому же, чем крупнее группировка бюджета по статьям, тем легче его исполнение и тем мень-

ше вероятность серьезных отклонений расхода от бюджета, требующих письменного одобрения донора. Более подробная информация обычно раскрывается в дополнительных комментариях к бюджету, в которых приводится обоснование запланированных расходов. При этом для управленческого учета и контроля аналитика может разворачиваться по более мелким финансовым показателям в рамках финансовой/бухгалтерской программы организации.

Бюджет мероприятия

Бюджет/смета мероприятия представляет собой план расходования средств и материалов, выделенных для обеспечения этого мероприятия, и должен согласоваться с описательным планом.

Бюджет мероприятия строится по тем же принципам, что и бюджет проекта, но в большей степени состоит из программных расходов и, как правило, не включает административные.

Необходимо не забывать включать в бюджет мероприятия все расходные материалы, которые уже имеются на складе организации и будут списываться бухгалтерией на это мероприятие.

Финансовый контроль

Целью бюджетного управления является обеспечение максимального приближения фактических расходов к плановым показателям.

Здесь мы вплотную подошли к понятию контроля расходования средств бюджета. Для осуществления контроля необходимо определить основные контрольные показатели (наиболее значимые бюджетные строки), по которым будет производиться анализ отклонений от бюджета, а также допустимые величины отклонений. Затем в процессе деятельности реальные (фактические) данные сравниваются с бюджетными показателями.

При этом вся поступающая информация должна быть приведена в соизмеримом виде.

Как мы уже говорили, к окончанию срока своего действия годовой финансовый план претерпевает существенные изменения. Поэтому для лучшего контроля финансовый план разбивают на более мелкие периоды и создают оперативные бюджеты на квартал или месяц, которые регулярно пересматривают и уточняют.

Пример:

Процедурами Фонда «ФОКУС-МЕДИА» предусмотрено составление ежемесячного рабочего финансового плана, который коллективно формируется на основе данных программных сотрудников, планирующих расходование средств по проектам на предстоящий месяц и финансовых сотрудников, определяющих расходование административных расходов за тот же период. Этот план сформирован таким образом, чтобы видеть предстоящие расходы как в разрезе каждого проекта, так и суммарно по всем проектам в разрезе статей и групп расходов. Это помогает видеть общую картину расходов на предстоящий месяц и более точно просчитывать денежные потоки.

Для мониторинга и анализа отклонений от финансового плана в организации необходимо наладить систему, при которой возможно оперативно отслеживать расходы в режиме план-факт. В крупных организациях такой контроль осуществляется с помощью специальных финансово-управленческих программ, которые могут быть недоступны для обычных НКО (в силу их большой стоимости, а также сложности с точки зрения внедрения и обслуживания). В нашей организации применяется финансовый модуль, разработанный на базе программы 1С. Как альтернативный вариант системы учета отклонений от бюджета в небольших НКО часто применяют электронные таблицы (см. образец в Приложении 36).

В зависимости от результатов анализа отклонений в течение года финансовый план/бюджет организации можно корректировать, не выходя при этом за рамки устава организации.

В случае нахождения существенных отклонений должен быть проведен их анализ и принято решение о более жестком контроле бюджета или его корректировке.

Процесс пересмотра и изменения параметров бюджета называется бюджетной модификацией.

Основные вопросы, связанные с составлением финансовой отчетности

Валюта отчета

Финансовый отчет составляется в той валюте, в которой был выполнен бюджет, прилагаемый к договору о предоставлении финансирования. Очень часто бюджет бывает выполнен в иностранной валюте, в то время как текущее расходование средств происходит, за редким исключением, в валюте российской федерации (рублях). В этом случае в реестре, а иногда и в финансовом отчете, каждый расход показывается в двух валютах: в валюте расхода (рублях) и валюте договора, с обязательным указанием курса пересчета. При выборе курса пересчета также необходимо ориентироваться на требования донора по данному проекту. В нашей организации за курс пересчета валют для финансовой отчетности, как наиболее точный, принят курс поступившего транша, за счет которого сделан данный расход. Некоторые «доноры» могут требовать пересчета расходов по своим расчетным курсам.

Пример:

Обязательным требованием Европейской Комиссии к финансовой отчетности по своим проектам является использование специальных курсов пересчета валют, которые устанавливаются каждый месяц самой Комиссией. Это не может не приводить к расхождениям между финансовой и бухгалтерской отчетностью, возникающим вследствие искусственно создающихся курсовых разниц. В этом случае при точном соблюдении бюджета в валюте может возникнуть дефицит или остаток рублевых средств на банковском счете (в бухгалтерском учете). Дефицит покрывается за счет собственных средств организации, а неизрасходованный остаток становится внереализационным доходом организации и должен быть обложен налогами на прибыль и НДС (статья 250 п. 14 Налогового Кодекса РФ).

Язык финансовых и содержательных отчетов

Несмотря на то, что большинство иностранных «доноров требуют предоставление финансового и содержательного отчетов на английском языке, тем не менее, все отчеты (так же, как договоры, включая все приложения, и бюджеты) должны быть переведены на русский язык, являющийся официальным языком Российской Федерации, и заверены переводчиком. В первую очередь, именно на русскую версию отчета требуется поставить визу «донора» «отчет принят», которая в дальнейшем будет являться основным аргументом для подтверждения целевого расходования средств по данному проекту перед государственными контролирующими органами. Рекомендуется составлять документы сразу на двух языках, располагая информацию в параллельных колонках.

Периодичность сдачи отчетности «донорам»

Как правило, сроки сдачи отчетности по конкретному проекту оговариваются отдельным пунктом в договоре о предоставлении финансирования. Если договор не предусматривает конкретных сроков отчетности, то срок финансовой и содержательной отчетности по проекту может быть самостоятельно привязан по срокам к выполнению этапов проекта, либо в рамках квартальной/годовой отчетности, либо один раз в конце проекта.

Если к сроку окончания действия договора часть средств осталась не израсходованной, возникает необходимость продления действия договора/проекта: стороны («донорская» организация и получатель средств) заключают дополнительное соглашение к договору, в котором указывают новый срок его действия. В противном случае все неизрасходованные средства должны быть возвращены «донору». Если «донор» разрешает оставить оставшиеся средства у получателя на дальнейшую деятельность, то эти средства подлежат, как мы уже упоминали выше, обложению налогом на прибыль и НДС.

Требования «доноров» к расходованию перечисленных ими средств и составлению финансовых отчетов по проектам

При получении целевого финансирования от международных и российских «доноров» нужно быть готовым к тому, что у каждого из них могут быть особые требования к финансовой отчетности с условием их обязательного соблюдения. Варианты таких требований могут быть самые разные — от очень простых, до самых неожиданных.

Например, «донором» могут налагаться ограничения, связанные с выбором поставщиков закупаемых товаров и услуг (критерием ограничения может стать страна, в которой был произведен товар; сумма, начиная с которой появляется требование обязательного проведения тендера на выбор поставщика; отсутствие обложения товаров и услуг НДС и т.д.). В случае несоблюдения таких ограничений, некоторые из расходов могут быть не приняты «донором» и подлежат изъятию из финансового отчета.

Требованием некоторых «доноров» является предоставление отчета, охватывающего весь проект в целом, независимо от того, какая его часть финансируется из средств данного «донора», а также собственный вклад организации в проект. Иногда требуется представлять отчет о расходовании прибыли, возникающей от использования средств «донора» (например, проценты, начисляемые ежемесячно банком на остаток средств на расчетном счете организации).

Многие «доноры» требуют прикладывать к финансовому отчету копии первичных документов по всем произведенным расходам по проекту (акты выполнения работ, платежные поручения, товарные накладные, авансовые отчеты, расчетные и платежные ведомости по зарплате и т.д.).

При предоставлении отчетности о проведении семинаров и тренингов прилагаются списки участников, каждый из которых должен оставить свои данные и подпись.

В случае проведения тендера на выбор поставщика товаров/услуг к финансовому отчету прилагаются копии тендерной документации.

Предварительно на оригинал каждого первичного документа ставится отметка о том, из средств какого источника (проекта/«донора») оплачивался данный товар/услуга, а также, к какой бюджетной статье был отнесен этот расход. Затем документ копируется, и копия заверяется подписью ответственного лица и печатью организации.

Обычно финансовый отчет сопровождается консолидированной таблицей (реестром), содержащей подробную информацию по каждому произведенному расходу. В нем перечисляются все понесенные по проекту расходы, сгруппированные по статьям, в соответствии с бюджетом проекта, датой произведенного расхода и описанием подтверждающих этот расход первичных документов.

Итоговые суммы по статьям из реестра переносятся в финансовый отчет. Суммы, внесенные в реестр, должны совпадать с суммами, указанными в соответствующих прилагаемых финансовых документах. В случае, если к данному проекту отнесена сумма, отличная от содержащейся в документе, ставится отметка «в том числе из средств (название «донора»/проекта)» и указывается уточненная сумма.

Порядок расположения прилагаемых к отчету финансовых документов должен совпадать с порядком перечисления расходов в реестре расходов, для того, чтобы можно было легко найти нужный документ. Если «донор» не требует предоставления копии первичной документации, то такой реестр может прилагаться к финансовому отчету в качестве расшифровки расходов, без приложения копий документов.

При этом уровень детализации статей расходов может быть полностью идентичным детализации бюджета, а может быть менее подробным (укрупненным), что определяется требованиями «донора».

Такая трудоемкая процедура подготовки приложений к финансовой отчетности призвана решить две задачи: максимально облегчить проверку целевого расходования средств проверяющим лицам и обезопасить средства «донора» от траты не по целевому назначению.

Некоторые «доноры» требуют заверения финансового отчета независимой аудиторской компанией, подтверждающей достоверность отраженных в отчете данных. При получении финансирования в особо крупных размерах «донор» в качестве обязательного приложения к финансовому отчету может потребовать подготовить отчетность по Международным стандартам финансовой отчетности (МСФО).

Финансовые и содержательные отчеты заверяются оригинальной печатью организации, представляющей отчет, а также подписью лица, ответственного за составление отчета и/или руководителя организации. Вторые экземпляры всех финансовых и содержательных отчетов с отметкой представителя «донорской»

организации о том, что эти отчеты приняты, должны храниться в организации. В противном случае трудно будет доказать налоговым органам целевой характер расходования средств по проекту.

Контроль отклонений от бюджета с точки зрения финансового отчета по проекту

Как правило, «доноры» не одобряют превышения расходов по статье «Оплата труда», и любые изменения в этой статье нужно согласовывать с «донором» заранее.

Между другими статьями обычно разрешаются специально оговоренные перемещения средств, размер разрешенных отклонений по статьям бюджета обычно прописан отдельным пунктом в договоре о получении финансирования (как правило, такое разрешенное отклонение составляет от 5% до 15% статьи расхода).

Дополнительным средством контроля является процедура прохождения заявок на платежи. При отклонениях, превышающих разрешенную величину, требуется письменный запрос «донору» на одобрение такого превышения с аргументированным объяснением требующегося изменения. Ответ на такой запрос необходимо получить еще до произведенного расхода.

В случае серьезных отклонений расходов от запланированных по бюджету требуется заключение дополнительного соглашения к договору, с приложением официально подписанного обеими сторонами измененного бюджета.

Управленческий учет и контроль расходования средств. Внутренние процедуры организации

Для организации управленческого учета и контроля расходования средств каждая организация разрабатывает внутренние процедуры, позволяющие систематизировать процессы оформления заявок на платежи, организации и проведения мероприятий, учета материальных ценностей, организации тендеров и т.д. В настоящем пособии мы предлагаем примеры процедур, установленных в Фонде «ФОКУС-МЕДИА» (см. Приложения 37-39).

Мероприятия

Процедура организации мероприятия подразумевает, в первую очередь, назначение ответственного за это мероприятие сотрудника (см. Приложение 38). Ответственный обязан составить финансовый план (бюджет) мероприятия, в который будут включаться, помимо расходов на необходимые товары и услуги, расходные материалы, информационная и сувенирная продукция, которая будет распространяться на мероприятия и т.д. По окончании мероприятия на основе финансового плана (бюджета) готовится финансовый отчет по проведенному мероприятию. Это позволяет систематизировать списание полученных организацией материалов, облегчит работу по подготовке финансовых отчетов о расходовании полученных средств «доноров», а также отчета о деятельности некоммерческой организации в органы Росрегистрации. Кроме того, по каждому мероприятию готовятся содержательные отчеты, сопровождаемые приложениями и материалами, подтверждающими проведение мероприятий, а также демонстрирующих их охват. Ниже приводим список оформляемых в рамках проведения мероприятия документов, которые должен собрать ответственный за мероприятие:

- Финансовый план и содержательный план мероприятия, утвержденные руководителем организации.
- Отчет о проведении мероприятия с указанием места, времени его проведения, описанием участников и указанием их количества (в случае проведения массового мероприятия — примерное количество), указанием количества распространенных материалов, описанием основных результатов мероприятия.
- Финансовый отчет по мероприятию, утвержденный руководителем организации или бухгалтером.
- Пресс-релиз и прочие информационные материалы, выпущенные в связи с проведением мероприятия.
- Списки участников (для мероприятий с ограниченным количеством участников), списки журналистов, аккредитованных на пресс-конференции и круглые столы.
- Фотографии, сделанные на мероприятии.
- Письма благодарности от партнеров и организаторов, участников, администрации города, комитетов и прочих государственных структур.
- Статьи в прессе.
- Образцы распространенных информационных материалов.

Тендеры

Очень часто в договорах на получение средств «донором отдельно оговаривается сумма покупки, начиная с которой наступает обязательство получающей стороны провести тендер по выбору поставщика. Даже если этот пункт в договорах с «донорами» не прописан, организация может сама установить такую процедуру, так как она дает возможность более эффективно использовать полученные средства.

Обычно «донору в качестве приложения к финансовому отчету предоставляется комплект копий следующих документов:

- три предложения от поставщика товаров или услуг;
- сравнительная таблица поставщиков;
- протокол решения тендерной комиссии (который может быть совмещен со сравнительной таблицей поставщиков).

Оригиналы при этом остаются и хранятся в организации.

Процедура подписания договоров

В случае если принятая система подготовки и подписания договоров в организации не предусматривает юридическую проверку договора, они сразу подписываются руководителем организации, и в бухгалтерию договор попадает уже подписанным, — это лишает бухгалтера возможности внести свои коррективы, например, в пункты, касающиеся финансовых условий договора. Отсутствие такого контроля со стороны бухгалтера может приводить к бухгалтерским ошибкам, некоторые из которых бывает сложно исправить.

В качестве примера процедуры подготовки и подписания договоров см. «Процедура подписания договоров и другой документации, затрагивающей бухгалтерию» в Приложении 38.

Запросы на платежи

Запрос на платеж является основой контроля расходования средств.

Запрос на платеж — это документ, передающийся в бухгалтерию для оплаты, в котором содержится информация о том, что, из какого источника и по какой статье нужно оплатить, который в дальнейшем подшивается к платежному поручению вместе с прилагаемым счетом. Запросы должны утверждаться руководителем проекта/руководителем организации и финансовым сотрудником.

Фонд «ФОКУС-МЕДИА» рекомендует ввести подобную систему запросов, поскольку это, помимо контроля расходования средства, упрощает отнесение расходов на соответствующие статьи и источники финансирования бухгалтеру, и позволяет отслеживать ошибки и находить ответственного за платежные документы. В мелких организациях с небольшим количеством сотрудников вместо отдельного запроса достаточно ставить отметку ответственного лица с такими же сведениями на оплачиваемом счете.

В Приложении 37 представлен образец оформления процедуры запроса на платеж.

3. Выводы

Хотим еще раз напомнить, что в основе подготовки отчетности по проекту должна лежать четкая согласованность между финансовой и содержательной частью предоставляемой отчетности.

Надеемся, из этого урока вам стало понятно, что ни одна успешно и устойчиво работающая организация не может обойтись без финансового планирования и грамотного учета расходования средств, для чего необходимо умение планировать проектную деятельность, составлять бюджеты и вести управленческий учет.

Весь этот процесс должен быть построен в соответствии с российским законодательством, требованиями «доноров и уставными целями организации и завершаться грамотным составлением финансовой отчетности.

Для этого важно правильное распределение обязанностей среди сотрудников и постоянное повышение их профессионального уровня.

И это вам по силам.

Урок 4. Бухгалтерский учет и налогообложение в НКО

1. Введение

В данном материале рассмотрены специфические вопросы бухгалтерского и налогового учета для некоммерческих организаций. Обозначены моменты, требующие обязательного отражения в учетной политике, предложены варианты учетной политики и рассмотрены налоговые последствия их выбора. Особое внимание уделено построению четкой и грамотной учетной политики, которое позволит наладить учет как внутри организации, так и отстоять позиции организации перед различными контролирующими органами.

Комментарии для тренера:

Последний урок главы рассчитан на аудиторию, знакомую с основами бухгалтерского учета, то есть в первую очередь, на бухгалтеров, руководителей и финансовый штат некоммерческих организаций.

В начале занятия необходимо выяснить, какую систему налогообложения (общую или упрощенную) применяют организации, которые представляют участники, а также ведется ли в этих организациях предпринимательская деятельность, то есть определиться с интересами участников. В зависимости от этого сделать упор на изложение соответствующих разделов.

Продолжительность урока около часа.

Задачи урока:

- снизить риски обложения налогом на прибыль (единым налогом) целевых поступлений;
- наладить бухгалтерский учет основных средств и внеоборотных активов;
- определиться с необходимостью уплаты налога на добавленную стоимость и налогообложением выплат в пользу физических лиц в рамках ведения уставной некоммерческой деятельности.

Рекомендуемая литература:

- Гамольский П.Ю. Некоммерческие организации: бухгалтерский учет, налогообложение и правовой статус. 2004.

2. Содержание урока**Доходы и расходы в НКО и налог на прибыль**

Доходы некоммерческой организации складываются из целевых поступлений на ведение основной некоммерческой деятельности и поступлений от предпринимательской деятельности. В бухгалтерском учете, как правило, используется метод начисления, и любая операция отражается в учете на момент ее совершения. Малые предприятия имеют право на ведение бухгалтерского и налогового учета кассовым методом. Этот момент — метод учета — необходимо отразить в учетной политике.

В дальнейшем изложении рассматривается метод начислений как наиболее часто используемый.

Доходы и расходы от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности

Назовем условно эту деятельность «коммерческой». При осуществлении операций по продаже чего-либо — товаров, работ, услуг — выручка признается на дату подписания акта выполнения работ/услуг или накладной на передачу товарно-материальных ценностей, а в бухгалтерском учете делается проводка Д 62 К 90.

При этом факт оплаты не имеет значения. Для некоммерческих организаций выручка от продажи любых товаров, работ, услуг также подлежит учету по счету 90 (или 91 для разовых операций).

Основная деятельность некоторых категорий НКО не относится законодательством к предпринимательской, например, согласно закону «Об образовании», ст. 46:

1. Негосударственное образовательное учреждение вправе взимать плату с обучающихся, воспитанников за образовательные услуги, в том числе за обучение в пределах государственных образовательных стандартов.
2. Платная образовательная деятельность такого образовательного учреждения не рассматривается как предпринимательская, если получаемый от нее доход полностью идет на возмещение затрат на обеспечение образовательного процесса (в том числе на заработную плату), его развитие и совершенствование в данном образовательном учреждении.

В бухгалтерском учете выручка от подобной деятельности подлежит учету по счету 90 независимо от того, реинвестируется или нет доход в организацию.

Учет расходов от «коммерческой» деятельности ведется с использованием счетов 20, 26, 44 — каких, надо прописать в учетной политике — на субсчете «расходы по предпринимательской деятельности» с разбиением по экономическим элементам.

Для определения величины налога на прибыль следует вести регистры налогового учета (описать в учетной политике) поступлений и расходов согласно главе 25 НК РФ. Налог на прибыль по коммерческой деятельности уплачивается с разницы между доходами и расходами, признаваемыми налоговым законодательством.

Целевые поступления

Учет целевых поступлений ведется на счете 86 «Целевое финансирование». В бухгалтерском учете целевые поступления могут быть отражены:

- либо в момент фактического поступления денежных средств на расчетный счет (основных средств, материалов, наличных в кассу) Д 51 (08, 10, 50) К 86 (с использованием или без использования счета 76);
- либо в момент подписания договора Д 76 К 86.

При этом правильным для метода начисления является второй вариант — отражение в бухгалтерском учете обязательства финансирования в момент его возникновения. Однако на практике обычно используется и более удобен первый вариант.

Статья 7 Положения по бухгалтерскому учету «УЧЕТНАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ» ПБУ 1/98 дает возможность ввести в учетную политику следующее положение: «Исходя из требования осмотрительности, во избежание завышения доходов учет целевых поступлений в бухгалтерском учете осуществляется в момент их фактического получения».

Статья 7 Положения по бухгалтерскому учету «УЧЕТНАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ» ПБУ 1/98:

Учетная политика организации должна обеспечивать большую готовность к признанию в бухгалтерском учете расходов и обязательств, чем возможных доходов и активов, не допуская создания скрытых резервов (требование осмотрительности).

В плане счетов бухгалтерского учета нет счета для учета расходов по некоммерческой деятельности. Обычно учет расходов по уставной некоммерческой деятельности НКО ведут по статьям сметы/бюджета (раздельно по каждому «донору») на счетах:

- 20 с использованием или без использования счета 26;
- только на счете 26;
- на субсчете 86 счета «Расходы по целевому финансированию».

По мнению налоговых органов, для учета расходов НКО следует использовать счет 26. Если организация уже использует другой счет для учета затрат, нет необходимости менять учет, однако, в любом случае в учетной политике необходимо прописать, на каком счете в организации ведется учет расходов по некоммерческой деятельности.

Комментарий для тренера:

С учетом изложенного предложите участникам написать раздел учетной политики, касающийся учета доходов и расходов, для своей организации.

Налог на прибыль и целевые поступления

Главой 25 НК РФ установлено, что к плательщикам налога на прибыль относятся все российские организации (ст. 246), а объектом налогообложения по налогу на прибыль являются прибыль от реализации и внереализационные доходы, в частности безвозмездные поступления (п.8 ст.250). Исключение составляют доходы, перечисленные в статье 251 НК РФ.

Статья 251 содержит ряд норм, относящихся к понятию «целевое финансирование» и «целевое поступление».

Согласно п. 1.14, целевое финансирование могут получать организации различных организационно-правовых форм, в частности в виде грантов — некоммерческие организации.

Статья содержит определение гранта:

«...гранты предоставляются на безвозмездной и безвозвратной основах российскими физическими лицами, некоммерческими организациями, а также иностранными и международными организациями и объединениями по перечню таких организаций, утверждаемому Правительством Российской Федерации, на осуществление конкретных программ в области образования, искусства, культуры, охраны здоровья населения (направления — СПИД, наркомания, детская онкология, включая онкогематологию, детская эндокринология, гепатит и туберкулез), охраны окружающей среды, защиты прав и свобод человека и граждани-

на, предусмотренных законодательством Российской Федерации, социального обслуживания малоимущих и социально не защищенных категорий граждан, а также на проведение конкретных научных исследований.

Гранты предоставляются на условиях, определяемых грантодателем, с обязательным предоставлением грантодателю отчета о целевом использовании гранта».

Если НКО получает грант от иностранной организации, то эта организация должна обязательно присутствовать в Перечне иностранных и международных организаций, гранты которых не учитываются в целях налогообложения в доходах российских организаций-получателей грантов (утв. Правительством РФ 24.12.2002 г. № 923). Надо проследить за тем, чтобы в тексте договора название организации совпадало с ее названием в Перечне (возможен неточный перевод), получаемые средства назывались либо грантом, либо целевым финансированием, а цели, на которые предоставляется грант, должны соответствовать целям, содержащимся в определении гранта.

К целевым поступлениям (п.2 ст.251) относятся «поступления на содержание некоммерческих организаций и/или физических лиц и использованные указанными получателями по назначению». Статья содержит полный перечень видов целевых поступлений. Этот перечень закрытый, любые виды целевых поступлений, непоименованные в ст. 251, облагаются налогом на прибыль.

Некоммерческая организация должна четко определить (исходя из своего статуса, Гражданского кодекса РФ, Устава), в какой форме, с какими формулировками она может получать целевые поступления, не облагаемые налогом на прибыль, в частности:

- **членские и вступительные взносы** могут собираться только в НКО, являющихся членскими (общественных организациях, ассоциациях, некоммерческих партнерствах, профсоюзных организациях, торгово-промышленных палатах, нотариальных палатах). Возможность установления и порядок взимания вступительных и членских взносов обязательно должны предусматриваться уставом организации.
- **пожертвования, признаваемые таковыми в соответствии с Гражданским кодексом РФ.** П.1 ст.582 ГК РФ устанавливает, что *пожертвованием признается дарение вещи или права в общеполезных целях. Пожертвования могут делаться гражданам, лечебным, воспитательным учреждениям, учреждениям социальной защиты и другим аналогичным учреждениям, благотворительным, научным и образовательным учреждениям, фондам, музеям и другим учреждениям культуры, общественным и религиозным организациям, иным некоммерческим организациям в соответствии с законом.* Последняя часть фразы, введенная Федеральным законом от 30.12.2006 N 276-ФЗ, позволяет получать жертвования любым некоммерческим организациям при условии их использования в общеполезных целях.
- **имущество, переходящее некоммерческим организациям по завещанию в порядке наследования.** Если НКО получает денежный эквивалент наследуемого имущества, то эта сумма является внереализационным доходом организации, облагаемым налогом на прибыль.
- **суммы финансирования из федерального бюджета, бюджетов субъектов Российской Федерации, местных бюджетов, бюджетов госу-**

дарственных внебюджетных фондов, выделяемые на осуществление уставной деятельности некоммерческих организаций.

- **средства и иное имущество, которые получены на осуществление благотворительной деятельности.** Целевые средства в рамках данной нормы могут получать не только благотворительные организации, зарегистрированные по Федеральному закону от 11.08.1995 г. №135-ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях», но и любые другие НКО на цели и задачи, предусмотренные вышеупомянутым законом и т.д.

При оформлении платежных поручений на перевод целевых средств в графе «Назначение платежа» следует использовать то же название финансирования, которое используется в договоре.

Отметим, что отнесение тех или иных поступлений к целевым определяется также и фактическим безвозмездным характером отношений, не предусматривающим никаких встречных предоставлений передающей стороне. Например, некоммерческое партнерство, существующее на членские взносы своих членов, бесплатно предоставляет им же помещения для размещения офисов. В данном случае скрыта сделка по сдаче имущества в аренду.

Пунктом 2.3. ст. 45 НК РФ предусмотрено, что взыскание налога с организаций не может быть произведено в бесспорном порядке, если обязанность по уплате налога основана на изменении налоговым органом юридической квалификации сделок, заключенных налогоплательщиком с третьими лицами. Таким образом, если после обращения налогового органа в суд последним будет установлено, что средства, полученные под видом целевого финансирования, связаны с расчетами по оплате услуг, оказываемых НКО в пользу финансирующей стороны, соответствующие суммы налогов — на прибыль и НДС — будут взысканы в бесспорном порядке.

Подводя итог вышесказанному, опишем случаи, когда придется заплатить налог на прибыль на целевые поступления:

1. Целевые средства израсходованы не полностью на те цели, на которые они выделялись, или израсходованы на другие цели, и разрешения на это от финансирующей стороны не получено, — налогом на прибыль облагается неизрасходованная (израсходованная не по целевому назначению) часть целевых средств. Налог начисляется налоговым органом в бесспорном порядке.
2. Целевые поступления не перечислены в статье 251 НК РФ или перечислены, но по своему статусу НКО не имеет права их получить — налогом на прибыль облагается вся сумма поступления. Налог начисляется налоговым органом в бесспорном порядке.
3. Произведена юридическая переквалификация договора целевого финансирования. После вынесения решения суда налог начисляется на всю сумму сделки, поскольку вряд ли удастся доказать, что во исполнение этого договора были произведены расходы, на которые можно уменьшить полученный доход — ведь эти расходы уже были учтены в качестве расходов по основной некоммерческой деятельности.

Для организаций, применяющих упрощенную систему налогообложения, в отношении Единого налога на целевые поступления действуют те же нормы, что и для налога на прибыль (ст. 346 п. 1 НК РФ).

Комментарии для тренера:

Предложите участникам, опираясь на положения статьи 251, составить перечень целевых поступлений, которые может получать НКО, которую представляет участник. Предложить защитить свою позицию перед остальными слушателями.

Раздельный учет расходов от разных видов деятельности

Согласно п. 2 ст. 251 НК РФ, налогоплательщики — получатели целевых поступлений обязаны вести отдельный учет доходов (расходов), полученных (произведенных) в рамках целевых поступлений. Если НКО получает только целевые средства, то необходимости в раздельном учете не возникает, и все расходы, включая административные, относятся за счет целевых поступлений.

Согласно п. 1 ст. 252 НК РФ, расходами признаются любые затраты при условии, что они произведены для осуществления деятельности, направленной на получение дохода. Следовательно, расходы по основной (некоммерческой) деятельности НКО не могут уменьшить налогооблагаемую базу по налогу на прибыль. Так, по мнению налоговых органов, доходы, полученные от коммерческой деятельности, не могут быть уменьшены на содержание аппарата управления, аренду офиса и т.п. Для того, чтобы все-таки учесть некоторую часть подобных расходов в качестве расходов по коммерческой деятельности, необходимо их разграничить. Например, издать приказ о создании Предпринимательского отдела (группы), определить перечень работников в нем, включая бухгалтера, выделить для этого отдела отдельное помещение (часть помещения), в момент приобретения основного средства указывать, за счет каких средств оно приобретено и в какой деятельности будет использоваться и т.д.

Комментарии для тренера:

Предложите слушателям решить задачу:

Пусть выручка от коммерческой деятельности составила по итогам налогового периода 1000000 руб., а расходы по ней - 800000 руб.

Целевые поступления - 1500000 руб.

Расходы по основной деятельности - 1650000 руб.

Какова величина налога на прибыль, которую придется заплатить?

Какова величина чистой прибыли, которая останется в распоряжении НКО после уплаты налога на прибыль?

Решение: 1. $1000000 - 800000 = 200000$ руб. - налогооблагаемый доход

2. $200000 \text{ руб.} \times 24\% = 48000$ руб. - налог на прибыль

3. $200000 \text{ руб.} - 48000 \text{ руб.} = 152000$ руб. - чистая прибыль

4. $1650000 \text{ руб.} - 1500000 \text{ руб.} = 150000$ руб. перерасход по основной деятельности
5. $152000 \text{ руб.} - 150000 \text{ руб.} = 2000$ руб. величина чистой прибыли, оставшейся в распоряжении НКО.

Учет основных средств (ОС), материалов, нематериальных активов (НМА)**Учет основных средств**

ПБУ 6/01 «Учет основных средств» содержит новое определение основного средства для НКО. Это имущество, которое:

- служит более 1 года;
- используется в деятельности, направленной на достижение целей соз-

дания НКО, включая предпринимательскую, или для управленческих нужд некоммерческой организации;

- не предполагает дальнейшую перепродажу.

По объектам основных средств некоммерческих организаций амортизация не начисляется, а производится начисление износа на забалансовом счете, причем только линейным способом. Срок полезного использования объекта основных средств организация устанавливает самостоятельно, исходя из «степени эксплуатации», не обязательно в соответствии с принадлежностью к амортизационной группе.

ПБУ разрешает учитывать активы, отвечающие определению основного средства и стоимостью в пределах лимита, установленного в учетной политике организации, но не более 20000 рублей за единицу, в составе материально-производственных запасов (в бухгалтерском учете и бухгалтерской отчетности). Если в учетной политике не будет установлен лимит стоимости для основных средств, то любой объект, отвечающий определению основного средства со сколь угодно малой стоимостью, должен будет учитываться как объект основных средств.

Очевидно, что чем выше организация установит этот лимит, тем меньше будет налог на имущество, который начисляется по данным бухгалтерского учета.

Для расчета же налога на прибыль определение амортизируемого имущества осталось прежним: оно используется для извлечения дохода, имеет срок полезного использования более 12 месяцев и первоначальную стоимость более 10 000 рублей, а для НКО это имущество, приобретенное на средства от предпринимательской деятельности и в этой же деятельности используемое. Если организация захочет сблизить бухгалтерский и налоговый учеты, она может разделить в учетной политике учет активов по основной и предпринимательской деятельности:

« В бухгалтерском учете активы, отвечающие определению основного средства учитываются в составе материально-производственных запасов, если они приобретены:

- за счет целевых средств и их стоимость менее 20000 рублей;
- за счет и для осуществления предпринимательской деятельности и их стоимость менее 10000 рублей».

С 01.01.2008 года вступают в действие изменения в НК РФ, предусматривающие увеличение первоначальной стоимости амортизируемого имущества до 20000 рублей.

Приобретение ОС

Стоимость объекта формируется на счете 08.

Д08 К60 или Д08 К60

Д19 К60

Д08 К19

В учетной политике надо предусмотреть, выделяется ли на 19 счете НДС при приобретении ОС (и материально-производственных запасов) для некоммерческой деятельности.

Если стоимость объекта окажется выше заявленной в учетной политике, то объект принимается к учету как основное средство с оформлением всех необходимых документов. Для отражения в бухгалтерском учете расходования целевых средств на приобретение ОС можно использовать счет 83 «Добавочный

капитал», против чего возражают налоговые органы, или открыть субсчет «Фонд ОС» к счету 86:

Д01 К08 — ОС введено в эксплуатацию

Д86 К83 (86 «Фонд ОС») — отражено расходование целевых средств

Если стоимость объекта окажется меньше заявленной в учетной политике, то в момент ввода в эксплуатацию следует составить требование-накладную и сделать проводки:

Д10 К08

Д20(26) К10

При передаче в эксплуатацию стоимость МПЗ относится на затраты. По таким объектам должен быть организован оперативный учет.

Основные средства, полученные безвозмездно, должны быть оценены по рыночной стоимости, которая определяется с учетом положений ст.40 НК РФ. Стоимость оценки включается в стоимость основного средства. Остаточная стоимость объекта на балансе передающей организации не является рыночной.

Износ по объектам ОС начисляется на забалансовом счете 010.

Выбытие ОС

Поскольку НКО не проводят переоценку основных средств, дебетовое сальдо счета 01 по объекту ОС равно кредитовому сальдо счета 83 (или 86 «Фонд ОС»). Проводки при выбытии ОС:

К 010

Д91 К01

Д83 К91

Объекта для налогообложения не возникает.

Если же основное средство было реализовано, то со стоимости реализации придется заплатить и налог на прибыль, и НДС.

Учет материально-производственных запасов

Согласно ПБУ 5/01 «Учет материально-производственных запасов», к бухгалтерскому учету в качестве материально-производственных запасов принимаются активы:

- используемые в качестве сырья, материалов и т.п. при производстве продукции, предназначенной для продажи (выполнения работ, оказания услуг);
- предназначенные для продажи;
- используемые для управленческих нужд организации.

Таким образом с точки зрения ПБУ 5/01 в НКО к материально-производственным запасам относятся только предметы и средства труда, предназначенные для управления организацией.

Имущество НКО, которое не может быть отнесено к основным средствам и которое используется для осуществления основной некоммерческой деятельности, в учетной политике следует определить как материально-производственные запасы и учитывать его по правилам учета материалов на счете 10.

Многие НКО имеют имущество, предназначенное для передачи третьим лицам (одежда, обувь, игрушки для детей; одежда для передачи бездомным, предметы религиозного назначения, литература для раздачи и т.д.). В качестве варианта учета этого имущества можно предложить учет на забалансовом сче-

те 002 «Товарно-материальные ценности, принятые на ответственное хранение». Имущество для раздачи может быть собрано самой организацией, либо получено в качестве пожертвования от других организаций или физических лиц, либо произведено самой организацией.

Например, организация получила целевое финансирование на издание книги. Сроки издания и срок действия договора целевого финансирования определены. Тираж изданной книги, если учесть его на 10 счете, Д10 К60 — стоимость тиража

будет списываться достаточно долго по мере его распространения. Договор, скорее всего, закончится, в бухгалтерском учете образуется недорасходование целевого финансирования. Если же учесть тираж на счете 002, то затраты на его издание можно списать сразу же после получения тиража.

Комментарий для тренера:

С учетом изложенного предложите участникам написать раздел учетной политики для своей организации, касающийся учета основных средств и материально-производственных запасов.

Учет нематериальных активов

ПБУ 14/2000 «Учет нематериальных активов» применяется только в отношении коммерческих организаций, следовательно, НКО не имеют нематериальных активов. Объекты интеллектуальной собственности, приобретенные/созданные на доходы от коммерческой деятельности и используемые для извлечения дохода, со сроком полезного использования более 12 месяцев и первоначальной стоимостью более 10000 рублей в целях расчета налога на прибыль признаются нематериальными активами и подлежат амортизации.

Особенности учета кассовых операций

Предельный размер расчетов наличными деньгами с юридическими лицами и индивидуальными предпринимателями по одному договору составляет 100000 рублей (Указание Центробанка № 1843-У от 20.06.2007) для всех организаций, в том числе и для НКО.

У НКО отсутствует обязанность применения контрольно-кассовых машин при приеме наличных денежных средств от физических лиц в качестве пожертвований, вступительных и членских взносов.

Безвозмездная передача.

Не оформив должным образом передачу, организация рискует:

- при получении материальных ценностей заплатить налог на прибыль;
- при передаче материальных ценностей заплатить налог на добавленную стоимость.

При получении материальных ценностей — от юридического или физического лица — НКО должна подписать с передающей стороной договор с формулировкой, которая освободит ее от налога на прибыль в соответствии со ст. 251 НК РФ, т.е. в договоре передача будет названа пожертвованием, вступительным взносом и т.п. Кроме того, оформляется акт передачи или накладная, которая заверяется подписями и печатями обеих сторон.

Если НКО передает материальные ценности организации — некоммерческой, образовательной, бюджетной и т.п. — то оформление договора с указанием, что имущество передается для целей, не связанных с предпринимательской деятельностью, позволит не считать передачу реализацией и освободит организацию от уплаты налога на добавленную стоимость. Возможно, оформление простой формы договора в виде письма-запроса от принимающей стороны. Подписание акта передачи или накладной обязательно.

Гораздо хуже дело обстоит при раздаче различных материалов физическим лицам, которая происходит на мероприятиях, поскольку никаких документов с этими физическими лицами оформить не удастся. Придется начислить налог на добавленную стоимость со стоимости розданных материалов. Если при их приобретении/изготовлении был входной НДС, его можно принять к вычету.

Организации, освобожденные от обязанностей налогоплательщика НДС по ст. 145 НК РФ или применяющие упрощенную систему налогообложения, проблем с раздачей физлицам не имеют.

НДС, НДФЛ и ЕСН

Налог на добавленную стоимость

Плательщиками НДС являются все организации (ст. 143 НК РФ). НКО являются плательщиками НДС на общих основаниях, и, следовательно, должны вести книги покупок, продаж, журналы полученных/выданных счетов-фактур, выписывать счета-фактуры не позднее 5 дней со дня отгрузки (в том числе по операциям, не подлежащим налогообложению в соответствии со статьей 149 НК РФ), сдавать декларации и перечислять налог не позднее 20 числа месяца, следующего за отчетным периодом.

НКО могут не иметь объекта налогообложения, с которого начисляется НДС в случаях:

- Если организация ведет только уставную деятельность и не имеет никакой реализации.
- Осуществления операций, которые не считаются реализацией с позиции НК РФ (п. 3.3 ст. 39): передача основных средств, нематериальных активов и/или иного имущества некоммерческим организациям на осуществление основной уставной деятельности, не связанной с предпринимательской деятельностью.
- Осуществления операций по реализации, не подлежащих обложению НДС по ст. 149 НК РФ.

Операции по безвозмездной передаче (например, призы, подарки физическим лицам за счет средств целевого финансирования), которые не подпадают под действие ст. 149, облагаются НДС. На сумму этой передачи следует выписать счет-фактуру.

НДФЛ и ЕСН

По общему правилу НКО могут применять статьи 217 (Доходы, не подлежащие налогообложению) для НДФЛ и 238 (суммы, не подлежащие налогообложению) для ЕСН, в части, не содержащей прямых ссылок на налог на прибыль.

Например, п. 9 ст. 217 позволяет не облагать НДФЛ суммы компенсации пу-

тевок работникам и членам их семей, которые были выплачены из чистой прибыли. Если НКО выплатила подобную компенсацию за счет целевых средств, ее придется обложить налогом на доходы физических лиц. Это же относится к оплате лечения и медицинского обслуживания (п. 10). И наоборот, п. 28 позволяет не облагать НДФЛ в пределах 4000 рублей стоимость подарков, призов, материальной помощи и т.п. физическим лицам. НКО могут применять положения этого пункта, поскольку закон не связывает эти выплаты с налоговой базой по налогу на прибыль. Но на эти выплаты придется начислить ЕСН, т.к. они не перечислены в ст. 238 (кроме материальной помощи в связи со стихийным бедствием и т.д., п. 1.3 ст. 238).

Особый интерес представляют компенсация проезда и вообще расходов, понесенных работником при выполнении договора возмездного оказания услуг/ подряда. Не подлежат обложению НДФЛ и ЕСН (п. 3 ст. 217 и п. 1.2 ст. 238) «все виды установленных действующим законодательством Российской Федерации, законодательными актами субъектов Российской Федерации, решениями представительных органов местного самоуправления компенсационных выплат (в пределах норм, установленных в соответствии с законодательством Российской Федерации), связанных с: ...возмещением иных расходов, ...исполнением налогоплательщиком трудовых обязанностей». Поскольку нормы компенсаций по договорам гражданско-правового характера законодательством не определены, в договоре обязательно надо прописать положение о том, что и в каком размере организация компенсирует работнику, и на этом основании не начислять на компенсационные выплаты НДФЛ и ЕСН. Можно также воспользоваться положениями ст. 221 Профессиональные налоговые вычеты, п. 2 и предоставить работнику на основании его заявления профессиональный налоговый вычет в сумме фактически произведенных ими и документально подтвержденных расходов, непосредственно связанных с выполнением этих работ (оказанием услуг).

Некоммерческие организации могут привлекать к своей работе добровольцев. В ст. 5 ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» указана возможность оплачивать расходы добровольца: Благотворительная организация может оплачивать расходы добровольцев, связанные с их деятельностью в этой организации (командировочные расходы, затраты на транспорт и другие). Благотворительная организация может заключить договор безвозмездного оказания услуг с добровольцем с возмещением расходов на проезд и проживание. После документального подтверждения таких расходов они могут быть отнесены к компенсационным, не облагаемым НДФЛ и ЕСН.

Вопрос о сверхнормативных суточных является предметом давнего спора налогоплательщиков и налоговых органов. Существуют Решение ВАС РФ от 26.01.2005 г. №16141/04 и Информационное письмо Президиума ВАС РФ от 14.03.2006 №106 «Обзор практики рассмотрения арбитражными судами дел, связанных с взысканием единого социального налога», в которых изложены заключения Арбитражного суда: организация (небюджетная) устанавливает нормы суточных самостоятельно согласно статье 168 Трудового кодекса Российской Федерации: размеры возмещения расходов, связанных со служебными командировками, определяются коллективным договором или локальным нормативным актом организации. А в пределах нормы суточные не облагаются НДФЛ и ЕСН.

С 1 января 2008 г. вступают в действие изменения в Налоговый кодекс, уста-

навающие нормы суточных при командировках внутри страны и за рубежом в отношении НДС. В отношении ЕСН эти нормы по-прежнему не устанавливаются, поэтому необходимо определить их размер в учетной политике.

НКО и упрощенная система налогообложения

Организация, перешедшая на УСНО, перестает платить: НДС, налог на имущество, единый социальный налог. Вместо налога на прибыль она платит единый налог, а также производит уплату страховых взносов на обязательное пенсионное страхование. Налоговая выгода очевидна.

Организация может выбрать в качестве объекта обложения единым налогом Доходы (6%) или Доходы, уменьшенные на величину расходов (15%). При определении доходов не учитываются доходы, предусмотренные ст. 251 НК РФ, поэтому НКО, не ведущим «коммерческую» деятельность, имеет смысл выбрать в качестве объекта налогообложения Доходы.

Закон освобождает организации, применяющие УСНО, от необходимости вести бухгалтерский учет, за исключением учета основных средств и нематериальных активов. Если организация принимает решение вести бухгалтерский учет, это положение необходимо внести в учетную политику.

В конце налогового периода НКО представляют в налоговые органы помимо декларации по единому налогу Отчет о целевом использовании имущества (в том числе денежных средств), работ, услуг, полученных в рамках благотворительной деятельности, целевых поступлений, целевого финансирования. Форма Отчета установлена налоговой декларацией по налогу на прибыль организаций.

Комментарии для тренера:

Предложите слушателям обсудить возможность применения УСНО в организациях, которые они представляют, а также достоинства и недостатки ее применения.

3. Выводы

Подводя итог выше изложенному еще раз напомним о важности правильного и своевременного оформления первичных учетных документов по формам, утвержденным Росстатом; составления учетной политики, отвечающей интересам организации.

Отсутствие грамотной постановки учета и его соблюдения может привести не только к уплате налогов, штрафов и прочих санкций, которых легко можно было бы избежать, но также потере доверия со стороны «доноров» и, как следствие, подрыву финансовой устойчивости организации.

Бухгалтеру следует следить за изменениями законодательства, вовремя вносить корректировки в учет, и не бояться отстаивать свою позицию, как перед контролирующими органами, так и перед собственным руководством.

ФОКУС-МЕДИА

Фонд социального развития
и охраны здоровья



www.focus-media.ru



ФОКУС-МЕДИА
Фонд социального развития и охраны здоровья

Фонд «ФОКУС-МЕДИА» способствует созданию здоровых, толерантных и преуспевающих сообществ путем просвещения, образования и вовлечения людей и организаций в деятельность, способствующую повышению их уровня жизни и улучшению здоровья. Основные инструменты Фонда «ФОКУС-МЕДИА» — это уникальное сочетание технологий социального маркетинга, образовательных программ, кампаний в СМИ, направленных на продвижение осознанного выбора и персональной ответственности.

В фокусе нашего внимания такие важные для России и СНГ проблемы, как здоровье молодежи, борьба с ВИЧ/СПИДом, формирование более толерантного отношения людей друг к другу, укрепление потенциала организаций и сообществ.

Будем рады сотрудничать с вами!

Дополнительная информация:
Фонд «ФОКУС-МЕДИА»,
Тел/факс: +7 (495) 221-6026,
info@focus-media.ru,
www.focus-media.ru