



*«Голос громадськості»
ПРОЕКТ СВІТОВОГО
БАНКУ/ПАДКО/МЦПД
Проект фінансується
Канадським агентством
міжнародного розвитку*

ЧОТИРИ КРОКИ ДО УСПІХУ

*посібник з менеджменту
для неурядових організацій*



*Творчий центр «Каунтерпарт»
Україна
2005*

Посібник з менеджменту для неурядових організацій
Підготовлено Творчим центром «Каунтерпарт». К: «МАКАР», 2005. - 248с.

Літературний редактор: Наталія Якубчак

Над виданням працювали:

Валентина Меленівська - упорядник
Оксана Матусяк. Частина 1. Менеджмент НУО
Галина Чала. Частина 2. Людські ресурси громадської організації
Андрій Залужний. Частина 3. Написання проекту
Галина Казачковська. Частина 4. Громадські зв'язки (PR)
Ольга Власова

Консультанти:

Наталія Суходольська, координатор по роботі з НУО та залученню громадськості.

Оксана Павлова, директор Творчого центру Каунтерпарт

Дана публікація є посібником, виданим під час реалізації тренінгово-консультаційного компоненту в рамках проекту "Голос Громадськості". Навчальна програма, розроблена для представників НУО України, є унікальною. Тренінгово-консультаційний компонент включав в себе чотири блоки тренінгів, які проводили тренери ТЦК. Вибір тренінгів базувався на оцінці потреб неурядових організацій Коломиї, Комсомольську, Алчевську, Луцьку, Макіївки, Чернігова. У рамках тренінгів та консультацій були покриті усі компоненти базових навичок, які необхідні лідерам НУО на початковій стадії розвитку організації.

Тренери ТЦК запроваджували коучинг-супроводження. Кожний тренінг супроводжувався консультаціями та обов'язковим домашнім завданням. Практичні приклади, наведені у книзі, - це втілення в життя теоретичних матеріалів, пристосованих та відпрацьованих в реаліях сучасного життя третього сектору України.

Публікація також містить закони, що регулюють діяльність ГО (Закон України "Про об'єднання громадян" та Закон України "Про молодіжні та дитячі ГО"). Ми намагались зробити цей посібник оригінальним та максимально корисним, і Ви матимете можливість прослідкувати, як теорія менеджменту НУО перетворюється на практичний інструмент підвищення життєздатності організацій третього сектору.

© Творчий центр Каунтерпарт

«Голос громадськості»: Покращення послуг через партнерство з громадою

Проект "Голос громадськості" застосовує новаторський підхід до підтримки громадянського суспільства в Україні та підвищення відповідальності й підзвітності місцевої влади перед громадянами. Проект спрямований на пошук нових творчих методів покращення ефективності надання послуг органами місцевого самоврядування шляхом розвитку співпраці між громадянами, місцевими громадськими організаціями та владою. Продуктивне співробітництво, що ґрунтується на довірі та партнерських стосунках, а також участь у процесу прийняття рішень та розподіл відповідальності між всіма його учасниками - це мета кожного з шести міст-учасників проекту. Це основна ідея проекту "Голос громадськості", що об'єднує всіх його учасників.

Співпраця налагоджується на рівні місцевих органів влади, тому що саме на цьому рівні вирішуються питання надання послуг, а також відкривається більше можливостей для участі місцевої громади у житті міста й вирішенні муніципальних проблем. Але ще важливішим є те, що в проекті зацікавлені представники місцевої громади, адже він покликаний розв'язати нагальні потреби їх повсякденного життя, такі як водопостачання, добрий стан доріг, якісні комунальні послуги, вивезення сміття, освіта тощо.

Проект "Голос громадськості" спирається на досягнення першого етапу цього проекту (листопад 1999 р. - червень 2003 р.), який було зосереджено на підвищенні спроможностей НУО у містах Тернополі, Івано-Франківську, Куп'янську та Чугуєві проводити моніторинг послуг, що надаються місцевими органами влади, та брати участь у виробленні місцевої політики, спрямованої на вирішення проблем, порушених місцевою громадою. Завдяки постійній підтримці Канадського агентства міжнародного розвитку став можливим другий етап проекту. Тепер його діяльність було поширено вже на шість українських міст, а саме на Алчевськ, Комсомольськ, Коломию, Луцьк, Макіївку та Чернігів.

Основна різниця між двома етапами проекту полягає у тому, щоб простежити за справжнім покращенням послуг та розвитком співпраці між місцевою громадою та владою, бо позитивні зміни можливі лише тоді, коли влада налаштована слухати "голос громадськості" та активно сприяти процесу покращення послуг.

Для обговорення нагальних місцевих проблем та визначення пріоритетів розвитку на другому етапі проекту "Голос громадськості" у кожному з шести міст були засновані Дорадчі комітети. Кожному з 6 міст було надано підтримку у формі проведення навчань для муніципальних службовців, керівників та активістів громадських організацій, а також реалізації заходів, спрямованих на залучення громадськості. Це й соціологічне дослідження рівня задоволеності населення якістю надання послуг, і кампанії, покликані відстоювати інтереси місцевих громад та поглиблювати їхню обізнаність із їхньою роллю в житті міста й можливістю впливати на процес прийняття рішень, і надання регулярних консультацій вітчизняними та зарубіжними експертів з питань залучення громадськості та вирішення проблем у сфері комунальних послуг.

Діяльність проекту - це складова загального напрямку діяльності Канадського агентства міжнародного розвитку в Україні, яка має на меті поліпшити регіональну політику та місцеві програми шляхом залучення громадськості та розвитку соціального партнерства між владою та громадою. У результаті громадськість матиме більш ефективну, відповідальну та відкриту місцеву владу.

Паралельно з проведенням тренінгів з питань розвитку місцевої політики і важливості громадських консультацій для представників місцевої влади, проект також підтримує місцеві ініціативи, спрямовані на покращення послуг, що надаються громадянам у кожному з шести міст-учасників проекту. Серед таких ініціатив можна згадати заснування Єдиного розрахунково-аналітичного центру комунальних платежів у місті Коломия або оптимізацію показників діяльності місцевих органів влади у місті Комсомольську. Дослідження рівня задоволеності населення якістю надання послуг засвідчило, що ця сфера потребує нових громадських ініціатив та уваги з боку місцевої влади.

Громада кожного міста-учасника проекту має побачити негайні й відчутні результати його реалізації, що полягають у поглибленні обізнаності громадськості зі своїми правами й обов'язками, а також у конкретних прикладах покращення якості послуг, у підвищенні прозорості процесу прийняття рішень на місцевому рівні.

А довгостроковим результатом проекту має стати поглиблення довіри громадян до місцевої влади та їхня ефективна співпраця.

Том Монастирський
Директор проекту "Голос громадськості"

Зміст:

Інформація про проект "Голос Громадськості"	7
Частина 1. Менеджмент НУО	13
Частина 2. Людські ресурси громадської організації	37
Частина 3. Написання проекту	65
Частина 4. Громадські зв'язки, або Паблік Рилейшнз (PR)	113

Дорогі друзі!

Перед Вами посібник, виданий під час реалізації тренінгово-консультаційного компоненту в рамках проекту "Голос Громадськості" Творчим центром Каунтерпарт (ТЦК).

Навчальна програма, розроблена для представників НУО України, є унікальною. Строки реалізації тренінгово-консультаційного компоненту проекту - жовтень 2004р.-травень 2005р. Тренінгово-консультаційний компонент включав в себе чотири блоки тренінгів, які проводили тренери ТЦК. Вибір тренінгів базувався на оцінці потреб неурядових організацій Коломиї, Комсомольську, Алчевську, Луцьку, Макіївки, Чернігова. У рамках тренінгів та консультацій покривались усі компоненти базових навичок, які необхідні лідерам НУО на початковій стадії розвитку організації.

Теми тренінгів:

- 1. Менеджмент НУО;*
- 2. Написання проекту;*
- 3. Управління людськими ресурсами;*
- 4. Громадсько-ділові відносини.*

Кожний тренінг супроводжувався консультаціями та обов'язковим домашнім завданням.

Треба визнати, що лідери організації дуже відповідально поставились до визначених завдань.

Ми намагались зробити цей посібник оригінальним та максимально корисним, і Ви матимете можливість прослідкувати, як теорія менеджменту НУО перетворюється на практичний інструмент підвищення життєздатності організацій третього сектору.

Тренери ТЦК запроваджували коучинг-супроводження НУО обраних областей. Практичні приклади, наведені у посібнику, - це втілення в життя теоретичних матеріалів, пристосованих та відпрацьованих в реаліях сучасного життя третього сектору України. Ми також додали закони, що регулюють діяльність НУО (Закон України "Про об'єднання громадян" та Закон України "Про молодіжні та дитячі ГО"). Сподіваюсь цей посібник стане настільною книгою для представників НУО.

Дякую команді тренерів ТЦК за професіоналізм та творчий підхід до завдань проекту. Дякую персоналу ТЦК та Проекту "Голос Громадськості" за чудову роботу. Дякую громадам Коломиї, Комсомольську, Алчевську, Луцьку, Макіївки, Чернігова за готовність до співпраці та за діяльність, орієнтовану на результат.

Оксана Павлова
директор Творчого центру Каунтерпарт

Інформація про проект "ГОЛОС ГРОМАДСЬКОСТІ"

Проект "Голос громадськості" спрямований на розвиток та впровадження різноманітних форм залучення громадськості в Україні з метою покращення якості муніципальних послуг. Його фінансує Канадське агентство міжнародного розвитку (КАМР), а виконавцями проекту є Світовий банк разом з місцевими партнерами - компанією ПАДКО та Міжнародним центром перспективних досліджень (МППЦД). Проект розпочав свою роботу в січні 2004 року і буде завершений до червня 2007 року.

Новий етап проекту "Голос громадськості" став продовженням попереднього етапу 1999-2003 років, який полягав у наданні підтримки чотирьом українським містам (Івано-Франківську, Тернополю, Чугуєву та Куп'янську) у процесі підвищення якості управління шляхом підтримки місцевих реформаторських ініціатив та нагляду за якістю надання державних послуг через створення коаліції громадських організацій.

У ході другого етапу проекту використовуються матеріали та досвід, набуті у попередній період, водночас географію проекту було розширено. Одним із завдань другої фази було розширення географії проекту, пошук міст-учасників в трьох основних регіонах - центральному, на заході та сході України. До участі у конкурсному відборі були запрошені 40 міст із зазначених регіонів з населенням від 50 000 до 500 000 населення. З вісімнадцяти анкет, що надійшли від міст, які виявили бажання взяти участь у проекті, було обрано шість, які утворили мережу міст-учасників проекту "Голос Громадськості", а саме: Луцьк та Коломия Івано-Франківської області, Чернігів та Комсомольськ Полтавської області, Макіївка Донецької області та Алчевськ Луганської області.

Крім забезпечення підтримки НУО у реалізації місцевих ініціатив та моніторингу процесу надання послуг, проект намагатиметься більш плідно співпрацювати з місцевою владою для підвищення її здатності забезпечувати якісні послуги місцевому населенню.

Кожне місто продемонструвало готовність не тільки брати участь у роботі проекту, але й ділитися своїм позитивним досвідом (як у сфері розвитку громадянського суспільства, так і в сфері роботи органів місцевого самоврядування), а також своїми проблемами, вирішити які допоможе реалізація проекту.

Мета та завдання проекту

Загальною метою проекту "Голос громадськості" є покращення якості місцевих послуг шляхом впровадження механізмів та процедур, спрямованих на підвищення ролі громадськості в побудові ефективної, відповідальної та відкритої влади на місцевому рівні в Україні.

Для досягнення цієї мети проект передбачає цілеспрямовану діяльність у двох напрямках:

- Підтримка місцевих НУО у моніторингу надання послуг на муніципальному рівні для швидкого реагування і впливу на дії місцевої влади, а також сприяння заходам, спрямованим на залучення громадськості;
- Забезпечення комплексного навчання для представників місцевих органів влади з метою впровадження новітніх методів управління, що базуються на врахуванні думки громадськості, зокрема шляхом експрес-опитувань, громадських слухань та створення громадських дорадчих комітетів.

Донори

Донором проекту є Канадське агентство міжнародного розвитку (КАМР) в Україні - мета якого розвиток громадянського суспільства та місцевого самоврядування. КАМР є федеральним агентством, відповідальним за планування та впровадження більшості канадських програм, спрямованих на розвиток співробітництва, зменшення бідності та сприяння у створенні більш безпечного, справедливого та заможного світу.

Також треба зазначити, що "Голос громадськості" реалізується у рамках Стратегії допомоги Україні Світового банку. Цей документ є дороговказом для допомоги Світового банку нашій країні. Стратегія має на меті підтримати прагнення України інтегруватися у Європейський Союз шляхом впровадження інституціональних реформ, результатом яких має стати сприятливе бізнес-середовище та відповідальніша державна влада. Для цього потрібно зміцнити громадянське суспільство та підвищити відповідальність державних службовців.

Адміністративна група проекту

Адміністративна група проекту складається із представників двох організацій: ПАДКО та МЦПД, які відповідають за організацію проектних ініціатив та координацію роботи проекту. Спільно з представниками Світового банку та недержавних організацій в кожному з проектних міст, із якими укладено контракт, працівники ПАДКО/МЦПД допомагають у проведенні усіх заходів у рамках проекту

та стежать за їх належною реалізацією, а також визначають нових партнерів проекту шляхом співпраці з іншими зацікавленими сторонами як в Україні, так і за кордоном.

Дві головні складові проекту - це залучення громадськості та розвиток недержавних організацій та розвиток спроможності місцевих органів влади та покращення якості муніципальних послуг.

Залучення громадськості ставить на меті підвищити рівень обізнаності громадян із питаннями місцевого врядування та розширити їхню участь у житті місцевих громад шляхом розвитку навичок та спроможності місцевих НУО та інших громадських організацій у кожному з міст, де реалізується проект. Саме з цією метою протягом першого року реалізації проекту було проведено навчання лідерів та представників громадських організацій з кожного міста. Навчальна програма була розроблена групою тренерів Творчого Центру Каунтерпарт з урахуванням потреб самих організацій та їхніх побажань.

Навчальний курс "Основи управління та організаційного розвитку НУО" прослухали більше ста лідерів та активістів громадських організацій з шести міст-учасників проекту. Більше півсотні організацій представили повний спектр НУО в Україні, серед яких молодіжні, жіночі організації, асоціації регіонального розвитку та підтримки бізнесу, сприяння розвитку місцевого самоврядування та муніципального менеджменту, освітні центри та лікарняні каси, організації громадського контролю, історико-культурні та правозахисні та багато інших.

Звичайно не всі НУО мали можливість прослухати курс. Склад кожної групи визначали регіональні координатори та самі учасники. Видання посібника дасть можливість поширити матеріали тренінгів серед інших організацій в містах проекту, а також серед всіх зацікавлених партнерів. Посібник, як довідник по головним питанням діяльності НУО, стане у нагоді всім хто зацікавлений у розвитку своєї організації, удосконаленні роботи, налагодженні партнерських стосунків, пошуку донорів та нових партнерів.

Унікальність посібника полягає в тому, що всі теоретичні питання управління та діяльності громадських організацій супроводжуються прикладами з історії, та діяльності громадських організацій міст-учасників проекту "Голос громадськості". Представлені матеріали роблять видання більш популярним та цікавим більшим колам громадськості.

Інформація про міста-учасники Проекту

Макіївка

Макіївка (найбільше з міст-учасників проекту з населенням близько 430 тисяч мешканців) - східноукраїнське місто розташоване неподалік від Донецьку. Одним з головних напрямків діяльності місцевої влади у м. Макіївка в останні роки був розвиток системи органів самоорганізації населення. Такі органи самоорганізації мають допомогти громадянам не залишатися осторонь муніципальних процесів та дають їм можливість впливати на покращення якості місцевих послуг.

Комсомольськ

Відносно молоде й невелике місто (з населенням близько 54 тисяч мешканців), Комсомольськ було засновано у 1960 році. Ентузіазм та ініціативність, помножені на високий професіоналізм місцевих мешканців, перетворили Комсомольськ на абсолютно сучасне українське місто. Позитивний досвід реформування муніципальних послуг та системи охорони здоров'я, залучення громадян до участі у вирішенні головних проблем міського життя слугує взірцем та предметом дослідження для багатьох українських міст.

Чернігів

Стародавнє місто Чернігів має понад 1300-річну історію і відоме по всій Україні своєю історичною та культурною спадщиною. Це - обласний центр із населенням близько 310 тисяч мешканців. У місті функціонує понад 340 недержавних організацій. Відомі науковці, журналісти, політики та інші активні представники громадськості зробили значний внесок у процес прийняття рішення у сфері муніципального розвитку, беручи участь у роботі цих організацій.

Луцьк

Луцьк - це обласний центр, розташований на відстані 400 кілометрів на захід від Києва, неподалік від польського кордону, в якому проживають близько 215 тисяч мешканців. Луцьк отримав визнання в Україні завдяки енергійному керівництву міста, відомому своїм бажанням здійснювати реформи та запроваджувати нововведення у муніципальній політиці. Діяльність місцевих органів влади передусім зосереджено на запровадженні новаторських підходів у секторі житлово-комунального господарства.

Алчевськ

Алчевськ (з населенням близько 120 тисяч) є крупним індустріальним

центром Луганської області (Східна Україна), в якому зосереджено два найбільші підприємства регіону: металургійний та коксохімічний заводи. Керівництво міста активно запроваджує найдієвіші підходи залучення громадськості до вироблення муніципальної політики. Місцеві органи влади приділяють значну увагу навчанню персоналу та намагаються активно співпрацювати з місцевими НУО.

Коломия

Коломия є районним центром (із населенням 62 тисячі мешканців) на Прикарпатті, неподалік від Івано-Франківська. Це місто відоме не лише як видатний історичний та культурний центр, а і як місто із розвинутим сектором недержавних організацій, що працюють у різноманітних сферах. Провідний напрямок міського розвитку - підтримка малого та середнього бізнесу. Місцеві НУО беруть активну участь у різноманітних проектах технічної допомоги, що фінансуються міжнародними донорськими організаціями.

Контактна інформація:

Проект "Голос громадськості"

Тел.: +38-044-236-4116, 236-4196

Факс: +38-044-236-4668

E-mail: pvp@icps.kiev.ua

www.pvp.org.ua

Творчий центр Каунтерпарт

Тел.: +38-044-574-6411

Факс: +38-044-574-6413

E-mail: office@ccc.kiev.ua

www.ccc.kiev.ua

Гімн вдячності
проекту "Голос громадськості",
исполненный лидерами НПО г. Чернигова и г. Комсомольска,
участника тренингового обучения
16. 02. 2005 г.
на финальном тренинге в г. Комсомольске

Мы очень рады вместе всем собраться,
Друг другу чтобы радость подарить.
Собрал нас вместе всех проект "Громадськість",
Чтоб новым знаниям путь открыть.

Привет:

Главней всего - поверить в чудо,
Исчезнет сразу же беда.
"Спасибо!" - скажем Вале и Андрею*
За то, что классные ребята - тренера.

Давайте же друзьям своим поможем,
Из нас поверит каждый пусть в себя.
И пусть нас ничего уж не тревожит
И сбудутся у нас желания.



Привет:

Главней всего - поверить в чудо,
Исчезнет сразу же беда.
"Спасибо!" - скажем нашим Любам,**
Что породнили наши города.

Расстанемся сегодня очень скоро,
Но будем помнить эту встречу мы.
И захотим собраться вместе снова,
Опять, чтоб верить в светлые мечты.

Привет:

Главней всего - поверить в чудо,
Исчезнет сразу же беда.
"Спасибо!" - скажем НАШЕМУ проекту
За шанс партнерства навсегда!

* тренера ТЦК: Валентина Меленевская и Андрей Залужный.

** Любовь Хиль и Любовь Покаржевская, координаторы проекта г. Комсомольск и г. Чернигова.

Частина І. Менеджмент НУО



Зміст частини:

- 1.1 Третій сектор в Україні, його можливості. Громадські та благодійні організації**
- 1.2 Базові характеристики НУО: критерії, структура та місія**
- 1.3 Вивчення потреб. Маркетинг неурядової організації**
- 1.4 Стратегічне планування**
- 1.5 Фінансовий менеджмент**
- 1.6 Життєздатність неурядових організацій**

*Це надзвичайно корисна програма навчання.
Довгий час громадські організації в Україні діяли розрізнено
і не мали достатньої наукової бази для своєї діяльності.
А ці тренінги дали нам можливість систематизувати знання, відкоригувати
свою діяльність, відрегулювати установчі документи, ґрунтовно побудувати
менеджмент організації,
визначити роль волонтерів та засади їх співпраці з ГО тощо.
Спільне навчання дало змогу тісніше співпрацювати з іншими ГО
нашого міста. Результатом цих семінарів, на мою думку,
стане більш активна робота наших ГО.
Дуже важливим кроком у рамках проекту стало створення дорадчого
комітету, до складу якого увійшли найактивніші представники ГО міста.
Цей комітет буде впливати на прийняття рішень міської влади. Це саме
той голос громадськості, який мусить почути влада від жителів нашого
міста, що об'єднались в громадські організації.*

**Наталя Тягай, директор
ГО "Центр освітніх програм" м.Комсомольськ**



Менеджмент - це галузь людської діяльності, яка виникла і розвивається на потребу з'ясувати, чому одні організації досягають успіху, а інші занепадають, розоряються.

Менеджмент - це вміння досягти мети, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей.

Менеджмент - функція, вид діяльності в різноманітних організаціях. Поняття організації нерозривно пов'язане з менеджментом. Щоб визначити фактори успіху організації, насамперед слід з'ясувати, що вона собою являє.

Організація - це група людей, спільна діяльність яких свідомо координується для досягнення спільної мети.

1.1 Третій сектор в Україні, його можливості. Громадські та благодійні організації

У демократичному світі громадські організації, благодійні фонди, кредитні спілки, партії та інші організації, що не є державними і не займаються діяльністю, спрямованою на отримання прибутку, відносяться до так званого третього сектору. Відношення до двох перших секторів (державного і прибуткового) виключається тому, що підкреслюється незалежність громадських організацій від держави і фокусується увага на їх благодійних цілях.

Поняття "недержавний" не є достатнім, тому що може включати також і самостійні комерційні структури.

Поняття "неприбутковий" як самостійна ознака викликає запитання, яким чином фінансується діяльність подібної організації? У цьому випадку під поняттям "неприбутковий" розуміється те, що громадські організації не мають за мету отримання прибутків від своєї діяльності.

Громадською організацією є об'єднання громадян для задоволення та захисту своїх законних соціальних, економічних, творчих, вікових, національно-культурних, спортивних та інших спільних інтересів.

В Україні третій сектор називається громадським, а організації, що утворюються і діють у цьому секторі - громадськими і благодійними.

Діяльність громадських організацій та благодійних фондів в Україні регулюють такі Закон України:

- "Про об'єднання громадян";
- "Про благодійництво та благодійні організації";
- "Про молодіжні та дитячі громадські організації";
- "Про національні меншини в Україні";
- "Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні";
- "Про професійних творчих працівників та творчі спілки";
- "Про свободу совісті та релігійні організації".

Засновниками громадських організацій можуть бути громадяни України, громадяни інших держав та особи без громадянства, які досягли 18 років, а молодіжних і дитячих організацій - особи, що досягли 15-річного віку.

Засновниками спілок об'єднань громадян є об'єднання громадян. Щоб заснувати громадську організацію, потрібно не менше трьох осіб.

Засновниками (засновником) благодійної організації можуть бути громадяни України, іноземні громадяни та особи без громадянства, які досягли 18 років, а також юридичні особи, незалежно від форм власності.

Управління громадською організацією є виключно прерогативою самої організації, що самостійно обирає форму управління та визначає органи управління, структура та повноваження яких закріплюється статутами. Базовий закон "Про об'єднання громадян" не містить вимог до структури органів управління громадської організації та правил регулювання порядку прийняття рішень або голосування органами ГО.

Благодійна організація - недержавна організація, головною метою діяльності якої є здійснення благодійної діяльності в інтересах суспільства або окремих категорій осіб, згідно із (Закон України "Про благодійництво та благодійні організації").

Управління благодійною організацією повинно відповідати вимогам закону "Про благодійництво та благодійні організації". Мета і завдання громадської організації не повинні суперечити законодавству України.

У законодавстві не зазначено, якими мають

бути мета і завдання ГО, але є вичерпний перелік, якими вони не можуть бути:

- Зміна конституційного ладу шляхом насильства і в будь-якій протизаконній формі загроза територіальній цілісності держави;
- Підлив безпеки держави у формі ведення діяльності на користь іноземних держав;
- Пропаганда війни, насильства чи жорстокості, фашизму та неофашизму;
- Розпалення національної та релігійної ворожнечі;
- Створення незаконних воєнізованих формувань;
- Обмеження гарантованих Конституцією і законами України прав людини.

Головною метою благодійних організацій є здійснення благодійної діяльності в інтересах суспільства або окремих категорій осіб. Загальні принципи цієї діяльності визначені законом, а конкретні напрямки благодійництва та благодійної діяльності є сферою благодійників і статутів (положень) самих благодійних організацій.

1.2 Базові характеристики НУО: місія, структура, цінності та принципи НУО

Основна спільна мета організації, чітко окреслена причина її існування визначається як її **місія**. Мета і завдання організації спрямовані для досягнення місії. Значення відповідної місії, яка формально виражена і ефективно представлена працівникам організації, неможливо перебільшити. Розроблені на її основі завдання виступають у якості критеріїв для всього наступного процесу прийняття управлінських рішень. Якщо керівники не знають, яка основна мета їх організації, в них не буде логічної точки відліку для вибору найкращої альтернативи. Деякі неприбуткові організації настільки зайняті поточною діяльністю, необхідною для виживання, що забувають про свою місію. Їх головне призначення і місія стають другорядними щодо пошуку джерел фінансування.

Місія деталізує статус організації, забезпечує напрямки і орієнтири для визначення завдань і стратегій на різних організаційних рівнях.

Формулювання місії організації повинно містити:

- Завдання організації з точки зору її основних послуг або виробів, її основних ринків і основних технологій, тобто якою діяльністю займається організація;
- Зовнішнє середовище по відношенню до організації, яке визначає принципи роботи організації;
- Культура організації, її "робочий клімат" і тип людей, яких приваблює такий клімат.

Приклади місій українських НУО:

Створення умов для всебічного розвитку та самореалізації членів і підопічних організації шляхом соціальної підтримки малозабезпечених і багатодітних родин, дітей-сиріт та інвалідів, яка полягає в реалізації програм навчання та здорового розвитку дітей з малозабезпечених і багатодітних сімей, захисту материнства і дитинства, що базуються на спільних цінностях гуманізму, взаємодопомоги, добра і любові.

Обласна благодійна організація "Аратта", м. Чернігів

Сприяння впровадженню ефективної системи якісних послуг з охорони здоров'я населенню в м. Комсомольську, забезпечення сталості розвитку системи ОЗ на муніципальному рівні через опрацювання і практичне налагодження механізмів впливу громадськості на підготовку, прийняття та контроль за виконанням управлінських та політичних рішень органами місцевого самоврядування в галузі охорони здоров'я для подальшого реформування в умовах просування України в напрямку європейської цивілізаційної моделі.

"Громадський територіальний комітет нагляду за медициною та підтримки охорони здоров'я", м. Комсомольськ, Полтавська обл.

Профілактична робота з попередження та раннього виявлення онкологічних захворювань шляхом здійснення просвітницької діяльності, надання психологічної підтримки онкологічно-хворим у палатах онкологічного диспансеру, допомога у виході з кризового стану в Клубі здорового способу життя, що ґрунтуються на волонтерських засадах та принципах гуманізму, взаємодітримки та добра.

Жіноча волонтерська асоціація "Вікторія", м. Чернігів

Сприяння постійному розвитку членкинь Клубу "Ділова жінка" та інших зацікавлених осіб шляхом організації проведення змістовного дозвілля, забезпечуючи збереження духовних, культурних цінностей як членів організації (внутрішніх) так і загальносуспільних (зовнішніх).

Клуб "Ділова жінка" м.Комсомольськ, Полтавська обл.

Відсутність згоди у визначені місії - серйозна проблема планування діяльності неприбуткової організації. Відсутність чітко сформульованої місії призводить до виникнення таких ситуацій:

- Різні програми виявляються неузгодженими, і робота заходить у глухий кут;
- Відсутність спільного уявлення членів організації про те, для чого вона існує і що має робити, стає причиною конфліктних ситуацій;
- Недовіра до організації через невизначеність її планів на майбутнє;
- Якщо немає розуміння власної місії, планування необґрунтоване, а напрямки діяльності організації невизначені.

Структура організації

Структура організації сама по собі не становить мети , а є засобом досягнення мети. Структура показує загальний принцип діяльності

організації, її відкритість, колективне прийняття рішень та визначення завдань організації.

У невеликій неформальній групі потреба в розбудові структури не є нагально відчутною. Управління відбувається природно - шляхом елементарного розподілу праці, безпосереднього спілкування і простого обігу матеріальних засобів. З подальшим розвитком групи необхідність впровадження структури стає дедалі більш очевидною. Організація постає перед проблемою, яку саме структуру збудувати. Структура організації повинна бути гнучкою, швидко реагувати на обставини, що змінюються. Крім того, у процесі створення або зміни структури організації, слід обов'язково враховувати обмеження, визначені законодавчою базою.

Розрізняють дві структурні форми менеджменту: централізовану і децентралізовану.

Централізована (вертикальна) структура - це класична ієрархічна структура, в якій існує поділ на підрозділи, відповідно до функцій, що на них покладені. Всі підрозділи зведені разом і підпорядковані керівнику. Попри на значне поширення, вертикальна структура має свої недоліки. Найбільш очевидні з них такі:

- відсутність безпосередньої співпраці між відділами, концентрація уваги тільки на завданнях свого відділу, що може привести до конфлікту інтересів;
- цілісна концепція організації нерозвинена, а тому немає почуття відповідальності за кінцевий результат роботи організації;
- труднощі в комунікації.

У такій структурі реакцією працівників на труднощі нерідко буває перекладання відповідальності за вирішення проблем на керівника. В результаті переобтяжений керівник - єдиний, хто володіє цілісною картиною функціонування організації та її окремих відділів.

Децентралізована структура надає можливість керівникам різних підрозділів самостійно здійснювати всі функції щодо їх діяльності, несучи повну відповідальність за роботу своєї ділянки. Децентралізована структура управління забезпечує значну гнучкість з питань стратегії в межах підрозділів. Така структура вимагає високого рівня знань, навиків і досвіду.

Практика функціонування організацій зафіксувала два типи організаційних структур менеджменту: матричну і структуру незалежних груп.

Матрична використовується організаціями, які реалізують декілька проектів одночасно і мають відносно короткий "життєвий цикл", а також організаціями, що провадять масштабні дослідження з обмеженими виробничими циклами. Ця структура рухлива, гнучка. Для розробки нових проектів організовуються групи. Після виконання робіт співробітники повертаються до своїх підрозділів.

Структура незалежних груп: робота поділяється на окремі цілісні завдання, які потім реалізуються незалежними колективами. Ці колективи беруть на себе цілковиту відповідальність за результати своєї діяльності; всю роботу від початку до кінця вони здійснюють самостійно.

Цінності та принципи НУО

Хоча місія відіграє винятково важливу роль у діяльності організації, не можна недооцінювати значення, яке мають цінності і завдання вищого керівництва.

Цінності формуються досвідом, освітою і соціально-економічними факторами. Цінності, або те значення, яке ми надаємо речам і явищам, спрямовують і орієнтують керівників, коли вони постають перед необхідністю прийняття критичних рішень. Професор Ігор Ансоф стверджує, що стратегічна поведінка перебуває під безпосереднім впливом цінностей: "Загальні спостереження і соціологічні дослідження підтверджують, що поведінка не є вільною від впливу ціннісних орієнтацій; як індивіди, так і організації виявляють тенденцію до певних типів стратегічної поведінки. Вони виражають таке тяжіння, дотримуючись певної лінії поведінки". Гут і Тагірі встановили шість ціннісних орієнтацій, які впливають на прийняття управлінських рішень, а пізніше дослідники пов'язали ці орієнтації зі специфічними типами цільових переваг.

Результати узагальнені в таблиці 1.

Таблиця 1. Ціннісні орієнтації

	Категорії цінностей	Типи завдань, яким організації надають перевагу
Теоретичні	Істина Знання Регіональне мислення	Довготривалі дослідження і розробки
Економічні	Практичність Користь Накопичене багатство	Ріст Прибуток Результати
Політичні	Влада Визнання	Загальний об'єм капіталу, продаж, кількість працівників
Соціальні	Добрі людські стосунки Прихильність Відсутність конфліктів	Соціальна відповідальність щодо прибутковості Непряма конкуренція Сприятлива атмосфера в організації
Естетичні	Художня гармонія Склад Форма і симетрія	Дизайн виробу Якість Привабливість, навіть збиткова
Релігійні	Гармонія у всесвіті	Етика Моральні проблеми

1.3 Вивчення потреб. Маркетинг громадської організації



Кожна громадська організація, починаючи з моменту її виникнення, прагне спланувати свою діяльність таким чином, щоб у найкоротший термін досягти своїх завдань, стати відомою, впливати на громадську думку.

Якщо Ви не знаєте, кого Ви обслуговуєте (кому Ви допомагаєте), якщо Вам не відомо, чого хочуть люди, якщо Ви не уявляєте, що потребує покращення і якщо Ви не знаєте, як повідомити людям про Вашу діяльність, про послуги, які Ви надаєте, - **як Ви існуєте?**

Вам обов'язково потрібно знати потреби людей, тобто вивчати ринок. Орієнтуватись у ринку надзвичайно важливо для Вашого успіху. Що таке ринок?

Люди, яким Ви надаєте послуги, тільки частково є Вашим первинним ринком.

Пам'ятайте, успіх Вашої НУО і навіть її існування залежить від того, що відбувається кожного дня, - і все це маркетинг.

***Маркетинг** - вид людської діяльності, спрямований на задоволення потреб людей шляхом обміну.*

Ф. Котлер

Маркетингове дослідження - це систематичне накопичення інформації про конкретну групу людей, завдяки якій з'являється можливість зрозуміти, кому що необхідно отримати і кому про що необхідно дізнатись.

Маркетингові дослідження дають нам комплекс відомостей, що дозволить краще та ефективніше впливати на клієнтів організації. Мета маркетингових досліджень - надати особам, які керують організацією, відповідну базу для прийняття рішень та зменшити ймовірність ризику в діяльності організації. Маркетингове дослідження звертається за відповідями до тих людей, яким буде надаватись допомога чи до тих, хто має на них вплив, а також до соціальних умов і законів, які визначають їхню поведінку.

Завдання маркетингового дослідження - дати відповіді на такі запитання:

- У чому сутність проблеми, на яку необхідно звернути увагу?
- Чому ця проблема виникла?
- Для якої соціальної групи актуальна ця проблема?

- Які рішення подібної проблеми вже існують, якою мірою вони успішні і чому?
- Які товари, послуги, інформація необхідні для вирішення проблеми?
- Кому вони мають бути адресовані?
- Яким чином поінформувати людей про послуги?
- Що повинно містити інформаційне повідомлення?
- Як потрібно звертатися до людей?
- Яка мова і/чи які приклади мають бути використані?
- Хто міг би надати підтримку вашій організації і чому? тощо.

Маркетингові дослідження допомагають організації отримати більше інформації про своє оточення, потенційних союзників, конкурентів, клієнтів, волонтерів або спонсорів.

Маркетингові дослідження складаються з п'яти етапів.

1. Визначення проблеми та мети дослідження.
2. Опрацювання плану дослідження.
3. Накопичення інформації.
4. Аналіз накопиченої інформації.
5. Представлення результатів.

Маркетингове дослідження практично завжди корисне, якщо воно проведене ретельно і об'єктивно. Бути об'єктивним означає бути відкритим різним поглядам, навіть тим, які відрізняються від власних. Тут не має значення досвід експерта, яким би великим він не був.

Вихідною точкою досліджень завжди є проблема або потреба. Для того, щоб вирішити якусь проблему, потрібно зібрати і проаналізувати певну кількість інформації та інтерпретувати дані. Після цього відбувається визначення суті проблеми.

Варто пам'ятати, що *правильно визначена проблема - це наполовину вирішена проблема.*

Наступним етапом є *визначення мети дослідження*, що ми очікуємо отримати в результаті дослідження.

Етап планування дослідження включає такі операції:

- Уточнити вид та обсяг інформації, яка необхідна для реалізації мети;
- Обрати методику та техніку збору даних;
- Визначити джерела даних, які ми збираємось використовувати в дослідженні.

Маркетингова орієнтація НУО

Маркетингова орієнтація в діяльності неурядової організації спрямовує функціонування за схемою "ззовні до середини". Першим етапом є визначення цільового ринку та клієнта, якому адресуються наші продукти. Потім ми вивчаємо потреби наших клієнтів, а після цього опрацьовуємо продукт, який ці потреби найкраще задовольняє, та найкращі (також і з точки зору клієнта) форми поширення та реклами. У центрі нашої уваги перебуває клієнт та його потреби, а не наша фірма чи організація.

Маркетингову орієнтацію, як спосіб мислення про клієнта, продукцію, визначення її ціни, а також форм поширення та реклами, можна представити як мислення "ззовні до середини", на відміну від правильного для продуктивної орієнтації мислення "зсередини на зовні". У чому це полягає?

Характерні елементи маркетингу, пов'язані з маркетинговою орієнтацією:

1. Кожна організація повинна якомога краще розпізнати та ефективно задовольнити потреби своїх клієнтів.
2. Розуміючи, що це роблять й інші організації, треба бути найкращими у своїй сфері та вміти показати це своїм клієнтам.
3. Слід використовувати спеціальні маркетингові засоби, кінцевою метою яких є задоволення потреб клієнтів організації, а також власне задоволення від ефективної діяльності.
4. Жодна з організацій не може діяти на всіх ринках та не може задовольняти всі потреби своїх клієнтів.

Першим кроком завжди є вибір цільового ринку, тобто вибір тієї частини суспільства, для якої ми можемо стати найкращим постачальником ідей та послуг організації.

З'ясувати, на якому ринку та для яких клієнтів працює організація - це ще не все. Можна достатньо точно визначити цільовий ринок, але не зрозуміти потреб людей, для яких діє наша організація. Тому наступним кроком є, перш за все, концентрація на

Маркетинг - це щось більше, аніж ефективний продаж або ефективна реклама. Ми повинні думати про те, чим і як задовольнити потреби клієнтів нашої організації, а не як нав'язувати їм застарілі програми. Ми можемо отримати більше позитивного, пристосовуючись до потреб клієнтів, ніж дотримуватись того, що визначається правилом: "так легше, так ми колись робили і було добре".

дослідженні потреб вибраної групи клієнтів. Кожний із них особливий і має специфічні потреби. Ми можемо дізнатися про них за допомогою спостереження за поведінкою, шляхом проведення бесід, анкетування.

Маркетинг - це, передусім, задоволення потреб клієнтів. Прибутком для організації, що діє, опираючись на маркетингову орієнтацію, буде не якнайбільший продаж продуктів організації, а задоволення потреб якнайбільшої кількості її клієнтів.

У необхідності дослідження потреб клієнтів повинні бути переконані всі члени організації, працівники та добровольці, їх потрібно цьому навчити. Кожен із них повинен замислитися над ступенем свого впливу на задоволення потреб клієнтів організації та над тим, що він може зробити, щоб збільшити цей вплив.

Мислення, зорієнтоване на клієнта, вимагає від організації визначення потреб цього клієнта саме з його точки зору, а не з точки зору організації. Наше призначення - не здогадуватись, чого хочемо від клієнта організації, а точно знати, чого він чекає від нас. Потрібно чітко відповісти на такі запитання:

- Хто є реальним клієнтом нашої організації?
- Які потреби задовольняє наша організація?
- Чи потреби різних груп клієнтів організації однакові?
- Як ці потреби змінюються?
- Як їх передбачити та задовольнити вже зараз?

Ці, на перший погляд, звичайні питання викликають труднощі, оскільки часто нам здається, що ми знаємо потреби наших клієнтів. Багато з нас робить принципову помилку, вважаючи, що потреби, які відчуваємо ми самі, є ідентичні проблемам наших клієнтів. Часто виявляється, що реальні потреби громади, в якій працює організація, є абсолютно відмінними від тих, задоволення яких вона пропонує.

Ключем до успіху сучасного маркетингу є рівень задоволення потреб клієнта організації. Успіх продажу ідей організації залежить від груп клієнтів - нових і постійних. А довготривала співпраця важливіша, ніж набуття нових клієнтів. Задоволений клієнт організації - це найкраща реклама. Незадоволений клієнт призведе до поганої репутації організації.

Переваги, які має організація від задоволеного клієнта:

- Він залишається до нас лояльним;
- Звертає меншу увагу на наших конкурентів;
- Пропонує нові ідеї та підходи до вирішення проблем;
- Партнер, на допомогу якого ми можемо розраховувати;
- Кошти для роботи з постійним клієнтом менші, ніж потрібні для налагодження нових контактів.

Необхідно раз на квартал вивчати рівень задоволення потреб наших клієнтів за п'ятибальною шкалою:

- 1) дуже незадоволений;
- 2) незадоволений;
- 3) байдужий;
- 4) задоволений;
- 5) дуже задоволений.

Кожний випадок незадоволення потрібно дослідити та усунути в майбутньому. Треба також оптимально спростити процедуру подання скарг для наших клієнтів: це можуть бути анкети, гарячі телефонні лінії, скриньки для скарг тощо. Багато організацій значно покращили свою діяльність завдяки уважному аналізу скарг.

З метою досягти задоволення потреб клієнтів, організації змагаються в створенні та реалізації програм зв'язків із клієнтами. Варто використати цей досвід і через деякий час виявиться, що це саме про нашу організацію говорять голосно і схвально.

Однак лише задоволення потреб клієнта організації замало для того, щоб організація працювала ефективно. Окрім нашої організації, зазвичай існують також інші організації, які працюють на одному з нами ринку; а на наші стосунки з клієнтом впливає оточення.

Клієнти НУО

Розглядаючи місію організації з точки зору визначення основних потреб споживачів і їх ефективного задоволення, керівництво фактично створює клієнтів для підтримки організації у майбутньому. Підприємство, яке ставить собі за мету

"Існує тільки одне обґрунтоване визначення мети підприємництва - створення клієнта".

Пітер Ф. Друкер

розширення мережі клієнтів і зміцнення контактів, у результаті отримає необхідний для свого виживання прибуток, за умови успішного досягнення цієї мети. Аналогічним чином, якщо некомерційна або громадська організація послідовно працює над задоволенням потреб своїх клієнтів, вона обов'язково повинна отримати підтримку, яка їй необхідна для продовження своєї діяльності.

Оскільки організація є відкритою системою, вона може вижити тільки тоді, коли буде задовольняти якусь потребу, що міститься поза нею. Тому саме в зовнішньому середовищі керівництво відшукує загальну мету організації. Щоб визначити відповідну мету, керівництво повинно відповісти на два запитання: "Хто наші клієнти?" і "Які потреби наших клієнтів ми можемо задовольнити?". Клієнтом у даному випадку є той, хто використовує результати діяльності організації. Клієнтом неурядової організації (НУО) є ті, хто користується її послугами і забезпечує її ресурсами.

ЩОБ ЩОСЬ ЗМІНИТИ



Старий чоловік ішов берегом моря, де після відпливу залишилося десятки тисяч морських зірок. Він почав збирати зірки і обережно відносити кожен з них до води. Він пускав їх у воду і повертався за іншими.

Незабаром до старого чоловіка підійшов молодий, який довго спостерігав за діями старого і нарешті спитав, що ж він робить. Старий чоловік пояснив, що до наступного приливу морські зірки без води загинуть. "Але дивіться, - сказав молодий чоловік, - зірок тут десятки тисяч. Ви нічого не зміните."

Старий чоловік продовжував свою справу, підняв ще одну морську зірку з піску і обережно поклав у воду. "Дійсно, - промовив він, - я не можу змінити ситуацію для всіх. Але я можу врятувати саме цю зірку."

1.4 Стратегічне планування

1

Що таке стратегія і стратегічне планування?

Дії конкурентів та вплив оточення значною мірою впливають на вибір стратегії дій нашої організації.

Стратегічне планування вимагає часу та ресурсів - двох речей, яких зазвичай не вистачає більшості організацій. Парадокс полягає в тому, що заощадження часу також потребує часу, а відтак, оптимізація стратегічного планування з метою отримання результатів є найбільш важливим фактором.



- Стратегічне планування дає найкращий шанс для процвітання в майбутньому.
- Стратегічне планування забезпечує послідовний організаційний орієнтир та напрямок діяльності.
- Стратегічне планування пропонує раціональну базу для розподілу ресурсів.
- Стратегічне планування створює одну команду з керівництва та працівників.
- Вдалий стратегічний план є рушійним механізмом діяльності асоціації; він зосереджений на результаті, ґрунтується на інформації, він тривалий, гнучкий та вимірюваний.



Песимісти скажуть: "Це ми вже проходили. Стратегічний план спочиває в шухляді або збирає пил на полиці". Так, і зазвичай причинами цьому є відсутність бачення у керівництва або персоналу,

слабка поінформованість, через яку приймаються хибні рішення, відсутність значних показників діяльності та зв'язку між планом та реальними діями асоціації.

"Стратегія - це ініціатива, прояв лідерства. Вона є проявом лідерства навіть у тому випадку, коли дану стратегію вже не раз використовували в тих чи інших організаціях. Якщо йде гра, в яку раніше ніхто не грав, тоді всі стратегії дуже ризиковані. Стратегії - це складна система визначень того, що повинно бути зроблено. Стратегія - це декларація намірів зробити певний вибір у майбутньому, коли будуть досягнуті моменти, які надають право вибору".

Пітер Вейл. "Мистецтво менеджменту"

Процес стратегічного планування є ключовим для розробки бачення того, якою організація буде в майбутньому та визначення найкращих шляхів втілення цього бачення у реальність.

У стратегічного планування існують такі переваги.

- Наявність чіткого стратегічного плану полегшує визначення концепції діяльності організації. Це дозволяє підпорядкувати всю діяльність організації визначеній місії.
- Стратегічний план допомагає сформувати цілісний погляд на організацію та її завдання. З його допомогою "Ми бачимо цілий ліс, а не окремі дерева".
- Стратегічний план допомагає визначити пріоритети, впорядкувати завдання, відповідно до їх важливості та черговості, згідно з якими вони реалізовуватимуться.
- Стратегічний план сприяє раціональному використанню сильних сторін, кваліфікацій та здібностей.
- Стратегічний план дозволяє узгодити розвиток організації зі змінами, що відбуваються в зовнішньому середовищі.
- Стратегічний план визначає напрямок маршруту. Коли ми знаємо, куди хочемо дійти - нам легше опрацьовувати конкретні відрізки маршруту.
- Ми зможемо звертатись до стратегічного плану також у випадках, які вимагають оперативних рішень.

З чого починати планування?

Єдиний спосіб розробки стратегічного плану - це послідовність кроків. Проте деякі з них можна виконувати одночасно через їхню подібність.

1

Основними етапами планування є такі кроки.

- 1) Формулювання та корегування місії. Місія - це коротка відповідь на запитання "Хто ми є?", "Чому ми існуємо?", "Що ми робимо і для кого?". Місія є тією ланкою, яка об'єднує всі напрямки діяльності організації. Місія - це короткий абзац, як правило з одного речення, який містить головне спрямування, узагальнену мету організації.
- 2) Аналіз шляху, який пройдено, дозволяє визначити етап розвитку, на якому перебуває ваша організація. Стає зрозуміло, як організація працює, і які вона має пріоритети. Це дозволяє скласти плани на майбутнє.
- 3) Створення образу майбутнього. Знання того, що ви зробили, розвіюють ваші сумніви і стимулюють здійснення ваших надій та бажань. Уявіть, якою буде ваша організація через рік, два, п'ять. Якою ви хочете її бачити?
- 4) Аналіз сильних і слабких сторін організації дозволяє конкретизувати, виявити ваші реальні можливості.
- 5) Виявлення проблем та аналіз оточення. Організація може опинитися у важкому становищі, якщо не буде врахувати ті фактори, які впливають на її діяльність та існування. Аналіз зовнішнього середовища є процесом, за допомогою якого розробники стратегічного плану контролюють зовнішні фактори, щоб визначити можливості та загрози для організації. Аналіз оточення має включати дослідження політичних, соціальних, економічних та інших змін, що можуть вплинути на пріоритети або поведінку.



Пам'ятайте: стратегічний план - це один з головних інструментів діяльності Вашої організації. Тому він має бути зрозумілим співробітникам Вашої організації.



Таблиця 2. Сильні та слабкі сторони НУО

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Що ви вмієте робити дійсно добре? - Що ви робити краще, ніж інші? - Які ви маєте ресурси? - ...	- Що не вдається зробити? - Яких навичок не вистачає? - Яких ресурсів не вистачає? - ...

1.5 Фінансовий менеджмент



Управління фінансами (фінансовий менеджмент) - це керівництво або відповідальність за загальне управління фінансовими питаннями. Управління фінансами може здійснюватися в будь-якій неприбутковій організації, незалежно від її розміру, складності структури чи

сфери діяльності. Воно вимагає комплексного підходу, тому що не є просто відповіддю на запитання: "Звідки взяти гроші?". Базовою концепцією є те, що кожна організація повинна мати опрацьовану стратегію фінансування своєї діяльності. Ця стратегія віддзеркалює стратегічне й операційне планування. Коли ми вже маємо опрацьований бюджет організації, варто зосередитись на тому, яку структуру пошуку фінансових засобів ми хочемо мати. Необхідно проаналізувати різні можливості - іноземні фонди і грантові програми, джерела фінансування, пов'язані з місцевим самоврядуванням, адміністрацією та іншими державними структурами (міністерства, спеціальні фонди). Також потрібно взяти до уваги бізнес, членські внески, спеціальні акції, власну

господарську діяльність тощо. Різні джерела фінансування - це можливість самостійно формувати програми діяльності, що не залежать від пріоритетів спонсора, які періодично змінюються.

Фінансова стійкість НУО - це:

- Здатність оплатити поточні витрати з поточних доходів;
- Спроможність оплатити майбутні витрати з майбутніх прибутків;
- Здатність вкладати гроші, купувати обладнання, приміщення тощо;
- Можливість покрити непередбачені витрати.



Дев'ять критеріїв успішної НУО Пітера Брінкерхофа

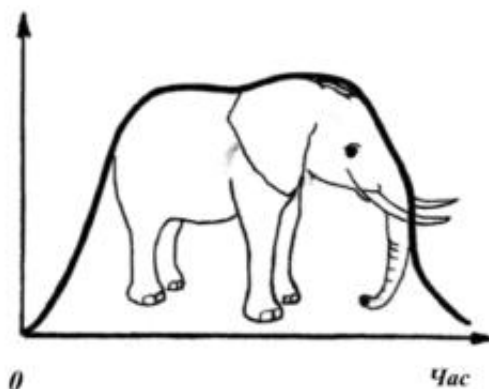
1. Чітко сформульована і ясна місія.
2. Наявність ділової і зацікавленої Ради Директорів.
3. Згуртована команда професіоналів.
4. Узгоджена система управління.
5. Використання маркетингу у всіх видах діяльності організації.
6. Чітке бачення майбутнього.
7. Наявність декількох альтернативних джерел фінансування.
8. Соціальна спрямованість діяльності.
9. Швидке реагування на зміни умов середовища.

1.6 Життєздатність неурядових організацій

Перш за все, варто розрізняти життєздатність організації (як інституції) та життєздатність виконуваного проекту: ці поняття взаємно доповнюють одне одного. Хоча "життєздатність" або "сталість" організації забезпечують усі складові організаційної структури, як-от: стратегічне управління, людські ресурси, зовнішні контакти, зв'язки з громадськістю тощо, в американській та британській методиках оцінювання організаційна "життєздатність" (sustainability) насамперед

забезпечується фінансовими показниками. Життєздатність і, відповідно, рівень розвитку НУО можна оцінити за допомогою нескладних і наочних графіків, що показують зміну рівня розвитку НУО у часі, - це так звана "модель слона".

Рівень
розвитку НУО



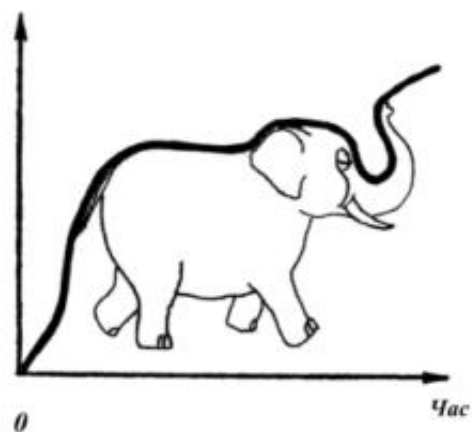
Графік 1.

Після досягнення високого рівня розвитку і певного етапу стабільності, розвиток організації може постійно знижуватися: "слон опустил хобот".

Графік 2.

НУО досягла високого рівня розвитку, пройшла етап стабільності, нетривалого зниження стабільності, і зараз перебуває на етапі значного підвищення розвитку: "слон підняв хобот".

Рівень
розвитку НУО



Програма зі зміцнення організацій CARE USA (Institutional Strengthening Programme CARE USA) пропонує 5-бальну систему оцінювання організаційної життєздатності, що характеризує 5 рівнів зростання організації (1 - найнижчий рівень, 5 - найвищий рівень розвитку організації).

Спробуймо зробити самооцінку організації за поданою нижче шкалою. Ця процедура є особливо корисною наприкінці року, коли логічним є підбити підсумки і накреслити подальші шляхи вдосконалення організації.

Таблиця 3. Показчик "Життєздатність НУО"

1	2	3	4	5
• Не складаються річні бюджети • Немає бізнес-плану** • Коротко-термінове фінансування - до 6-ти місяців • Великі нестачі у фін. ресурсах • Кількість персоналу статична або зменшується • не розроблено системи зв'язків з громадськістю	• Бюджети складаються; • Є бізнес-плани, хоч і недосконалі • Повна залежність від донорського фінансування /грантів • Стабільне коротко-строкове фінансування - до 1-го року • Наявні фінансові труднощі • Кількість персоналу не змінюється • Недостатньо ресурсів для здійснення запланованої діяльності	• Розробляються стратегії залучення коштів • Наявне чітке бачення та бізнес-план • Кількість та різноманіття джерел фінансування зростає • Забезпечено мінімальний термін фінансування - 2-3 роки (20% кошторису) • Розмір бюджету щорічно зростає • Кількість персоналу збільшується	• Бізнес-план та стратегічне бачення активно застосовуються та переглядаються • Залучається фінансування власними силами (через надання послуг тощо) - 10% річного бюджету • Середній термін забезпеченості фінансуванням - 2-3 роки (30% бюджету) • Розмір бюджету щорічно збільшується • Кількість персоналу щороку зростає	• Задokumentовано прогрес у виконанні бізнес-плану • Посилюється залучення фінансування власними силами (мінімум - 20% бюджету) • 2-3-річні терміни забезпеченості фінансуванням зберігаються (40% бюджету) • Розмір бюджету та кількість персоналу щорічно зростає • Функціонує ефективна система зв'язків із громадськістю • Організація має добру репутацію

Частина II. Людські ресурси НУО

2

Зміст частини:

- 2.1 Управління персоналом**
- 2.2 Кадрова політика**
- 2.3 Корпоративна культура**
- 2.4 Ефективне делегування**

*Посетив тренінг "Управління людськими ресурсами",
почерпнув для себе багато нової і корисної інформації.
Чітко визначив свої подальші позиції, цілі і підходи
до управління колективом. Виділив лідерські якості,
які буду розвивати в собі. Обговорення з учасниками
тренінгу дозволило встановити нові контактні зв'язки,
які постараюсь розвивати в майбутньому.*

Д. Петров, центр "САТТВА", г.Макеєвка





Управління людськими ресурсами є однією зі сфер менеджменту НПО. Управління трудовими ресурсами пов'язане з місією організації, а мета управління полягає у сприянні досягненню головного призначення організації шляхом ефективного використання людських ресурсів.

2

Під "людськими ресурсами" некомерційної організації ми розуміємо:

- лідера та керівників,
- співробітників (персонал),
- членів організації,
- добровольців/волонтерів,
- радників донорської організації,
- членів Наглядової ради.

"Люди і місія вирішують все"

Людські ресурси - це, беззаперечно, найважливіші ресурси громадських організацій. У людей, які працюють в організації, має бути висока мотивація, бажання і можливість робити якомога більший внесок у роботу НУО: своїми знаннями, вміння, навичками, натхненням, ідеями, працею і т. ін. Крім того, персоналу НУО варто будувати свої стосунки найбільш ефективним чином, щоб уся організація досягла високих результатів. Те, в який спосіб люди приймають рішення, вирішують конфлікти, проводять зібрання, так само важливо, як і те, яким чином спланована робота, як організовані один щодо одного робочі місця і розподілене навантаження і завдання.

"Волонтери - це такі ж люди, як і інші, але трохи кращі."

Володимир Полтавець,

засновник Школи соціальної
роботи НаУКМА

"Вам не потрібно рятувати весь світ. Просто спробуйте зробити життя хоча б однієї людини кращим."

"Вам не потрібно витрачати багато вільного часу. Тільки готовність поділитися тим часом, який ви можете собі дозволити."

"Вам не потрібен винятковий талант, лише бажання допомогти."

З філософії волонтерів

2.1 Управління персоналом

Управління персоналом - це сфера діяльності керівного складу організації, керівників та фахівців підрозділів системи управління персоналом, спрямована на підвищення ефективності роботи організації за допомогою оптимізації роботи з її співробітниками психологічними, правовими, економічними та іншими методами.

Управління персоналом полягає у:

- формуванні системи управління персоналом ;
- плануванні кадрової політики;
- проведенні маркетингу персоналу;
- розвитку корпоративної культури.

Як спрямувати знання й уміння співробітників у необхідне річище? Як створити атмосферу залучення, в якій люди будуть не просто володіти знаннями та вміннями, а й будуть ефективно використовувати ці безцінні ресурси на користь організації? Як усунути бар'єри, які заважають людям виявляти активність й інтерес до роботи? Відповідь на ці запитання буде залежати від того, наскільки адекватно і лояльно співробітники організації сприймуть нові правила й умови. Людям подобається працювати там, де все чітко організоване і де їм зрозуміло, що від них вимагають. Люди прагнуть працювати там, де однакові правила поширюються на всіх співробітників без винятку. Якщо керівництву вдається створити атмосферу справедливості і послідовності, то в підлеглих немає підстав протестувати й чинити опір. Завдання керівника - створити умови, в яких люди можуть зосередитись на продуктивній діяльності, де вони думають про те, який внесок можуть внести в розвиток організації.



2.2 Кадрова політика



Кадрова політика реалізується через кадрову роботу, яка базується на системі правил, традицій, процедур, комплексі заходів, пов'язаних із здійсненням підбору кадрів, необхідної їхньої підготовки, розміщення, раціонального використання, перепідготовки, мотивації, забезпечення взаємодії працівника і фірми.

Кадрова політика повинна бути тісно поєднана зі стратегією розвитку організації. У цьому контексті вона являє собою інструмент реалізації цієї стратегії. Кадрова політика повинна бути досить гнучкою, тобто, з одного боку, стабільною, оскільки саме із стабільністю пов'язані очікування працівника, з іншого - динамічною, - коригуватися відповідно до змін тактики фірми, виробничої та економічної ситуації. Крім того, вона має бути економічно обґрунтованою, такою, що враховує реальні фінансові можливості організації. І, нарешті, кадрова політика повинна забезпечити індивідуальний підхід до своїх працівників.

Набір кадрів

Багато громадських організацій самі "вирощують" персонал з найближчого свого оточення: волонтерів, активних членів, прихильників своєї діяльності, практикантів із вузів, а також людей, які прийшли через рекрутингові агенції.

Щодо навичок та якостей, переваги віддаються таким якостям, як: бажання людини працювати (іноді за мінімальну плату), відданість справі, знання специфіки третього сектору, комунікативні навички, відповідальність, відвертість, щирість у спілкуванні, прояви лідерства, бажання особистого розвитку та росту, здібності до публічної діяльності, толерантність.

Набір кадрів починається з окреслення завдань. Основна мета будь-якої системи набору - відсіювання невідповідних для даної посади (чи компанії) співробітників.

Крім цього, важливою метою є все ж таки вибір найкращого (найбільш

придатного) із усіх кандидатів, навіть якщо він і не стовідсотково підходить організації.



Від чого залежать завдання набору:

- Від місії і стратегії організації (наприклад, якщо організація прагне бути лідером у своїй сфері, для неї дуже важлива рішучість і принциповість у доборі найкращих, а якщо організація виходить з принципу мінімальних витрат, швидше за все і вимоги до кандидатів, і вимоги до самої системи набору кадрів будуть менш жорсткими);
- Від стейкхолдерів (наприклад, керівник організації може мати своє бачення того, як повинен відбуватися добір, і вимагати реалізації саме цього бачення, керівники ж деяких підрозділів, які безпосередньо беруть участь у наборі, можуть спробувати максимально спростити систему і т.д.);
- Від корпоративної культури (наприклад, якщо ми хочемо основною цінністю, яку поділяють усі співробітники організації, є клієнт, то варто приділити основну увагу в процесі набору кандидатам, які внутрішньо і щиро орієнтовані на клієнта; якщо принциповим для організації є те, щоб керівник мав досвід роботи саме в цій компанії і пройшов усі службові щаблі, сувора система зовнішнього набору необхідна тільки для стартових позицій, а для керівних посад рекомендується більш проста і толерантна система внутрішнього набору);
- Від стилю керівництва й особистості керівника (наприклад, за умов авторитарного стилю керівництва часто керівник сам приймає рішення про прийняття кандидата на роботу; якщо ж організація дотримується стилю мікроменеджменту, система набору буде перевантажена всілякими процедурами, правилами, алгоритмами, формами і т.п.).

Пошук, підбір і відбір кадрів

Персонал - це основний ресурс організації. Успіх тієї чи іншої компанії на ринку - заслуга, насамперед, не технологій, а людей, які працюють у ній. Цю істину знає кожен менеджер.

Тому процес пошуку і залучення людей, з яких будуть обрані кандидати на визначені посади, є ключовим.

Пошуку і підбору персоналу передуює планування, що дозволяє

визначити, які категорії персоналу будуть необхідні організації для реалізації її завдань. На етапі пошуку і підбору важливо деталізувати вимоги до кандидатів, які містяться в посадовій інструкції і специфікації робіт, а саме: кваліфікаційний досвід, знання, навички, особисті якості кандидата.

Професійні НУО визначають функції, необхідні для виконання її місії, і розподіляють обсяг роботи у формі **опису посадових обов'язків чи завдань**. Вони регулярно поновлюють їх з урахуванням планів і пріоритетів НУО, які змінюються.

Пропонуємо стандартну структуру інструкції, за якою розробляються Посадові інструкції.

Структура посадової інструкції

Назва посади:

Мета впровадження посади:

Вимоги:

- освіта
- навички
- досвід роботи за спеціальністю:

Підзвітність (кому в організації підзвітний безпосередньо):

Обов'язки:

Відповідальність:

Які зв'язки (внутрішні та зовнішні) повинен буде здійснювати:

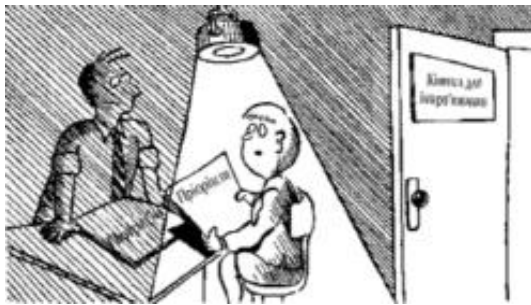
Додаткові умови (опис нерегулярних завдань):

Необхідні персональні якості:

Професійні НУО визначають також кількість штатних співробітників і людей, що за трудовою угодою, для виконання кожного з завдань, так само як і те, звідки, коли і як будуть підключені ці люди.

Розробка та вибір механізму набору

Перш, ніж довіритися обраним інструментам добору нового персоналу, випробуйте їх на співробітниках, які вже працюють в компанії.



Це один з найбільш важливих і трудомістких складових процесу розробки системи набору. Механізм набору - це ті прийоми, методи, інструменти (тести, вправи, питання інтерв'ю тощо), які застосовуються для визначення наявності чи відсутності (іноді - ступеня наявності) у кандидатів необхідних, відповідно до профілю посади, характеристик. На цьому етапі головне - дотримуватися принципу первинності мети і

не перестаратися з кількістю інструментів, використання яких вимагає часу і фінансових ресурсів.

Співбесіда

Наступний крок - *співбесіда*, в результаті якої вимальовується психологічний портрет претендента: його

мета, інтереси, особисті якості (енергійність, працездатність, мотивованість), бажання кар'єрного зростання. Усе це входить у спектр питань, які обов'язково готуються на співбесіди. На всіх етапах роботи з претендентами необхідно завжди пам'ятати, що кожна людина своєрідна, у кожного свій рівень здібностей, свій потенціал. Тому індивідуальні різниці, у тому числі й у здібностях, визначають успішність опанування конкретної професійної діяльності.

У свою чергу, кандидату неодмінно повідомляється вся інформація, що стосується вакантної посади: зміст роботи, її місце і значення у виробничому процесі, умови роботи й оплати праці, проводиться ознайомлення з офісом. Зазвичай це робить майбутній керівник організації чи менеджер з персоналу. Співбесіда і тестування, що здійснюється на цьому рівні, доповнює портрет претендента. І якщо, в результаті, з'являється спільне бачення найбільш привабливої для відповідної посади кандидатури, настає етап ухвалення рішення - кандидату пропонують роботу на іспитовий (випробувальний) термін, після успішного проходження якого, можна приймати його на роботу.

Адаптація нових співробітників

Більшість нових працівників мають досить поверхове уявлення про свою майбутню діяльність. Спочатку у них виникає багато питань і проблем: робоче місце, режим роботи, оплата праці, структура організації, підвищення рівня кваліфікації тощо. Відсутність цієї інформації від самого початку впливає на поведінку працівників. Тому в організації потрібно серйозну увагу приділити правильній орієнтації, метою якої є зниження заклопотаності, розгубленості й дискомфорту щойно прийнятих працівників, що, в свою чергу, економить час безпосереднього керівника і співробітників. Введення нових працівників у курс справи зазвичай відбувається в перші дні. У письмовій формі надаються:

- загальна інформація про організацію;
- правила чи вимоги до виконуваної роботи;
- графік роботи (режим робочого дня);
- правила поведінки (кодекс поведінки).

Навчання персоналу

У громадських організаціях постійно впроваджуються нововведення: нові методи роботи, проекти, програми тощо. Об'єктом їх впровадження стають люди. Керівництво НУО має усвідомлювати: перш ніж зробити справу, треба для цього підготувати персонал, оскільки знання - це ресурс, носій знань - людина, і тільки знання можуть вирішити всі проблеми, що виникають перед організацією. Отже, завдання керівництва полягає в тому, щоб перетворити знання організації в ресурс і постійно збагачувати цей ресурс.

Ці завдання можна вирішити за допомогою розробленої процедури ***безперервного навчання персоналу*** організації, що передбачає такі етапи:

- виявлення потреби у навчанні;
- визначення завдань навчання, які обумовлюються стратегією організації;
- планування навчання, у т.ч. вибір методів навчання і складання програм, що обов'язково повинні бути адекватні завданням;
- власне навчання (теоретичне навчання і тренінги);
- оцінка ефективності навчання.

Внутрішня корпоративна комунікація

Конкретні вимоги до психологічного типу майбутнього співробітника - не примха організації. Від характеру особистості, його відповідності внутрішнім стандартам організації у сфері комунікації залежить, чи зможе новий співробітник адаптуватися до цієї корпоративної культури, як будуть складатися його взаємини в колективі і з керівництвом, наскільки ефективно він буде працювати.

"Ми навчаємо співробітників позитивного ставлення до справи і людей. Стосунки між людьми всередині організації будуються за принципом "як я можу Вам допомогти?". Фрази на зразок "у мене багато роботи, не заважайте мені" тут ніколи не вимовляються. Ми всі клієнти один щодо одного всередині організації".

Так, у багатьох молодіжних організаціях дуже розвинутий дух команди. Дистанція між начальником і підлеглим мінімальна: вони працюють, як

правило, в одному приміщенні, за сусідніми столами. Не знаючи особливостей корпоративної культури молодіжних організацій, невтаємничені думають, що вони заохочують будь-яку ініціативу. Насправді, не достатньо виступати з промовами й ідеями, необхідно бути готовим самому реалізовувати їх.

У багатьох "консультаційних" (особливо психологічно-юридичного напрямку) організаціях на прийом до керівництва або спеціаліста необхідно записуватися заздалегідь, а звертатися не тільки на ім'я і прізвище, а й з назвою його посади.

Традиційно громадські організації культивують шанобливе ставлення не тільки до керівництва, але і до всіх колег, членів, волонтерів.



Атестація, оплата праці, методи стимулювання, соціальні гарантії

На сьогодні існують два види атестації, які мають свою специфіку у різних організаціях. Перша форма являє собою процедуру оцінки безпосереднім керівником результатів трудової діяльності співробітника за різноманітними параметрами, передбаченим

атестаційним **листом**. Результати атестації повідомляються співробітнику на співбесіді.

Наприклад, менеджер оцінює роботу співробітника за шкалою від одиниці ("співробітнику необхідно внести корективи у свою діяльність") до п'ятірки ("високопрофесійний співробітник"). Потім оцінки обговорюються на атестаційній комісії. Всі атестовані отримують конверт, де міститься лист подяки від керівництва з оцінкою, і заслуховують в усному вигляді поради й побажання. Чим вищий бал, тим більше можливість для кар'єрного зростання й збільшення оплати праці.

Інша форма атестації має назву "Управління методом постановки завдань". У цьому випадку керівник зі співробітником заздалегідь розробляють його індивідуальний план роботи, ставлять конкретні завдання, визначають терміни їхнього виконання. Під час атестації перевіряється, що із поставлених завдань досягнуто. Такий тип оцінювання вимагає від співробітників максимуму зусиль, і процес атестації часом перетворюється на своєрідний марафон.

Мотивація

Правильна кадрова політика - це не тільки висока ефективність організації, але і всебічна соціальна захищеність, сприятливий морально-психологічний клімат, комфортні умови праці, можливості для самореалізації особистості, коли люди вірять у стратегію і ті зміни, що залежать від кожного з них. Корпоративна культура організації - один з найкращих засобів для залучення і мотивації працівника. Чим вища соціальна відповідальність організації перед працівниками, тим більша їх відданість. Розміри і форми оплати праці і додаткового стимулювання теж мають свою специфіку в різних організаціях.

Якщо в більшості організаціях частину оплати праці співробітників становить заробітна плата, то в деяких неприбуткових організаціях - різні бонуси і спеціальні пільги. Також дуже часто організації надають своїм членам та персоналу благодійну допомогу, виплачують роялті, премії і т. ін. Та коли грошей немає, організація може запропонувати різні заохочувальні заходи, наприклад, участь в конференції, поїздка за кордон, послуги партнерських організацій (юридична, освітня, психологічна допомога).

2.3 Корпоративна культура

"Найбільшим викликом для лідерів двадцять першого століття буде проблема звільнення інтелекту своїх організацій"

Уоррен Бенніс

У розвитку організації люди відіграють ключову роль. Вони є головною запорукою конкурентноспроможності. Образно кажучи, люди в організації можуть являти собою своєрідний тріумвірат з колективного "духу", "душі" і "тіла".

"Дух" є проявом колективної волі, спрямованої на досягнення спільної мети. "Душа" - це ім'я, репутація, це те, що ми цінуємо, чим пишаємося і що бережемо. І "тіло" - це дисципліна, з одного боку, а з іншого - це творчість і спокуса порушити її, це необхідність підкорятися

корпоративним законом і правилам, це зобов'язання і вимоги, пропоновані колективом, до взаємодії з зовнішнім середовищем.

Висока корпоративна культура необхідна не тільки в період стабільного розвитку організації, особливо корисна вона у разі виникнення конфліктних ситуацій у трудовій сфері. Саме в умовах визначеної корпоративної культури народжуються конструктивні і справедливі рішення. При цьому культура топ-менеджменту є ключовим чинником успіху.

Що ж таке корпоративна культура?

Корпоративна культура - це набір найбільш важливих правил і норм, що приймаються членами організації і виражаються в задекларованих цінностях, які задають людям орієнтири поведінки і діяльності.



У структурі корпоративної культури можна виділити 6 складових.

1. **Домінантні цінності.** Визначаються основні внутрішні цінності, яких мають дотримуватися і поділяти усі її члени (якість надання послуг, висока ефективність праці).
2. **Філософія.** Напрацьована організацією політика, що відображає

її уявлення про те, як варто поводитися з внутрішніми (тобто співробітниками) і зовнішніми клієнтами організації.

3. *Норми*. Чинні стандарти поведіння, що показують ставлення до праці, у багатьох організаціях зводяться до формули: "Не слід працювати занадто багато і не слід працювати занадто мало".
4. *Форми регулярної поведінки*. Це форми взаємодії членів організації для вияву поваги або демонстрації прийнятного поведіння (загальна мова, термінологія, ритуали), які піддаються спостереженню.
5. *Правила*. В організації існують чітко встановлені правила поведінки. Щойно прийняті співробітники повинні їх засвоїти, щоб стати повноправними членами організації.
6. *Організаційний клімат*. Загальне враження, яке виникає від організації простору приміщення компанії, стилю керування, способу спілкування співробітників між собою, із клієнтами та іншими сторонніми особами.

Керування корпоративною культурою - це кропітка щоденна праця. Спочатку поведінка керівників та інших членів організації визначає і формує культуру, а потім культура організації визначає поведінку її співробітників. Тепер варто більш детально зупинитися на аспектах корпоративної культури.

Корпоративна культура: загальні поняття й елементи

Більшість авторитетних фахівців у галузі менеджменту погоджуються з тим, що організації, як і нації, мають свою культуру. Для визначення цього поняття користуються різними термінами, близькими за змістом, але дещо відмінними за змістом: "культура підприємництва", "організаційна культура", "ділова культура", "внутрішня культура компанії", "корпоративна культура".

А так виглядають результати опитування серед лідерів неурядових організацій, які вважають, що корпоративну культуру для третього сектору насамперед визначають:

- 1) демократичні цінності;



Термін **"корпоративна культура"** вперше застосував (у минулому столітті!) німецький фельдмаршал і військовий теоретик Мольтке. Він використав його, характеризуючи взаємини в офіцерському середовищі. У той час взаємини регулювалися не тільки статутами, судами честі, але й дуелями: шрам від поєдинку честі був обов'язковим атрибутом приналежності до офіцерської "корпорації". Правила поведінки, як писані, так і неписані, склалися всередині професійних співтовариств ще в середньовічних гільдіях, причому порушення цих правил могло призвести до виключення їхніх членів зі співтовариств. Професійні та інші співтовариства вже тоді часто мали зовнішні атрибути. Зазвичай вони були пов'язані з покромом і кольором одягу, аксесуарами, таємними символами приналежності, поведінковими знаками, по яких члени товариства могли відрізнити "своїх" від "чужих". Дотепер студенти Оксфордського і Кембріджського університетів носять краватки визначених кольорів, а студенти Тартуського університету - особливі кашкети.

- 2) стандарти надання послуг;
- 3) поведінка/етичні норми членів організації;
- 4) орієнтованість на клієнтів та соціальний попит на послуги організації;
- 5) можливості росту для персоналу та членів організації.

Отже, **корпоративну культуру** можна визначити як комплекс думок, еталонів поведінки, настроїв, символів, стосунків і способів ведення діяльності, що поділяються членами організації і обумовлюють індивідуальність організації/компанії.

"Будь-яка організація, якщо хоче, - мозок. Його ліва півкуля - організаційна структура, штатний розклад, посадові обов'язки, система керування. А права півкуля - це культура організації: норми поведінки, цінності, звичаї, ритуали і табу, прийняті в колективі. Сюди ж відносяться місцеві анекдоти, легенди, герої й ізгой, словом усе, що прийнято називати системою взаємин".

Сучасний український бізнесмен

Виникнення корпоративної культури, якщо цим не займатися спеціально, відбувається стихійно: вона складається з "уламків" культур, привнесених різними людьми з попередніх колективів.

У становленні культури першорядну роль відіграє керівник/лідер організації. Далекоглядні керівники успішних компаній розглядають корпоративну культуру як потужний стратегічний інструмент, який дозволяє орієнтувати всі підрозділи й

окремих співробітників організації на загальну мету і ціннісні установки, мобілізувати ініціативу членів та колективу, забезпечувати відданість справі і місії організації, полегшувати спілкування і досягати взаєморозуміння.

Система цінностей, стандарти поведінки

Основним елементом корпоративної культури є її внутрішні цінності. До системи внутрішніх цінностей відносяться основні положення й ідеї, прийняті в організації.

Система цінностей знаходить своє відображення у формулюванні місії організації. Місія організації включає мету її діяльності, основні принципи, стиль, визначені зобов'язання стосовно клієнтів, персоналу, суспільства. Чітко представлені, сформульовані і зафіксовані в документах організації ці принципи і зобов'язання дозволяють згуртувати співробітників навколо спільних визначених завдань і цінностей та забезпечують найтісніший зв'язок між емоціями і поведінкою - тим, що ми відчуваємо, і тим, що ми робимо.

"Система цінностей - це наш навігаційний інструмент у сфері моралі"

"Важко постійно зберігати робочий дух і доброту, перебуваючи у круговерті нескінченних змін, - якщо тільки цей дух не підтримується відповідною системою цінностей. Коли все навколо нас стрімко змінюється, ми відчуваємо нагальну потребу в чомусь надійному і незмінному - полярній зірці чи заповідях, гаслах або афоризмах - щоб схопитися за це, обпертися, знайти свою лінію поведінки і заспокоїти нерви. Система цінностей - це наш навігаційний інструмент у сфері моралі".

**Джеймс Чемпі, американський теоретик менеджменту,
книга "Перебудова керування"**

На форму і зміст системи цінностей впливають ряд факторів:

- реальний зміст конкретної діяльності;
- політичні і соціальні традиції країни, де знаходиться організація;
- особисті погляди співробітників організації.

Наявність настільки різномірних факторів мало б викликати



труднощі на шляху вироблення єдиних і універсальних для будь-якої організації принципів.

Однак експерти вказують на процес формування загальної, зручної і придатної корпоративної культури, яка зводиться до такого переліку:

- 1) завжди виконувати свої обов'язки на найвищому рівні компетентності;
- 2) брати на себе ініціативу і йти на ризик;
- 3) пристосовуватися до змін;
- 4) приймати рішення;
- 5) працювати в команді;
- 6) бути "відкритим" для інформації, знань, новин про потенційні або актуальні проблеми;
- 7) довіряти і бути гідним довіри;
- 8) поважати інших (клієнтів, постачальників і колег), а також самого себе;
- 9) відповідати за свої вчинки і приймати на себе відповідальність;
- 10) застосовувати критичний підхід і прислухатися до критики на свою адресу, винагороджувати і бути нагородженим залежно від результатів.

У наведеному списку чітко вирізняються дві групи положень. Перші п'ять являють собою трудові цінності, тобто особливо важливі для трудової діяльності, власне роботи і способів її виконання. А останні п'ять являють собою загальнолюдські чесноти, прості і зрозумілі, необхідні для життя і плідної роботи у великому, складно організованому суспільстві.

Варто звернути увагу на стандарти поведінки. Як правило, основний звід правил і норм поведінки, стандартів взаємин як всередині організації, так і з клієнтами та партнерами формулюється організаціями у виді офіційних документів: положень, етичних кодексів, інструкцій. Крім того, у світовій практиці відомі приклади створення великими організаціями спеціальних відділів з етики, покликаних забезпечити неухильне дотримання персоналом етичних норм і правил поведінки, стандартів професійної практики.

Девізи, гасла, символи

Основні цінності і переконання знаходять вираження не тільки в програмних документах, зводах законів, кодексах честі, внутрішніх стандартах ведення діяльності, але й у девізах, гаслах. Як елемент

корпоративної культури, вони в лаконічній формі підкреслюють найбільш сильні, значущі сторони тієї чи іншої організації.

Наступний елемент корпоративної культури - це символи. Вони так чи інакше пов'язані із системою корпоративних цінностей, наприклад, червона стрічка (Організація, яка захищає людей з ВІЛ/СНІД).

Інший приклад символу, що виражає турботу про добробут й інтереси клієнтів, підкреслює гостинність і дружнє ставлення до них, зацікавленість у тривалому співробітництві, існував у знаменитій американській рекламній компанії Лео Барнета. "Тарілка з рум'яними яблуками стояла на столі у приймальні. Мета цього - сказати відвідувачам: ми раді тому, що ви прийшли, поки ви чекаєте - з'їжте яблуко чи візьміть його із собою, коли будете йти, і швидше повертайтеся назад".



Таким чином, стає зрозумілим велике значення гасел і символів для більшості організацій, як для їхнього керівництва, так і для рядових співробітників.

Міфи, легенди, герої

Важливими складовими розвитку корпоративної культури є міфи і легенди. Вони існують, як правило, у вигляді яскравих історій, анекдотів, що постійно циркулюють в організації і передаються одними поколіннями керівників і співробітників іншим. Звичайно, вони пов'язані зі створенням організації, життям її "батьків-засновників", видатними сторінками її історії.

Значне місце в міфології займають герої. Зазвичай, це "батьки-засновники", наступні видатні лідери-керівники, які закарбувалися в пам'яті службовців в образах-легендах. "Героями" можуть стати успішні менеджери, службовці, члени, що принесли найбільший успіх, "герої ситуації" - це працівники, що досягли вражаючих результатів у той чи інший період своєї діяльності.

Міфи, легенди, історії про героїв призначені в наочній, образній, живій формі донести до працівників загальнокорпоративні цінності. Справляючи сильний емоційний вплив на персонал, вони дають необхідні орієнтири для вчинків, етичні зразки поведінки, типи і норми досягнень. Легендарні герої, що знаходять відгук у серцях співробітників, є прикладом для наслідування. Міфи і легенди мають продемонструвати, що ретельність, праця, ініціатива,

спритність можуть вивести волонтера в лідери колективу; що в критичних, екстремальних ситуаціях "герой" не губиться, виявляє

Джек Уелч, один з керівників компанії "Дженерал Електрик", встановив у своєму кабінеті спеціальний телефон, номер якого знали всі рядові торговельні агенти компанії. Якщо комусь з них вдавалося укласти дуже вигідну угоду, він міг зв'язатися в будь-який час з керівником і сповістити про це. На час цієї розмови Уелч переривав свої справи і радів разом з агентом його успіху. Після цього він особисто складав вітального листа на ім'я агента й оприлюднював його.

Тим самим він не тільки робив героєм себе, але й створював популярність щасливому агенту і стимулював до успішної діяльності інших співробітників фірми.

сміливість, рішучість, цілеспрямованість, а головне - зберігає лояльність до організації і її цінностей; що керівник - теж людина і "ніщо людське йому не чуже". Легенди про історію організації і її героїв дозволяють зберігати і зміцнювати культурні цінності, робити їх частиною особистої мотивації співробітників, перетворюючи в зацікавлених союзників, відданих загальній справі.

Міфи, легенди, герої - це не єдині елементи духовної компанії. Існують і такі форми

усної творчості, як пісні, вірші, епіграми, афоризми, анекдоти, чутки, тости, "фірмові" жарти, що є також важливими в контексті корпоративної культури.

Ритуали, традиції, заходи

Проявами корпоративної культури є ритуали. Ритуали виступають засобом наочної демонстрації ціннісних орієнтацій організації, вони призначені нагадувати співробітникам про стандарти поведінки, норми взаємин у колективі, що від них очікуються компанією.

У низці матеріалів, присвячених цій тематиці, інтерес викликають публікації американського консультанта з менеджменту Наді Крилов, що багато років працювала в Росії. Вона вирізняє такі **групи ритуалів**: заохочення, осуду, інтеграції.

"Ритуали заохочення" призначені показати, що компанія схвалює досягнення визначеного стилю поведінки, який вписується в рамки корпоративних культурних цінностей. "Схвалюючи щонебудь у людині чи просто звертаючи увагу на певну рису, ми цю

рису примножуємо і розвиваємо". Це можуть бути вечірки з нагоди успішної реалізації проекту, традиційні обіди.

"Ритуали осуду" сигналізують про несхвалення людини, яка поводить себе не відповідно до норм даної корпоративної культури. Офіційними ритуалами осуду є звільнення, пониження в посаді, зменшення заробітку. Менш формальним ритуалом такого плану може бути ігнорування при запрошенні на регулярний захід, де збирається весь колектив. Ритуали осуду допомагають зберігати цілісність компанії. Коли люди усвідомлюють, що наслідки визначеного небажаного поведіння однакові для будь-якого члена команди і покарання застосовуються справедливо, вони починають відчувати повагу до організації як до єдиного цілого.

"Ритуали інтеграції" - це дії керівництва, що збирають членів компанії разом і допомагають їм усвідомлювати, що між ними є щось спільне. У контексті роботи - це конференції, семінари, ділові ігри тощо. Це різні світські заходи, вечірки, спільні поїздки, заняття спортом.

Саме ритуали, традиції і заходи компанії, як впливає з вивченого матеріалу, є найбільш ефективними засобами управління корпоративною культурою й умонастроями людей. Через систему заходів можна не тільки підтримувати культуру, але і вирішувати конфліктні ситуації, вживати запобіжних заходів (наприклад, перед прийняттям непопулярних рішень), налаштовувати людей на вирішення завдань, підтримувати корпоративний дух у важкі для компанії часи.

Атмосфера взаємодії

- Керівники організації мають зробити так, щоб **усі співробітники знали і розуміли місію** організації, її систему цінностей, завдання, напрямки діяльності та розвитку.
- Створіть в організації **атмосферу взаємодії**. Адже багато людей вважають, що взаємодія - це щось таке, що виходить за межі їхніх безпосередніх обов'язків, за межі "дійсної" роботи. Насправді взаємодія - це така атмосфера, де люди мають можливість щодня самі приймати рішення, які сприяють поліпшенню роботи організації в цілому. Коли співробітники включені у двосторонній зв'язок, коли їх постійно доводять до відома про те, що відбувається в організації, вони почувають,

що їх цінують. І часто це стає для багатьох важливішим за матеріальні стимули. Рядовий співробітник прагне мати доступ до інформації про прийняті керівництвом рішення і можливість впливу на них.

- Менеджери повинні **сприяти участі всього персоналу в прийнятті рішень**. Це зміцнює відданість прийнятому рішення: ті люди, які будуть виконувати це рішення, розумітимуть, що вони самі брали участь у його прийнятті, і це сприяє сильній мотивації, спрямовує їхню енергію в річище, де вона може бути використана для успіху організації.

2.4 Ефективне делегування



Що можна делегувати, а що не можна? Кому можна делегувати і кому краще делегувати? Як це зробити так, щоб не сумніватися в результаті? Чи може делегуватися відповідальність? Які способи контролю найбільш результативні при найменших витратах часу і сил? Чи існують

правила делегування, що підходять "на всі випадки життя"?

Відповіді на ці запитання цікавлять кожного керівника, а керівників громадських організацій - особливо, адже не секрет, що саме лідерам громадських організацій доводиться бути "майстрами на всі руки".

Процес делегування має таку логічну послідовність.



- Крок 1:** Визначення мети (що я хочу отримати в результаті) і завдання (що конкретно для цього повинно бути зроблено). Бажано також попередньо визначити "ціну питання" - обсяг ресурсів, що я повинен/згодний інвестувати.
- Крок 2:** Визначення виконавця - того, хто зможе впоратися із

- завданням.
- Крок 3:** Постановка завдання (за критеріями SMART) перед виконавцем, у тому числі визначення способів, форми і термінів звітності.
- Крок 4:** Отримання підтвердження від виконавця того, що завдання, ступінь його важливості й пріоритетності і вимоги до результату зрозумілі правильно.
- Крок 5:** Узгодження з виконавцем необхідних ресурсів і термінів виконання. Якщо потрібно - коригування ресурсів і термінів. Отримання згоди від виконавця (варто уточнити, чи означає його "так" те, що він "намагатиметься виконати" або що він "гарантує виконання" до заданого терміну). Слід переконатися в тому, що виконавець записав (найкраще у своєму планері-щотижневику) дату виконання.
- Крок 6:** Виділення необхідних ресурсів і делегування потрібних повноважень.
- Крок 7:** Забезпечення мотивації/стимулювання виконавця.
- Крок 8:** Моніторинг/контроль проміжних результатів (якщо потрібно - контроль процесу).
- Крок 9:** У разі потреби - навчання виконавця або допомога у виконанні. За виняткових обставин - зміна (заздалегідь) термінів завершення завдання або коригування вимог до результату.
- Крок 10:** Вимірювання кінцевого результату.
- Крок 11:** Надання виконавцю оцінки результату. Спільне з'ясування причин невідповідності результату вимогам-очікуванням, аналіз труднощів виконання, виявлення факторів, які заважали або допомагали в процесі роботи над завданням. Спільне визначення того, що варто робити інакше (і як саме) наступного разу.
- Крок 12:** Заохочення виконавця за належне справдження вимог/сподівань.

Пропонуємо короткі, але чіткі відповіді на ряд питань, що виникають у процесі виконання цих кроків.



Хто повинен делегувати?

Кожний керівник, у якого є підлеглі. Успішний менеджер/керівник - це людина, що успішно "роздає" завдання підлеглим і створює при цьому умови, що сприяють їх виконанню.

Кому можна/потрібно делегувати завдання?

Підлеглим, які мають необхідні знання, уміння, здібності, досвід, тобто зможуть впоратися із завданням. Дуже часто завдання делегуються виконавцю з недостатніми для його виконання знаннями, досвідом, здібностями, з метою розвитку і підвищення професійного рівня виконавця. У такому випадку потрібно збільшення проміжних контрольних точок, більш частий контроль і, можливо, допомога або консультації з боку керівника. Чим більше ви упевнені в здібностях і досвіді виконавця (особливо досвіді виконання ідентичних або подібних завдань), тим менше Вам доведеться витратити часу на пояснення завдання і вимог до результату, з'ясування та обговорення/узгодження того, як завдання буде виконуватися.

Як вибрати належного виконавця для делегованого завдання?

Є два варіанти - пасивний і активний. У пасивному Ви вибираєте підлеглого з відповідним попереднім досвідом, наявністю необхідних знань і навичок. В активному підході Ви вибираєте підлеглого, найбільш мотивованого до виконання даного завдання, незалежно від досвіду, знань і навичок. У будь-якому випадку завжди бажано делегувати завдання підлеглому, який здатен побачити завдання комплексно, зрозуміти мету його виконання, вплив на інші процеси у компанії. Такий підлеглий завжди зможе прийняти правильне рішення в разі виникнення альтернатив у процесі виконання завдання. Для того, щоб переконатися, що Ви правильно обрали людину для дуже складного і відповідального/важливого завдання, можна дати йому/їй попередньо "пілотне завдання" або менш складне, менш важливе завдання. Коли він/ вона впорається з таким завданням, Ви зможете впевнитися у правильності вибору чи змінити свій вибір. У деяких випадках варто обговорити з підлеглим те, як він/ вона планує виконувати поставлене завдання, щоб переконатися в тому, що він/ вона правильно зрозумів завдання і зможе його виконати.

Що можна і що потрібно делегувати?

Делегувати можна і потрібно ВСЕ! І, в першу чергу, ті завдання, з якими підлеглий може впоратися краще за Вас чи з меншими витратами. А також визначені повноваження.

Що не можна делегувати?

Не можна делегувати: нагородження і покарання інших підлеглих, неприємні і делікатні доручення, доручення, для виконання яких у підлеглого недостатньо повноважень чи ресурсів.



2

Делегували? І що далі? - Контроль за виконанням завдання.

Найбільша помилка менеджерів, яка часто трапляється, - вважати, що на постановці завдання процес делегування завершився.

Насправді, щоб забезпечити виконання, необхідно зробити ще кілька кроків:

- надати, якщо потрібно, необхідні ресурси, у тому числі **інформацію** або помічників;
- делегувати необхідні для виконання завдання повноваження;
- забезпечити мотивацію для виконання поставленого завдання, тобто зробити так, щоб для підлеглого виконання завдання і досягнення результату було бажаним і важливим;
- дістати згоду підлеглого, тобто переконатися в тому, що він узяв на себе зобов'язання щодо виконання завдання і досягнення результату до домовленої дати і гарантує виконання цього зобов'язання;
- у деяких випадках може знадобитися з'ясувати у підлеглого, чи реалістичні терміни виконання завдання з огляду на нинішнє і майбутнє навантаження, чи враховані у планах "вікна" для непередбачих обставин і чи взято до уваги можливі "форс-мажори", які можуть перешкодити;
- контролювати виконання завдання - досягнення проміжних результатів (у випадку, якщо ставиться складне довготермінове завдання);
- дати зворотний зв'язок за результатами і проаналізувати разом із підлеглим ці результати (як за умов виконання усіх вимог-зобов'язань, так і в разі невиконання, особливо складного

довготермінового завдання).

"Щільність" контролю за виконанням завдання значною мірою залежить від досвідченості підлеглого, від чіткості поставленого завдання і від вмотивованості виконавця. Якщо ці умови виконано, можна делегувати контроль самому виконавцю, а керівник повинен здійснювати мінімальний контроль. Якщо ж одна з умов не виконується, потрібний більш активний і частий контроль. У кожному з випадків і для самоконтролю і для контролю необхідно визначити кілька проміжних результатів з точними датами звіту про них. У такому випадку Ви заздалегідь зможете виявити проблеми з виконанням завдання і вчасно вжити необхідних заходів.

Мотивація і стимулювання у делегуванні.

Нам дуже важливо не просто доручити комусь виконання завдання, а й бути впевненими в тому, що вона буде виконана, в тому, що нам не потрібно нагадувати, турбуватися, постійно контролювати. Для цього потрібно, щоб сам виконавець був зацікавлений у виконанні делегованого завдання та в досягненні даного конкретного результату.

Фактори сильної мотивації:

- цікаве завдання;
- спілкування з цікавими людьми;
- творча робота;
- внесення різноманітності в роботу;
- значна автономність для виконання даного завдання, високий ступінь відповідальності (хоча в деяких випадках ступінь відповідальності може бути і демотиватором!);
- можливість набуття нового досвіду і знань, зв'язків, підвищення репутації;
- можливість спробувати свої сили;
- значення результату для компанії і колег;
- важливість для майбутнього самого підлеглого;
- нагорода у випадку успішного результату;
- штраф/покарання за умов невиконання;
- кар'єрне зростання у результаті виконання одного завдання або серії завдань тощо.

Фактично, щоб забезпечити зацікавленість у результаті, Ви делегуєте відповідальність (як позитивну, так і негативну) за цей результат.

Причини невиконання делегованого завдання.

Завдання не виконане. Трапляється і таке. Головне в такому випадку - проаналізувати причини невиконання і врахувати їх на майбутнє. Від керівника виконання делегованого завдання залежить не менше, ніж від підлеглого. Тому не поспішайте обвинувачувати підлеглого.

Щоб успішно виконати завдання, важливо на етапі його постановки забезпечити:

- Чітке розуміння виконавцем своєї ролі: що від нього/неї очікують, що і як повинно бути зроблене, в які терміни, з якими ресурсами і повноваженнями, яким повинен бути результат і які вимоги до нього висуваються;
- Здатність підлеглого виконати цю роль, тобто наявність необхідних для цього знань, навичок, досвіду, фізичних і розумових здібностей і, нарешті, повноважень;
- Мотивація до виконання цієї ролі - бажання виконувати делеговане завдання і досягти результату. Мотивація може бути забезпечена як самим завданням, так і додатковим стимулюванням;
- Необхідні умови роботи - устаткування, комп'ютерна техніка, видаткові матеріали, технологія, інформація, час тощо.

***Якщо завдання не виконане -
шукайте причину в одному з перерахованих пунктів.
Або, швидше за все, одразу в декількох...***





**Десять правил,
які необхідно враховувати в процесі
делегування**

1. Делегуйте усе, що можливо! Не бійтеся делегувати усе. Роль сучасного менеджера полягає саме в тому, щоб делегувати всі завдання і забезпечити найкращі умови для їх виконання.
2. Ніколи не делегуйте повноваження без відповідальності за результати їхнього застосування. Ніколи не делегуйте відповідальність за результат без повноважень, необхідних і достатніх для того, щоб вплинути на нього.
3. Завжди допомагайте виконавцю зрозуміти, що від нього потрібно, які вимоги до результату, які обмеження, яким чином найкраще виконати завдання тощо. Адже Вам важливо не тільки ДАТИ доручення, навіть більш важливим є те, щоб його ВЗЯЛИ і ВИКОНАЛИ!
4. Розвивайте підлеглих, давайте їм з кожним разом більш складні і відповідальні завдання. Розвивайте їх для того, щоб поступово зменшувати інтенсивність контролю, спрощувати пояснення і саму процедуру делегування.
5. Підлеглий дуже часто набагато краще від Вас ЗНАЄ, ЯК виконати завдання, однак йому набагато складніше, ніж Вам, визначити, ЩО повинно бути зроблено.
6. Краще знати про проблеми, помилки, невиконання, порушення термінів заздалегідь - коли ще не пізно вжити коригувальних заходів. Для цього визначайте ключові проміжні результати, про які підлеглий повинен відзвітувати, і які ви повинні проконтролювати.
7. Нечітка постановка завдання - перший крок до його невиконання.
8. Завжди давайте можливість підлеглим задати запитання або щось уточнити під час виконання завдання - це допоможе заощадити час і ресурси;

9. Забудьте принцип "швидше зробити самому, ніж комусь пояснювати". Пояснивши один раз і витративши тим самим більше часу, Ви заощадите свій час на майбутнє - коли підлеглі будуть робити це самостійно без пояснення.
10. Найкращий контроль - самоконтроль зацікавленої людини!



Частина III. Написання проекту

Зміст частини:

3.1 Гранти, заявки, донори

3.2 Етапи написання проекту

3.3 Загальні рекомендації щодо написання проекту

3.4 Корисні поради тим, хто пише заявку у фонд

Сім міфів світу здобувача грантів



*Я прослушала все четыре двухдневных тренинга.
Большое спасибо Ольге и Галине.
Все прошло на высоком профессиональном уровне.
Уже общение с ними очень много значит.
Особенно понравились тренинги по "Составлению проекта" и
"Общественно-деловые отношения НПО".
Это никак не означает, что "Менеджмент НПО"
и "Управление ресурсами" хуже, просто мне это ближе.
Данную информацию постараюсь использовать
в своей работе по созданию ОСМД.*

Н. БОБРОВНИКОВА,
организация ОСМД



3.1 Гранти. Донори. Заявки

Що таке гранти і заявки на них?

Грант - засоби, безоплатно передані дарувальником (фондом, корпорацією, урядовою установою чи приватною особою) недержавній організації або приватній особі для виконання конкретної роботи. На відміну від позики, грант не потрібно повертати.



3

Ключові критерії гранту такі: цільові засоби (можуть бути витрачені тільки на погоджену заздалегідь діяльність), безоплатно передані засоби (не потрібно повертати).

Проектна заявка - письмовий опис проекту, підготовлений відповідно до вимог конкретного донора. Мета заявки - ознайомити донора зі своїм проектом і переконати його надати грант. Як комерційна фірма складає бізнес-план з метою переконати вкладників вкласти гроші в справу, так і заявка необхідна для того, щоб переконати донора виділити гроші на ваш проект. Однак, на відміну від бізнес-плану, заявка пишеться для того, щоб дістати кошти на некомерційний проект, тобто на справу, що не спрямована на досягнення прибутку.

***Увага, помилка!** Оскільки грант - це гроші, то зрозуміло, що вираз "писати гранти", який часто використовується, не зовсім коректний.*

Пишуть не гранти, а заявки на них.

Як правило, будь-який фонд надає гранти в межах **програм фінансування**. Кожна програма зазвичай містить опис завдань, які стоять перед нею, пріоритетних напрямків фінансування, загальний бюджет програми, історію її виникнення, опис джерел внесків. Один фонд може мати кілька програм фінансування. Наприклад, у фонду "Євразія" є програми "Розвиток приватного підприємництва", "Громадянське суспільство" та ін.

У межах кожної програми фонд може проводити окремі **конкурси грантів**. Оголошення про конкурси грантів ви можете знайти на сайтах самих фондів, у пресі, в розсилках ресурсних центрів. Такі оголошення містять умови подачі заявок на грант. У них докладно вказується, хто може здобути грант, які заходи фонд готовий оплачувати, які можуть

бути статті витрат у проекті, які порядок і терміни подання заявок, які терміни їхнього розгляду. Хоча в кожного донора можуть бути свої власні вимоги. Дуже важливо розуміти, що вимоги донора - закон! І якщо вони в чомусь суперечать тому, що написано в різних посібниках, керуватися потрібно правилами донора.



Хто такі донори і заявники?

Донори - приватні особи чи організації, що розглядають заявку на гранти і виділяють кошти. У більшості випадків всі організації, що розподіляють гранти на конкурсній основі, для простоти називають "фондами".

Заявники - приватні особи чи організації, які подають заявки на гранти. Як правило, у благодійні і державні фонди звертаються за підтримкою організації, які виконують проекти, що не принесуть прибутку їх членам (виконавцям проекту, власникам фірми, засновникам організації і т.д.). Некомерційними можуть бути різноманітні організації - від місцевої екологічної групи до телевізійної компанії та асоціації підприємців.

Хто і для чого пише заявки?

Впровадження нових ідей вимагає засобів. Останнім часом дедалі більше організацій і приватних осіб постають перед необхідністю писати заявки на гранти. Нині це вже звичайна процедура: фонди оголошують конкурси, переможці яких отримують гранти.

Корисна порада: не забувайте про головне! Вміння правильно скласти заявку - дуже важливо. Але все-таки пошук грантів не повинен ставати метою і сенсом існування організації. Головне, щоб ваша робота відповідала реальним потребам суспільства, а не політиці фонду.

Деколи доводиться чути, що ніякої проблеми немає: "Написав - і послав". Чи насправді це так просто, як здається? Що потрібно знати, щоб ваша заявка мала шанси на успіх? Як її оформити? Як найбільш вигранно описати проект і самих себе, щоб донор мав усі підстави надати підтримку саме вам? Конкуренція за благодійні джерела допомоги у світі дуже гостра. Тому не варто марно витрачати сили.

Типи фондів та їх особливості

Існує кілька класифікацій фондів, що відображають їх структуру,

порядок нагромадження засобів, розпорядження ними і т.п. Розглянемо деякі з них з погляду подачі заявок і механізмів прийняття рішень про виділення грантів. Для нас важливо розрізняти такі типи: державні фонди, "донори-посередники", приватні, корпоративні фонди, фонди прямої дії, місцеві фонди, фонди, які виділяють премії.

Державні фонди і програми для надання грантів використовують державні бюджетні засоби. Такі фонди (програми) зазвичай довго не існують, тому що саме їхнє існування залежить від групи людей, які розподіляють бюджетні засоби. Ці фонди, як правило, виділяють досить великі суми грошей і наймають субпідрядників для їхнього подальшого розподілу. До таких фондів можна віднести Агентство міжнародного розвитку США (USAID), програми Європейського Союзу (TACIS та ін.), Національний інститут здоров'я США, Агентство з охорони довкілля (EPA) і под.

Іноді державні фонди надають гранти іноземним заявникам не прямо, а через організації-посередники (назвемо їх "донорами-посередниками"). Це дозволяє скорочувати терміни розгляду заявок, зменшувати бюрократичність тощо.

Особливості державних фондів

1. Пріоритети у фінансуванні часто продиктовані політикою країни-донора, а не реальними потребами країни, у яку вкладають ресурси. Наприклад, ще 10-15 років тому в Росії ніхто не приділяв великої уваги так званій проблемі тендерного балансу в суспільстві. Однак з початку 90-х років USAID вклало у вирішення цієї "проблеми" багато сотень тисяч доларів.
2. Тривала бюрократична процедура розгляду заявок. Істотне спрощення цієї процедури відбувається у випадку передачі частини функцій організації-посереднику.
3. Рішення про фінансування проектів приймається не в регіональному представництві (якої-небудь із країн СНД), а в головному офісі програми - в країні-донорі.
4. Досить великий розмір грантів. Нерідко сума гранту може сягати декількох сотень тисяч доларів США, а гранти в 20-50 тисяч вважаються "малими".
5. Нерідко обов'язковою умовою здобуття гранту з таких фондів є залучення фахівців саме з країни-донора. Часом більше половини суми гранту іде на зарплату і відрядження цих фахівців.



Рідше трапляються державні донори, яким ці ознаки не властиві. Наприклад, програми фінансування, реалізовані через посольства. За процедурою розгляду заявок вони швидше схожі на приватні фонди (наприклад, програма посольства Королівства Нідерландів МАТРА).

"Донори-посередники" - громадські організації, які отримують кошти від державних і приватних донорів та розподіляють їх між організаціями-заявниками. Наприклад, Інститут сталих спільнот, програма "Поширення досвіду і результатів" (ISC, програма ROLL), АЙРЕКС (IREX), Фонд "Євразія" (Eurasia Foundation), САР (Charities Aid Foundation) та ін.

Характерні ознаки "донорів-посередників"

1. Наявність офісу в країні, де проводяться грантові програми.
2. Наявність штату з країни перебування (для українських представництв - україномовного).
3. Відпрацьована і не дуже тривала процедура розгляду заявок.
4. Надання різних безкоштовних послуг заявникам (консультації по підготовці проектів, надання методичної літератури).
5. Власний бюджет таких організацій складається з невеликих відрахувань від суми проведеної ними грантової програми - зазвичай 15-20%. Тому часто "донори-посередники" активно шукають нові джерела коштів. Багато в чому завдяки їхній активності з'являється дедалі більше нових великих донорів. До послуг таких організацій нерідко вдаються і великі комерційні структури, які бажають надавати благодійну допомогу на конкурсній основі.

Приватні фонди використовують кошти, що формуються, в основному, за рахунок відсотків з обороту капіталу, який заповіли на цю діяльність окремі багаті люди чи родини. До таких фондів відносяться Фонд Джона Д. і Кетрін Т. Макартурів (далі - Фонд Макартурів), Фонд Сороса, Фонд Рокфеллера і багато інших. Як правило, такі фонди набагато менш бюрократичні, ніж державні, мають чітко визначений список

Корисна порада: *шукайте гроші не тільки в достатньо відомих фондах.*

пріоритетних напрямків і набір стандартних критеріїв відбору заявок. Фонди формують ради, які розглядають заявки і виносять рішення про фінансування. Політика таких фондів

визначається їхніми засновниками, яких нерідко вже немає в живих, і послідовники зобов'язані дотримуватися побажань, ймовірно, залишених у заповіті. У приватних фондах можливе отримання грошей "поза конкурсом", за бажанням самого фонду.

Багато фондів навмисно не повідомляють про конкурси грантів і не проводять їх. Ці фонди самі пропонують подати заявку тим, кого вони хочуть фінансувати. Зазвичай фінансуються ті організації, про діяльність яких фонду добре відомо. Вихід на "пропозицію про грант" можна отримати шляхом знайомства зі співробітниками таких фондів на конференціях, надіслання своїх матеріалів або через своїх знайомих, зв'язаних із фондом, які можуть розповісти про вас.



Корпоративні фонди фінансуються з коштів компаній (комерційних організацій). Прикладами можуть бути Xerox Foundation, Canon, Hewlett-Packard, Shell та ін. Звичайно такі фонди надають гранти в галузі, що збігається зі сферою інтересів корпорації. Рішення про видачу грантів приймаються радою, що часто включає керівництво компанії. Такі фонди залежать від стійкості і політики "батьківської" корпорації, тому що існують нерідко за рахунок постійних відрахувань від її прибутку. Важливою особливістю корпоративних фондів є те, що вони нерідко надають гранти продукцією самої фірми (не грошові гранти), як це робила, наприклад, компанія Apple, надаючи комп'ютери російським школам. Не секрет, що в такий спосіб їй вдалося досить сильно просунути свій продукт на ринку.

Корисна порада: *Будьте обережні з корпоративними фондами!!! Не варто забувати, що для будь-якої корпорації грантова програма - це насамперед PR, а вже потім - доброчинність.*

Фонди прямої дії - фонди, які використовують свої ресурси для підтримки власних досліджень чи безпосереднього надання послуг. Ці фонди спеціально створюються для підтримки яких-небудь проектів.

Місцеві фонди (community foundations) створюються мешканцями конкретного району, міста, села для задоволення місцевих потреб. Такі фонди орієнтовані майже винятково на надання підтримки місцевим

організаціям. До середини 90-х років у Росії їх не було взагалі. Однак в 2003 році їх у Росії вже 17. Поки що вони виділяють відносно невеликі гранти, нерідко отримуючи частину коштів з місцевого бюджету. З погляду звертання до них за грантом вони майже не відрізняються від приватних фондів. Організація таких фондів - одна з альтернатив написанню заявок.

Фонди, що виділяють премії. Премії виділяються приватним особам чи організаціям за які-небудь досягнення. Наприклад, Ford Conservation Award, Goldman Environmental Prize, Rolex Award та ін. Особливістю цих премій є те, що вони виділяються за вже зроблені досягнення (виконані проекти). Фактично за отримані засоби не потрібно звітувати, і ви самі вирішуєте, куди їх направити. З погляду звертання до них за допомогою вони мало чим відрізняються від інших фондів. Ви також повинні написати заявку, тільки розповісти в ній не про свої плани, а про вже отримані результати.

Важливо виділити ще одну групу, хоча до неї входять багато вже з описаних вище, - закордонні фонди, що мають представництва в Україні (в країнах СНД). Саме вони надають найбільше грантів нашим організаціям. До них відносяться фонди Макартурів, Форда, Сороса, Фонд Євразія і деякі інші.

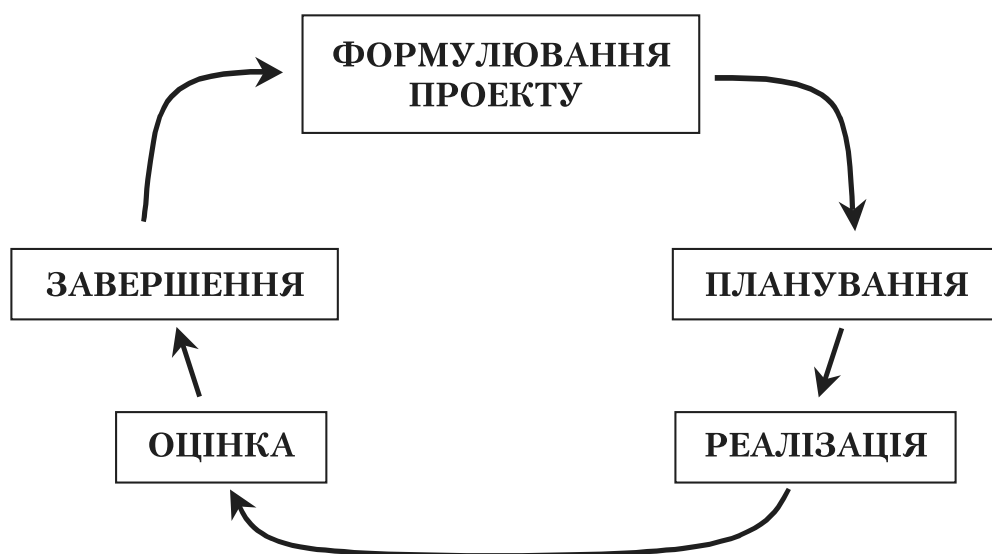
Особливості закордонних фондів

1. Наявність персоналу країни перебування як адміністративного, так і експертного; відповідно у ці фонди можна подавати заявки українською або російською мовою.
2. Ретельна робота із заявником: у більшості випадків можна прийти у фонд на консультацію; а під час розгляду заявки до вас можуть неодноразово звертатися за уточненнями. Іноді ці фонди влаштовують семінари з написанням заявок.
3. Менш жорсткі вимоги до заявок, порівняно з фондами, що не мають представництва в країні. У разі подачі заявки в місцеве представництво ви будете конкурувати з іншими вітчизняними НУО, як правило, не дуже сильними в підготовці проектів. Конкурувати із закордонними НУО нерідко виявляється набагато складніше.

Зазвичай, заснувавши місцеве представництво, фонд сам вирішує всі юридичні проблеми надання грантів і пропонує їх здобувачам уже готові, перевірені механізми переказу грошей. Найчастіше, це переказ декількома частинами на ваш банківський рахунок; інший варіант - оплата з рахунку самого фонду вже зроблених вами витрат (чи наданих рахунків), відповідно до документів підтвердження. Фонди, які не мають представництв у країнах СНД, не завжди можуть запропонувати прийнятний механізм переказу грошей. Як вигідно (з мінімальними втратами на податках і т.п.) перевести від них гроші - проблема здобувача гранту. В такому випадку варто порадитися з досвідченим бухгалтером або юристом. Вам можуть будуть потрібні від фонду документи на підтвердження його благодійного статусу або сам фонд вимагатиме заповнення різних форм, наприклад на відповідність статусу 501(c)3 - статус американської благодійної (некомерційної) організації. Ви можете також скористатися допомогою партнерської закордонної чи місцевої громадської організації.



ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПРОЕКТУ



3.2 Етапи написання проекту



Декілька порад щодо написання проекту

Написання проекту на отримання гранту - це тривалий процес (особливо для тих, хто займається ним вперше) та можливість поновому подивитись на Вашу організацію, її мету та завдання. Процес написання заявки починається з

вивчення власних можливостей

Перед написанням заявки Ви повинні задати собі та знайти відповіді на три запитання:

- Хто скористається результатами виконання Вашого проекту?
- Чи сприятиме виконання цього проекту подальшому розвитку Вашої організації?
- Чи вистачить у Вас сили, часу та бажання на написання та виконання проекту?

Якщо після реалістичних відповідей на поставлені запитання Ви вирішили продовжити розпочату роботу, то наступним кроком буде пошук фонду, який профінансує Ваш проект.

Проведення підготовчої роботи

Вміння подати проект у привабливому світлі - важлива та складна справа. Показати його значущість та важливість для суспільства - перший крок у проведенні підготовчої роботи з проектом. Ви повинні зібрати детальну інформацію щодо елементів, які становлять основу будь-якого проекту та можуть вплинути на його успіх.

У процесі підготовки Вашого проекту корисним буде ознайомлення з критеріями оцінки проектів, які використовуються фондами. Більшість фондів дають перелік інформації, яка повинна бути включена в проект, а

також схему його написання. Ви повинні чітко відповідати вимогам, які ставить фонд з метою подати конкурентноздатний проект.

Написання проекту



Якщо Ви визначили проблему та провели підготовчу роботу, можна взятися до написання проекту. Не обов'язково бути великим письменником, щоб написати конкурентноздатний проект. Проект має бути цілісним, ясным, стислим та переконливим. Форма проекту може бути різною, але будь-який проект повинен містити наведені пункти.

3

I. Презентація організації

- Яку організацію Ви представляєте? Дайте коротку довідку про організацію.
- Яка мета та основні завдання Вашої організації?
- Чи має організація достатній досвід та кваліфікований персонал для виконання даного проекту?

II. Формулювання проблеми

- Стисло охарактеризуйте наявну ситуацію та опишіть проблему, яку Ви збираєтесь вирішувати.
- Визначіть коло людей, яких стосується ця проблема, наведіть кількісну та якісну інформацію.
- Покажіть відповідність поставленої проблеми завданням та можливостям Вашої організації.
- Поясніть, чому саме Ваша організація береться за вирішення цієї проблеми.

ДОБРА *"У Сокальському районі Львівської обл. живе біля 2 тис. безробітних жінок, у яких є невеликі господарства та корови, однак на сьогодні в районі відсутні можливості для реалізації або переробки господарської пррродуції."*

ПОГАНА *"У багатьох безробітних жінок району немає доступу до ринку."*

Формулювання проблеми повинно відображати не внутрішні проблеми Вашої організації, а проблеми в суспільстві, які організація хоче вирішити.

III. Оцінка потреб

Вдалими бувають проекти, розроблені на основі належного розуміння певних засад їх створення. Успіх проекту рідко є наслідком щасливого випадку чи долі. Майже завжди, успіх проекту буває пов'язаний з належним плануванням і відповідним розумінням засад його створення.

Зверніть увагу на приклади проблем, що є найбільш характерними для проектів розвитку.

- Проект, що мав на меті підвищення добробуту жінок шляхом їх навчання та подальшого виготовлення продукції, обернувся збитками, бо жінки отримали за готові вироби менше, ніж заплатили за сировину. Розробник проекту, що ніколи не жив у сільській місцевості, вважав, що жінки обізнані з головними чинниками ціноутворення.
- Проект, спрямований на підвищення обізнаності матерів щодо проблем дитячого здоров'я та харчування мав наслідком низький рівень відвідування та майже ніяк не вплинув на покращення стану здоров'я дітей. Матері, коли їх запитали, відповіли розробнику проекту, що їх справді цікавили проблеми здоров'я їх дітей. Однак зауважили, що в них було обмаль часу; вони надали б перевагу проектові, що дав би їм можливість заробити гроші. Розробник проекту не ставив специфічних запитань, щоб з'ясувати ці потреби.
- Проект з надання послуг людям похилого віку виявився невдалим, бо не врахував роль сімей, в яких вони проживають і забезпечуються підтримкою.
- Проект для підлітків виявився невдалим, тому що не взаємодіяв зі

шкільними програмами, спрямованими на досягнення тієї ж мети.

Успіх кожного з цих проектів був обмеженим, оскільки його створення і реалізація відбувалася без розуміння розмаїття місцевих факторів, що негативно вплинуло на його досягнення. Всі вони були розроблені людьми, що мали добрі наміри, але обмежене розуміння особливостей їх розробки.

Збір та аналіз інформації

Після того, як ви досягнете розуміння загальних потреб і виберете окремі проблеми, на які буде спрямований ваш проект, ви зможете зібрати більш детальну інформацію щодо цих проблем, наявних ресурсів, та частини громади, яка братиме участь у проекті. Це важливо, оскільки вам будуть необхідні факти для подальшого планування. Зазначені факти будуть змінюватись, відповідно до специфіки проблем.

Наприклад, якщо ви прийняли рішення здійснити проект у сфері охорони здоров'я дітей, то вам буде необхідна така сукупність даних:

- охорона здоров'я: Що є у наявності, де, скільки коштує?
- віросповідання і культура: Що міркують люди з приводу здоров'я їх дітей? Чи є культурні обмеження, що здатні вплинути на застосування практичних заходів у сфері охорони здоров'я?
- знання про здоров'я дитини: Що вже відомо жінкам і чоловікам?
- стан здоров'я і практика: Які головні чинники дитячих хвороб?

Існує багато джерел інформації, придатних до використання в процесі планування проекту. Ось перелік найважливіших:

- письмові матеріали, що описують громаду або регіон, які надійшли від міністерств або міжнародних організацій;
- доповіді та висновки щодо проектів у даному регіоні, які здійснювались іншими установами, включаючи державні, добровольчі, а також міжнародні організації;



- доповіді та висновки щодо проектів, які вже виконані і схожі з тим, що ви маєте реалізувати.
- зустрічі з громадськими лідерами, місцевими мешканцями або специфічними верствами населення;
- інформація з клінік, лікарень, шкіл;
- ваші особисті спостереження за громадою та ваші знання подібних громад.

Елементи, що становлять основу будь-якого проекту і можуть значно вплинути на його успіх :

- НАСЕЛЕННЯ - чисельність, вік, стать;
- СЕРЕДОВИЩЕ - умови, що впливають на здоров'я, кліматичні умови;
- ІНФРАСТРУКТУРА - лікарні, школи, клініки, системи водопостачання, шляхи;
- РЕСУРСИ - матеріальні та людські ресурси, чи їх достатньо, чи їх не вистачає;
- ВІРУВАННЯ ТА ПРАКТИКА - релігійні, культурні, політичні, соціальні;
- ЕКОНОМІКА - наявність коштів, розподіл та джерела;
- ДУМКИ, ІДЕЇ ТА УПОДОБАННЯ - думки громади щодо потреб та наявних можливостей;

Якщо перший крок у процесі розробки проекту - загальне визначення його бажаності та змісту, то щодо окремого населеного пункту або випадку вам знадобиться зібрати загальну інформацію, пов'язану із:

- загальними проблемами і потребами;

- наявними ресурсами;
- уподобаннями населення.

Вам не потрібна детальна інформація щодо кожної сфери діяльності (наприклад, сільське господарство, освіта, охорона здоров'я) або щодо кожної проблеми чи потреби (наприклад, нестача води, погане дитяче харчування, високий рівень материнської смертності під час пологів), оскільки ваш проект не стосуватиметься усіх цих питань.

ОЦІНКА ПОТРЕБ

Необхідна інформація	Джерело інформації	Засоби збору інформації	Коментар

Розпізнання та вибір проблеми

Загальне уявлення, яке ви маєте завдяки оцінці першочергових потреб, допоможе вам окреслити головні проблеми та потреби. Потім ви зможете вибрати проблему чи проблеми, які ваша організація зможе вирішити. Це важливо, оскільки проект буде найбільш вдалим, якщо він зосереджений навколо невеликої кількості специфічних проблем.

Все зробити відразу не можна, і тому проект має бути спрямованим на те, що ваша організація буде здатна зробити відносно швидко.

Як тільки проблеми, на які спрямовано проект, окреслено та вибрано, слід зібрати більш детальну інформацію із врахуванням обставин, що впливають з окремих проблем.

Наприклад, ваша організація вирішила реалізувати проект в одному місті. Ваша організація здебільшого працює в галузях охорони здоров'я, харчування та планування сім'ї і має відповідний персонал медсестер, акушерок та фахівців з проблем планування сім'ї. Таким чином, зрозуміло, що ви не зможете виконати проект у галузі сільського

господарства чи землевпорядкування або навчити жінок ремісництву.

Опитування мешканців міста виявляє досить високий рівень материнської смертності внаслідок пологів, що стосується досить широкого загалу. Разючим фактом є велика кількість голодних дітей віком до 5 років, чиї матері або вагітні або мають новонароджених. Ви з'ясували, що інша агенція добровольців щойно розпочала проект з метою навчити матерів, як годувати дітей та стежити за вагою, а також забезпечує високопоживними продуктами харчування тих, хто найбільше цього потребує.

Ця базова інформація наводить вашу групу на думку щодо підтримки проекту, який стосується проблем материнського/дитячого здоров'я в цьому місці, шляхом запровадження медичного забезпечення пологів та підвищення обізнаності з питань планування сім'ї. Опитування місцевих лідерів та мешканців підтверджує наявність зацікавленості у цих проблемах.

Критерії для належного формулювання проблеми.

Формулювання

Належне формулювання проблеми відбувається за такою схемою:

- стисло характеризує ситуацію, що потребує змін;
- окреслює коло тих/того, кого/чого воно стосується;
- дає кількісну інформацію;
- розглядає питання, яке стосується організаційних потреб/завдань.

Причини

Розгляньте таке:

- Що спричинило проблему?
- Чи є тут кілька причин?
- Чи взаємопов'язані ці причини?

Наслідки

Зверніть увагу на такі запитання:

- Які наслідки проблеми?

- На яку кількість людей вона впливає?
- Чи наявні політичні, культурні та економічні наслідки?

IV. Визначення мети

Мета - це те, заради чого Ви починаєте проект. Це загальні твердження, які важко оцінити кількісно, головне призначення яких - показати тип проблеми, на вирішення якої спрямовано проект.

ДОБРА *"Мета проекту нашої організації - допомогти безробітним жінкам Сокальщини (Львівська область) зайняти місце на ринку за допомогою створення малих підприємств з переробки та збуту молочних продуктів."*

ПОГАНА *"Мета проекту нашої організації - дати жінкам можливість зайняти місце на ринку."*

Завдання проекту

Завдання проекту - це конкретні кроки, які треба зробити для зміни нинішньої ситуації на краще, це кроки для досягнення Вашої мети. Ці зміни повинні відбутись у процесі виконання Вашого проекту.

ДОБРА *"Протягом першого місяця з моменту початку виконання проекту перших 50 жінок з трьох сіл пройдуть навчання з технологічної обробки молочних продуктів."*

ПОГАНА *"Сформувати групу жінок для проведення навчання."*

Завдання проекту

Чим ясніша ваша мета, тим легше вам буде спланувати свою діяльність так, щоб досягнути її якнайшвидше.

Чітко сформульовані завдання полегшать моніторинг просування до

*Мета та завдання проекту
логічно впливають з
поставленої проблеми!!!*

мети та оцінку успіху вашого проекту. Кожне завдання має бути сформульоване таким чином, щоб ви мали можливість зрозуміти, що ви його досягли.

Формулювання

Завдання проекту - це ряд специфічних досягнень, спрямованих на розв'язання зазначених проблем.

Завдання **не є** процесом, це швидше кінцевий результат; мета означає стан справ, якого ми сподіваємось досягти наприкінці проекту.

Уникайте слів, які вказують на процес:

- підтримувати
- покращувати
- посилювати
- сприяти
- координувати
- перебудовувати

Використовуйте слова, які означають завершеність:

- підготувати
- розподілити
- зменшити
- збільшити
- організувати
- виробити
- встановити лад

Завдання мають бути специфічними (визначте, що і коли), вимірюваними (скільки), бажаними (доречними і зручними), та досяжними (реалістичними).

Список для перевірки

Користуйтеся критеріями **SMART** під час формулювання завдань:

S	Specific	конкретність	Чи конкретна мета, достатньо зрозуміла з точки зору що, як, коли і де зміниться ситуація?
M	Measurable	вимірюванність	Чи піддаються завдання вимірюванню (наприклад, скільки становить збільшення, яка кількість людей)?
A	Area-specific	територіальність	Чи окреслюють завдання район або групу населення?
R	Realistic	реалістичність	Чи спричинить виконання проекту до перетворень та зрушень, зазначених у меті?
T	Time-bound	визначеність у часі	Чи відображає мета період часу, впродовж якого вона має бути досягнута (протягом першої чверті або першої половини запланованого проміжку часу)?

3

V. Робочий план

Робочий план Вашого проекту має на меті пояснити, як Ви будете виконувати проект для досягнення поставлених завдань. Ця частина повинна чітко пояснити, як Ви збираєтесь виконувати проект.

- Хто буде відповідати за виконання поставлених завдань?
- Що буде зроблено?
- Які ресурси будуть залучені для досягнення поставленої мети?
- Які терміни виконання завдань?

Не плутайте завдання та методи виконання проекту!!

VI. Оцінка виконання проекту

Тут Ви повинні пояснити, як Ви збираєтесь оцінити успіх виконання проекту. Застосуйте конкретні методи оцінки ступеня ефективності проекту. Це необхідно для того, щоб можна було зрозуміти, наскільки вдалось досягти поставлених у проекті завдань. Оцінка може проводитись різними шляхами, із використанням якісних та кількісних показників. Оцінка здійснюється для того, щоб Ви та Ваша організація ще раз переконались, наскільки успішно просувається виконання завдань, зазначених у проекті.

ВИЗНАЧЕННЯ ПРОЦЕСІВ МОНІТОРИНГУ ТА ОЦІНКИ

Моніторинг та оцінка стосуються цілей, робочого плану, штатного розкладу тощо. Моніторинг у багатьох аспектах схожий на оцінку. Різниця полягає в часі виконання, в тому хто виконує, а також у різноманітності та детальності зібраної інформації. Щодо типів зібраної інформації та методів її аналізу моніторинг та оцінка багато в чому збігаються.

Моніторинг - це процес постійного накопичення інформації з усіх аспектів проекту, мета якого: визначити хід виконання та остаточне завершення запланованих дій, а також сприяти досягненню бажаної мети. Моніторинг виявляє проблеми, що постають у процесі реалізації проекту, та необхідні зміни і дозволяє вносити вчасні корективи у сам проект та розклад заходів до того, як вони стануть занадто серйозними чи некерованими.

Менеджер проекту відповідає за моніторинг і звітує про його результати. Агенція, яка виділяє кошти, також несе відповідальність за моніторинг і покладається на звіти, що складаються працівниками проекту.



Хто здійснює моніторинг? На першому рівні моніторинг здійснюється співробітниками проекту. Керівники підрозділів є відповідальними за моніторинг працівників та конкретних завдань, які вони виконують, а менеджер проекту несе відповідальність за моніторинг усіх аспектів проекту.

На другому рівні моніторинг здійснюється установою, що виділяє кошти. За допомогою відвідання місць проведення та регулярних звітів від

менеджера проекту відбувається моніторинг стану справ та просування до мети.

Оцінка - це процес збору та аналізу інформації з метою визначити відповідність проведених впродовж виконання проекту заходів запланованих завдань, а також виявити, якою мірою ці заходи сприяють досягненню сформульованої в проекті мети. Оцінки мають бути закладені у план дій і відбуватись, принаймні, тричі: на самому початку (базова), посередині проекту і наприкінці, щоб засвідчити, чи є проект вдалим у досягненні очікуваних результатів.

Внутрішні оцінки, за наявності поточних проблем, можуть раз у раз здійснюватись співробітниками проекту. Консультанти, а також представники організації, яка фінансує проект, можуть зовні робити свої оцінки, щоб визначити ступінь дієвості вживаних заходів стосовно просування проекту до мети.

Показники - це загальні цифрові свідчення, що допоможуть вам порівняти бажані результати з наявними. Вони допомагають дати відповідь на запитання: "Звідки ви знаєте, що просуваєтесь до встановленої мети?" Найкращі показники - це такі, які легко підрахувати і які дозволяють екстраполювати інформацію, узагальнену в одній цифрі, від вивчення малої групи на велику групу (як, наприклад, користувачі і населення регіону).

Як тільки ви визначились щодо мети та завдань проекту, ви можете опрацювати показники. Це можуть бути цільові і/або поточні показники. Поточні показники оперують переважно похідними даними, що змінюються в процесі виконання проекту і в результаті дають цифри. Цільові показники переважно визначають результати та вплив поточних факторів і найчастіше мають вигляд пропорції або відсотків. Важливо систематично обирати показники. Вони мають бути насичені необхідною інформацією, яка стане джерелом прийняття належного рішення. Щоб робити оцінки, ви можете скористатись показниками, що ґрунтуються на результатах виконання програми та її впливах.



МОНІТОРИНГ

Моніторинг - це процес встановленого збору інформації за всіма аспектами проекту. Моніторинг забезпечує керівника інформацією необхідною для:

- аналізу даної ситуації;
- визначення проблеми та шляхів її вирішення;
- відкриття напрямків та зразків;
- дотримання плану виконання проекту;
- виявлення прогресу у виконанні поставлених завдань та формулюванні/перегляді майбутніх мети і завдань;
- прийнятті рішень про людські, фінансові та матеріальні ресурси.

Моніторинг являє собою неперервний процес. Система моніторингу повинна бути розроблена ще до початку роботи проекту. Заходи з моніторингу повинні бути внесені в робочий план проекту.

Перший рівень моніторингу здійснюється персоналом, який працює над проектом. Керівники відповідають за моніторинг персоналу та роботи, яку він виконує. А керівник проекту відповідає за моніторинг усіх аспектів проекту.

Другий рівень моніторингу здійснюється донором (донорами). За допомогою відвідування місць виконання проекту та встановлених звітів від керівника проекту донор стежить за прогресом та ступенем виконання проекту.

Моніторинг може здійснюватись за допомогою відвідання місць виконання проекту, перевірки наданих послуг та готової продукції та через управління інформаційними системами.

ІНФОРМАЦІЯ ДЛЯ МОНІТОРИНГУ ЗАХОДІВ ПІД ЧАС ОПЕРАЦІЙ

КАТЕГОРІЇ ІНФОРМАЦІЇ	ЩО ПІДЛЯГАЄ МОНІТОРИНГУ	ЯКУ ІНФОРМАЦІЮ ЗБИРАТИ	ХТО ЗБИРАЄ ІНФОРМАЦІЮ	ХТО ВИКОРИСТОВУЄ ІНФОРМАЦІЮ	ЯК ВИКОРИ- СТОВУВАТИ ІНФОРМАЦІЮ	ЯКІ РІШЕННЯ МОЖНА ПРИЙНЯТИ
1. Робочий план заходів						
2. Кошти і витрати						
3. Працівники і нагляд						
4. Товари						
5. Результати						

ІНФОРМАЦІЯ ДЛЯ МОНІТОРИНГУ ЗАПЛАНОВАНИХ ЗАХОДІВ

КАТЕГОРІЇ ІНФОРМАЦІЇ	ЩО ПІДЛЯГАЄ МОНІТОРИНГУ	ЯКУ ІНФОРМАЦІЮ ЗБИРАТИ	ХТО ЗБИРАЄ ІНФОРМАЦІЮ	ХТО ВИКОРИСТОВУЄ ІНФОРМАЦІЮ	ЯК ВИКОРИСТОВУВАТИ ІНФОРМАЦІЮ	ЯКІ РІШЕННЯ МОЖНА ПРИЙНЯТИ
1. Робочий план заходів	- час проведення заходів - наявність працівників, ресурсів	- щомісячні/щоквартальні робочі плани - розклад заходів	- менеджер проекту - супервайзери	- менеджер проекту - організація, що фінансує	дістати запоруку наявності працівників та інших ресурсів	перепрограмувати відповідно заходів та використання ресурсів
2. Кошти і витрати	- Виділені кошти, кошти на руках - баланс у бюджеті - схваленіх категорій витрат	- бух. книга витрат за бюджетними категоріями - платіжні підтвердження - перекази грошей - фінансові звіти спонсорам	фінансові посадова особа/бухгалтер	- менеджер проекту - аудитор - організація, що фінансує	- перекопатись у достатності коштів - перекопатись у відповідності фін. регулюванню - визначити структуру виплат за послуги, якщо такі передбачені	- дозволити витрати - переглянути бюджет та проект - окреслити необхідність інших джерел фінансування
3. Працівники і нагляд	- Знання, ставлення та виховання персоналу - рівень освіти - платня та заохочення - посадова д-сть	- огляди діяльності посадові обов'язки - резюме персоналу - зворотній зв'язок щодо отриманого виховання	- керівники підрозділів - менеджер особового складу - викладачі	- керівники підрозділів - менеджер проекту - менеджер особового складу	- заохочувати працівників, вирішувати питання найму - надавати працівникам поради стосовно кар'єри	- відповідність посади - необхідність навчання - просування - дисциплінарні дії
4. Товари	- товар - умови замовлення та доставки - умови забезпечення	- товарні реєстри - накладні - доповіді з місць	менеджери у поточних справах	- менеджер проекту - організація, що фінансує	- дістати запоруку наявності товару та його доставки - впевнитись у якості товару	- число замовлень - час замовлень - кількість товару на крайній випадок
5. Результати	- N і різновид наданих послуг та відпущених товарів - дані про осіб, що отримали послуги або пройшли навчання	- картки/форми клієнтів - клінічні дані - доповіді з місць	- громадські працівники - сестра в клініці - місцевий керівник	- місцевий керівник - менеджер проекту - організація, що фінансує	- впевнитись, що завдання реальні - оцінити якість послуг, що надаються - оцінити доречність послуг	- переглянути цілі - перепідготувати співробітників - переглянути стратегію - переглянути стратегію проекту та підходи

ЗАХОДИ: РОЗРОБКА ПЛАНУ МОНІТОРИНГУ ТА ОЦІНОК

План моніторингу та оцінок має становити складову частину кожного документа проекту. Заходи моніторингу повинні бути включені у річний робочий план.

I. ЗАВДАННЯ	II. ЗАХОДИ	III. ПОКАЗНИКИ	V. МЕТОДИ/ ЗАСОБИ	IV. ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ	VI. ВІДПОВІДАЛЬНА ОСОБА	VII. ЧАСОВІ МЕЖІ

ПОКАЗНИКИ

Показники - це кількісні та якісні критерії успіху, що дають можливість виміряти та оцінити досягнення поставлених у проекті завдань. Існують три типи показників:

- **початкові показники** - описують, що входить у проект, як, наприклад, кількість навчальних годин, кількість витрачених грошей, кількість доставлених контрацептивів;
- **кінцеві показники** - описують діяльність, як, наприклад, кількість працівників, які пройшли навчання, кількість сімей, зайнятих у програмі сімейного планування, кількість жінок, зарахованих у жіночі клуби;
- **показники впливу** - заходи, які дійсно внесли зміни в здоров'я або інші умови, як-от зменшення кількості дитячої смертності, зниження рівня приросту населення або скорочення числа підліткової вагітності.

Початкові та кінцеві показники легше виміряти, ніж показники впливу, але вони забезпечують лише непрямий вимір успіху проекту. Вони припускають, що досягнення в певній діяльності буде результатом їх змін, але вони не доводять цього.

Перевірка

Показники повинні бути:

- ясні;
- доцільні;
- об'єктивно перевірені.

ПРИКЛАДИ ПОКАЗНИКІВ ТА ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ ДО ЗАВДАНЬ

МЕТА: Підвищити рівень щеплень дітей у віці до 1 року та жінок репродуктивного віку в одному населеному пункті, а також в сусідніх районах/областях.

Завдання

Показники

1. За допомогою навчання та домашніх візитів впродовж року переконати 3,000 жінок у необхідності щеплення для них та дітей у віці до 1 року.

А. Кількість жінок, які відвідують щотижневі навчальні збори.

В. Кількість домашніх візитів, здійснених кожним із викладачів.

2. Забезпечити в регіоні загальне щеплення жінок та дітей з 2500 сімей протягом року за допомогою пересувних клінік.

А. Кількість дітей у віці до 1 року, щеплених кожного місяця.

В. Кількість дітей, що завершили курс щеплень.

С. Кількість жінок дітородного віку, що пройшли щеплення.

VII. Кошторис проекту

Скласти кошторис потрібно після того, як напишете проект. Кошторис повинен мати достовірну перевірену фінансову інформацію. Слід визначити термін кошторису. Більш доцільним є скласти два кошториси. Перший покаже вартість всього проекту в цілому, тоді як мета другого - показати вартість кожного кроку проекту.

Внесіть можливі поправки на інфляцію. Покажіть інші джерела фінансування. Якщо Ваша організація використовує власні приміщення або транспорт для виконання проекту, то не забудьте включити їх

вартість у кошторис проекту, як власні внески. Ці внески мають свою "ціну", і Ви повинні були б платити за них у випадку їх відсутності. Як правило, кошторис повинен бути складений у доларах США або іншій валюті, відповідно до вимог програми.

Потрібно включити в кошторис такі категорії (не обов'язково всі):

- штатний розклад (заробітна плата);
- консультанти;
- відрядження: проїзд, добові, готель;
- прямі витрати: оренда приміщення, офісні витрати, телефон, телеграф, поштові витрати, комунальні послуги;
- обладнання: автомобіль, комп'ютер, факс, ксерокс;
- професійна підготовка;
- непрямі витрати;
- інші виплати;
- поправка на інфляцію.

Вкажіть вартість одиниці, кількість одиниць, тривалість проекту, наявні власні кошти, наявні кошти спонсорів, необхідні кошти, вартість кожної окремої категорії та загальну вартість проекту.

ЗАСАДИ ДЛЯ СКЛАДАННЯ БЮДЖЕТУ

1. Бюджет стане частиною ваших пропозицій до проекту.
2. Готуйте бюджет **після** того, як напишете пропозиції до проекту.
3. Ви повинні бути обізнаними щодо бюджетних вимог та можливостей організації, яка фінансує проект.
4. Бюджет має містити вивірену/реалістичну фінансову інформацію. Зберіть необхідну інформацію про вартість послуг, товарів тощо.
5. Визначить термін бюджету.
6. Зважте на можливі затримки та інфляцію.
7. Розробіть просту, всеохоплюючу форму бюджету із зазначенням різновидів статей витрат на товари та послуги, цін і загальної вартості.

8. Зробіть перелік інших джерел фінансування з урахуванням місцевих внесків.
9. Попросіть колег проглянути ваш бюджет.

БЮДЖЕТНІ КАТЕГОРІЇ

I. ОСОБОВИЙ СКЛАД (заробітна плата):

- професійні співробітники;
- адміністративні/допоміжні співробітники.

II. ГРАНИЧНІ ПІЛЬГИ (відсоток платні)

III. КОНСУЛЬТАНТИ:

- преміальні виплати/інші видатки;
- добровольці.

IV. ВІДРЯДЖЕННЯ ТА ДОБОВІ:

- літак;
- наземний транспорт;
- добові/готель/витрати на харчування.

V. ПРЯМІ ВИТРАТИ:

- оренда офісу;
- офісні поставки;
- телефон/телеграф;
- пошта/доставка;
- розмноження/друк;
- комунальні послуги;
- електропостачання;
- вода;
- зовнішні послуги.

VI. УСТАТКУВАННЯ:

- автомобіль;
- комп'ютери;
- факс;
- ксерокс.

VII. СУБКОНТРАКТИ/СУБПІДРЯДИ



VIII. ПРОФЕСІЙНА ПІДГОТОВКА

IX. НЕПРЯМІ ВИТРАТИ

X. ФІКСОВАНІ ВИПЛАТИ

VIII. Додаткові дані

У даний розділ можуть входити такі додаткові матеріали, які підсилять Ваш проект:

- дані про виконавців проекту;
- дані про місце виконання проекту;
- рекомендації щодо виконавців проекту та клопотання про доцільність проекту;
- плани досягнення самозабезпечення організації в майбутньому;
- додаткові дані, які стосуються проекту.

IX. Звіти про виконання проекту



Агенція, що фінансує ваш проект, цілком закономірно буде вимагати від вас звітування на різних етапах його виконання. Як правило, це відбувається кожні 4-6 місяців. Звіти складаються відповідно до вимог, обумовлених в угоді про виділення коштів, що охоплюють зміст та розмір.

Найважливіше з того, що слід пам'ятати під час складання звітів про те, як просувається проект, це порівняння **реального стану справ з діяльністю та завданнями, запланованими у вашій угоді про виділення коштів**. У такий спосіб ви побачите, які види діяльності просуваються за розкладом, де ви попереду, а де відстали. Такі порівняння допоможуть вам сконцентрувати увагу як на досягненнях, так і на проблемах, що потребують уваги.

Дотримання завдань, відповідно до принципу SMART (конкретність, вимірюваність, територіальність, реалістичність, визначеність у часі), добре розпланована діяльність, правильно обрані показники змін, а також ретельний та ефективний збір і впорядкування інформації стануть запорукою інформаційно-повноцінного звіту щодо прогресу вашого проекту.

Хоча зміст звіту змінюватиметься залежно від проекту та організації, що виділяє кошти, він повинен бути якомога конкретнішим та детальнішим. Загалом звіт має містити відповіді на такі запитання:

- Який проміжок часу охоплює звіт?
- Які види діяльності і виконання яких завдань планувались на цей період? (У відповіді на це запитання вам допоможе періодичний графік виконання робіт.)
- Якими були конкретні дії та конкретні здобутки за цей період? За допомогою яких показників ви в цьому пересвідчилися? (Тут ви зможете оцінити кількість охоплених осіб, якою була їхня діяльність і досягнені результати.)
- Які ресурси використовувались? Чи були вони достатні? (Фінансові звіти, що подаються, мають містити відомості про витрати за весь підзвітний період. Однак не забувайте зазначити інші ресурси, якими ви скористались, включаючи участь громадськості та спільну діяльність).
- Які висновки ви зробили за цей період діяльності і як вони вплинуть на вашу подальшу роботу? Вам допоможуть зміни, внесені вами у періодичний графік.
- Які проблемами виникли у вас протягом цього періоду? Як ви збираєтесь їх вирішувати?
- Які ваші плани на наступний період діяльності? Чи враховують ці плани будь-які зміни у завданнях проекту, графіках діяльності або необхідних ресурсах? (Відповісти на це запитання вам допоможе періодичний графік).



Наступні кроки допоможуть вам під час складання звіту.

- Крок 1: Передивіться вимоги щодо звітності в угоді про виділення коштів.
- Крок 2: Зробіть висновки, які дії, конкретні факти та наявні свідчення (показники змін) найкраще доводять ваші успіхи.
- Крок 3: Впорядкуйте інформацію та визначить прогалини, які треба надолужити.
- Крок 4: Виберіть найбільш доречний формат для подання інформації.
- Крок 5: Складіть проект звіту й зверніться до інших фахівців із проханням переглянути його.

Дев'ять кроків до успішного залучення ресурсів



Процес пошуку коштів потребує багато часу та передбачає багато кроків. Тим не менш, ретельно спланований, він може привести до продуктивної та тривалої співпраці з фондами і корпоративними громадськими програмами.

Наступна інформація має на меті допомогти Вам у цьому процесі пошуку.

1. Визначте донорські організації, які відповідають інтересам Вашої благодійницької діяльності або, якщо Ви приватна особа, здійснюють фінансування приватної діяльності. Використовуйте довідники, особисті контакти, рекомендації, ресурси "Інтернету". Процес виявлення донора передбачає два кроки. Перший спрямований на розробку початкового списку 10-15 потенційних донорів, чиї інтереси відповідають інтересам Вашої організації або Вашого проекту. Другий крок передбачає подальше дослідження, після якого список звужиться до 3-4 донорів, з якими Ви можете співпрацювати.

2. Налагодьте контакт з донором для отримання його довідника та будь-яких інших матеріалів (річні звіти, інформаційні бюлетені, періодичні видання). Запитуйте матеріали за телефоном, через e-mail, факсом або листом. На даному етапі не слід включати дані про організацію або про стан проекту. Ми впевнені, що найкращими джерелами інформації про фонди та корпоративні донори є видання самих донорів. Після початкового дослідження, якщо Ви залишили потенційного донора у своєму списку, Вам слід запитати копії його річного звіту та рекомендації щодо заповнення і подання аплікаційних форм. Публікаціями донора можуть бути річні звіти, інформаційні бюлетені, список грантових програм, прес-релізи, рекомендації щодо заповнення і подання аплікаційних форм та інші документи. Багато донорських організацій, зазначених у цьому довіднику, видають річні звіти, часто перекладені однією або двома мовами. Оглядаючи річний звіт, звертайте увагу на інформацію, яка допомогла б Вам визначити, чи варто залишити донора у Вашому списку потенційних донорів. Особливу увагу звертайте на програмні уподобання, обмеження, географічні пріоритети та інші характеристики. Зі списку грантових програм, який часто включають у річні звіти, також можна отримати цінну інформацію. Список грантових програм вказує на типи організацій, які донор планує підтримувати, та середній розмір їхніх грантів.
3. Прочитайте матеріали, щоб визначити, чи відповідають інтереси донора діяльності, яка має фінансуватись. Якщо інтереси не збігаються, зупиніться. Донори завалені недоречними заявками.
4. Деякі донори можуть вимагати попередній лист-запит. Лист-запит - це не просто лист, у якому ви просите про фінансування. Це міні-заявка, як правило, на 2-3 сторінках (повна заявка звичайно складається з 10 і більше сторінок). Більшість донорів визначають, що повинен містити лист-запит або заявка. Треба чітко дотримуватись цих інструкцій, включаючи відповіді на запитання. Недотримання цих вимог може призвести до того, що Ваша заявка буде відхилена, незважаючи на всі її переваги. Багато донорських організацій, особливо ті, які надають

стипендії або винагороди, самі пропонують заздалегідь надруковані аплікаційні форми, які треба заповнити.

5. Якщо донор не дає інструкцій, тоді лист-запит повинен містити 2-3 сторінки і містити, щонайменше, таку інформацію:
 - скільки грошей Вам потрібно;
 - відомості про організацію, включаючи історію, поточні та виконані програми, з якої потреби Ви звертаєтесь, Ваші піклувальники або директори;
 - короткий опис програми або проекту, який має фінансуватись або як буде використано кошти, якщо передбачається підтримка загальної діяльності;
 - бюджет організації та бюджет програми або проекту;
 - копія реєстраційного свідоцтва.
6. Якщо донор не дає інструкцій, заявка має бути детальнішою, ніж лист-запит, і повинна містити:
 - резюме виконавців проекту;
 - список головних спонсорів, включаючи інших донорів і компанії;
 - інші джерела фінансування;
 - річний звіт;
 - критерії оцінки успіху проекту.
7. Ваша заявка повинна бути написана зрозумілою і правильною англійською, українською або російською мовами (відповідно до вимог конкретної донорської організації).
8. Не надсилайте того, чого не вимагає донор. У разі, коли донор не наголошує на можливості отримання заявки або листа-запиту факсом або через e-mail, надсилайте їх поштою. Деякі донори мають електронні аплікаційні форми.
9. Якщо Ви отримали грант, чітко дотримуйтесь вимог щодо звіту або оцінки. Недотримання цих вимог може призвести до поганої репутації Вашої організації і Вашої діяльності.



ПАМ'ЯТАЙТЕ, ЩО

Ефективне фінансування починається з Вашої організації

Ефективне фінансування фундаціями та корпоративними громадськими програмами має ґрунтуватись на розвитку продуманої організаційної стратегії та пов'язаної програмної пропозиції.

Розвиток організаційної стратегії зазвичай вимагає важкої праці з боку ради піклувальників та директорів Вашої організації, а також залучення до співпраці інших організацій, які мають подібне призначення. Розвиваючи свою стратегію, Ви повинні чітко і прямо відповісти на такі питання:

- Якою є мета Вашої організації?
- Яка Ваша цільова аудиторія?
- Чи отримує Ваша аудиторія подібні послуги від іншої організації?
- Яку важливу потребу або потреби Ви плануєте задовольнити? Яку проблему Ви плануєте вирішити?
- Чи повністю підтримує рада директорів Ваші ініціативи щодо реагування на ці потреби?

Фінансування - це довготривалі стосунки

Успішне фінансування часто залежить від встановлення довготривалих стосунків між партнерами. Три або чотири донори, які залишились у Вашому списку, можуть мати багаторічний досвід у Вашій сфері діяльності або вони можуть бути зацікавлені в здобутті досвіду у Вашій галузі та у Вашій країні чи регіоні. Майже жоден з донорів не надасть Вам гранту в обмін на звіт, написаний на півсторінки та ще й на рік пізніше.

3

Співпрацюючи з донором, Ваша організація повинна взяти на себе обов'язки довготермінових стосунків. Це передбачає спілкування у формі ефективного та вчасного звітування, як цього вимагає донорська організація, а також постійне інформування донора про значні зміни у письмовій проектній пропозиції.

З часом таке спілкування може розвинути у корисні професійні стосунки для обох сторін, коли донорська організація та утримувач гранту працюють для досягнення спільної конкретної мети.

3.3 Загальні рекомендації щодо написання проекту

I. Чітко та ясно

У процесі підготовки проекту не залишайте поза увагою такі основні правила:

- використовуйте слова, які означають завершеність (підготувати, розподілити, зменшити, збільшити, організувати, виробити);
- щоб сформулювати завдання, використовуйте критерії: **SMART**

S	specific	конкретність
M	measurable	вимірюваність
A	area-specific	територіальність
R	realistic	реалістичність
T	time-bound	визначеність у часі

- уникайте жаргонних слів;
- виправте граматичні помилки;
- дотримуйтесь впевненого та сміливого тону;
- думки висловлюйте коротко, ясно, цікаво.

II. Приблизний обсяг окремих розділів проекту

- | | |
|----------------------------|-----------------------|
| • Презентація організації | до 1 сторінки |
| • Формулювання проблеми | до 1 сторінки |
| • Мета проекту | 1 абзац |
| • Завдання проекту | від 0.5 до 1 сторінки |
| • План виконання проекту | до 1 сторінки |
| • Методи виконання проекту | до 1 сторінки |
| • Кошторис | до 2 сторінок |
| • Додаткові дані | до 10 сторінок |



III. Загальні критерії оцінки проекту

Будь-який донор зверне особливу увагу на ясність поставленої мети, завдань та можливостей Вашої організації. Донор сподівається побачити чіткий та логічний зв'язок між специфікою діяльності Вашої організації та сформульованою проблемою.

Наскільки реалістичною є поставлена мета? Чи сприятиме виконання проекту зміні нинішньої незадовільної ситуації? Чи видно, хто скористається результатами виконання проекту? Наскільки чіткі методи та план виконання проекту? Чи ясні методи оцінки результатів виконання проекту? Наскільки реалістичний та достатній для виконання поставлених завдань кошторис? Чи показана фінансова та моральна підтримка інших спонсорів? Чи доведено компетентність виконавців проекту?

IV. Уроки, отримані в ході підготовки проекту

Якщо Ви здобули грант за даним проектом - чудово! Якщо ні - не впадайте у відчай. Попросіть від фонду письмові або усні роз'яснення щодо причин Вашої невдачі, вивчіть та виправте слабкі місця Вашого проекту. Не бійтесь втратити час зараз, щоб згодом досягти поставленої мети. Вчіться на своїх помилках. Люди, які пишуть чудові проекти, ніколи не втрачали віри у правильність вибору і робили спроби знову і знову. Тільки через важку працю та велике терпіння Ви здобудете перемогу.

Як домогтися успіху вашої заявки



Складання проекту, пошуки фонду й оформлення заявки - це, звичайно, ваші головні завдання. Однак на їхньому виконанні турботи не закінчуються. Нестача часу на складання заявки зазвичай є причиною прикрих помилок: занадто детальний виклад інформації з якогось одного аспекту і її недостатність з інших видів діяльності, орфографічні та граматичні помилки

тощо. Тому, щойно поставлено останню крапку в заявці, перечитайте текст самі і/або дайте його перечитати іншим до того, як ви оформите остаточний варіант заявки і надішлете її у фонд.

Для чого це потрібно?

Оскільки це, напевно ваша перша заявка і ви ледь встановили контакт із фондом, у вас ще не було шансу завоювати повну довіру до себе. Як відповідний одяг необхідний для створення вашого позитивного іміджу під час співбесіди з потенційним роботодавцем, так і зовнішній вигляд вашої заявки повинний сподобатися людині, що буде її розглядати. Не пошкодуйте часу для того, щоб надати своїй заявці вигляду професійно складеного пакету з переконливою інформацією.



Редагування першої чорнової версії

Склавши чернетку своєї заявки, відредагуйте її, звертаючи особливу увагу на стислість, ясність і точність. Для цього вам буде потрібно принаймні два рази дуже ретельно прочитати текст своєї заявки. Для формування остаточного тексту потрібно декілька редакцій.

Перше читання. Перевірте, чи несе надана вами інформація те навантаження, що ви в неї вкладаєте. Для вирішення цього завдання використовуйте такі запитаннями:

- Чи Є в заявці вся необхідна для фонду інформація?
- Чи Виключена з основного тексту і додатків непотрібна інформація?
- Чи Має заявка зрозумілу і логічну структуру? (Проблема + методи + ресурси + допомога фонду = рішення.)

Друге читання. Цього разу вам буде потрібна людина, яка володіє іноземною мовою, якщо ваша заявка пишеться не рідною вам мовою.

1. Перевірте, чи обрані вами слова і вирази адекватні, відповівши на запитання:
 - чи Не зловживаєте ви занадто специфічними, важкими для розуміння термінами?
 - чи Передають слова і фрази вашу особисту впевненість в успішній реалізації проекту?
 - непереконливий варіант: "Ми сподіваємося, що досягнемо позитивних результатів."
 - переконливий варіант: "Ми досягнемо позитивних результатів."
 - чи можете ви замінити загальні фрази виразами, що мають більш конкретне і точне значення?
2. Перевірте орфографію, пунктуацію і граматику.

Після завершення остаточного варіанту відкладіть вашу заявку і поверніться до неї через кілька днів. За цей час на зміну емоційності автора прийде критичне сприйняття стороннього спостерігача, що допоможе вам вдосконалити свою заявку. Нехай її прочитає людина, до чийої думки ви ставитеся з повагою. Ви можете попросити свого "рецензента" оцінити заявку, використовуючи список оціночних критеріїв, запропонований нижче.

3.4 Корисні поради тим, хто пише заявку у фонд

Ваша заявка повинна виглядати настільки професійно, щоб у рецензентів, обмежених у часі, після візуального ознайомлення з нею не виникало сумнівів у її перевазі над іншими заявками. Пропонуємо вашій увазі кілька корисних порад про те, як складати заявки.



Як повинен виглядати матеріал?

Графічне оформлення. Подивіться на матеріали (наприклад, річний звіт) самого фонду. Зверніть увагу на графічне оформлення, шрифти, розміри і величину незаповнених текстом просторів, заголовки тощо. Складіть свою заявку відповідно до графічних смаків фонду. Графічне неприйняття вашої заявки (якщо вона складена недбало і без урахування вищевказаних особливостей) може викликати труднощі під час читання тексту. Вдале графічне оформлення може додати вам балів.

Зшивання заявки. Заявки, обсягом не більше тридцяти сторінок, можна скріплювати за допомогою степлера. Для заявок більшого обсягу рекомендуємо використовувати спіральне зшивання.

Жирний шрифт. Використовуйте його, якщо вам потрібно виділити слово або важливу думку. Слова, виділені жирним шрифтом, легше сприймаються, ніж підкреслені чи написані курсивом.

Графіки. Якщо ви використовуєте графіки, креслення і т.п., намагайтеся робити їх якомога простішими. Складні "конструкції" практично не сприймаються й ускладнюють сприйняття матеріалу.

Заголовки. Головні заголовки повинні завжди міститися на початку сторінки. Намагайтеся не розміщувати великих заголовків у нижній частині сторінки. Жоден заголовок не повинен потрапити на останній рядок сторінки. Визначте для себе три рівні заголовків: невпорядкована розмаїтість в оформленні заголовків може заплутати читача і зруйнувати структуру вашої заявки. Приклад:

ЗАГОЛОВОК ПЕРШОГО РІВНЯ

Заголовок другого рівня

Заголовок третього рівня.

Зверніть увагу на простір, що відокремлює три рівні. Такий підхід допомагає впорядкувати структуру заявки і спрощує сприйняття тексту.

Списки, переліки. Переліки за пунктами (1, 2, 3...; а), b), с)... тощо) використовуються у тих випадках, коли мова йде:

• про наміри та їхню послідовність; • про мету і завдання; • про матеріали й устаткування;	• про висновки; • про комплекс ідей; • про рекомендації.
--	--

Складайте переліки з п'яти-дев'яти пунктів. Не залишайте останній пункт без крапки. Зверніть увагу: якщо ви пишете англійською, кожен новий пункт у будь-якому переліку повинен починатися з великої букви. Використовуйте інші знаки (дефіси, зірочки та ін.) для графічного виділення кожного нового пункту, якщо хочете обійтися без класичних цифр і букв.

Конверт. Виберіть конверт такої величини, щоб вам не довелося складати свою заявку.

Береги. Ширина лівого і правого берегів має бути не менше ширини великого пальця (приблизно 2,5 см.): читач, тримаючи в руках сторінку, не повинен закривати пальцями текст.

Речення. Речення повинні складатися приблизно з п'ятнадцяти чи меншої кількості слів.

Шрифт. Використовуйте розмір шрифту 12 чи 10, Times Roman.

Номери сторінок. Сторінки повинні бути пронумеровані, навіть якщо ваша заявка займає лише п'ять сторінок.

Папір і формат. Використовуйте білий стандартний папір формату А-4, якщо від фонду немає інших побажань.

Абзаци. Використовуйте новий рядок, обмежте величину абзаців. Їхня середня величина повинна бути в межах восьми рядків. Не обов'язково вирівнювати правий край тексту "як у книзі". Нерівний правий край може сприяти кращому сприйняттю.



Друк. Для кращої якості використовуйте для друку лазерний принтер.

Пропуски. Для структурування великих текстів використовуйте пропуски. Занадто компактний текст ускладнює сприйняття. Робіть подвійні пропуски між рядками, якщо немає інших вказівок від фонду. Використовуючи переліки, робіть пропуски між ними.

Контрольний список

Тепер, коли ви двічі відредагували заявку і внесли в неї виправлення, про які йшлося раніше, ви повинні оцінити її конкурентноспроможність. У списку, який подається, перераховані ті вимоги до заявок, що забезпечують їм успіх.

Іншими словами, якщо у вашій заявці відсутня хоча б одна з перерахованих ознак, зазначених у контрольному списку, заявку необхідно змінити таким чином, щоб вона відповідала цим вимогам.

Більш об'єктивно оцінити відповідність заявки цим трьом пунктам зможе компетентна людина, яка не брала участі в її написанні. Порівняєте результати перевірки. Успіхів вам!

Ці вимоги можна розділити на три категорії:

- відповідність заявки інтересам фонду;
- наявність у заявці всіх необхідних компонентів;
- загальний стиль заявки.

Більш детально ознайомитись з критеріями контрольного списку Ви можете, використовуючи розташовану на наступній сторінці таблицю.

Частина III. Написання проекту

Контрольний список: КРИТЕРІЇ	Так/Ні
Відповідність інтересам фонду	
<i>Інтереси фонду.</i> Проблема відповідає інтересам і пріоритетам фонду.	
<i>Обмеження.</i> Проект буде реалізований саме в тому регіоні, в інтересах саме тієї соціальної групи, саме з тією метою і з використанням саме тих ресурсів, яким надає перевагу фонд.	
<i>Обсяг запиту.</i> Бюджет проекту не перевищує суми, яку готовий виділити фонд.	
Необхідні компоненти	
<i>Супровідний лист і титульний аркуш.</i> Вони адресовані конкретним людям.	
<i>Вступ.</i> Ваша організація здатна успішно здійснити проект.	
<i>Опис проблеми.</i> Проблема є актуальною, вимагає невідкладного вирішення, що і підтверджується наведеними фактами і цифрами.	
<i>Мета і завдання.</i> Завдання конкретні і вимірювані, з чітко визначеними часом і ресурсами, необхідними для їхнього виконання.	
Методологія	
<i>Ідея.</i> Проект цікавий, оригінальний і добре продуманий.	
<i>Поширення ідей, результатів.</i> У проекті передбачається, що позитивні зміни, досягнуті завдяки проекту, будуть поширюватися.	
<i>Звіт.</i> У заявці обговорено, коли і як організація надасть звіт про зроблену роботу та її результати.	
<i>Методи оцінки.</i> У заявці передбачено, за якими критеріями будуть оцінені досягнуті результати.	
<i>Майбутнє фінансування.</i> У заявці прописані шляхи та методи, яким чином буде відбуватися фінансування проекту в майбутньому.	
Бюджет	
<i>Арифметичні розрахунки.</i> Усі розрахунки зроблені правильно.	
<i>Витрати.</i> Враховано всі передбачувані витрати, зокрема з огляду на інфляцію.	
<i>Вартість.</i> Загальна вартість відповідає масштабам проекту.	
<i>Пояснення до бюджету.</i> Всі незрозумілі пункти пояснені.	
Додатки	
<i>Схема.</i> Структурна схема організації чітко представлена.	
<i>Комплектість.</i> Усі необхідні документи надано.	
Загальний стиль	
<i>Труднощі.</i> Заявка написана доступною мовою, усі специфічні терміни пояснені.	
<i>Обсяг.</i> Заявка відповідає обсягу інформації, який закладений в ній. У заявці немає зайвих слів і фраз.	
<i>Логічний порядок.</i> Проблема+метод+ресурси+підтримка фонду=рішення.	
<i>Формат.</i> Формат відповідає вимогам.	
<i>Зовнішній вигляд.</i> Абзаци невеликі, заголовки і підзаголовки зрозумілі, текст набраний акуратно.	
<i>Акуратність.</i> В тексті відсутні граматичні, орфографічні і пунктуаційні помилки.	

Якщо Ви отримали негативну відповідь?

Якщо Ваш проект відхилять, не сприймайте відмову як особисту поразку. Вона далеко не завжди означає низьку якість вашого проекту чи недоліки вашої кваліфікації.



Існує безліч причин, з яких проект може бути відхилений. Трапляється таке, що проект може цілком відповідати інтересам фонду, але на той момент, коли заявка потрапить у фонд, кошти, передбачені на підтримку вашого регіону, будуть вичерпані. Іноді пріоритети фонду кардинально змінюються з приходом нового президента чи члена правління. У деяких випадках відмову варто розглядати як спробу змусити вас звернути увагу на інші фонди. Дуже важливо пам'ятати, що жоден з фондів ніколи не стане Вашим постійним партнером.

Так чи інакше, спробуйте взяти для себе щось корисне навіть з відмови. Не забудьте подякувати працівникам фонду за розгляд Вашої заявки.

У будь-якому випадку не втрачайте надії, що на заявку позитивно відгукнеться другий (третій, четвертий...) фонд, куди Ви одночасно подавали цю ж заявку.

***Ні за яких обставин не здавайтесь, що б ви не робили.
Не вийшло на перший раз - пробуйте ще і ще!***



Сім міфів світу здобувача гранту



Ви познайомилися з основними особливостями ігрового поля, головними гравцями та їхньою стратегією, необхідною для досягнення успіху в грі "отримання гранту". Тепер час розвіяти міфи, якими обростає будь-яка серйозна гра з набором суворих правил. Не знаючи

правил чи свідомо їх не виконуючи, ви не зможете виграти.

Міф перший:	<i>Фонд тільки того і чекає, щоб озолотити мене.</i>
Реальність:	Змагання вимагає активності. Саме це слово вказує на необхідність пошуку, вистежування, а не пасивного чекання того, що хтось прийде і дасть вам грошей. Просто кажучи, не сидіть склавши руки. Якщо ви не знайдете придатний фонд першими, це "за вас" зроблять інші.
Правило:	Активно шукайте можливості, якщо не хочете програти.
Міф другий:	<i>Чим більше грошей я попрошу, тим більше мені дадуть.</i>
Реальність:	Зазвичай, чим більший бюджет проекту, тим складніше отримати гроші. На великі гранти можуть розраховувати лише відомі і перевірені часом організації з "послужним списком" успішно реалізованих проектів. Якщо ви представляєте молоду організацію, почніть з малого. Однак якщо ідея проекту не виправдовує грошей, яких просите, може вийти і так, що фонду навіть дуже скромний запит буде здаватися завеликим.
Правило:	Будь-який спонсор бажає мати віддачу від своїх грошей.

Міф третій:	<i>Здобувши грант від фонду, я гарантую собі отримання нових грантів від того ж фонду в майбутньому.</i>
Реальність:	Жоден грант не може бути гарантією автоматичного отримання нового фінансування від того ж фонду. В ваших інтересах показати черговому донору, що у вас вже є ціла мережа фінансових джерел, за допомогою якої ви зможете як завгодно довго здійснювати свій проект. Пріоритетні напрямки фондів змінюються дуже часто.
Правило:	Не покладайте на жоден фонд надій на довічне фінансування.
Міф четвертий:	<i>Гроші в кишені - я їм господар і ні перед ким не повинний звітувати.</i>
Реальність:	Фонди укладають угоду з організацією, яка береться здійснити проект, що відповідає потребам (інтересами, пріоритетом) самого фонду. Ваш проект стає в такий спосіб тим документом, що юридично зв'язує вас і ваш фонд. За цим контрактом ви зобов'язані вчасно надавати фонду всю документацію - звіти, повідомлення про зміни в програмі і т.д.
Правило:	Грант накладає на вас насамперед зобов'язання.
Міф п'ятий:	<i>За допомогою неправдивих фактів і представлення своєї організації у більш вигідному світлі, ніж є насправді, я доможуся більшого, ніж говорячи тільки правду.</i>
Реальність:	У вас може виникнути бажання прикрасити правду. Навряд чи це допоможе. Плідність ваших відносин з фондом залежить, в основному, від того, наскільки ви довіряєте один одному. Якщо виявиться неправда, ви не тільки ризикуєте репутацією своєї організації, але, швидше за все, повинні будете повернути вкладені гроші.
Правило:	Чесність - найкраща тактика.



Міф шостий:	<i>Свою мету і завдання я повинен цілком підкорити інтересам фонду.</i>
Реальність:	Деякі здобувачі переконані, що їхні шанси збільшаться, якщо орієнтиром для них будуть, у першу чергу, інтереси і мета донора, і тільки потім - свої власні. Візьміть курс на рівноправне співробітництво. Визначите власні завдання і потреби та спробуйте зблизити їх з інтересами фонду.
Правило:	Ви не можете керувати вітром, але ви можете керувати вітрилами.
Міф сьомий:	<i>Відмова - це справжня катастрофа.</i>
Реальність:	В цій грі у вас дуже багато суперників. Зазвичай тільки 10-30% усіх здобувачів отримують позитивну відповідь. Тому, якщо на вашу пропозицію надійшла негативна відповідь, поставтеся до цього як до гарного уроку і спробуйте знову! З'ясуєте у донора, чому він відмовився фінансувати вашу ідею, і ніколи не відмовляйтеся від наступних спроб.
Правило:	Якщо вас спіткала невдача, вчіться на своїх помилках і пробуйте знову і знову!

Частина IV. Зв'язки з громадськістю або Паблік рилейшнз (PR)

Зміст частини:

- 4.1 Вступ**
- 4.2 Функції PR**
- 4.3 PR у системі стратегічного менеджменту**
- 4.4 PR і споріднені з ним напрямки діяльності**
- 4.5 Особливості PR у діяльності організацій третього сектора**
- 4.6 Позиціонування організацій третього сектора**
- 4.7 Різниця в технологіях PR організацій третього сектора**
- 4.8 Хто має відповідати за PR-роботу в НУО та урядових організаціях?**
- 4.9 Принципи зовнішніх зв'язків**
- 4.10 Визначення загальної стратегії, планування PR-діяльності**
- 4.11 Мобілізація зусиль на реалізацію PR-програми**
- 4.12 Письмові та друковані матеріали**
- 4.13 Оцінка ефективності виконання PR-програми**



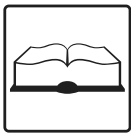
На тренінгах ми отримали цікаву і корисну для нас інформацію, зокрема, про способи поліпшення іміджу своєї організації, про лобіювання інтересів її клієнтів, про ведення PR-кампанії та найкращі методи інформування населення про свою діяльність. Отриманні знання вже сьогодні застосовуємо у роботі організації. Це та практична користь тренінгів, які проводяться в рамках проекту "Голос громадськості".
Я вражена професійною підготовкою тренерів Творчого центру "Каунтерпарт".

Олена Потока,
секретар громадських комітетів з нагляду за медициною та
підтримки охорони здоров'я. м.Комсомольськ



4.1 Вступ

Зв'язки з громадськістю являють собою неодмінну сферу діяльності будь-якої громадської організації. Вона різними шляхами поширює інформацію про себе іншим людям. Розвішуючи оголошення у під'їздах, організовуючи виставки або концерти, друкуючи газетні замітки, відповідаючи на телефонні дзвінки, листи, ваша організація так чи інакше впливає на процес і результат сприйняття її іншими людьми.



ПАБЛІК РИЛЕЙШНЗ (PR) - це система зв'язків організації з іншими організаціями, групами, окремими особами, широкою громадськістю, від яких залежить успіх діяльності організації, спрямована на формування позитивного іміджу, залучення прихильників, налагодження позитивних взаємовідносин всередині організації.



Дослівний переклад "public relations" - громадські зв'язки. Система зв'язків із громадськістю являє собою об'єктивний процес, який не завжди залежить від його учасників, тому що залучає в свою орбіту найширші верстви населення, у тому числі співробітників організації, потенційних членів організації, її клієнтів, добровольців.

На відміну від реклами, PR не закликає людей безпосередньо вступати з вами у стосунки обміну. PR готує громадську думку до того, щоб вона сприйняла передбачуваний вами продукт (чи то послуга, товар або ідея). Таким чином, PR - це інвестиції у майбутнє. Реклама ж може розглядатися як один із елементів PR (тому що вона завжди відображається на формуванні громадської думки).

На відміну від пропаганди, PR ґрунтується на етичних нормах, чесному діалозі, повній відкритості та досягненні злагоди.

"PR - це мистецтво і наука досягнення гармонії шляхом взаєморозуміння, заснованого на правді та повній інформації."

Сем Блек

Виникнення системи PR пов'язано з інтересами бізнес-сектору (ідея, яка виникла у 1906 році, належить американському журналісту). Його метою було забезпечити позитивне ставлення суспільства до підприємництва, конкретних фірм та бізнесменів.

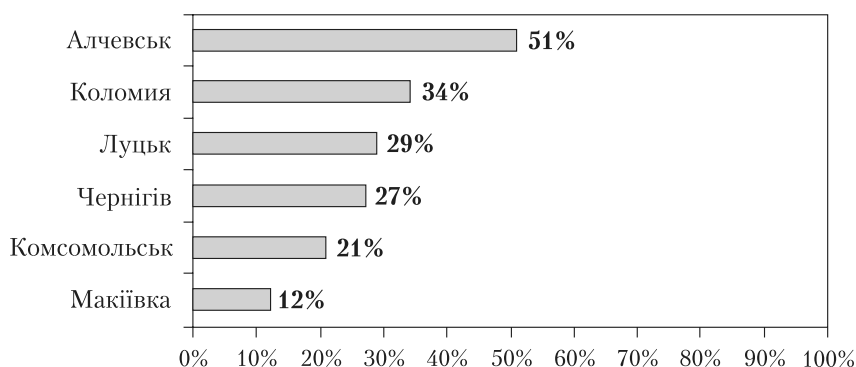
Система громадських зв'язків (PR) запозичується та активно використовується некомерційними організаціями (організаціями "третього сектору"). PR застосовують і урядові структури, політичні діячі.

PR має містичний зміст для невтаємничених. Насправді його значення просте і зрозуміле, хоча скільки авторів матеріалів про PR, стільки й визначень цього поняття.

Найчастіше **PR** ("*public relations*", "*паблік релейшнз*") перекладається з англійської як "**зв'язки із громадськістю**". Під такою назвою цей вид людської діяльності відомий в Україні. Але так само близько до змісту це словосполучення можна перекласти як "зовнішні зв'язки", "відносини з громадськістю", "комунікація" або "спілкування".

Спілкування - одна з головних рис людської спільноти. Зрозуміти одне одного можливо лише за допомогою спілкування. PR - це набір правил, які роблять спілкування найбільш ефективним, допомагають досягати необхідних вам результатів. Але тут йдеться не про особисте спілкування, а про контакти організацій, коаліцій чи проектів, які ви представляєте.

Відсоток тих, хто щось знає про діяльність громадських організацій у своєму місті*



*за даними дослідження, проведеного Київським міжнародним інститутом соціології (КМІС) у шести представлених містах у червні 2004 року на замовлення "Голосу Громадськості".

4.2 Функції PR

Три основні функції паблік релейшенз:

- 1) Контроль думок і поведінки громадськості з метою задовольнити потреби та інтереси насамперед організації, від імені якої здійснюються PR-акції. Ця функція часто зазнає критики, оскільки у такий спосіб організація сприймає громадськість як свою жертву. Подібна ситуація багато в чому нагадує маніпулювання свідомістю та поведінкою людей у певному напрямку.
- 2) Реагування на громадськість, тобто організація бере до уваги і відповідним чином реагує на події, проблеми або поведінку інших. Інакше кажучи, організація нібито намагається прислуговувати громадськості, розглядати тих, від кого залежить її доля, як своїх господарів.
- 3) Досягнення взаємовигідних відносин між усіма пов'язаними з організацією групами громадськості шляхом сприяння плідній взаємодії з ними (у тому числі зі службовцями, споживачами, постачальниками, виробничим персоналом тощо). Саме ця функція являє собою основу моделі компромісу і вважається найбільш корисною і плідною, оскільки цільові групи громадськості тут сприймаються як партнери організації, з якими вона вступає у злагоду.



Зазначені функції паблік релейшенз певним чином відображають історичні етапи становлення і розвитку цього інституту. Виконуючи такі функції, система зв'язків із громадськістю допомагає усім інститутам суспільства - державним і громадським, політичним і господарським, благодійним і суто комерційним - зрозуміти свою соціальну відповідальність перед суспільством, теперішніми і майбутніми поколіннями людей. Паблік релейшенз функціонують в усіх сферах і умовах життя, оскільки їх принципи відображають найголовніші людські прагнення: бути такими, щоб розуміли інші, співпрацювати з іншими та відчувати прихильність з боку інших.

4.3 PR у системі стратегічного менеджменту

PR як функція менеджменту

PR може надавати допомогу у вирішенні виробничих питань, продажу продукції на ринку. Проте, зв'язки з громадськістю не є додатком до відділів людських ресурсів, реклами або маркетингу. В ідеалі, PR допомагає організації виробити свою "філософію", досягти поставленої мети, адаптуватися до умов, що змінюються, і успішно конкурувати на ринку.

1. Функція експерта, радника (творчі, нестандартні рішення)

- Аналітична, дослідницька робота, аналіз PR-проблем та їхніх джерел, визначення стратегічних суспільних завдань організації (заява про місію організації, розробка корпоративної філософії, принципів і тактики діяльності).
- Прищеплення керівникам організації почуття соціальної відповідальності, культури публічної поведінки, вміння брати участь у формуванні публічного та репутаційного капіталів корпорації.
- Належність до "керівної команди" організації. Участь у прийнятті стратегічних рішень організації (корпорації, компанії) шляхом надання базової інформації про соціальне середовище та соціальні наслідки рішень, що приймаються.
- Надання допомоги керівництву в пристосуванні (адаптації) організації до соціальних умов, що змінюються (глобалізація і вдосконалення комунікаційних технологій, реагування на громадську думку, посилення контрольних функцій державних органів, врахування соціальних, політичних і культурних особливостей нових закордонних ринків, рекомендації на випадок злиття організацій або купівлі нових підприємств, розвиток туристичної індустрії тощо).
- Вироблення нового ставлення до робочої сили, її підготовки та задоволення соціальних потреб.
- Формування, підвищення, захист репутації (іміджу) організації як соціального інституту.
- Провідна роль в умовах кризи (кризові PR, управління кризами).

PR як комунікація

2. Функція спеціаліста з питань комунікації (рутинна, заздалегідь розписана, запрограмована робота, але така, що потребує креативного підходу).

- Інформування громадськості про роботу організації за допомогою різноманітних технік комунікації, із врахуванням зворотного зв'язку. Уміння переконувати.
- Використання новітніх комунікаційних технологій, особливо електронних (кібер-простору, технологій з використанням "Інтернет").
- Виконання PR-програм (проведення PR-кампаній, із врахуванням особливостей усіх елементів PR-процесу: ситуативний аналіз, сегментування аудиторій громадськості, формулювання завдань, планування, організація заходів і комунікація, оцінка результативності PR-роботи).
- Систематичне налагодження та підтримка двосторонньої комунікації.



PR як засіб впливу на громадську думку

3. Сприяє виконанню таких основних завдань:

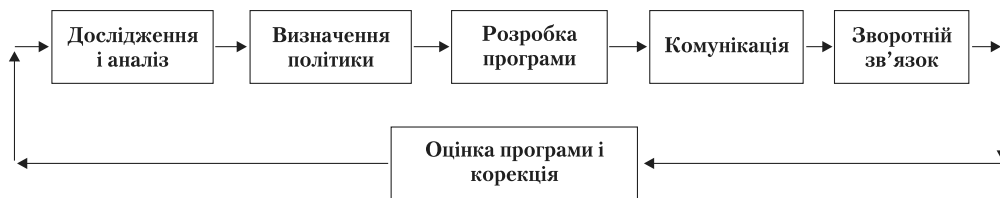
- підтримка позитивної думки про організацію;
- формування думки, якщо її ще немає, або кристалізація прихованих уявлень про організацію;
- нейтралізація ворожої щодо організації думки;
- підвищення престижу (іміджу, репутації) організації;
- інтерпретація громадської думки;
- досягнення взаєморозуміння між організацією та громадськістю.

Ефективний вплив на громадську думку (переконання громадськості), як правило, базується на знанні та розумінні тих, на кого справляється вплив. Досягається це не тільки за допомогою відповідних технологій впливу на громадськість, але й двосторонньої комунікації.

Спеціалісти PR ніколи не працюють із громадськістю взагалі.

Громадськість, як правило, поділяється на:

- зовнішню і внутрішню;
- прихильників, опонентів, байдужних;
- цільову;
- пріоритетну;
- ключову.



PR як процес

Процес - набір послідовних дій, функцій, спрямованих на досягнення певного результату.

Циклічність (безперервність) процесу PR: зворотній зв'язок (реакція аудиторії) веде до оцінки виконаної програми, що стає принциповим елементом підготовки PR-програми.

4.4 PR і споріднені з ним напрямки діяльності

Практика зв'язків з громадськістю може охоплювати різноманітні види діяльності (PR-діяльність): прес-посередництво, сприяння (просування), роботу відділів у справах громадськості (що, як правило, типово для державних установ), непряму рекламу (publicity), рекламу та багато іншого. Однак вона ніяк цим не вичерпується. Зазначена діяльність також близька до пропаганди, журналістики, маркетингу та просування товарів на ринок, але, знову ж таки, це не тотожні явища.

Прес-посередництво (press agency), або агітація в пресі. Історія походження паблік релейшнз як соціального інституту тісно пов'язана з прес-посередництвом (його уособленням є фігура прес-агента), дехто вважає, що прес-посередницька діяльність прес-агента і паблік релейшнз - це одне й те ж. Але це далеко не так. Прес-посередництво (агітація в пресі) - це написання матеріалів або організація заходів з метою привернення уваги до особи, організації, продукції або ідеї та забезпечення їм за допомогою преси громадської помітності. Воно передбачає планування й проведення таких заходів, що заслуговують стати новиною, аби привернути увагу до окремої людини, організації, ідеї або товару.

Просування (promotion)

Просування (сприяння) має на меті привернути увагу громадськості, для чого широко використовує метод організації спеціальних подій. Крім того, перед просуванням стоїть ще одне завдання - формування думки. Можна вважати, що просування - це функція паблік релейшнз, яка передбачає спеціальні заходи (діяльність або організація заходів), спрямовані на стимулювання та підтримку інтересу до особи, товару, організації чи напрямку діяльності. Успіх кампаній просування залежить від ефективності використання різноманітних засобів зв'язків з громадськістю.

Непряма реклама (publicity)

Пабліситі часто сприймають як синонім паблік релейшнз. Насправді між цими видами діяльності є різниця. Пабліситі виконує суто комунікативну функцію, в той час як на паблік релейшнз покладено ще й функцію менеджменту (управління). Точніше кажучи, пабліситі - це інформація з незалежного джерела, яка використовується засобами інформації тому, що вона має цінність новини. Це неконтрольований метод розміщення повідомлень рекламного характеру в засобах інформації, оскільки джерело повідомлення нічого не сплачує пресі за це розміщення. Функція пабліситі - привернути, завоювати і утримати увагу людей до когось або чогось. Інформація, що заслуговує бути новиною, може розміщуватися в різноманітних засобах масової інформації.

Отже, пабліситі -це не паблік релейшнз, а лише одне із знарядь, якими користуються PR-фахівці у своїй роботі.



Громадські справи (public affaires)

Багато працівників сфери паблік рилейшнз користуються поняттям "громадські справи " або "громадська діяльність" (public affaires). Проте це помилка.

Громадські справи - це особливий різновид паблік рилейшнз, пов'язаний із налагодженням і підтримкою стосунків між організацією та урядовими й громадськими установами або, навпаки, між урядовими установами та впливовими групами населення. На внутрішньодержавному рівні така діяльність пов'язана як з офіційним спілкуванням державних установ з громадянами, їх окремими групами, так і з інформаційною роботою. Тобто, це сфера офіційних контактів з посадовими особами певного адміністративного рівня, представниками законодавчих органів та різними ініціативними групами тиску (наприклад, лобістами).

Лобіювання становить особливу частину громадських справ, призначених налагоджувати та підтримувати зв'язки між групами особливого інтересу та урядовими організаціями з метою впливу на законодавчий та нормотворчий процес.

Реклама (advertising)

Стратегічне завдання реклами зводиться до формування бажання, мотивування попиту на товари або послуги. Серед завдань реклами варто назвати: складання рекламних оголошень, забезпечення їх певним текстовим супроводом та купівля часу на телебаченні, радіо або місця в газетах і журналах з метою розміщення рекламних повідомлень. Реклама у вигляді оплаченого часу або місця в засобах масової інформації виступає інструментом паблік рилейшнз, який часто використовується як доповнення до пабліситі, акцій просування та прес-посередництва.

Маркетинг (marketing)

Маркетинг - це управлінська функція, яка виявляє потреби і бажання людей, пропонує товари і послуги для задоволення цих потреб таким чином виникають зв'язки, внаслідок яких товари і послуги постачаються в обмін на те, що має цінність для постачальника.

Різниця між цільовими функціями PR і пропаганди

Пропаганда	Паблік рилейшнз
Переконання	Розуміння
Спонування до дії	Злагода
Виокремлення та протистояння	Конструктивна співпраця
Дезінформація, використання інформації проти суперника	Надання правдивої інформації
Приховані наміри	Щирість, відкритість
Нав'язування своєї волі	Етика свободи та відповідальності



4.5 Особливості PR у діяльності організацій третього сектора

Визначення цільових груп

У найзагальнішому розумінні під громадськістю розуміється будь-яка група людей (іноді навіть окремі індивіди), що так чи інакше пов'язана з життєдіяльністю організації або установи.

У практиці PR переважно застосовують дістає ситуативний підхід, коли під поняттям "громадськість" (активна аудиторія) мають на увазі будь-яку групу людей, що за певних обставин згуртувалася навколо певних спільних інтересів, цінностей або переживань і має відношення до конкретної організації.

Варто пам'ятати: існують три фактори ситуативного характеру, які, перетворюють групу людей на активну громадськість, завдяки спілкуванню людей між собою (**комунікації**).

1. Визнання проблеми. Це фактор, що показує, якою мірою люди відчувають зміну ситуації і тим самим усвідомлюють потребу в інформації.
2. Усвідомлення обмежень. Це фактор засвідчує, якою мірою люди

відчувають себе пригніченими під дією зовнішніх факторів та шукають шляхів виходу з конкретної проблемної ситуації, що склалася. Якщо люди вважають, що здатні щось змінити або вплинути на проблемну ситуацію, вони шукатимуть додаткову інформацію для того, щоб скласти план дій.

3. Рівень залученості. Це фактор показує, наскільки люди відчувають себе втягнутими в проблемну ситуацію та зазнають її впливу на собі. Іншими словами, чим більший ступінь залученості людей у ситуацію, тим ще більше вони потребуватимуть обговорення, спілкування, пошуку інформації з цього приводу.

Типологія груп громадськості:

- 1) працівники засобів масової інформації (місцеві, загальнонаціональні, спеціальні канали), включаючи пресу, телебачення, радіомовлення та відомчі засоби;
- 2) громадськість власне організації, у тому числі керівний і службовий персонал центрального офісу, головні обрані й призначені спеціалісти різного профілю, заслужені та почесні члени організації, виробничий персонал різних рівнів, обслуговуючий персонал на виробництві, члени профспілки та інші;
- 3) місцева громада, у тому числі її засоби інформації, лідери груп та керівники місцевих політичних, громадських, ділових, релігійних, культурних та інших організацій;
- 4) інвестори, у тому числі реальні та потенційні, преса з фінансових питань, статистична служба, мережі фінансової та економічної інформації, організації страхування тощо;
- 5) органи держави, включаючи представників законодавчої, виконавчої і судової влади центрального та місцевого рівнів, органи місцевого самоврядування тощо;
- 6) споживачі, у тому числі персонал власне організації, різні групи споживачів, активісти захисту прав споживачів, видавництва для споживачів, місцеві засоби інформації та лідери місцевої громади і місцевих організацій;

- 7) громадськість груп особливого інтересу (формальні та неформальні об'єднання індивідів з метою реалізації своїх інтересів): НУО, політичні та громадські організації, благодійні фонди, аматорські утворення тощо, у тому числі їх канали інформації, лідери та керівники організацій, неформальні лідери.

Способи визначення цільових груп громадськості

Сформовані групи громадськості (Prepackaging publics) - добре організовані групи, члени яких об'єднані між собою спільними інтересами. Їх можна назвати готовими цільовими групами.

Сегментація - розподіл громадськості або аудиторії на окремі частини, з якими легше працювати, оскільки вони за своїм складом однорідні.



Наприклад:

- промисловці і підприємці, об'єднані в Українську спілку промисловців і підприємців (УСПП);
- бізнесмени, що є членами окремих клубів;
- члени аматорських клубів за інтересами;
- товариства і творчі спілки;
- громадські об'єднання, у тому числі НУО;
- політичні партії;
- національні та етнічні групи;
- релігійні громади за конфесіями.

Під час планування PR-кампанії, громадськість сегментується на окремі частини, серед яких потім визначаються найбільш важливі (пріоритетні, ключові) групи, на які спрямовуються інформаційні, рекламні та інші комунікаційні зусилля.

Безперечно, найбільш надійним шляхом розпізнавання та визначення пріоритетних груп громадськості є дослідницька робота, уважний аналіз того, хто ж насправді входить до їх складу, яка їх реальна думка, яке їх ставлення до тих чи інших питань, до організації, чому їх лінія поведінки саме така, а не інакша. Варто наголосити, що саме дослідження усіх цих та інших питань приведе до бажаного результату, а не припущення, покладання на власну інтуїцію. Порушення цього правила призводить до великих неприємностей, причому тривалого характеру.

Особливості змісту та форм комунікаційно-інформаційної роботи НУО

На противагу установам підприємницького та державного секторів, громадські або благодійні неприбуткові організації (НУО), що належать до "третього сектору", ставлять собі за мету, як правило, розв'язання цілого кола соціальних питань. Серед них, насамперед, - боротьба з бідністю, допомога малозабезпеченим групам громадян, сприяння розвитку освіти і науки, сприяння державним органам і установам у виконанні їх окремих функцій, наприклад, опікування проблемами дітей, розвитку охорони здоров'я, цільового соціального забезпечення тощо. Узагальнюючи, можна сказати, що найвище покликання НУО - служіння конкретним громадським інтересам.

З цього випливають такі обов'язки НУО:

- постійно інформувати громадськість про свою мету та конкретні завдання;
- доводити свою соціальну значущість та необхідність;
- завойовувати довіру з боку суспільства;
- зміцнювати свою репутацію;
- звітувати про діяльність;
- нарощувати свій соціально-корисний потенціал.

Усе це означає, що робота організацій "третього сектора" тісно пов'язана зі зв'язками з громадськістю.

Завдання зусиль НУО у сфері PR полягають у тому, щоб через різні канали масової та міжособистісної комунікації донести до відома населення ті проблеми і питання, які щоденно постають перед некомерційними організаціями, привернути увагу до того, чому вони конче необхідні для суспільства та як працюють. У даному випадку особливе значення мають питання прозорості в роботі організацій

"третього сектора", звітування про цілеспрямоване використання своїх фондів, посилене задоволення насамперед злободенних потреб людей, а не тих, які вважають за потрібне керівники (апарат) цих організацій. Звідси питання їх репутації, завоювання довіри до себе, підзвітності перед громадськістю з точки зору PR стають першочерговими.

4.6 Позиціонування організацій третього сектора

Коло питань, що мають постійно перебувати у центрі уваги PR-зусиль громадських та благодійних організацій, Серед яких особливе значення має інформування про такі аспекти:

- Як саме надходять кошти до фондів неприбуткових організацій?
- Як витрачаються кошти фондів?
- Чи справді організації діють так, як говорять і пишуть?
- Чи дійсно від них є користь суспільству?
- Чому організації не докладають ще більших зусиль?
- Чому потрібно давати кошти саме цим, а не іншим організаціям?
- Чи повною і достовірною є інформація, яку вони надають про свою діяльність?
- Чому вони не об'єднують свої зусилля з іншими організаціями, що працюють у тій же сфері?
- На скільки ефективно організованою та керованою є їх робота?
- Який рівень кваліфікації відповідальних працівників організацій?
- Хто належить до кола керівників та громадських або опікунських рад цих організацій?
- Яка кількість волонтерів допомагає в роботі цим організаціям?
- Чи узгоджується система накопичення фондів неприбуткових організацій з вимогами чинного законодавства?

Обґрунтованість відповідей на такі запитання часто засвідчує різницю між ефективними і неефективними зв'язками з громадськістю, що здійснюються організаціями такого плану. PR-інструментарій, що при цьому використовується, є традиційним:



- інформаційні матеріали;
- збори і зустрічі з представниками громадськості;
- поширення прес-релізів;
- проведення прес-конференцій;
- заяви та свідчення причетних до справи людей про роботу організації;
- виставки;
- спеціальні події тощо.

Така робота має бути ретельного спланована і підготовлена, базуватися на спеціальних дослідженнях, практично виконуватися з використанням різних каналів комунікації з громадськістю, перевірена і оцінена на предмет ефективності.

З точки зору технології організації зв'язків з громадськістю немає нічого особливого, чим установи "третього сектора" відрізнялися би від інших.

4.7. Різниця в технологіях PR організацій третього сектора

1. Унікальність діяльності організацій третього сектора швидше за все полягає в тому, що вони надають допомогу людям там і тоді, де і коли інші інститути суспільства (часто впливові і з великими можливостями) не можуть або не бажають цього робити. Тобто, головна різниця полягає в меті та завданнях їх PR-роботи.
2. Громадські та благодійні організації використовують науку і мистецтво паблік рилейшнз насамперед для того, щоб допомагати людям на засадах благадійництва, в той час як комерційні організації завжди дбають про прибутки, тобто використовують PR-технології заради власних інтересів. Можна навіть сказати більш відверто: якщо організації підприємницького сектора вбачають у PR інструмент "обробки" клієнтів, акціонерів, урядових установ задля збільшення своїх прибутків, то для організацій третього сектора PR - це засіб привернення уваги громадян, клієнтів та донорів до певних суспільних проблем та необхідності їх термінового вирішення.

3. Різниця в PR-роботі організацій цих секторів зумовлюється також їх матеріальними можливостями та ресурсами, тому неприбуткові організації, як правило, у штатах своїх працівників мають набагато менше PR-фахівців, ніж підприємницькі. Однак справа полягає не тільки в цьому. Зазвичай керівники добродійних та інших некомерційних організацій не завжди приділяють достатню увагу питанням зв'язків з громадськістю.
4. Нарешті, неприбуткові організації та їх діяльність значною мірою залежать від допомоги з боку добровільних помічників (волонтерів). У більшості випадків вони без цього просто не змогли б існувати.

4.8 Хто має відповідати за PR-роботу в НУО та урядових організаціях?



Роль паблік рилейшнз у кожному конкретному випадку визначають такі фактори, як тип організації, розуміння значення PR вищим керівництвом, здібностей і особистих якостей керівника PR-відділу. Все це й обумовлює ступінь залучення PR-спеціалістів до прийняття ключових рішень в організації.



Досвід показує, що найчастіше до складу "керівної команди" включають PR-спеціалістів великі корпорації, ніж невеликі організації.

Великі корпорації функціонують, як правило, у висококонкурентному середовищі. Отже, вони часто опиняються в центрі уваги преси, а тому більш чутливі до загальних політичних питань, громадської думки, підтримки своєї репутації.

Тому постійно існує необхідність регулярного проведення прес-конференцій, налагодження формальних відносин із пресою, написання промов і виступів для керівництва, спостереження за ситуацією і консультування з питань, потенційно здатних вплинути на функціонування корпорації.

На відміну від великих, невеликі за розмірами НУО часто діють на незначній території. Номенклатура їх послуг здебільшого стандартна й обмежена. Вони перебувають під слабким громадським тиском, тому

преса не виявляє до них особливого інтересу.

Звідси, у невеликих організацій потреба в PR-акціях здається незначною і зводиться головним чином до таких простих операцій, як випуск прес-релізів, прес-бюлетенів і проведення маломасштабних PR-акцій. Тому PR-функції малих організацій переважно стандартні, і залучати PR-спеціаліста до вироблення стратегічних рішень їх перші керівники не поспішають, а то й просто не бачать у цьому особливої потреби.

Наголосимо, що саме в невеликих організаціях найчастіше спотворюють функції інституту паблік рилейшнз, зводячи їх переважно до рутинних акцій маркетингового характеру, реклами тощо.

Це означає, що потенціал PR як науки і мистецтва репутаційного менеджменту тут практично не використовується. На чолі НУО часто стоять не професійні менеджери, а соціальні працівники, вчителі, лікарі, представники інших гуманітарних професій. Такі люди так чи інакше недооцінюють значення PR, а то й просто соромляться використовувати його інструментарій. Вони нерідко взагалі вважають недоцільним витрачати кошти на щось інше, окрім безпосередньої допомоги цільовим групам громадян. Витрати на рекламу, постійні маркетингові дослідження, PR-заходи вони часто порівнюють з марнотратством. Як наслідок, зв'язки з громадськістю тут носять несистемний характер, планування здійснюється без глибокого вивчення реальних потреб тих чи інших груп людей.

Звідси, щоб виправити становище, своє ставлення до PR мають насамперед змінити перші керівники НУО. Вони повинні:

1. уважно ставитися до сфери зв'язків із громадськістю й особисто брати участь у її розвитку;
2. постійно радитися з компетентними спеціалістами з PR;
3. приймаючи відповідальні рішення, завжди враховувати їх соціальні наслідки;
4. підтримувати безперервний двосторонній зв'язок (комунікацію) з внутрішньою і зовнішньою громадськістю;
5. ретельно координувати практичні дії зі своїми усними заявами;

6. чітко визначати пріоритети у сфері зв'язків із громадськістю.

Крім того, в організації має обов'язково бути людина, яка безпосередньо відповідає за сферу зв'язків із громадськістю. Це може бути штатний працівник, який має особливі здібності до аналітичної, організаційної та комунікаційної роботи і який пройшов відповідну підготовку на спеціальних курсах з PR.

Щоб успішно виконувати для організації функції зв'язків з громадськістю, відповідальний працівник має бути готовий до роботи у таких напрямках: консультаційна діяльність; робота у сфері комунікації; дослідження й аналіз PR-проблем; розробка і здійснення PR-програми (PR-кампанії); інтегрування всіх комунікаційних функцій організації.

Все це звісно не виключає можливості, у разі потреби, звертатися до професійних PR-агенцій та соціологічних центрів для поглибленого аналізу реального стану публіцитного капіталу організації та розробки нових стратегій у сфері PR.



4.9 Принципи зовнішніх зв'язків НУО

Зв'язки НУО з представниками ЗМІ

Як відомо, одним із основних принципів роботи недержавних організацій є прозорість. Співпраця з пресою є практично єдиною можливістю сформулювати позитивну громадську думку, надати суспільству всю необхідну інформацію щодо діяльності НУО. Значення цієї роботи важко переоцінити: вона дозволяє поширювати інформацію про НУО та інститути громадянського суспільства, знайомити громадськість з результатами роботи, залучати нових партнерів тощо.

Є певні принципи спілкування з журналістами, яких має дотримуватися відповідальний за зв'язки зі ЗМІ у недержавній організації (така людина має бути у складі НУО обов'язково):

- *інформативність* - функцією журналіста у суспільстві є збирання та поширення інформації, тому головний критерій для професійного журналіста у спілкуванні з відповідальним - наявність у

пропонованому матеріалі потрібної читачам інформації;

- *довіра* - журналіст повинен ставитись до представника НУО як до джерела інформації, що викликає довіру і здатний бути об'єктивним;
- *точність* - усі матеріали, а також усні повідомлення, які передаються до преси, повинні містити лише точні факти, дані, цифри тощо;
- *зручність* - вся робота з пресою має бути спланована так, щоб врахувати специфіку роботи журналістів: графік виходу матеріалу, формат повідомлення, стиль написання; представник НУО повинен "прилаштовуватися" під журналіста, а не навпаки.

Як і будь-яка робота, стосунки між НУО та ЗМІ потребують певного планування, і для цього потрібно розробити стратегію таких стосунків. Ця стратегія повинна містити перелік завдань інформаційної кампанії, а також конкретну інформацію, яку треба донести до громадськості. Наступними пунктами стратегії мають бути аудиторія кампанії, а також конкретні методи цієї роботи.

Починати, власне, треба з інформаційної кампанії про заснування НУО. Тут може бути організована прес-конференція, адже початок будь-якої справи - чудовий інформаційний привід для ЗМІ. Детальніше про прес-конференцію та правила її організації йтиметься нижче.

Надалі слід також використовувати інформаційні приводи для роботи з пресою. Такими приводами можуть бути: відкриття нового проекту, приїзд закордонного партнера та будь-яка акція НУО.

Конкретні методи, за допомогою яких можна використати ці інформаційні приводи, можуть бути різними - залежно від ситуації, що склалася. Це може бути організація прес-конференції чи брифінгу, розповсюдження прес-релізу, спеціальний захід для ЗМІ тощо. Про це йтиметься далі.

Принципи зв'язків з працівниками державних структур

У нинішньому вкрай заформалізованому суспільстві надзвичайно велику роль відіграють органи влади. Недержавні організації постійно перетинаються та співпрацюють з органами виконавчої влади, а найбільш розвинені НУО вже досягли того рівня, що намагаються здійснювати вплив на законодавчу владу шляхом лобіювання. У цій важливій роботі

також потрібні професійні підходи до визначення комунікативної стратегії. Хоча дуже поширеною є думка про те, що українське чиновництво вкрай корумповане і в усьому шукає особистої вигоди, досвід свідчить: влада найбільше потребує інформації. Органи потребують поінформованості щодо всіх заходів та акцій, які відбуваються на "їхній" території. Як і в багатьох інших випадках, потрібно шукати спільні завдання та прагнення між НУО та органом влади, а потім на цій базі вибудовувати програму співпраці.

Мета комунікації з державними органами:

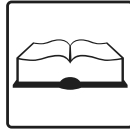
- вплив на прийняття потрібних НУО рішень (наприклад, дитячий фонд зацікавлений потрапити до переліку організацій, залучених до виконання регіональної програми підтримки безпритульних дітей);
- моніторинг рішень, послідовна політика органу влади щодо НУО (той же фонд зацікавлений постійно потрапляти до згаданого переліку й до того ж хоче бути залученим не лише формально, а брати участь в реальних заходах).



Щоб прийняти рішення, який орган влади має бути обраний на роль ключового партнера НУО, організації потрібно мати чітке уявлення, яким чином органи влади приймають рішення у сфері зацікавлення НУО.

Співпраця з владою також вимагає низки ресурсів (наприклад часу, якого завжди не вистачає, а тому до використання цього ресурсу потрібно ставитися обережно). Замість "розпорошення" зусиль потрібно обрати чіткий фокус, якого пізніше слід дотримуватися.

Усі засоби впливу НУО на органи влади можна умовно поділити на дві групи. До прямих засобів впливу належить безпосереднє спілкування та спільна робота в командах з чиновниками. Надзвичайно важливими також є підходи, що базуються на залученні третьої сторони: створення коаліцій, робота зі ЗМІ та громадянами, яку можуть звертатися до органів влади із пропозиціями.



Безпосередніх каналів комунікацій із чиновниками може бути скільки завгодно. Варто звернути увагу на деякі з них.

- *Листування.* Стабільний та перевірений часом спосіб спілкування з владою. Існує певна процедура розгляду звернень громадян, якої чиновники мають дотримуватися. У листах можуть міститися не тільки пропозиції, але й аналітичні матеріали.
- *Особисті зустрічі.* Найефективніший засіб комунікації, який не тільки дозволяє передати потрібну інформацію та отримати зворотну реакцію, а й започаткувати партнерські стосунки з чиновниками.
- *Участь у заходах державних органів.* Ваша участь неодмінно зробить подію більш представницькою. Під час участі в такому заході ви можете мати власні завдання або просто посприяти партнеру з органу влади у виконанні ним своїх завдань. Важливо не забувати про те, що заходи державних органів мають свій формат, якого потрібно дотримуватися.
- *Організація спеціальних заходів.* Спільні заходи НУО та органу влади є реальним прикладом співпраці та унікальною можливістю утворити команду з представників недержавної організації та органу влади.
- *Залучення третьої сторони.* Цей засіб може виявитися корисним у разі виникненні кризової ситуації у стосунках з органом влади. Трапляється таке, що через свою некомпетентність чи нерозуміння чиновники не хочуть йти на контакт з НУО. Третя сторона - громадяни, ЗМІ, інші чиновники - партнери НУО можуть вплинути на те, що посадова особа змінить своє ставлення.

4.10 Визначення загальної стратегії, планування PR-діяльності

Формулювання проблеми

Формулювання проблеми підсумовує все те, що вже стало відомо про проблемну ситуацію, описує її у вигляді таких специфічних понять, що піддаються виміру:

Що є джерелом занепокоєння?

Де міститься проблема?

Коли загострилася проблема?

Хто причетний або хто від неї страждає?

Як вони виявилися причетними до проблеми або зазнали її впливу?

Чому це хвилює організацію та її громадськість?

Реальною PR-проблемою для НУО може бути низька поінформованість населення про їх діяльність, неналежний рівень довіри до їх діяльності тощо. Для урядових організацій найбільш принциповою PR-проблемою є низький рівень довіри або поширений серед населення імідж як значно корумпованих.



Визначення стратегій

Здатність стратегічно мислити означає:

- передбачати та формувати параметри бажаного стану речей у майбутньому;
- визначати, які сили і фактори сприятимуть або заважатимуть просуванню вперед;
- обирати ефективну стратегію наближення до поставленої мети.

Плануючи програму діяльності, організація фактично стає на шлях передбачення майбутніх рішень. Тому стратегічне планування має містити систему всіх ключових логічних кроків, що ведуть до поставленої мети.

Визначення цільових аудиторій та комунікаційних засобів

Відповідальні за зв'язки з громадськістю повинні не тільки якомога

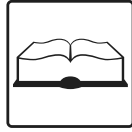
точніше визначати цільові та пріоритетні групи громадськості, а й у кожному випадку обирати найбільш придатні засоби комунікації, використовувати особливу стратегію і тактику у кожному конкретному випадку.

Існують перевірені часом засоби та прийоми комунікації, які дозволяють долати розбіжності між позицією організації та установками цільової аудиторії або громадськості. Серед них варто звернути увагу на такі:

- 1) використовуйте ті засоби інформації, які найбільше наближені до позиції аудиторії;
- 2) застосовуйте те джерело інформації, яке користується найбільшою довірою аудиторії з конкретного питання;
- 3) зменшуйте розбіжності між власною позицією та позицією аудиторії;
- 4) шукайте наближення до аудиторії у сфері лексики, гумору тощо, тобто поза межами проблеми, яка роз'єднує вас;
- 5) доводьте, що ваша позиція співпадає з думкою більшості, при цьому показуючи, що ця більшість є в самій аудиторії;
- 6) показуйте розбіжності між групами в аудиторії, якщо це допоможе досягти позитивної реакції (можна робити і навпаки);
- 7) модифікуйте повідомлення для різних цільових груп громадськості в інтересах організації.

Основні етапи процесу стратегічного планування

- a. Прийняття рішень щодо програмних завдань.
- b. Визначення ключових груп громадськості.
- c. Формування регламенту (правил або процедур) визначення стратегій.



Процес стратегічного планування включає такі основні етапи

1. Визначення ролі та місії організації. Проголошується загальне призначення організації, визначаються зміст та обсяг роботи, яку потрібно виконати.

(Більшість організацій чи то в своїх офіційних статутах, чи то на рівні програмних документів мають сформулювати заяву про найближчі та перспективні завдання діяльності. Завдання полягає в тому, щоб висловити у стислій формі, для чого власне існує організація. Іншими словами, заява про місію є урочистим проголошенням громадського покликання організації, розрахованим на те, щоб наповнити її членів почуттям високої мети, причетності до соціально важливої справи.

З точки зору зв'язків із громадськістю заяви про місію, завдання, обов'язки, моральні цінності та соціальну відповідальність організації мають подвійне значення. По-перше, вони зобов'язують організацію бути підзвітною громадськості, що вимагає зв'язків високого стандарту на основі гласності та відвертості. По-друге, висловлені в заявах норми і цінності, яких зобов'язується дотримуватися організація, є тим фундаментом, на якому фахівці з PR можуть формувати свої завдання, розробляти власні програми діяльності, розраховувати на відповідні матеріальні ресурси, розкривати і збагачувати творчі сили.)

2. Виявлення ключових сфер, де потрібні зрушення. Визначається, де концентрувати увагу, енергію та інтелектуальні зусилля.
3. Розробка системи індикаторів ефективності. З'ясовуються фактори, що піддаються вимірюванню, або на основі яких можуть визначатися завдання.
4. Вибір та постановка завдань. Формулюються результати, яких потрібно досягти.
5. Підготовка плану дій. Визначаються шляхи досягнення конкретних завдань. При цьому використовуються:
 - a) розробка програми (програмування): встановлюється логіка послідовності дій для досягнення завдань;
 - b) складання календаря (графіка): визначення термінів проведення заходів та досягнення мети;
 - c) формування бюджету: визначаються джерела та розподіляються фінансові ресурси, необхідні для досягнення завдань;
 - d) розподіл відповідальності: призначаються відповідальні за кінцеві результати та виконання окремих завдань;
 - e) рецензування та доопрацювання: Перш ніж приступити до дій, проект плану апробується та обговорюється.
6. Організація контролю. Йдеться про забезпечення контролю ефективності кроків для виконання завдань.
7. Комунікація. Визначаються внутрішньоорганізаційні канали комунікації, необхідні для досягнення розуміння та підтримки протягом усіх попередніх шести етапів.
8. Реалізація. Йдеться про забезпечення з боку всіх ключових керівників спільної згоди щодо напрямків негайних і наступних практичних дій та призначення відповідальних за це осіб.

Елементи PR-плану

У кожному плані PR-роботи, яка б не була його форма, обов'язково мають міститися вісім основоположних елементів. А саме:

- ситуація;
- завдання;
- громадськість (аудиторія);
- стратегія;
- тактика;
- календар/графік;
- бюджет.

4.11 Мобілізація зусиль на реалізацію PR-програми

Організація подій, акцій, інформаційних приводів та їх роль в організації PR-програми

Після того, як з'ясовано ситуацію, проведено аналітичну роботу, затверджено стратегічний план, сформульовано завдання та визначено тактику (заходи та засоби комунікації, за допомогою яких реалізовуватиметься PR-програма), настає момент, коли необхідно перейти до проведення практичних дій (заходів).

Незаперечне правило: справи промовляють красномовніше, ніж слова.

Спеціальні події

Система зв'язків із громадськістю за час свого існування накопичила величезний досвід використання різноманітних заходів для створення сприятливого іміджу організацій або окремих осіб. Зокрема, під час виконання програм спеціалісти з PR широко застосовують метод влаштування спеціальних заходів.

Вони закладають влаштування заходів у програми для того, щоб ініціювати новини (інформаційні приводи), особливо у тих випадках, коли буденна діяльність організації не дає стільки інформації, скільки хотілося б.

Центральний захід може зробити програму більш цікавою, ефективною і такою, що заслуговує увагу преси. Для кращого поширення іміджу організації серед громадськості такий захід має бути вагомим, як правило, серйозним та організованим в інтересах громадськості. Найбільша

ефективність досягається тоді, коли захід залучає велику кількість людей та передбачає присутність відомих впливових людей.

Характерні ознаки спеціального заходу

1. Не будучи випадковим, він спланований, організований або ініційований.
2. Влаштовується насамперед (хоча і не завжди виключно) для того, щоб про нього повідомили або його повторили. І оскільки успіх заходу вимірюється саме цим, то вже у самому плануванні закладається така ознака, як бути новиною, для того, щоб вона відтворювалася засобами масової інформації.
3. Захід рекламується заздалегідь.
4. Він наповнюється більшим драматизмом, елементами несподіванки, сенсації.
5. Він швидше поширюється і активно запам'ятовується. Щоб стати новиною, для участі в акції спеціально підбираються учасники.
6. У разі необхідності, захід можна повторити і таким чином посилити враження від нього.
7. Заходи плануються для того, щоб бути більш зрозумілими, а, отже, і переконливими.
8. Заходи більш "соціабельні", про них більше розмовляють, вони доступніші для спостереження. Їх проведення планується в інтересах громадськості.
9. Вони продукують інші акції. Вони стають домінантою громадської свідомості тому, що їх стає дедалі більше.

До широко використовуваних у практиці зв'язків із громадськістю акцій або спеціальних заходів можна віднести:

- спеціальні дні, вечори, тижні, місячники;
- торгівельні шоу, експозиції, виставки, ярмарки, фестивалі;
- зустрічі, семінари, круглі столи, конференції, з'їзди, симпозіуми, конгреси, громадські слухання;



- роковини, ювілеї, пам'ятні дати;
- спеціальні нагороди, привітання;
- мітинги, публічні дебати, тематичні зустрічі;
- колективні обіди, вечери, бенкети, фуршети;
- змагання, вікторини;
- спонсорські премії, іменні стипендії, пожертви;
- прийоми, презентації;
- концертні та театральні турне;
- демонстрації готової продукції, пересувні експозиції продукції;
- візити заслужених та видатних людей, церемонії зустрічей та проводів;
- вибори офіційних посадових осіб;
- звіти про вирішення проблем, повідомлення статистичних даних;
- оголошення результатів опитувань громадської думки, соціологічних досліджень;
- оголошення нових призначень на відповідальні посади;
- повідомлення, прес-конференції про важливі новини в житті та діяльності організації, окремої особи;
- зустрічі з видатними спортсменами, ветеранами спорту тощо;
- колективне відвідування музеїв, виставок, концертів, театральних вистав;
- зустрічі з видатними людьми, церемонії роздавання автографів;
- опікування безпритульних дітей, громадян похилого віку;
- зустрічі з депутатами;
- зустрічі та конференції з участю лідерів громадської думки;
- спеціальні освітні програми: як бути заощадливим, здоровим тощо;
- спеціальні програми для політичних лідерів;
- урочисті події, святкування державних, національних, релігійних свят;
- тематичні заходи та святкування національних історичних подій;
- заходи із вшанування історії та культури інших країн і народів.

Зрозуміло, що наведений перелік спеціальних PR-заходів неповний. Крім того, в кожній країні, місцевості, де, як правило, склалися певні історичні або політичні традиції, такі заходи можуть діставати особливого забарвлення.

Спеціальні заходи організовуються головним чином для того, щоб забезпечити організації авторитетну пресу. Тому під час проведення спеціальних акцій потрібно мати на увазі ряд елементів, що добре відомі журналістам. А саме:

- завчасне планування повного висвітлення у ЗМІ;
- завчасне оголошення за допомогою ЗМІ, прямі поштові надсилання, рекламні оголошення на вулицях тощо;
- підготовка статей, фотоматеріалів, буклетів;
- впорядкування приміщень для преси і обслуговування журналістів;
- інформаційне забезпечення: своєчасна підготовка копій доповіді, повідомлень, програм, інтерв'ю, матеріалів прес-конференцій;
- розподіл конкретних обов'язків: відповідальні за програму на кожному місці, інтерв'ю для ЗМІ, забезпечення фотоматеріалів для друку та інших інформаційних повідомлень для преси під час проведення та після завершення події тощо;
- призначення відповідальних за підготовку звіту, листів подяки тощо;
- якщо рівень та зміст організованих подій, масштаби та склад їх учасників і запрошених гостей такий, що все це разом заслуговує бути новиною, то, без сумніву, засоби масової інформації не зможуть обійти їх мовчанкою.



Тобто організація отримає непряме рекламування, що дуже важливо для реалізації PR-програм неприбуткових організацій третього сектора.

4.12 Письмові та друковані матеріали



Прес-реліз є найпоширенішою формою спілкування з пресою. У процесі діяльності НУО написання та розсилка прес-релізу може використовуватися у багатьох випадках: до прес-конференцій, акцій, зустрічей тощо.

Щодня десятки або сотні (в залежності від масштабу засобу масової інформації) прес-релізів знаходять до редакцій газет, радіо, ТБ та журналів. Більшість з них ніколи не використовується. Що ж впливає на вибір конкретного редактора, коли він вирішує використовувати чи не використовувати

певний прес-реліз? Перш за все редактор звертає увагу на формат прес-релізу, тобто чи виглядає він як інформаційний матеріал. Це може здатися не дуже логічним, але багато добре написаних, інформаційно насичених релізів не були навіть переглянуті редактором лише через те, що їхній вигляд відрізнявся від загальноприйнятого.

Проте, якщо зважити на специфіку роботи журналіста, можна погодитися, що перевантажений різними матеріалами редактор повинен у короткий термін визначити, якому релізу слід надати перевагу. Можна спрогнозувати, що він обере короткий (не більше двох сторінок) прес-реліз, надрукований на стандартному (А-4) папері, написаний тією мовою, якою виходить конкретна газета (передача ТБ, радіо).



Прес-реліз - це стандартна форма надання інформації, тому не варто вносити в нього експериментальні ідеї, для цього краще обирати матеріали, які можна вкласти до пакету інформаційних матеріалів.

Прес-реліз - це, перш за все, матеріал, який містить свіжу інформацію. Практично прес-реліз має подвійну цільову аудиторію: спочатку інформація, що містить в ньому, має переконати журналіста в тому, що вона є важливою та гідною публікації, а після друку (виходу в ефір) прес-реліз повинен вплинути певним чином на громадськість. Для цього важливо ретельно скласти текст релізу.

Структура релізу повинна будуватися таким чином: спочатку найголовніше, потім подробиці. Готуючи прес-реліз, бажано дотримуватися публіцистичного стилю, пам'ятаючи при цьому, що прес-реліз не є статтею, а лише матеріалом для неї. Тому в авторському тексті слід уникати суб'єктивних оцінок та емоційних висловлювань. Прес-реліз повинен мати достатню кількість цитат, які журналісти люблять використовувати у своїх статтях. Ще декілька стислих порад щодо написання прес-релізів:

- мова релізу повинна бути чіткою та ясною;
- не треба зловживати технічними подробицями та цифрами;
- речення та абзаци повинні бути короткими;
- заголовок релізу повинен розкривати його зміст;
- текст подається лише з одного боку аркуша;
- у прес-релізі не бажано робити підкреслень, навіть якщо вони здаються дуже важливими;

- прес-реліз бажано подавати з логотипом, назвою організації, адресою, телефоном тощо;
- прес-реліз не може побачити світ без дати;
- аббревіатури, що вживаються у прес-релізі, хоча б один раз треба розшифрувати;
- числівники від одного до дев'яти, а також на початку речення пишуться прописом;
- у прес-релізі бажано вживати слово "відсоток", ніж користуватися знаком "%".

Особливу увагу слід також приділити розповсюдженню прес-релізу. При цьому слід враховувати певні обставини. Треба чітко усвідомлювати, журналісти яких видань зацікавлені в отриманні цієї інформації. Важливою є також і та обставина, яким чином можна передати до редакції прес-реліз. Не можна забувати й про те, що в кожному ЗМІ є свій графік підготовки матеріалів і під час передачі прес-релізу його треба враховувати.



Інформаційна довідка та набір матеріалів для преси

Набір матеріалів для преси - це спеціальний пакет інформації, пов'язаної із подією чи завданнями прес-конференції або іншого прес-заходу. Цей перелік має містити повну інформацію про вашу організацію та її служби. Головна мета набору - допомогти журналістам підготувати матеріал на запропоновану вами тему. Під час проведення заходів, на які запрошується преса, обов'язково слід готувати такі підбірки і розповсюджувати їх. Це додаткова можливість для вашої організації стати відомою та почутою.

Набір для преси має сприяти журналістам у поданні більш детальної та правдивої інформації. Це один із засобів заощадити час журналістів під час прес-конференції чи іншого заходу. Замість довгого усного пояснення, ви можете коротко викласти основну суть події, а решту інформації журналісти знайдуть у своєму наборі.

Не всі повідомлення з підбірки журналісти використовують, вони мають власний погляд й схильні розробляти матеріал на власний розсуд. Однак надані відомості можуть дати цікаву інформацію чи зробити наголос на одному з аспектів події. Журналістам завжди не вистачає часу. Вони мало коли дозволяють собі таку розкіш, як дослідження чи ознайомлення з іншими джерелами і не вишуковують самостійно інформацію чи факти. Підбірка постачає додаткову інформацію без зайвих затрат часу.

Потрібно зробити набори для преси якомога привабливішими. Найкращий варіант - виготовити спеціальні папки із логотипом та контактами організації. Коштує це не так дорого, як здається. Пізніше їх можна буде використовувати і в інших випадках: на семінарах та зустрічах. Більший наклад папок зменшить вартість кожної окремої папки.

Підбірка має містити такий обсяг інформації, який буде корисний для реципієнта. Найважливішими деталями інформаційної підбірки є назва організації, адреса й номер телефону, ваше ім'я (як контактної особи) та номер телефону (якщо він відрізняється від вищезазначеного). У внутрішню кишеньку деяких підбірок вкладають візитки. Інформацію про організацію можна друкувати й на обкладинці.



Фахівці радять вкладати у набір для преси такі матеріали:
Прес-реліз.

Інформаційну довідку - історію організації. Коротко викладіть основні дані про організацію, що засвідчують її позитивну репутацію та вагомі здобутки в тій чи іншій галузі.

Перелік цитат - один із засобів надати своєрідну інформацію. Їх репортер може використати у статті.

Біографії керівників організації, згадка про яких можлива у повідомленні про певну подію. Біографії мають бути короткими й містити лише конкретну інформацію, яка може бути використана у статті. Якщо повідомлення висвітлює подію, в якій брали участь доповідачі, підбірка має включати їхню біографію й текст кожного виступу. До кожної біографії можна додати фотографію. Кожну фотографію має супроводжувати підпис на той випадок, якщо загубиться біографія.

Інші публікації, наприклад, звіти, аналітичні доповіді, соціологічні дослідження тощо.

Копію логотипу організації.

Фотографії та огляди щодо послуг та функцій організації, примірники раніше розповсюджуваних випусків на цю тему.

Копії раніше надрукованих статей.

Рекламу вашої сторінки в мережі "Інтернет".

Дискету або CD з електронною версією всіх матеріалів підбірки (обов'язково перевірте дискету на віруси).

Прес-бюлетень.

Відомчі або спеціалізовані друковані матеріали.

Брошури та довідники.

Прес-бюлетень, відомчі або спеціалізовані друковані матеріали, брошури та довідники - всі ці засоби інституціональної реклами також можуть бути додані до набору для преси.

Дуже важливо, щоб всі друковані матеріали для преси витримувались в одному стилі. Для визначення фірмового стилю, за можливістю, потрібно залучати професійного дизайнера. Шрифти, абзаци навіть кольори - дотримання уніфікованості всіх цих аспектів дозволяє говорити про стиль друкованих матеріалів. Не забувайте про логотип: він має бути таким, який легко розпізнати. Логотип потрібно розміщувати на всіх друкованих матеріалах організації - від візиток до газет.



Прес-бюлетень - це друковане видання, призначене для журналістів. Мета його випуску - надання більшої інформації про організацію та події, пов'язані з цими організаціями. Випуск прес-бюлетеню може бути регулярним чи одноразовим. Типова мотивація для випуску прес-бюлетеню - великий захід, як-от конференція чи симпозіум. Прес-бюлетень до такого заходу може містити повні виступи або тези головних доповідачів, інші деталі події, що можуть бути важливими для ЗМІ під час написання репортажів. Регулярний випуск прес-бюлетеня - ефективний спосіб виконання PR-стратегії організації. Нині багато компаній використовують електронний прес-бюлетень. До регулярного бюлетеню журналіст звикає, отже, його випуск та розсилка дозволяють будувати стосунки зі ЗМІ на регулярній основі.

Відомчі або спеціалізовані друковані матеріали останнім часом стали дуже поширеними. Поділяються вони на дві групи: внутрішні та зовнішні. Внутрішні видання розраховані на персонал компаній/організацій і є дієвим інструментом "внутрішнього" PR. Зовнішні видання, окрім журналістів, можуть бути призначені для клієнтів, акціонерів або широкого загалу громадськості.

Брошури, довідники та інші друковані матеріали є надзвичайно важливими засобами підвищення статусу організації. Робота над виготовленням та вдосконалення подібних видань є неодмінною складовою щоденної роботи НУО.

Організація і проведення прес-конференції



Прес-конференція - це заздалегідь підготовлений захід, під час якого представники організації (речник, виконавчий директор тощо) поширюють інформацію, відповідають на запитання з певної теми одночасно представникам багатьох ЗМІ. Прес-конференція є ефективним засобом не тільки поширення інформації особливого значення, але й гарна нагода для налагодження контактів з журналістами, перевірки їх ставлення до організації.

Поради, як краще підготувати та успішно провести прес-конференцію.

- А) **Планування.** Визначте час та місце, зручне для журналістів. Пам'ятайте, що час до обіду і відразу після обіду є найбільш зручним. Уникайте скликання прес-конференції на той час, який збігається із заходами державних установ, що не дозволить журналістам прийти до вас.
- Б) **Повідомте засоби масової інформації.** Якщо не виникло якихось надзвичайних обставин, повідомляйте пресу про скликання прес-конференції принаймні за 24 години до її проведення. Таке повідомлення можна зробити за допомогою телефону, попередньої заяви про головні деталі прес-конференції (хто, що, де, коли, чому) або того й іншого водночас. Переконайтесь, що журналісти зрозуміли інформацію про актуальність прес-конференції та підстави її важливості для читачів та слухачів. Зв'яжіться з усіма каналами ЗМІ, які могли б зацікавитись вашим заходом. Не обмежуйтесь лише великими агентствами новин. Невеликі газети або станції хоча й мають малочисельну аудиторію, проте вони швидше можуть повідомити про деталі вашої прес-конференції саме тим колам громадськості, які є важливими для організації.
- В) **Готуйтеся.** Переконайтесь в тому, що виступи та модератор прес-конференції добре підготувалися. Спробуйте передбачити, які можливі запитання будуть поставлені журналістами та підготуйте добре продумані відповіді на них.
- Г) **Прийдіть раніше.** Журналістів та гостей, що прийшли, потрібно зареєструвати і роздати їм інформаційні матеріали

- Д) **Пакет для преси.** Пакет з інформацією, переданий журналістам перед прес-конференцією, посилить наголос на основну тему, надасть їм корисну інформацію про підстави заходу, допоможе поставити запитання по суті справи та підготувати більш точні репортажі. У прес-пакеті має міститися лише найбільш суттєва інформація. Не примушуйте зайнятих журналістів витратити час на пошуки ключової інформації у надто деталізованих матеріалах. Добірка матеріалів у пакеті залежить від теми прес-конференції, тому може бути більшою або меншою за обсягом. В оптимальному пакеті для преси мають міститися: короткий прес-реліз або заява щодо теми прес-конференції; лаконічні відомості (не більше 1 сторінки) про організацію; ілюстративні матеріали; біографічні дані речника; копії позитивних статей про організацію, що були надруковані останнім часом.
- Є) **Озвучення.** Потурбуйтеся про радіо- і телерепортерів, щоб вони мали змогу зробити якісні відео- та аудіозаписи для своїх репортажів. Передбачте можливість для того, щоб вони могли поставити свої мікрофони перед промовцями.
- Ж) **Обмежте число доповідачів.** Під час прес-конференції має виступати якомога менше промовців (як правило, один або два, не враховуючи модератора). Якщо виникає потреба збільшити кількість промовців, виберіть серед них найбільш авторитетних, що мають відношення до теми прес-конференції. Велика кількість промовців відверне увагу присутніх від головної теми. Для кожного доповідача приготуйте окрему табличку, де великими літерами написані повністю прізвище, ім'я та по батькові. Посаду писати не треба.
- З) **Логотип.** На стіні (за спинами доповідачів та модератора) обов'язково слід повісити великий кольоровий логотип організації, що проводить прес-конференцію.

Під час прес-конференції

- А) **Прес-конференція має бути короткою** (не більше 40 хв.) Заяви мають бути прямими та по суті справи. Пам'ятайте, що радіо- і телерепортерам потрібні чіткі тези (короткі фрагменти не більше 30-ти секунд), а газетярів - влучні, короткі цитати для репортажів. Важливо визначити найбільш важливу інформацію, яку потрібно повідомити на початку прес-конференції. Уникайте довгих заяв, оскільки вони розпорошують увагу репортерів і розмиють головне, що ви хотіли сказати.



Якщо ви вважаєте, що репортерам потрібні більш детальні матеріали, вкладіть їх у пакет для преси.

- Б) **Аудіо/візуальні матеріали.** Якщо можливо, використовуйте аудіо/візуальні матеріали - графіки, схеми або діаграми, що можуть ілюструвати головну думку. Такі матеріали потрібно розмістити у місцях, які всім добре видно. Якщо приміщення обладнане відповідною технікою, демонструйте їх за допомогою проекторів. Однак не користуйтеся аудіо/візуальними матеріалами під час головної заяви. Адже читачі газет та радіослухачі не зможуть їх побачити.
- В) **Говоріть у мікрофон.** Завжди говоріть у мікрофони для аудиторії та мікрофони репортерів. Якщо якість звуку погана, промова не буде передана в ефір радіо- і телерепортерами.
- Г) **Відповідайте на запитання.** Після виступу доповідачів журналісти і репортери, як правило, ставлять запитання. Відповідайте на всі запитання і пам'ятайте, що це потрібно робити чітко, коротко, виразно.
- Д) **Підведіть підсумок.** Модератор має подякувати доповідачам за змістовні виступи та відповіді на запитання, а журналістам - за активність і зацікавленість темою.

Після прес конференції

- А) **Персональні інтерв'ю.** Організатори прес-конференції не повинні залишати приміщення відразу після закінчення прес-конференції. Потрібно бути готовими дати інтерв'ю окремим репортерам.
- Б) **Поширюйте прес-релізу.** Надішліть факсом прес-реліз тим репортерам, які не мали змоги бути на прес-конференції. Надішліть прес-реліз також керівникам місцевих органів влади, громадських організацій, центральних державних установ тощо, яких може зацікавити інформація.
- В) **Стежте за публікаціями.** Переглядайте вечірні теле- та радіо новини, читайте газети наступного дня, щоб з'ясувати, як ЗМІ коментують прес-конференцію.

Техніка інтерв'ю для різних ЗМІ

Радіо та телевізійні інтерв'ю, або Як перебороти страх перед публікою та використати ефір на свою користь

У певної частини людей радіо- та телеінтерв'ю може викликати страх. Навіть у деяких найбільш досвідчених державних та громадських діячів зволожуються долоні, прискорюється серцябиття та спостерігаються інші симптоми страху, як тільки вони стають перед камерою або мікрофоном.

Однак, радіо- або телеінтерв'ю не повинні викликати страху або хвилювання. Якщо дотримуватись декількох простих порад, радіо- і телеінтерв'ю можна давати легко і впевнено. Як наслідок, з'являється шанс використовувати ці потужні засоби комунікації у функції складової розгорнутої програми зв'язків із громадськістю та засобами інформації, а також популяризації вашої організації.

- 1) **Готуйтеся.** Володійте глибоким знанням теми. Передбачте найбільш складні запитання та заздалегідь готуйте продумані відповіді на них.
- 2) **Визначте позицію своєї заяви.** Зробіть це заздалегідь. Вона має концентруватися на головній думці, яку ви бажаєте донести до глядачів або слухачів за допомогою інтерв'ю.
Позиція вашої заяви має якомога більше ґрунтуватися на фактах для того, щоб вона викликала довіру. Якщо потрібно, у вашому розпорядженні мають бути матеріали з авторитетних джерел на підтримку своєї позиції.
Пов'яжіть вашу організацію з позицією своєї заяви. По суті, інтерв'ю - це безкоштовна реклама. Скористайтесь якомога більше можливістю поговорити з людьми і розповісти про свою організацію.
- 3) **Будьте природним.** Розслабтеся. Розмовляйте з інтерв'юером як зі своїм товаришем. Користуйтеся простою мовою, виразом обличчя та жестами. Уникайте складних і великих речень та сленгових слів. Їх можуть не зрозуміти, а про вас складеться враження, як про претензійну людину.
- 4) **Будьте впевненими.** У вас беруть інтерв'ю тому, що ви обізнані з певних питань. Тому не бійтеся того, хто бере у вас інтерв'ю. Ви знаєте більше ніж він. Спокійно і впевнено відповідайте на кожне запитання, користуючись позитивною та щирою мовою.
- 5) **Відповідайте коротко.** Ваші відповіді завжди мають бути прямі та



відповідати темі. Радіо- і тележурналістам потрібні короткі, чіткі, логічні тези, що виголошуються не довше ніж 30 сек., а інколи й менше. Дотримуйтесь головної думки, яку ви заздалегідь продумали. Уникайте довгих заяв, які розпорошуватимуть ваше звернення, забиратимуть зайвий час у вас і у інтерв'юера та не потраплять до ефіру.

- 6) **Викликайте довіру до себе.** Будьте щирими. Довіра до вас залежить від вас. Ніколи не приховуйте і не перекручуйте інформацію, не вводьте інтерв'юера в оману. Журналіст, який помічає, що його свідомо дезінформували, ніколи більше не буде довіряти вам і вашій організації.
- 7) **Відповідно одягніться.** Для телеінтерв'ю одягніться привабливо. Уникайте яскравих кольорів, квітчастих суконь, капелюхів тощо. Вам потрібно, щоб телеглядачі зосередилися на тому, що ви говорите, а не на тому, як одягнені.

Манера поведінки під час інтерв'ю для друкованих органів в цілому та ж сама, що й для радіо і телебачення.

Тому в розмові з журналістами, що представляють газети, журнали або бюлетені, використовуйте такі настанови. Деякі з цих порад нагадуватимуть попередній розділ, де йшлося про інтерв'ю для радіо і телебачення. Інші будуть стосуватися особливостей друкованих засобів інформації та допоможуть вам максимально скористатися зв'язками із громадськістю на користь вашої організації.

- 1) **Готуйтеся.** Потрібно якомога ґрунтовніше знати предмет розмови. Передбачайте запитання, які можуть вам поставити та готуйте відповіді на них заздалегідь.
- 2) **Визначте позицію своєї заяви.** Перш ніж розмовляти з журналістом, визначте свою позицію з предмету розмови. Це ваше головне повідомлення або основне враження, яке ви бажаєте справити на читачів.
Позиція вашої заяви має якомога більше ґрунтуватися на фактах для того, щоб вона викликала довіру. У разі необхідності, на підтримку своєї позиції застосовуйте посилання на авторитетні джерела.
Пов'яжіть вашу організацію з позицією вашої заяви. Інтерв'ю - це таж сама безплатна реклама. Скористайтесь можливістю поговорити з людьми та розповісти про свою організацію.
- 3) **Будьте природними, такими, яким ви є.** Розмовляйте з журналістом звичною дружньою мовою, вільно й невимушено. У надрукованому вигляді це буде справляти краще враження.

Уникайте технічних понять, аббревіатур або складних термінів, які будуть мало зрозумілі читачам.

- 4) **Відповідайте коротко.** Точно так само, як ви маєте говорити стисло, виголошуючи окремі положення під час радіо- або телеінтерв'ю, відповідайте і репортерам з друкованих видань короткими та стислими тезами.

Будьте впевнені в тому, що принципи вашої позиції, яку ви заздалегідь визначили, можна коротко виголосити.

Уникайте розлогих розмірковувань. Вони не відповідають вимогам друкованих видань, а тому їх можуть не використати для друку.

- 5) **Пропонуйте додаткову інформацію.** Після того, як ви коротко відповіли на всі поставлені запитання, запропонуйте репортеру додаткову інформацію, якщо вона у вас є під руками. Це зміцнить ваші відповіді.

Навіть незважаючи на те, що газети мають обмежений обсяг, вони, як правило, використовують більше деталей на своїх сторінках, ніж радіо- або теленовини. Скористайтеся можливістю передати авторитетну інформацію, яка зробить ваше інтерв'ю більш вагомим.

- 6) **Для друку, не для друку, на основі.** Найкращим правилом під час будь-якого інтерв'ю залишається правило "для друку". Це означає, що все сказане вами репортеру може бути процитоване або перефразоване і пов'язане з вашим прізвищем у статті.

Не бажано розмовляти з репортером на будь-яких інших підставах, крім "для друку". Якщо ви не бажаєте, щоб ваше ім'я або інформація від вашої організації потрапила на шпальти газети, краще не давайте інтерв'ю.

Відомо, що більшість репортерів беруть інтерв'ю лише "для друку". Але, все ж існують два інших можливих рівня діалогу з репортерами.

"На основі" означає, що ваші заяви можуть бути процитовані або перефразовані, однак ваше ім'я не буде згадано як джерело інформації. Наприклад, репортер може приписати вашу цитату "відповідальному працівникові міськради, який попросив не називати його ім'я".

"Не для друку" означає, що ваша заява ніяким чином не може бути використана. Все, що ви сказали "не для друку", не може бути процитованим, перефразованим, а ваше ім'я - пов'язаним з інформацією. Проте репортер може використати інформацію у своїй статті, якщо йому пощастить отримати її з іншого джерела.

Наведені вище визначення є загальноприйнятими, однак значення понять "на основі" та "не для друку" кожний репортер може



розуміти по-своєму.

З огляду на це, перш ніж давати інтерв'ю, вам необхідно домовитися з репортером про спосіб використання ваших заяв. Не кажіть репортеру після того, як ви відповіли на запитання, що це не "для друку". Вже пізно і репортер може вас прямо процитувати.

- 7) **Завойовуйте довіру.** Як і в усіх випадках зв'язків із громадськістю та засобами інформації, завжди кажіть правду. Не блефуйте. Не намагайтеся приховати інформацію і не поведіть себе так, ніби ви щось знаєте, коли це насправді не так.

Якщо ви не знаєте відповіді на запитання, скажіть відверто про це репортеру. Запитайте його, чи хотів би він, щоб ви дістали бажану для нього інформацію. Якщо репортер зацікавиться, знайдіть інформацію і простежте, щоб він отримав її якомога швидше після інтерв'ю, найкраще, якщо того ж самого дня.

Інтернет та інші новітні технології

У розвинутих країнах світу вважається, що якщо тебе чи твоєї організації не існує в "Інтернеті", то тебе не існує взагалі. Останніми роками з модної "забавки" світова електронна мережа перетворилася на обов'язкову складову роботи будь-якої організації. Ми не будемо говорити потрібно чи непотрібно НУО створювати веб-сайт, ми говоритимемо як його створювати.

"Всесвітнє павутиння", на думку багатьох, є найбільшим винаходом людства за всю його історію. Це цілий світ, який є віддзеркаленням світу реального, який, проте, живе за своїми законами. Для ефективного використання "Інтернету" як засобу просування НУО потрібно знати ці закони.

Від початку свого зародження PR-технології тісно перепліталися із "Інтернет"-технологіями. Всесвітня мережа надає унікальні інтерактивні можливості і дозволяє ефективно вирішити найбільшу проблему комунікацій - визначення ефективності. Окрім того, як теорія комунікацій, так і "Інтернет", базуються на одному принципі - свободи вибору особи. Отже, для промоції цивілізованих комунікативних та "Інтернет"-технологій потрібно використовувати переконування.

"Інтернет" є відносно новим видом інформації, тому особливо на початкових етапах свого розвитку йому доводилося конкурувати з традиційними каналами комунікацій. У XXI столітті ця війна

закінчилася: "Інтернет" переміг усіх і є основним середовищем для комунікацій у розвинутих країнах світу.

Принцип роботи "Інтернету" простий: особи та організації створюють сайти з інформацією про себе, свої послуги, діяльність, присвячені певним проблемам тощо. Тематика сайту не обмежується нічим, окрім фантазії його автора. Недержавні організації мають потребу у веб-сайтах для просування своєї діяльності. Це той самий буклет про НУО, який водночас дозволяє виявити, хто його переглядає, а також містить інструментарій для підтримування зацікавленості особи до цієї організації. Після створення сайту він розміщується у фізичному місці - на сервері, доступ до якого має кожний комп'ютер в усьому світі. Сайт реєструється на пошукових серверах, найчастіше відвідуваних порталах "Інтернету". За допомогою певних технологій через пошукові сервери користувач мережі знаходить інформацію, яка йому потрібна, тобто потрапляє на ваш сайт.

"Інтернет" є надзвичайно конкурентним середовищем, а тому ефективні веб-сайти мають створюватися в результаті стратегії промоційної діяльності НУО. Ще одна складність: він потребує постійної підтримки з метою не втратити своєї актуальності для аудиторії. В основу всіх успішних сайтів покладено "маркетинговий" підхід. Розробники сприймають сайт як нове підприємство. Визначається: хто його майбутній "споживач", яким чином цей "споживач" дізнається про сайт, у який спосіб у майбутньому сайт буде утримувати увагу "споживача". Зміст, мова, дизайн, доменне ім'я, місце хостінгу - всі ці аспекти є важливими для успішного сайту. Але головне, що потрібно весь час тримати у голові розробникам сайту, - для чого він створюється. Тут необхідно визначитися, як це робиться у стратегічному плануванні, з конкретним уявленням і щоденною роботою це бачення крок за кроком втілювати в життя.



4.13 Оцінка ефективності виконання PR-програми

Складові процесу дослідження з оцінки



Оцінка - це систематичне стеження за ходом виконання PR-програми та її результатами, за допомогою якого відповідальний за зв'язки з громадськістю переконується у ефективності власної роботи та звітує перед керівництвом організації про досягнуті результати.

Іншими словами, йдеться про впорядковану та систематизовану оцінку просування організації до конкретних завдань, передбачених PR-планом.

Передумови оцінки. Для того, щоб надійно оцінити будь-яку PR-програму, потрібно від початку визначити такі конкретні завдання, які піддаються вимірюванню.

Для цього, по-перше, завдання мають формулюватися так, щоб передбачалися реалістичні, вимірювані та такі, що задовольняють вимоги керівництва до PR. По-друге, не слід чекати кінця виконання PR-програми, щоб визначити, як вона буде оцінюватися. Спосіб оцінки результатів (впливу на громадськість) закладається ще на стадії планування. Проблему необхідно розкласти на такі вимірювані цільові завдання, щоб після реалізації програми можна було порівняти отримані фактичні результати з поставленою метою.

Однак якими б не були завдання, фахівець з PR завжди повинен мати на увазі перелік принципових питань, пов'язаних з процедурами оцінки.

1. Чи була діяльність або програма адекватно спланована?
2. Чи зрозуміли адресати повідомлення?
3. Як можна було б зробити стратегію програми більш ефективною?
4. Чи вдалося охопити всі головні та другорядні аудиторії (громадськості)?
5. Чи була досягнута бажана для організації мета?
6. Які непередбачені обставини вплинули на здійснення PR-програми або активності?
7. Чи вдалося вкласти програму або активність у виділені кошти?

8. Що можна зробити, щоб забезпечити більший успіх подібної діяльності у майбутньому?

Етапи вимірювання та оцінки PR-діяльності. В цілому існують три загальних етапи і рівні виміру та оцінки PR-діяльності у процесі виконання різноманітних програм.

1. *Збирання даних про масштабність поширення повідомлень через різноманітні канали комунікації.*
2. *Вимірювання рівня усвідомлення, розуміння цільовою аудиторією повідомлення та утримання його в пам'яті.*
3. *Ступінь змін у думках, переконаннях (установках) та поведінці цільової громадськості.*



Етапи і рівні оцінки PR-програми

Методи вимірювання інформаційної PR-продукції (досягнення завдань випуску). Найпоширенішою практикою тут є підрахунок кількості прес-релізів, статей, листів, фотоматеріалів та іншої продукції, підготовленої за певний відтинок часу для поширення через канали інформації.

Наприклад, PR-відділ може прозвітувати, що протягом року було надіслано 76 прес-релізів до 82 щоденних, 50 тижневих газет та 37 комерційних журналів або, що 11 тис. копій річного звіту організації було розповсюджено серед акціонерів, економістів та редакторів ділових журналів.

Методи вимірювання експонування повідомлення. Найбільш поширеною формою виконання такої роботи є збирання вирізок з газет, журналів та інших друкованих періодичних видань або кліпів радіо- та телепередач, де згадувалася організація чи події, що з нею пов'язані.

У багатьох організаціях є окремий співробітник, який спеціально займається збиранням та накопиченням такої інформації. Часто цією справою займаються спеціальні фірми, які здійснюють моніторинг ЗМІ. Подібного плану роботу можуть виконувати й бібліотеки, які отримують велику кількість газет, журналів та інших періодичних видань.

Можливість познайомитися з прес-повідомленнями (Media Impressions). Крім кількості переданих через ЗМІ повідомлень, PR-

відділ надає інформацію про те, яка загальна кількість людей могла **познайомитися з цими повідомленнями. Тобто йдеться про потенційну аудиторію, яка** могла одночасно прочитати, побачити або почути повідомлення, що поширювалося відповідно до виконуваної PR-програми.

"Хіти" в Інтернеті. Кібернетична версія знайомства з прес-повідомленнями оцінюється кількістю людей, які вийшли на веб-сайт організації через комп'ютери різних користувачів. Кожний вихід користувача на веб-сайт називають "хітом" або "візитом".

Рекламний еквівалент. Метод підрахунку цінності експонування повідомлення. Оцінка здійснюється шляхом конвертації обсягу редакційної статті у рекламну площу тієї ж газети або часу звучання інформаційного повідомлення по телебаченню чи радіо у тривалість рекламного кліпу в електронних ЗМІ. Наприклад, стаття у газеті, розміром 1/8 газетної шпальти, що коштує 50 у.о., у рекламному варіанті такої ж площі коштувала б 450 у.о.

Систематичне стеження (Systematic Tracking)

Як вже зазначалося, вимірювання експонувань повідомлення здійснюється на основі простого підрахунку загальної кількості його появ у ЗМІ.

Але сучасні комп'ютерні програми дозволяють більш ґрунтовно аналізувати зміст прес-матеріалів за допомогою таких показників, як глибина проникнення на ринок, тип публікації, тональність висвітлення, цитовані джерела та кількість згадувань ключового положення.

