

АССОЦИАЦИЯ ЦПГО

**ПОСОБИЕ
ДЛЯ ЛИДЕРОВ
НКО:**



**ЭФФЕКТИВНОЕ
РУКОВОДСТВО И
УПРАВЛЕНИЕ
НЕКОММЕРЧЕСКИМИ
ОРГАНИЗАЦИЯМИ**

БИШКЕК 2006

**Ассоциация Центров Поддержки
Гражданского Общества**

**ЭФФЕКТИВНОЕ РУКОВОДСТВО
И УПРАВЛЕНИЕ
НЕКОММЕРЧЕСКИМИ
ОРГАНИЗАЦИЯМИ**

Бишкек – 2006

УДК 316 3/4
ББК 66.7
Э-93

Авторский коллектив: Нургуль Бейшекеева, Ульяна Пак,
Анара Алымкулова, Айнура Кабылова,
Ноокатбек Идрисов, Аделя Лаишева,
Чинара Омуркулова, Банур Абдиева,
Нурдин Сатаров, Нургуль Токтогулова,
Эльмира Шишкараева, Евгений Дронов.

Э-93 Эффективное руководство и управление НКО Н.Р. Бейшекеева, Б.А. Абдиева, А.С. Алымкулова, Н.А. Идрисов, А.С. Кабылова, А.У. Лаишева, Ч.М. Омуркулова, У.Ю. Пак, Н.А. Сатаров, Н.К. Токтогулова, Э.Т. Шишкараева, Е.О. Дронов. – Б.: 2006. – 335 с.

ISBN 9967-23-525-X

Настоящее издание стало возможным благодаря финансовой поддержке Демократической Комиссии Посольства Соединенных Штатов Америки в Кыргызстане и Американского Агентства по Международному Развитию (ЮСАИД) через филиал Каунтерпарт Интернешнл Инк. в Кыргызстане. Выраженные в этом издании мнения могут не совпадать с позицией ЮСАИД и Каунтерпарт Интернешнл.



Это издание защищено законом об авторских правах, и ни при каких обстоятельствах не разрешается продавать или распространять на коммерческой основе материалы, опубликованные в данном издании. Все материалы, использованные в данной публикации из других источников, были приобретены законным путем и с разрешением на ограниченное распространение.

Э 0803010200-06

ISBN 9967-23-525-X

УДК 316 3/4

ББК 66.7

© Ассоциация Центров
Поддержки Гражданского
Общества, 2006

СОДЕРЖАНИЕ

Глава 1. Понятие, роль и классификация некоммерческих организаций.....	8
1.1. Соотношение понятия «некоммерческая организация» с другими аналогичными понятиями.	8
1.2. Понятие некоммерческой организации.	10
1.3 Роль некоммерческих организаций в системе гражданского общества.	13
1.4. Организационно-правовые формы некоммерческих организаций.....	18
1.5. Классификация некоммерческих организаций.	20
1.6. Место некоммерческих организаций в системе субъектов права.....	21
Глава 2. Правовое регулирование деятельности некоммерческих организаций.....	23
2.1. Историческое развитие правового статуса некоммерческих организаций.....	23
2.2. Источники правового регулирования деятельности некоммерческих организаций.....	25
2.3. Конституционно-правовые основы деятельности некоммерческих организаций.....	28
2.4. Гражданско-правовой статус некоммерческих организаций.....	31
Глава 3. Стратегический менеджмент и стратегическое планирование в некоммерческих организациях.	36
3.1. Особенности стратегического менеджмента в некоммерческих организациях	36
3.2. Стратегическое планирование в некоммерческих организациях	38
3.3. Функции стратегического планирования	40
3.4. Роль руководящих органов и менеджмента некоммерческих организаций в стратегическом планировании	42
3.4.1. Основы политики действий руководства организации в стратегической области.....	42
3.4.2. Председатель Руководящего органа (РО) и исполнительный директор	43
3.4.3. Основные требования к стратегическому менеджеру.....	44

3.5. Организация процесса стратегического планирования	45
3.5.1. Роль консенсуса в стратегическом планировании	46
3.6. Ситуационный анализ.....	48
3.6.1. Формулировка миссии организации.....	49
3.6.2. Анализ Силы, Слабости, Возможностей и Угроз. SWOT-анализ	51
3.6.3. Анализ значимого окружения.....	53
3.7 Разработка стратегии	54
3.7.1. Определение ключевых факторов успеха.....	54
3.7.2. Определение стратегических целей	56
3.7.3. Экспертиза проектных идей.....	58
3.7.4. Экспертиза деятельности по организационному развитию и наращиванию потенциала организации	58
3.8. Разработка, адаптация и применение стратегического плана.....	61
3.9. Выполнение, оценка и контроль , обновление стратегического плана.....	62
3.10. Заключение	62
Список использованной литературы в главе 3.....	63
Приложение 3.1.....	66
Глава 4. Управление в некоммерческих организациях.....	76
4.1. Структура исполнительного органа	76
4.2. Разработка внутренних положений, регулирующих деятельность организации.....	79
4.3. Определение должностных обязанностей сотрудников, делегирование полномочий.....	85
4.4. Оперативное планирование, цикл управления выполнением работ.....	91
4.5. Развитие организационной культуры.....	94
4.6. Оценка персонала.....	95
4.7. Основные подходы к решению проблем и конфликтов в организации	97
4.8. Процедуры принятия решений и лидерство.....	100
4.9. Финансовый учет и внутренний финансовый контроль в организации.....	109
Список использованной литературы в главе 4.....	111

Приложение 4.1.....	113
Приложение 4.2.....	121
Глава 5. Развитие волонтерства и членства в организации	125
5.1. Мотивация членов и волонтеров.....	125
5.2. Понимание волонтерства	129
5.3. Работа с волонтерами	131
5.4. Членство в организации	150
Список использованной литературы в главе 5.....	158
Интернет ресурсы к главе 5.	159
Приложение 5.1.....	161
Приложение 5.2.....	162
Приложение 5.3.....	164
Приложение 5.4.....	166
Приложение 5.5.....	169
Глава 6. Связь с общественностью и взаимодействие со СМИ.....	170
6.1. Структура связей с общественностью.	173
6.2. Типы периодических изданий.	176
6.2.1. Информационно-аналитические издания	176
6.2.2. Тематические отделы газеты	177
6.2.3. Специализированные (тематические) издания	178
6.2.4. Рекламные издания и газеты объявлений.....	179
6.2.5. Развлекательные и информационно-развлекательные издания	179
6.2.6. Информационные агентства	181
6.3. Как работать с журналистами?	185
6.4. Типы ПР-материалов.....	186
6.4.1. Материалы для распространения в процессе организации и проведения новостных событий.....	186
6.4.2. Материалы для непосредственной публикации в СМИ.....	189
6.5. Подготовка и проведение пресс-конференции	191
6.5.1. Десять правил правильного выступления	193
6.6. Составляющие успеха кампании по связям с общественностью.....	197
6.6.1. Требования к специалисту по связям с общественностью	199

Список использованной литературы в главе 6.....	200
Приложение 6.1.....	201
Приложение 6.2.....	202
Приложение 6.3.....	203
Приложение 6.4.....	205
Глава 7. Источники финансирования и формирование финансовой устойчивости НКО.....	207
7.1. Что такое «устойчивость»? Условия, обеспечивающие устойчивость неправительственного сектора.....	207
7.2. Диверсификация источников финансирования.....	210
Традиционный фандрайзинг.....	211
7.2.1. Социальные предприятия / Платные услуги и предпринимательская деятельность.....	219
Членство в НКО/ Членские взносы.....	227
7.2.2. Формы сотрудничества с коммерческими организациями.....	234
7.2.3. Необходимость разработки стратегического плана финансовой устойчивости.....	241
7.2.4. Технология Стратегического Планирования Действий по достижению Финансовой Устойчивости (СПДФУ).....	241
Список использованной литературы в главе 7.....	243
Глава 8. Социальное партнерство.....	245
8.1. Понятие «социальное партнерство». Трехсекторное видение общества.....	245
8.2. Принципы и условия развития социального партнерства.....	248
8.3. Взаимодействие НКО и государственных структур.....	251
8.3.1. Препятствия развитию социального партнерства.....	251
8.3.2. Методы влияния НКО на государственные структуры.....	252
8.3.3. Механизмы поддержки НКО со стороны государства.....	254
8.3.4. Истории сотрудничества НКО и государственных структур Кыргызстана.....	257
8.4. Взаимодействие НКО и бизнеса. Корпоративная социальная ответственность.....	264
Заключение.....	273
Список использованной литературы в главе 8.....	273
Приложение 8.1.....	274

Приложение 8.1.1.....	274
Приложение 8.1.2.....	275
Приложение 8.1.3.....	276
Глава 9. Делопроизводство в некоммерческих организациях	278
9.1. Правила составления документов.....	278
9.1.2. Оформление документов.....	287
Приложение 9.1.....	288
Приложение 9.2.....	289
Приложение 9.3.....	290
Приложение 9.4.....	292
Приложение 9.5.....	297
9.2. Организация работы с документами.....	297
9.2.1. Прием, регистрация и рассмотрение входящей корреспонденции	297
Приложение 9.6.....	298
9.2.2. Оформление и отправка исходящей корреспонденции.....	298
Приложение 9.7.....	298
9.2.3. Составление номенклатуры дел	299
Приложение 9.8.....	300
9.2.4. Формирование дел и подготовка документов для сдачи в архив	301
Приложение 9.9.....	302
Приложение 9.10.....	303
Приложение 9.11.....	303
Список использованной литературы в главе 9.....	304
Словарь терминов некоммерческого сектора	306
Информационные ресурсы для некоммерческих организаций	325

ГЛАВА 1 Понятие, роль и классификация некоммерческих организаций

Ноокатбек Идрисов

1.1 Соотношение понятия «некоммерческая организация» с другими аналогичными понятиями



В мировой практике используется множество понятий, аналогичных понятию «некоммерческая организация»: неприбыльные организации, общественные организации, гражданские организации, организации гражданского общества, добровольческие организации, неправительственные организации, благотворительные организации,

общинные организации, организации третьего сектора и другие.

Разнообразие понятий является лингвистическим отражением существующих в действительности реалий. В значении вышеприведенных понятий скрытно содержатся различные компоненты, которые напрямую связаны с жизненными реалиями. К таким компонентам относятся:

- *общественный компонент* (общественные организации – организации, через которые граждане участвуют в общественной жизни);
- *гражданский компонент* (гражданские организации или организации гражданского общества – организации, функционирующие только в гражданском обществе);
- *экономический компонент* (некоммерческие организации или неприбыльные организации – организации, обладающие своей собственностью и имеющие право осуществлять предпринимательскую деятельность (помимо своей основной некоммерческой деятельности), но использующие полученную прибыль для достижения целей своего создания);
- *политический компонент* (неправительственные организации, негосударственные организации, организации третьего сектора – то есть, независимые от государства, а также не относящиеся к коммерческому сектору);
- *модальный компонент* (добровольческие организации и общественные организации – организации, созданные гражданами на свободной и добровольной основе).

Использование того или иного понятия зависит от того, какой компонент наиболее значим в той или иной реальной жизненной ситуации. Например, если необходимо подчеркнуть модальный фактор, то употребляется понятие «добровольческая организация», а если экономический фактор, то используется понятие «некоммерческая организация».

В законодательстве Кыргызской Республики с момента принятия Гражданского кодекса Кыргызской Республики от 8 мая 1996 года №15 широко применяется понятие «некоммерческая организация». Данное понятие является правовым, поскольку его определение дано в законодательстве Кыргызской Республики, в частности, в Гражданском кодексе Кыргызской Республики от 8 мая 1996 года №15, Законе Кыргызской Республики «О некоммерческих организациях» от 15 октября 1999 года №111. В следующем параграфе будет подробно раскрыто содержание данного понятия.

Отличительные признаки понятия «неправительственная организация» (НПО)



Во многих странах, в том числе в Кыргызстане, в числе других понятий (аналогичных понятию «некоммерческая организация») наиболее часто используется понятие «неправительственная организация», или, как ее кратко называют в народе, – НПО. Определение данному понятию не дано в законодательстве Кыргызской Республики, в связи с чем данное понятие не является правовым. Между тем в мировой практике существуют критерии для определения такого рода организаций. Традиционно круг НПО объединяет некоммерческие организации общественной пользы, за исключением политических партий, профсоюзов, религиозных организаций. В следующем параграфе будет подробно раскрыто содержание понятия «организация общественной пользы». В рамках исследования, проведенного в университете Джона Хопкинса, было предложено пять основных критериев для определения понятия «неправительственная организация».

- 1) *Институциональность*. Организация должна формально существовать в виде юридического лица, иметь свою организационную структуру, общественно-полезные цели, границы деятельности.
- 2) *Независимость от государства*. Организация не должна быть частью системы государственных органов, не должна обладать властными полномочиями на национальном и местном уровнях. Организация по своей структуре управления должна относиться к организациям с частной системой управления. Однако, это не означает, что такая организация не может получать от государства субсидии либо иную помощь, а представители государственных органов не могут находиться в составе его органов управления.
- 3) *Самоуправление*. Организация должна иметь свои органы управления, обладать стройной системой внутреннего контроля над своей деятельностью, что предполагает наличие внутренних правил и процедур по принятию решений. Это дает возможность таким организа-

циям пользоваться автономностью и не подпадать под контроль государственных структур.

- 4) *Нераспределение прибыли.* Организация не должна иметь права на распределение прибыли, полученной от своей деятельности, между ее учредителями, членами организации или членами правления. Организация должна иметь право на получение прибыли от осуществления предпринимательской деятельности, от вкладов доноров и других законных источников, однако полученная прибыль должна быть использована для достижения целей ее создания.
- 5) *Добровольчество.* Предполагает создание организации на добровольных началах, добровольное участие граждан в ее деятельности, а также использование добровольных пожертвований граждан и юридических лиц.

Таким образом, к НПО можно отнести такие некоммерческие организации (НКО), которые представляют собой организации общественной пользы, обладают указанными выше признаками, но при этом не являются государственными организациями (государственными НКО), политическими партиями, профсоюзами, религиозными организациями.

1.2 Понятие «некоммерческая организация»



В Законе Кыргызской Республики «О некоммерческих организациях» дано определение понятия «некоммерческая организация».

Некоммерческая организация – добровольная, самоуправляемая организация, созданная физическими и (или) юридическими лицами на основе общности их интересов для реализации духовных или иных нематериальных потребностей в интересах своих членов и (или) всего общества, для которой извлечение прибыли не является основной целью деятельности, а полученная прибыль не распределяется между членами, учредителями и должностными лицами.

Из вышеуказанного определения можно выделить следующие основные признаки некоммерческой организации (НКО):

- 1) некоммерческая организация – это добровольная организация;
- 2) некоммерческая организация – это самоуправляемая организация;
- 3) некоммерческая организация представляет собой организацию, которая создается для:
 - осуществления определенной общественно-полезной деятельности (организация общественной пользы); или
 - осуществления деятельности, направленной на получение взаимной нематериальной выгоды членами данной организации (организация взаимной пользы);

- 4) некоммерческая организация представляет собой организацию, для которой извлечение прибыли не является основной целью деятельности, а полученная прибыль не распределяется между членами, учредителями и должностными лицами.

Некоммерческие организации общественной пользы



В любом государстве государственные органы в силу ограниченности финансовых, людских, организационных или других ресурсов, не способны своевременно выявить и разрешить все проблемы в обществе: социальные, экологические, культурные, образовательные и т.п. В связи с этим возникают случаи, когда граждане, обнаружив ту или иную не разрешаемую со стороны государственных органов проблему, не могут равнодушно наблюдать за происходящим. Они со своими единомышленниками (а иногда и в одиночку), создав некоммерческую организацию, добровольно, по своей инициативе принимаются действовать для разрешения этой проблемы (например, помогая оставшимся без попечения родителей детям, охраняя природу, распространяя знания среди населения и т.п.). Безусловно, такие НКО являются общественно-полезными.

Бывают случаи, когда граждане создают НКО не для решения каких-либо проблем в обществе, но для удовлетворения особых потребностей общества или ее части. Например, один гражданин может выделить значительные личные средства для открытия нового некоммерческого университета (то есть создать НКО в форме учреждения), где предполагается бесплатное обучение наиболее талантливой молодежи по новой методике обучения. Другой пример, когда граждане создают общественное объединение «Общество любителей японской поэзии» для популяризации и расширения круга любителей японской поэзии. Если такое общественное объединение открыто для вступления всех желающих и проводит мероприятия не только для своих членов, но и для всех граждан, проявивших интерес к японской поэзии, то такое общественное объединение (НКО) является общественно полезным.

В тех странах, где власти понимают роль общественно-полезных НКО в обществе, создаются благоприятные условия для их учреждения и осуществления ими своей деятельности. Руководители этих стран относятся к общественно-полезным НКО как к своим помощникам, партнерам, налаживают с ними тесные сотрудничество и оказывают им всестороннюю поддержку. В таких странах некоммерческие организации общественной пользы пользуются различными налоговыми льготами:

- освобождаются от налогообложения некоторые их доходы (членские взносы, гранты, благотворительные взносы, пожертвования);

- предусматриваются налоговые льготы гражданам и юридическим лицам, которые осуществляют благотворительные взносы и пожертвования в их пользу.

В Кыргызстане некоммерческие организации общественной пользы могут создаваться в форме:

- общественных объединений;
- фондов;
- учреждений;
- объединений (ассоциаций) юридических лиц;
- жамаатов (общинных организаций).

Некоммерческие организации взаимной пользы

В то же время существуют НКО, которые создаются не для осуществления общественно-полезной деятельности, а для осуществления деятельности, направленной на получение взаимной нематериальной выгоды членами данной организации.

Например, товарищества собственников жилья (кондоминиумы) и жилищно-эксплуатационные кооперативы создаются жильцами для совместного управления многоквартирным домом (или домами). Эти НКО создаются как независимые, самостоятельные, самоуправляемые организации. В то же время, создав такого рода организацию, жильцы многоквартирных домов берут на себя полную ответственность за поддержание дома и его инженерных коммуникаций в надлежащем состоянии. Через эти организации жильцы домов (владельцы квартир):

- 1) осуществляют платежи за некоторые коммунальные услуги (отопление, горячую и холодную воду, вывоз мусора, освещение мест общего пользования и др.);
- 2) при необходимости собирают средства на ремонт кровли дома, системы отопления, иных коммуникаций и принимают решения о порядке выполнения ремонтных работ.

Ассоциации водопользователей создаются фермерами для организации справедливого распределения поливной воды и поддержания необходимых инженерных сооружений в надлежащем состоянии.

В Кыргызстане к некоммерческим организациям взаимной пользы относятся такие организации как:

- товарищества собственников жилья (кондоминиумы);
- некоммерческие кооперативы (жилищно-эксплуатационные, дачные, гаражные и т.п.);
- кредитные союзы;
- профсоюзы;
- объединения работодателей;

- ассоциации водопользователей;
- некоторые объединения (ассоциации) юридических лиц (те которые созданы только для защиты интересов своих членов);
- некоторые общественные объединения (например, такие как Общество филателистов, Союз автолюбителей и т.п.).

Во многих странах существует понимание того, для чего создаются НКО взаимной выгоды и на каких принципах должны регулироваться отношения, связанные с их деятельностью:

- 1) НКО взаимной выгоды нужны гражданам и организациям (например, для обеспечения сохранности дач, управления гражданами своими многоквартирными домами и т.п.);
- 2) через создание НКО взаимной выгоды граждане и организации решают свои социальные проблемы, защищают свои общие интересы;
- 3) необходимо создать благоприятные условия для учреждения НКО взаимной выгоды и осуществления ими своей деятельности.

1.3 Роль некоммерческих организаций в системе гражданского общества



Как показывает практика, в тех странах, где есть сильный некоммерческий сектор¹, существующий наравне с государственным и бизнес-секторами, где заботу об этом секторе взяли на себя государство и бизнес, эти страны отличаются высоким уровнем экономического и демократического развития. Почему же обществу нужны неприбыльные организации? Почему их деятельность во многих странах поддерживается государством, бизнесом и населением? Почему во многих странах НКО не облагаются налогами или имеют чрезвычайно льготное налогообложение? Почему многие страны признают наравне с государственным сектором, бизнес – сектором и сектор неприбыльных/некоммерческих организаций?

Существуют, по крайней мере, несколько экономических и социально-политических причин, обуславливающих необходимость существования и развития в обществе сектора НКО².

¹ Часто сектор неприбыльных/некоммерческих организаций называют третьим сектором после государственного и бизнес-секторов.

² Леон И. Айриш. Роль и назначение некоммерческого сектора. Доклад на рабочей конференции «Нормативные основы деятельности некоммерческих организаций в новых демократиях», 1995.

Экономические причины, обуславливающие существование и усиление роли сектора НКО в обществе

Эффективность НКО. НКО могут быть более эффективны, чем государственные и бизнес-структуры, поскольку они быстро и эффективно реагируют на нужды населения, предлагая свои услуги. Эти услуги могут быть оказаны на том же качественном уровне, но с наименьшими затратами. Например: кризисные центры, предлагающие медицинские и психологические услуги людям, находящимся в кризисной ситуации; микрокредитные небанковские некоммерческие организации, предлагающие микрокредиты с целью повышения благосостояния малоимущих слоев населения; правовые и правозащитные центры, предлагающие услуги по защите прав и интересов граждан и организаций; а также многие другие типы услуг.

Поддержка развития рыночной экономики. Развитый сектор НКО способствует развитию рыночной экономики, поскольку рыночная экономика наиболее эффективно развивается там, где есть социальная стабильность и доверие ко всем государственным, частным и общественным институтам. НКО выявляют и разрешают многие проблемы в обществе и тем самым вносят весомый вклад в сохранение стабильности в стране.

В экономике многих развитых стран сектор НКО занимает значительное место. Так, например, в США в 1996 году НКО производили 6,7% валового внутреннего продукта (ВВП) на сумму 434 млрд. долларов США, обладали 5% (или 1,24 триллиона долларов США) собственного капитала частного сектора³. В Германии в 1993 году текущие расходы сектора НКО составляли 3,9% ВВП (или 67,6 млн. долларов США). В Швеции в 1992 году сектор НКО произвел 4% ВВП (или 7,7 млрд. долларов США), в Швейцарии валовой доход НКО составил 2% ВВП, а в Канаде доля сектора НКО в ВВП составила 12%⁴.

Особо следует отметить существенную роль НКО – сектора в организации занятости населения. Ниже в таблице 1 приведены данные 1990 и 1998 годов о занятости в секторе НКО в 18 странах мира.

³ Данные по США заимствованы из статьи С.Eugene Steuerle and V.Hodgkinson, "Meeting Social Needs: Comparing the Resources of the Independent Sector and Government" в книге "Nonprofits and Government. Collaboration and Conflict," The Urban Press, WDC, 1998.

⁴ Данные по Канаде, Швеции, Швейцарии и Германии заимствованы из "The New Civic Atlas. Profiles of Civil Society in 60 Countries," CIVICUS, 1997.

Таблица 1.⁵ Занятость в секторе НКО

Страны	1990 г. в %	1998 г. в %
Нидерланды	-	12.4
Ирландия	-	11.5
Бельгия	-	10.5
Израиль	-	9.2
США	6.9	7.8
Австралия	-	7.2
Великобритания	4.0	6.2
Франция	4.2	4.9
Германия	3.7	4.5
Испания	-	4.5
Австрия	-	4.5
Япония	2.5	3.5
Аргентина	-	3.2
Финляндия	-	3.0
Чешская Республика	-	2.8
Перу	-	2.4
Бразилия	-	2.2
Венгрия	0.8	1.3

Социально-политические причины, обуславливающие существование и усиление роли сектора НКО в обществе

Реальное существование свободы слова и собраний. Свобода слова и собраний, являющаяся конституционным правом граждан, выступает гарантом на добровольное объединение граждан в НКО и выражение независимых точек зрения на существующие в обществе проблемы. НКО стимулируют развитие гражданских чувств солидарности, сопричастности и взаимопомощи, способствуют тому, чтобы граждане проявляли инициативу и участвовали в решении государственных проблем.

Плюрализм и терпимость. Любой гражданин общества или группа граждан должны иметь право преследовать общественные и личные интересы. Это могут быть: спорт и музыка, образование и медицинская помощь инвалидам, развитие международных отношений, проведение независимых исследований для получения реальных фактов и многое др. Поскольку эти интересы разнообразны по своей природе, то любой гра-

⁵ L.M. Salamon, "Government – Nonprofit Relations in International Perspective", Nonprofits and Government. Collaboration and Conflict, The Urban Institute Press, WDC, 1998; H.K. Anheier, "Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally," Voluntas, Vol. 9. No 3, 1998, and L. M. Salamon, "America's Nonprofit Sector: A Primer," 2nd Ed., The Foundation Center, 1999.

жданин или любые организации должны выражать терпимость по отношению к интересам других граждан или организаций.

Содействие социальной стабильности и соблюдение законов. НКО – это отражение интересов общества. Государство не должно запрещать людям помогать другим людям и обществу. Главное для НКО – открыто осуществлять свою деятельность, не нарушая существующее законодательство.

Поддержка развития демократии. Сильный сектор НКО обязателен для успеха развития демократии. НКО являются одним из решающих факторов демократизации общества. Они необходимы для общества, поскольку именно через них граждане оказываются вовлеченными в гражданскую и социальную жизнь и таким образом вносят свой вклад в развитие демократии. НКО являются тем основным механизмом, через который граждане объединяются для продвижения своих общих интересов, защиты групповых или индивидуальных прав, поддержки той или иной линии поведения или выбранного курса. Через НКО граждане могут привлечь внимание органов управления к решению многих насущных проблем. НКО осуществляют анализ этих проблем, предлагают альтернативные, нетрадиционные, более рациональные механизмы их решения. НКО помогают проводить мониторинг и содействуют исполнению законов.

Предоставление социальных и общественных услуг на другой качественной основе. Предоставление социальных и общественных услуг через НКО зачастую обходится гораздо дешевле, чем через бизнес-структуры, а сами услуги оказываются намного разнообразнее, чем те, которые предоставляются государственными и бизнес-структурами. Например, оказание услуг через такие некоммерческие организации как негосударственные музеи, учебные заведения, центры охраны здоровья, кредитные фонды и другие некоммерческие организации. Следует также помнить, что главной целью частных бизнес-структур является получение прибыли для ее учредителей, тогда как НКО призваны приносить пользу людям.

Внутренние качества НКО, которые способствуют усилению ее роли в обществе

Быстрое определение проблем. НКО быстро определяют новые проблемы в обществе, привлекают к ним внимание общественности.

Гибкость. НКО способны быстро реагировать на новые обстоятельства и нужды, возникающие на пути развития, и предлагают нестандартные решения.

Относительная независимость. НКО способны быстро отвечать на те нужды, на которые государство и бизнес порой не обращают внимание. НКО свободны в выборе направления своей деятельности.

Доступность и отзывчивость. НКО открыты для коммуникации, имеют тесную связь с общинами и группами, которые игнорируются обществом. Членство и информация в таких НКО открыты для всех желающих.

Посредничество. НКО могут связывать различные социальные группы, служат мостиком между разными политическими течениями, снижая социальные, профессиональные, бюрократические барьеры, которые сдерживают развитие общества.

Контроль. НКО следят за справедливым и эффективным исполнением государственной политики.

Развитие лидерства. НКО способствуют становлению лидеров нового поколения, поскольку предоставляют им возможность проявить свои лидерские качества.

Гарантия представительства. НКО обеспечивают представление альтернативных точек зрения на насущные проблемы и стараются, чтобы эти точки зрения были услышаны.

Стимулирование участия. НКО обеспечивают активное участие различных слоев населения в развитии общества и тем самым снижают возможность исключения тех или иных групп или различных точек зрения в обсуждении проблем и принятии решений.

Мобилизация ресурсов. НКО мобилизуют человеческие и финансовые ресурсы на решение проблем развития.

Таким образом, существование НКО в обществе – это не прихоть каких-либо групп энтузиастов. Это свидетельство демократизации общества, это свидетельство децентрализации системы государственного управления, это свидетельство проявления высших человеческих качеств – оказание помощи нуждающемуся в этой помощи человеку, группе населения, обществу в целом. Демократические преобразования дают возможность гражданам быть более вовлеченными не только в социальную жизнь общества, но и в политическую, экономическую и культурную жизнь страны, а также всего мира.

Сильный негосударственный некоммерческий сектор обязателен для успеха развития демократии. НКО необходимы для общества, поскольку именно через них граждане оказываются вовлеченными в гражданскую и социальную жизнь и таким образом вносят свой вклад в развитие демократии. НКО являются тем основным механизмом, через который граждане объединяются для продвижения своих общих интересов, защиты групповых или индивидуальных прав, поддержки той или иной линии поведения или выбранного курса. Через НКО граждане могут привлечь внимание органов управления к решению многих насущных

проблем. НКО осуществляют анализ многих насущных проблем, предлагают альтернативные механизмы решения этих проблем.

1.4 Организационно-правовые формы некоммерческих организаций



В Кыргызской Республике можно создавать только такие НКО, организационно-правовые формы, которые предусмотрены Гражданским кодексом и законами Кыргызской Республики.

В законодательстве Кыргызской Республики на 1 июня 2006 года были закреплены следующие организационно-правовые формы НКО:

- 1) общественное объединение;
- 2) фонд;
- 3) учреждение;
- 4) объединение (ассоциация) юридических лиц;
- 5) кооператив (некоммерческий);
- 6) товарищество собственников жилья (кондоминиум);
- 7) ассоциация водопользователей;
- 8) жамаат (общинная организация);
- 9) кредитный союз;
- 10) фондовая биржа;
- 11) профсоюз;
- 12) объединение работодателей;
- 13) политическая партия;
- 14) религиозная организация.

Выбор организационно-правовой формы НКО напрямую зависит от того, для достижения каких целей создается НКО и какими способами будут достигаться эти цели.

Общественное объединение – это добровольное объединение граждан, объединившихся на основе общности их интересов для удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей. Общественное объединение – членская организация. Высшим органом управления является общее собрание членов. Общее собрание членов общественного объединения формирует исполнительный орган (правление, дирекцию и т.п.). Особенностью общественного объединения является то, что цели его создания в основном достигаются путем активной деятельности членов данной организации. Сфера деятельности общественных объединений очень широка: это может быть охрана окружающей среды, социальная поддержка инвалидов, развитие образования, решение территориальных вопросов (общинные организации), развитие культуры и искусства и т.д.

Фонд – это не имеющая членства организация, учрежденная физическими и (или) юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов и преследующая социальные, благотворительные, культурные, образовательные и иные общественно-полезные цели. Фонд также может быть создан на основе завещания. Особенность фонда по сравнению с общественным объединением заключается в том, что он не имеет членства, основой его создания являются добровольные имущественные (в том числе денежные) взносы, которые передаются учредителями для использования на определенные цели.

Учреждение – это организация, созданная собственником для осуществления управленческих, социально-культурных, образовательных или иных функций некоммерческого характера и финансируемая полностью или частично этим собственником. Учреждение может быть наиболее подходящей организационно-правовой формой для таких организаций, как больницы, клиники, детские сады, школы, университеты, музеи и т.п. (если эти организации создаются как некоммерческие организации⁶).

Объединение (ассоциация) юридических лиц – это организация, созданная в целях координации деятельности организаций-членов, а также для представления и защиты общих интересов.

Товарищества собственников жилья (кондоминиумы) и жилищно-эксплуатационные кооперативы создаются жильцами для совместного управления многоквартирным домом (или домами).

Дачные и гаражные кооперативы создаются владельцами дач и гаражей для организации охраны дач и гаражей, защиты их общих интересов.

Ассоциации водопользователей создаются фермерами для организации справедливого распределения поливной воды и поддержания необходимых инженерных сооружений в надлежащем состоянии.

Профсоюзы и объединения работодателей создаются для защиты интересов своих членов.

Каждая организационно-правовая форма НКО имеет свои особенности. Для того чтобы узнать об этих особенностях, необходимо изучить соответствующее законодательство о вышеуказанных организационно-правовых формах НКО.

Об особенностях отдельных организационно-правовых форм НКО можно узнать в следующих нормативных правовых актах Кыргызской Республики:

⁶ Примечание: больницы, клиники, детские сады, школы, университеты можно создавать также в форме коммерческих организаций (АО, ОсОО и т.п.).

- 1) Гражданский кодекс Кыргызской Республики от 8 мая 1996 года №15;
- 2) Закон Кыргызской Республики «О некоммерческих организациях» от 15 октября 1999 года №111;
- 3) Закон Кыргызской Республики «О товариществах собственников жилья» от 28 октября 1997 года №77;
- 4) Закон Кыргызской Республики «Об объединениях (ассоциациях) водопользователей» от 15 марта 2002 года №38;
- 5) Закон Кыргызской Республики «О кооперативах» от 11 июня 2004 года №70;
- 6) Закон Кыргызской Республики «О жамаатах (общинах) и их объединениях» от 21 февраля 2005 года №36;
- 7) Закон Кыргызской Республики «О кредитных союзах» от 28 октября 1999 года №117;
- 8) Закон Кыргызской Республики «Об объединениях работодателей» от 22 мая 2004 года №66;
- 9) Закон Кыргызской Республики «О рынке ценных бумаг» от 21 июля 1998 года №95 (содержит нормы о фондовых биржах);
- 10) Закон Кыргызской Республики «О профессиональных союзах» от 16 октября 1998 года №130;
- 11) Закон Кыргызской Республики «О свободе вероисповедания и религиозных организациях» от 16 декабря 1991 года №656-ХП;
- 12) Закон Кыргызской Республики «О политических партиях» от 12 июня 1999 года №50.

1.5 Классификация некоммерческих организаций



Некоммерческие организации классифицируются по различным критериям.

- 1) В зависимости от наличия или отсутствия членов, НКО подразделяются на:
 - а) членские;
 - б) нечленские организации.

К нечленским НКО относятся фонды и учреждения, все остальные НКО являются членскими организациями.

- 2) По форме собственности НКО подразделяются на:
 - а) государственные;
 - б) негосударственные организации.

В настоящее время к государственным НКО относятся в основном государственные учреждения (детские сады, школы, университеты, поликлиники, больницы и т.п.⁷) и некоторые фонды (государственные

⁷ В соответствии с законодательством Кыргызской Республики детские сады, школы, университеты, поликлиники, больницы и другие аналогичные организа-

фонды), а все остальные НКО являются негосударственными организациями.

- 3) В зависимости от круга лиц, получающих выгоду от деятельности организации, НКО подразделяются на:
- а) НКО общественной пользы;
 - б) НКО взаимной пользы.

Об этих видах НКО было подробно изложено в разделе 1.2 настоящей главы.

Данное деление НКО применяется в основном в целях определения налогового режима. Для обоих видов НКО устанавливается благоприятный налоговый режим, но НКО общественной пользы дополнительно пользуются особыми налоговыми льготами. Например, такими как поощрение граждан и юридических лиц, осуществляющих благотворительные взносы в их пользу.

- 4) По целям создания НКО подразделяются на: благотворительные, экологические, медицинские, образовательные, спортивные и другие организации;
- 5) НКО можно также классифицировать по их организационно-правовой форме (см. раздел 1.4).

1.6 Место некоммерческих организаций в системе субъектов права



Как известно, субъекты права в соответствии с Гражданским кодексом Кыргызской Республики подразделяются на две большие группы:

- 1) физические лица (граждане, иностранные граждане и лица без гражданства);
- 2) юридические лица (коммерческие организации, некоммерческие организации и государство (государство в целом, государственные органы и органы местного самоуправления)).

Статья 85 Гражданского кодекса Кыргызской Республики разделяет все юридические лица на коммерческие и некоммерческие организации.

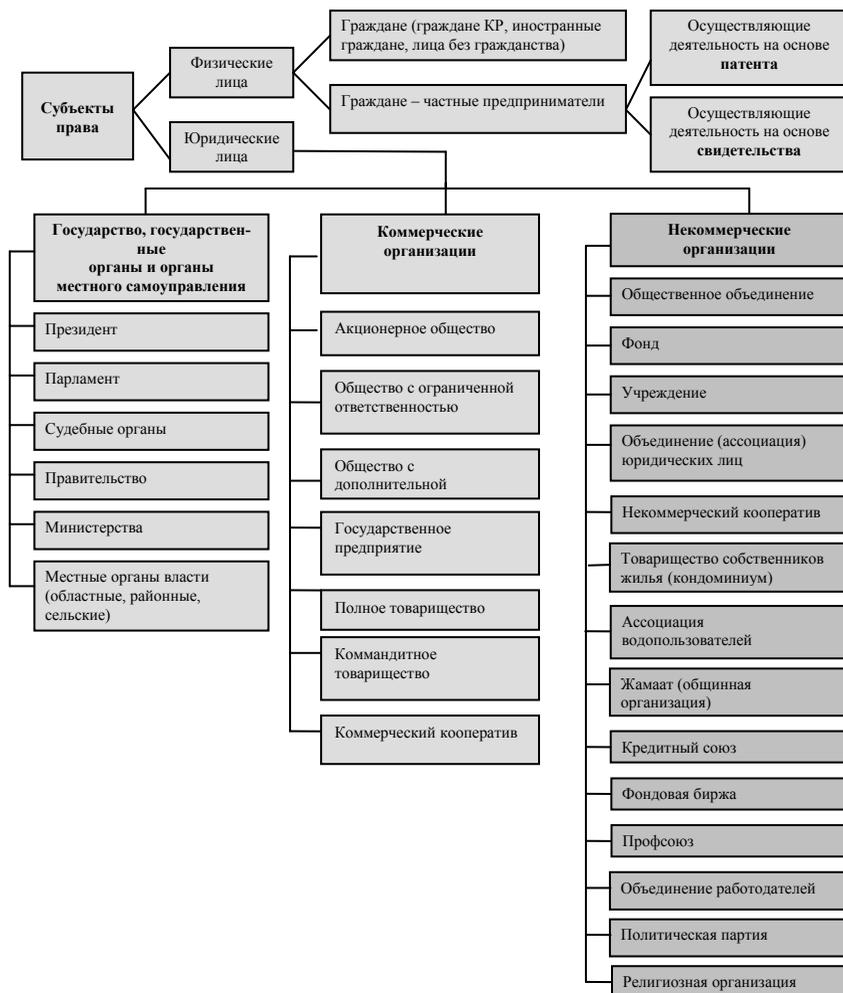
У коммерческой организации основной целью деятельности является извлечение прибыли. Прибыль распределяется между участниками. К коммерческим организациям относятся такие организации, как акционерные общества, общества с ограниченной ответственностью, общества с дополнительной ответственностью, государственные предприятия, полные товарищества, коммандитные товарищества, коммерческие кооперативы.

ции могут так же создаваться как частные учреждения или как коммерческие организации.

Так же как коммерческие организации НКО представляют собой особый круг юридических лиц (см. схему №1).

В Гражданском кодексе Кыргызской Республики закреплены фундаментальные, базовые нормы о юридических лицах. В развитие норм Гражданского кодекса были приняты десятки законов и подзаконных актов, где уже более подробно регулируются отношения, касающиеся создания и деятельности отдельных организационно-правовых форм юридических лиц, в том числе коммерческих и некоммерческих организаций.

Схема 1.1. Субъекты права



ГЛАВА 2 Правовое регулирование деятельности некоммерческих организаций

Ульяна Пак

2.1 Историческое развитие правового статуса некоммерческих организаций

Развитие правового статуса некоммерческих организаций берет свое начало с древнейших времен. Как отмечает Юрьев С.С., «во все века существовали социальные группы, объединяющие лиц не только на экономической, но и на «внехозяйственной» основе⁸. Однако в Кыргызстане «из-за социально-политической и экономической отсталости его территорий и своеобразного уклада жизни населения более-менее организационно оформленные общественные объединения возникают лишь в начале 20 века в связи с общим общественно-политическим подъемом в Российской империи»⁹. К этому времени в Кыргызстане начинают формироваться первые общественные организации, так «к 1917 г. в Оше оформился Союз мусульманских депутатов, а в Пишпекке – Киргизский общественный комитет»¹⁰. В 1917 году в Ошском уезде создается Союз рабочих и чайрикеров, в Пишпекке – Союз рабочих и ремесленников, в мае 1917 года формируется революционно-демократический союз бедноты «Букара»¹¹.



Надлежащее развитие и организационное оформление общественной самодеятельности в Кыргызской Республике получила лишь в годы советской власти. Коммунистическая партия рассматривала общественные организации «как средство укрепления своего влияния на массы, вовлечения их в общественную деятельность под руководством и контролем той же партии»¹². Как и в других союзных республиках, право на создание общественных организаций было закреплено в Конституции Кыргызской ССР. В ней говорилось, что «в соответствии с целями коммунистического строительства гражд-

⁸ Юрьев С.С. Правовое регулирование деятельности некоммерческих организаций в РФ. М., 1998. <http://ngo.org.ru/ngoss/get/id13069.html>

⁹ Чиналиев У. Особенности формирования гражданского общества в Кыргызской Республике. – М., 2001. С. 43.

¹⁰ У истоков кыргызской национальной государственности/Ред.: Т.К. Койчуев, В.М. Плоских, Т.У. Усубалиев – Бишкек, 1996. – С.95.

¹¹ История кыргызов и Кыргызстана/ Отв.ред. Т.К. Койчуев, – Бишкек, 1998. – С.160-161.

¹² Чиналиев У. Особенности формирования гражданского общества в Кыргызской Республике. – М., 2001. – С. 44

дане Киргизской ССР имеют право объединяться в общественные организации, способствующие развитию политической активности и самостоятельности, удовлетворению их многообразных интересов. Общественным организациям гарантируются условия успешного выполнения ими своих уставных задач»¹³. Конституция определяла, что общественные организации «участвуют в управлении государственными и общественными делами, в решении политических, хозяйственных и социально-культурных вопросов»¹⁴ и гарантировала оказание им помощи и поддержки со стороны государства, в частности в создании необходимых материальных условий¹⁵.

В республике, как и в целом в СССР, отсутствовало законодательство об общественных организациях, в связи с чем не были урегулированы вопросы их создания, организации, а также прав и обязанностей таких организаций. Все вопросы, касающиеся общественных организаций, решались партийными органами. Лишь по их решению или по согласованию с ними могло быть создано любое общественное объединение. Уставы общественных организаций ни кем не регистрировались, но в обязательном порядке согласовывались с партийными органами. Партийные органы постоянно вмешивались во внутренние дела общественных организаций. Проведение съезда, конференции общественной организации предварительно согласовывалось с соответствующим партийным органом, издание любой печатной продукции могло осуществляться только с разрешения Главлита.¹⁶ Любая общественная инициатива подлежала предварительному согласованию. Еще одной особенностью, определявшей деятельность общественных организаций, была и привязка к соответствующему государственному органу, с которым они должны были согласовывать все вопросы своей деятельности.

Новое законодательство, регулирующее правовой статус ассоциаций граждан, появилось только в 1990г., а именно Закон СССР от 9 октября 1990 г. «Об общественных объединениях» и утвержденные на его основе Постановлением Совета Министров СССР от 10 января 1991 г. №21 «Правила рассмотрения заявлений о регистрации уставов общесоюзных, межреспубликанских и международных общественных объединений»¹⁷.

¹³ Конституция (Основной Закон) Киргизской ССР. 1978 г. – Фрунзе: Кыргызстан, 1978. – Ст. 7, 45, 49.

¹⁴ Там же.

¹⁵ Там же.

¹⁶ Чиналиев У. Особенности формирования гражданского общества в Кыргызской Республике. М., 2001. – С. 44.

¹⁷ Курс международного права. Т1. – М., 1994. – С. 218-219.

Таким образом, существовавшие в советский период общественные организации носили своеобразный характер. Они были огосударствлены и находились под полным контролем Коммунистической партии Советского Союза (КПСС) и являлись придатком административно-бюрократической системы¹⁸.

Существенные изменения произошли в годы перестройки. В связи с процессами демократизации возросла общественная и политическая роль населения, стало заметно увеличиваться количество общественных объединений, причем новых объединений, зачастую не связанных с КПСС (например, Демократическое движение Кыргызстана, объединение застройщиков и др.), а существовавшие общественные организации в силу объективных причин стали менять характер своей деятельности. Возникла необходимость в законодательном регулировании отношений, связанных с созданием и деятельностью общественных объединений. На основании союзного Закона «Об общественных объединениях» Верховный Совет Киргизской ССР 1 февраля 1991 года принял Закон Киргизской ССР «Об общественных объединениях», который регулировал деятельность как общественных объединений, так и политических партий, профсоюзов и потребительских кооперативов.

Согласно ст. 1 закона «Об общественных объединениях», общественным объединением признавалось добровольное формирование, возникшее в результате свободного волеизъявления граждан, объединившихся на основе общности интересов.

После обретения независимости Кыргызстаном, с принятием нового курса развития Кыргызской Республики, было высказано очень много предложений по поводу принятия нового закона для регулирования деятельности общественных объединений. В результате 15 декабря 1999 года был принят Закон Кыргызской Республики «О некоммерческих организациях», где регулированию деятельности общественных объединений была посвящена специальная глава.

2.2 Источники правового регулирования деятельности некоммерческих организаций



Источниками правового регулирования любого института являются правовые нормы, закрепленные в различных правовых актах. К источникам правовых норм, регулирующих деятельность некоммерческих организаций, можно отнести:

- 1) международные договоры и иные международные

¹⁸ Чиналиев У. Особенности формирования гражданского общества в Кыргызской Республике. – М., 2001. – С. 44-45

- документы, имеющие силу на территории Кыргызстана;
- 2) внутреннее законодательство Кыргызской Республики;
 - 3) корпоративные (локальные) нормативные акты некоммерческих организаций.

Международные документы

Развитие некоммерческих организаций базируется на реализации права на свободу ассоциаций (или объединений), закрепленного различными международными актами. К первостепенным международным актам, действующим на территории Кыргызской Республики на основании ст. 12 Конституции КР¹⁹, относятся:

- Всеобщая Декларация прав человека от 10 декабря 1948 г. (ст. 20.);
- Международный пакт о гражданских и политических правах от 19 декабря 1966 г. (ст. 22);
- Международный пакт об экономических, социальных и культурных правах от 19 декабря 1966 г. (ст. 8);
- Конвенция Международной организации труда №11 от 25 октября 1921 г. относительно права на ассоциацию и объединение трудящихся в сельском хозяйстве;
- Конвенция Международной организации труда №87 от 9 июля 1948 г. «О свободе ассоциаций и защите права на организацию».

Все вышеуказанные международные акты носят универсальный характер, и закрепленные в них положения нашли свое отражение не только в нормах национального законодательства, но и продублированы в международных документах регионального характера. Так, например, право на свободу ассоциаций закреплено в ст. 11 Европейской Конвенции о защите прав человека и основных свобод, принятой Советом Европы 4 ноября 1950 г., в ст. 16 Американской Конвенции о правах человека от 22 ноября 1969 г., в ст. 12 Конвенции Содружества Независимых Государств о правах и основных свободах человека от 26 мая 1995 года.²⁰

Особое место среди источников правового регулирования деятельности некоммерческих организаций занимают документы международных межгосударственных и неправительственных организаций. В частности, к числу документов международных межгосударственных организаций, можно отнести резолюции и рекомендации ЮНЕСКО, специализиро-

¹⁹ Международные договоры, общепризнанные принципы и нормы международного права в соответствии с частью 3 ст. 12 Конституции КР являются составной частью правовой системы Кыргызской Республики.

²⁰ Там же. – С. 714.

ванного учреждения ООН по вопросам образования, науки и культуры.²¹ Касаясь материалов международных неправительственных организаций, российский ученый Г.И. Тункин справедливо указывает, что «они не являются органами, выражающими волю государств», поэтому их мнения и резолюции не охватываются процессом международного нормообразования; тем не менее документы неправительственных организаций, во-первых, воздействуют на позицию того или иного государства и способствуют формированию международного права, во-вторых, непосредственно регулируют отношения внутри этих организаций. Многие положения, выработанные неправительственными организациями, признаются доктриной и практикой международных отношений²².

Законодательство Кыргызской Республики

В национальном законодательстве ведущая роль принадлежит Конституции, имеющей высшую юридическую силу. Деятельность некоммерческих организаций получает конституционную основу из статей 8 и 16, которые закрепляют признанное международным сообществом право на объединение.

В след за Конституцией, важным источником правового регулирования деятельности некоммерческих организаций, является Гражданский кодекс Кыргызской Республики. Он закрепляет основные положения о некоммерческих организациях и рассматривает отдельные их виды. Дальнейшее развитие нормы Гражданского кодекса получают в специальных законах, которых на сегодняшний день принято более десятка, к их числу относятся Закон КР «О некоммерческих организациях», Закон КР «О меценатстве и благотворительной деятельности», Закон КР «О свободе вероисповедания и религиозных организациях», Закон КР «О товариществах собственников жилья» и т.д.

Источниками правовых норм о некоммерческих организациях являются также указы и распоряжения президента Кыргызской Республики, постановления и распоряжения правительства КР и правовые акты министерств и ведомств.

Корпоративные (локальные) нормативные акты некоммерческих организаций

Корпоративные или локальные нормативные акты некоммерческой организации представляют с собой внутренние документы такой органи-

²¹ Действующее международное право. В 3 т. (Сост. проф. Ю. М. Колосов и проф. Э. С. Кривчикова). М., 1996; Курс международного права. Т. 1. С. 205-208; Международные организации системы ООН. Справочник. М., 1990; Международные нормативные акты ЮНЕСКО. М., 1993.

²² Курс международного права. Т. 1. С. 218-219.

зации. Такие акты принимаются руководящими органами некоммерческой организации и распространяют свое действие только в пределах такой организации. Несмотря на специальный характер и назначение, корпоративные нормы занимают особое место в системе источников правовых норм. Локальные нормы закрепляются в уставах, положениях, инструкциях, учредительных договорах, протоколах, договорах и т.д. Как правило, они направлены на регулирование процедурных вопросов деятельности некоммерческой организации, исключение составляют договоры. Характер корпоративных норм закреплен в действующем законодательстве, которое предусматривает обязательное регулирование именно этими нормами таких важных аспектов, как цели и задачи некоммерческих организаций, структура, срок и полномочия органов управления и т.д.

Особенность корпоративных норм заключается в том, что в отличие от других источников права эти нормы принимаются самой некоммерческой организацией, без вмешательства государственных органов.

Не меньшее значение, как источник норм для некоммерческих организаций, имеет договор, характеризующийся такими признаками, как добровольность, достижение согласия по всем существенным аспектам, равенство и взаимная ответственность сторон за исполнение обязательств²³. Договор очень активно используется некоммерческими организациями. Начиная с момента создания некоммерческой организации и заканчивая реализацией различных проектов. Необходимо отметить, что договор используется не только для закрепления правоотношений между юридическими лицами и гражданами в хозяйственных вопросах, но также и в сфере установления партнерских отношений, проведения совместных мероприятий, кампаний.

2.3 Конституционно-правовые основы деятельности некоммерческих организаций



В национальном законодательстве Конституция является фундаментом для функционирования правовых институтов, регулируя наиболее важные сферы общественных отношений. В демократических государствах конституционные нормы не могут ограничивать общепризнанные международные принципы и положения в области прав человека, включая право на свободу ассоциации. Вместе с тем очевидно, что национальные конституции не копируют механически международные документы, а уста-

²³ Хименес де Аречага Э. Современное международное право. М., 1983. С. 27

навливают основы правового статуса общественных объединений на территории данного государства.

Как отмечают исследователи права западных стран, согласно нормам конституций западных стран, некоммерческие организации образуются свободно, хотя и встречаются некоторые исключения. Б.А. Страшун и В.В. Маклаков, в частности, пишут: «Так, объединения не должны преследовать цели извлечения прибыли, ибо статус такого рода объединений регулируется не конституционным, а гражданским, торговым, промышленным, сельскохозяйственным правом. Кроме того, некоторые категории объединений запрещаются по политическим мотивам. Например, в §78 Конституции Дании 1953 года говорится о возможности путем издания судебного решения распустить союзы, подготавливающие или предпринимающие действия для достижения своих целей путем насилия, подстрекательства к насилию или любым другим наказуемым воздействием на инакомыслящих. Конституция Италии запрещает тайные общества и такие объединения, которые хотя бы косвенно, но преследуют политические цели посредством организаций военного характера. В последнее время выявилась тенденция, наряду с общим провозглашением права на объединение, особо определять в конституциях основы статуса отдельных видов объединений – политических партий (ст. 21 Основного закона Германии, ст. 4 Конституции Франции, ст. 20 Конституции Македонии и др.), профсоюзов (ст. 39 Конституции Италии, абзац 1 ст. 23 Конституции Греции, ст. 43 Конституции Хорватии и др.), предпринимательских союзов (ст. 7 ч. 2 ст. 37 Конституции Испании, §4 Конституции Венгрии и др.). Нередко при этом от партий и иных общественных объединений требуется, чтобы их внутренняя организация отвечала демократическим принципам»²⁴.

Из анализа Основного закона нашей страны – Конституции Кыргызской Республики, принятой 5 мая 1993 года, следует, что в нашей республике, как и в других постсоветских странах, признается право на свободу объединений (ассоциаций).

Статья 8 Конституции Кыргызской Республики закрепляет, что в Кыргызской Республике могут создаваться политические партии, профессиональные союзы и другие общественные объединения на основе свободного волеизъявления и общности интересов. Данная статья закрепляет один из основополагающих признаков организации и деятельности некоммер-

²⁴ Юрьев С.С. Правовой статус общественных объединений. – М., 1995. <http://ngo.org.ru/ngoss/get/id13069.html>

ческих организаций, это принцип свободного участия, который находит свое отражение во всех последующих нормативно-правовых актах, регулирующих деятельность общественных организаций.

Конституционно-правовым регулированием охватываются и принципы взаимоотношений государства и общественных объединений. В соответствии с пунктом 3 статьи 8 Конституции Кыргызской Республики в Кыргызской Республике религия, все культы отделены от государства, в связи с чем не допускается вмешательство служителей религиозных организаций и культов в деятельность государственных органов.

В статье 16 Конституции КР, предусматривающей перечень неотъемлемых и гарантированных прав человека и гражданина, наряду с другими предусмотрено право граждан на объединение. Вышеуказанное право предоставляется всем проживающим на территории Кыргызской Республики без ограничений, и Конституция гарантирует беспрепятственное использование данного права.

Необходимо отметить, что конституционное право граждан на объединение является основой правового статуса некоммерческих организаций. Изложенные отправные конституционные начала оказывают прямое воздействие на последующее нормативное регулирование права на объединение, воплощаясь в актах законодательства²⁵. Значение этого права, его правовых гарантий долгое время недооценивалось и игнорировалось. Многолетняя политическая практика фактически отрицала это право, а государство отнюдь не стремилось всемерно содействовать осуществлению гражданами своих конституционных прав.

На сегодняшний день право на объединение является неотъемлемой частью блока политических прав граждан. Это право очень тесно связано с другими политическими правами, в особенности со свободой мнения. Существует точка зрения о том, что право на объединение является одним из конкретных способов реализации свободы мнений (убеждений).²⁶

Право на объединение содержит два элемента: субъективное право граждан на объединение и правовой статус общественного объединения.

Право граждан на объединение образуется из:

- права создавать объединения;
- права на вступление в них и беспрепятственного выхода из них;
- права на участие в деятельности объединений;

²⁵ Алиев А.А. Конституционное право на объединение в системе прав и свобод человека и гражданина. – М., 2000. – С.10.

²⁶ См.: Кудрявцев В., Топорнин Б. К новой Конституции СССР//Народ. депутат. – 1990. – №1. – С 3-5.

- права на защиту их прав и законных интересов объединениями.

Правовой статус общественного объединения есть совокупность его прав, обязанностей, ответственности, а также гарантий.

Право на объединение распространяется как на граждан Кыргызской Республики, так и на иностранных граждан и лиц без гражданства. В подтверждение этому может служить п. 2 статьи 2 Закона Кыргызской Республики «О некоммерческих организациях», в соответствии с которым «учредителями некоммерческих организаций могут быть юридические и физические лица независимо от места регистрации юридических лиц и места жительства или гражданства физических лиц».

Несмотря на распространенное мнение о том, что «право на объединение выступает в качестве важнейшей предпосылки становления институтов гражданского общества»²⁷. Под этим не следует понимать создание только некоммерческих организаций. Так, по мнению В.О. Лучина и О.Н. Дорониной, «под данное понятие подпадают любые сообщества физических лиц, созданные ими в целях реализации самых разнообразных потребностей»²⁸.

Таким образом, несмотря на то, что в советский период значимость конституционного права на объединение недооценивалась, в современном Кыргызстане право на свободу объединений является неотъемлемым правом каждого человека и находит свою дальнейшую регламентацию в специальном законодательстве.

2.4 Гражданско-правовой статус некоммерческих организаций



Основу гражданско-правового регулирования деятельности некоммерческих организаций составляют нормы Гражданского кодекса Кыргызской Республики (далее ГК КР), принятого в мае 1996 года, и Закона КР «О некоммерческих организациях».

В отличие от конституционных норм нормы гражданского законодательства имеют прикладной характер. В соответствии со ст. 1 ГК КР «гражданское законодательство определяет правовое положение участников гражданского оборота, основания возникновения и порядок осуществления права собственности и других вещных прав, прав на результаты интеллектуальной деятельности, регулирует договорные и иные обязательства, а также другие имущественные и связанные с ними

²⁷ Алиев А.А. Конституционное право на объединение в системе прав и свобод человека и гражданина. – М., 2000. – С.17.

²⁸ Лучин В.О., Доронина О.Н. Жалобы граждан в Конституционный суд РФ. – М., 1998. – С.36

личные неимущественные отношения». В связи с тем, что участниками гражданского оборота признаются граждане, юридические лица и государство, то некоммерческие организации рассматриваются в числе юридических лиц.

Статья 85 ГК КР разделяет все существующие юридические лица на коммерческие и некоммерческие организации. В соответствии с пунктом 1 указанной статьи ГК КР некоммерческими организациями признаются юридические лица, не имеющие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющие полученную прибыль между участниками.

Таким образом, в качестве основы деления юридических лиц законодатель избрал два критерия: основную цель деятельности и принцип распределения прибыли. У коммерческой организации основной целью деятельности констатируется извлечение прибыли. Прибыль распределяется между участниками. У некоммерческой организации наличие этих признаков отрицается. Исходя из этого можно сделать вывод о том, что определение некоммерческой организации основано не на характеристике основных свойств подобного рода организаций, а на отрицательном сопоставлении их с коммерческими организациями.

Различие между коммерческими и некоммерческими организациями налагает определенный отпечаток на их правовой статус и правоспособность. Все некоммерческие организации обладают ограниченной правоспособностью, то есть имеют только те гражданские права и обязанности, которые предусмотрены в их учредительных документах и соответствуют целям их деятельности. Этот вывод следует из положений действующего законодательства:

- пункт 1 статьи 84 Гражданского кодекса КР предусматривает, что «юридическое лицо может иметь гражданские права, соответствующие целям его деятельности, предусмотренным в его учредительных документах, и нести в связи с этой деятельностью обязанности»;
- статья 2 Закона Кыргызской Республики «О некоммерческих организациях» содержит норму о том, что «некоммерческая организация – добровольная самоуправляемая организация, созданная физическими и/или юридическими лицами на основе общности их интересов для реализации духовных или иных нематериальных потребностей в интересах своих членов и/или всего общества, для которых извлечение прибыли не является основной целью деятельности, а полученная прибыль не распределяется между членами, учредителями и должностными лицами»;
- статья 12 Закона Кыргызской Республики «О некоммерческих организациях» предусматривает, что «некоммерческая организация имеет

- право заниматься любыми видами деятельности, не запрещенными законом, которые не противоречат целям и задачам организации, определенным в уставе, программным документам и иных актах»;
- такая правоспособность некоммерческих организаций является уставной. Поэтому в учредительных документах некоммерческих организаций обязательно должны быть определены цели и виды деятельности.

Осуществление деятельности, выходящей за пределы их ограниченной правоспособности, влечет последствия, предусмотренные статьей 183 Гражданского кодекса КР. В первом случае при осуществлении деятельности, не соответствующей требованиям закона (ничтожность сделки), во втором – ограничениям, установленным в учредительных документах (оспоримость сделки).

Необходимо отметить, что на некоммерческие организации также распространяются общие положения гражданского законодательства о лицензировании отдельных видов деятельности (ст. 12 Закона Кыргызской Республики «О некоммерческих организациях»). Гражданское законодательство не устанавливает какие-либо специальные нормы применительно к отдельным видам некоммерческих организаций, поэтому последствия осуществления лицензируемой деятельности без соответствующего разрешения также предусмотрены статьей 186 ГК КР.

В Кыргызской Республике некоммерческие организации могут создаваться с образованием или без образования юридического лица, об этом говорится в ст. 6 Закона Кыргызской Республики «О некоммерческих организациях». Однако Закон Кыргызской Республики «О некоммерческих организациях» регулирует деятельность только четырех организационно-правовых форм НКО: общественных объединений, фондов, учреждений и объединений (ассоциаций) юридических лиц. Деятельность остальных организационно-правовых форм НКО регулируется другими законами Кыргызской Республики, которые (за исключением Закона Кыргызской Республики «О профессиональных союзах» от 16 октября 1998 года №130) не предусматривают возможность создания незарегистрированных НКО. Данное обстоятельство позволяет сделать вывод о том, что законодательство Кыргызской Республики предусматривает возможность создания НКО без государственной регистрации в качестве юридического лица не по всем организационно-правовым формам, а только по некоторым организационно-правовым формам как общественные объединения, фонды, учреждения, объединения (ассоциации) юридических лиц и профсоюзы.

Согласно статье 86 ГК КР, юридическое лицо подлежит государственной регистрации и считается созданным с момента его государственной

регистрации. Таким образом, правоспособность юридического лица возникает с момента государственной регистрации. После государственной регистрации НКО приобретает статус юридического лица (83 ГК КР):

- 1) право иметь в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество;
- 2) право приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права и обязанности (заключать договоры);
- 3) иметь печать организации, открывать расчетные и другие счета в банках;
- 4) выступать в суде от своего имени в качестве истца или ответчика.

Юридические лица должны иметь самостоятельный баланс или смету. Данные положения законодателя основываются на наработках правовой доктрины, которая традиционно выделяет четыре основополагающих признака юридического лица²⁹. К ним относятся:

- а) *организационное единство*, т.е. определенная иерархия, соподчиненность органов управления;
- б) *имущественная обособленность*, т.е. принадлежность определенного имущественного комплекса только данной организации и отграничение его от имущества других лиц;
- в) *самостоятельность гражданской-правовой ответственности*, т.е. организация самостоятельно отвечает по своим обязательствам;
- г) *выступление в гражданском обороте от собственного имени*, т.е. организация от своего имени приобретает и осуществляет гражданские права и несет обязанности, выступает истцом или ответчиком в суде.

При рассмотрении вопроса о юридических лицах не следует забывать и о правах учредителей или участников на имущество юридического лица. Согласно п. 2 ст. 83 ГК КР, в связи с участием в образовании имущества юридического лица его учредители (участники) могут иметь обязательственные права в отношении этого юридического лица либо вещные права на его имущество. К юридическим лицам, в отношении которых их участники имеют обязательственные права, относятся кооперативы. К юридическим лицам, на имущество которых их учредители сохраняют право собственности или иное вещное право, относятся организации, обладающие имуществом на праве хозяйственного ведения или праве оперативного управления (учреждения). К юридическим лицам, в отношении которых их учредители (участники) не имеют имущественных прав, относятся: общественные объединения, религиозные организации, общественные фонды, объединения юридических лиц (ассоциа-

²⁹ Более подробно см. Гражданское право. В 3т. Т.1. (под ред. А.П. Сергеева, Ю.К. Толстого). – М.2004. – С. 142-146.

ции и союзы). Таким образом, очевидно еще одно существенное различие коммерческих организаций от некоммерческих. Учредители или участники некоммерческих организаций не имеют имущественных прав за исключением учреждений.

Некоммерческие организации, созданные с образованием юридического лица, пользуются всеми правами, предоставленными гражданским законодательством для юридических лиц. Некоммерческие организации могут создавать филиалы и представительства, участвовать в создании других юридических лиц и т.д.

Некоммерческим организациям не запрещается заниматься предпринимательской деятельностью. Они могут заниматься такой деятельностью при соблюдении ряда условий. Предпринимательская деятельность должна, во-первых, служить достижению целей, ради которых они созданы, и, во-вторых, не противоречить этим целям. Кроме того, доходы от предпринимательской деятельности не должны перераспределяться между членами или участниками и должны использоваться только для достижения уставных целей.

Нормы действующего законодательства позволяют сделать некоторые выводы о том, какие конкретно виды предпринимательской деятельности вправе осуществлять некоммерческие организации. В соответствии со статьей 12 Закона Кыргызской Республики «О некоммерческих организациях» некоммерческая организация имеет право заниматься хозяйственной, в том числе производственной деятельностью без распределения полученной прибыли между учредителями, членами, должностными лицами, другими сотрудниками и членами органов управления. Такая деятельность может включать в себя производство и реализацию товаров, выполнение работ, оказание услуг с получением вознаграждения и другие виды предпринимательской деятельности, если они не противоречат целям и задачам организации. При этом законодатель прямо указывает, что ограничения отдельных видов деятельности некоммерческих организаций могут быть установлены только законом. Необходимо отметить, что данная норма является одной из демократичных норм вышеуказанного закона.

ГЛАВА 3 Стратегический менеджмент и стратегическое планирование в некоммерческих организациях

*Нурдин Сатаров
Нургуль Токтогулова*

«Секрет успеха состоит в готовности использовать благоприятные возможности, когда они появятся».
Дизраели

3.1 Особенности стратегического менеджмента в некоммерческих организациях



Стратегический менеджмент определяется современными авторами как деятельность по эффективно-му достижению перспективных целей организации на основе удержания конкурентных преимуществ и адекватного реагирования на изменения внешней среды. Как видим, сущность стратегического менеджмента характеризуется специфическими целями и эффективностью, приоритетным учетом внешней среды, а завоевание и удержание конкурентного преимущества рассматриваются как средство достижения стратегически значимых результатов.

Сегодня область применения стратегического менеджмента чрезвычайно многообразна. Он дает огромные преимущества организациям, функционирующим в различных сферах жизнедеятельности современного общества. Эти преимущества заключаются в рациональном использовании ограниченных ресурсов и, главным образом, времени. Кроме того, стратегический менеджмент рождает чувство уверенности у персонала организаций и их менеджеров, способствует последовательной разработке и реализации управленческих решений, ориентирует на устойчивое развитие в условиях рынка.

Стратегический менеджмент распространяется на долгосрочные цели и действия организации и имеет отношение как для коммерческих, так и некоммерческих организаций. Можно сказать, что формулировка стратегии (образа действий) и ее четкий инструментарий являются ядром управления и наиболее верным признаком хорошего менеджмента организации.

Менеджмент в широком смысле заключается в определении:

- «Где мы находимся?»
- цели нашей деятельности («Куда мы идем?»)

- возможных путей ее достижения («Как идти?»)
- критериев выбора оптимального пути
- конечного результата («Куда пришли?»)
- разницы целей и результатов для использования этой информации в дальнейших циклах управления.

Стратегический менеджмент в некоммерческих организациях имеет много общих черт с управлением коммерческими организациями, однако имеется и ряд важных отличий. Было бы серьезной ошибкой полагать, что стратегическое управление в НКО проще и требует меньших интеллектуальных и творческих усилий, чем управление коммерческой фирмой. Под контролем руководителя НКО могут находиться средства, предназначенные для решения социальных и гуманитарных задач, сопоставимые с активами крупных корпораций. Однако управление этими средствами и ресурсами, как правило, ограничено. Менеджеры НКО работают в условиях более жесткой регламентации деятельности; их инициатива стеснена нормами и ограничениями, устанавливаемыми государством. Процесс принятия решений менеджерами значительно регламентируется и большей открытостью НКО для общественного и государственного контроля, большей зависимостью от меняющихся требований и предпочтений стейкхолдеров, часто руководствующихся противоположными интересами.

В современных развитых обществах наблюдается устойчивый рост влияния НКО на формирование общественного мнения и на принятие важнейших государственных решений. С другой стороны, многократно возросли сложность и масштабы задач организаций государственного, муниципального и некоммерческого секторов. Их деятельность все глубже проникает в процессы управления всеми отраслями народного хозяйства. Отсюда следует возрастающий интерес исследователей к проблемам разработки стратегий развития НКО.

Каждая неправительственная организация сталкивается с различным набором влияний извне, уникальных для ее конкретной ситуации. Объединяющим фактором для всех неправительственных организаций является их подверженность влияниям чрезвычайно сложных и постоянно изменяющихся условий, каждое из которых представляет собой одновременно проблемы и возможности.

Проблемы стратегического менеджмента в НКО решающим образом определяются зависимостью организаций от внешних воздействий, взаимоотношений с ключевыми стейкхолдерами, обеспечивающим их финансирование, предоставление лицензий и т.д. НКО, как правило, финансируются из внешних источников. Их самостоятельность в составлении бюджета и распределение бюджетных средств ограничена. Это

сужает возможность выбора альтернативы стратегического развития НКО. Часто решения в этом случае основывается не на коммерческих соображениях, а на требовании максимального удовлетворения интересов общественности, спонсоров и других стейкхолдеров.

3.2 Стратегическое планирование в некоммерческих организациях

Практически всем некоммерческим организациям, особенно работающим в социальной сфере, знакомы чувства отчаяния и безысходности. Тупик, некуда двигаться, ничего не получается. Одна из причин возникновения такого чувства, а часто и прямая причина неудач – отсутствие стратегии. Многие организации, созданные «под проблему», например, помочь детям-инвалидам, живут одним днем, решая сиюминутные задачи или пытаясь шаг за шагом, не продумав последовательности этих шагов, воплотить какой-то проект. Их работа похожа на действия неопытного пожарного. Кидаясь с пожарным шлангом к одному очагу огня, они дают разгореться другому. В результате пожар, вместо того, чтобы быстро сойти на нет, разгорается все больше и больше.

Разработка стратегии, выработка стратегического плана – это профессиональное тушение пожара, когда прежде чем кидаться куда-то с брандспойтом, вы немножко подумаете, где сильнее горит, какой участок является основным источником огня или взрывоопасным местом, как расставить силы, чтобы тушить одновременно с нескольких сторон, где взять воду. Причем в отличие от пожарных, времени на определение стратегии у вас значительно больше.

Если у вас есть стратегия...



- Вам легче добиться цели, так как становится более или менее ясно, как до нее добраться.
- Вы можете легче найти способы достижения цели.
- Лучше удастся расставить людей, чтобы каждый находился на своем месте.
- Спонсоры получают ясную перспективу вашего развития, перестанут считать вас затыкателями дыр или бабочками-однодневками.
- Окружающие скорее поверят в то, что у вас серьезные намерения, что вы не бандиты, пропускающие награбленное через благотворительный счет, или безнадежные нытики.
- Ваши добровольцы не потеряют надежду, что их помощь приносит какие-то перемены в ситуацию.
- Вам легче будет объяснить журналистам, к чему вы стремитесь.

Стратегическое планирование позволяет менеджменту понять текущую ситуацию, что, в свою очередь, позволяет планировать будущее. В

мире быстрых перемен стратегическое мышление становится основой успеха. А так как скорость изменений растет, роль стратегического планирования усиливается. Фактически, успешные организации устанавливают непрерывный процесс стратегического планирования. Некоторые организации имеют в своем распоряжении интуитивных мыслителей, которые будто видят будущее. Стратегическое планирование является путем подготовки к будущему за счет попытки его симуляции.

Стратегическое планирование имеет тенденцию подводить людей к мыслям о будущем. Это особенно важно, так как многие организации ориентированы на внутренние факторы, сфокусированы на краткосрочных результатах. Стратегическое планирование оценивает организацию в долгосрочной перспективе, в аспектах выживания и развития.

Стратегическое планирование должно отвечать на следующие вопросы:

- Каковы цель и миссия организации? Зачем она существует?
- Как организация представляет себе свое будущее?
- Какие услуги оказывает организация? Какие услуги следует ей оказывать в будущем?
- Кто получает пользу от этих услуг? Как может эта клиентура измениться в будущем? Как может организация откликнуться на эти изменения?
- Учитывая существующее окружение и нынешние возможности организации, в какой области следует ей сконцентрировать свои усилия и ресурсы с целью претворения своих планов в жизнь в будущем?
- Какие критерии будут использованы для контроля за выполнением этих приоритетов?
- Какие усилия будут предприняты для пересмотра приоритетов в организации по мере того, как будут меняться внешние условия?

В процессе стратегического планирования организация анализирует внешнюю и внутреннюю среду деятельности и ищет наиболее адекватные цели, стратегии и систему действий по их достижению.

Роль стратегического планирования трудно переоценить: оно является тем «зонтиком», который обеспечивает все управленческие функции некоммерческой организации: планирование деятельности, планирование взаимодействия с внешней средой, привлечения ресурсов, управление персоналом и др.

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей³⁰. Однако это не означает, что стратегическое планирование сводится к

³⁰ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ – М.: «Дело», 1992.

долгосрочному планированию. Суть стратегического планирования не в том, чтобы разработать планы действий на несколько лет вперед, ибо в таком случае в крайне изменчивой среде, какой является среда деятельности некоммерческих организаций в странах СНГ, стратегическое планирование потеряло бы практический смысл. Как было отмечено в главе по финансовой устойчивости « Суть стратегического планирования состоит в «адаптации ресурсов и целей компании к разнообразным и переменчивым условиям деятельности»³¹.

В чем разница между стратегическим планированием и стратегическим менеджментом?

Многие НКО развивались беспорядочно и произвольно. Стратегическое планирование полезно для них с точки зрения упорядочения и направления их опыта и энергии туда, где они могут действовать более эффективно. Однако нередко НКО путают стратегическое планирование со стратегическим менеджментом.

Стратегическое планирование сфокусировано на принятии оптимальных стратегических решений, в то время как стратегический менеджмент связан с достижением стратегических результатов: новых рынков, новых товаров и/или новых технологий. Перефразируя Питера Друкера, стратегическое планирование – управление планами, а стратегический менеджмент – управление результатами.

Стратегическое планирование – аналитический процесс, а стратегический менеджмент – организационный.

В стратегическом планировании используются экономические и технологические переменные. В стратегическом менеджменте, кроме того, учитываются еще и психологические, социологические и политические факторы. Таким образом, стратегическое планирование отвечает на вопрос «Что делать?», стратегический менеджмент – на вопросы «Как?» и «Кто это будет делать?».

3.3 Функции стратегического планирования

Следуя классификации Питера Лоранжа можно выделить *четыре основные функции* стратегического планирования:

1. Распределение ресурсов или выбор проектов и программ

Ресурсы организации (человеческие, материально-технические и др.) всегда ограничены, и организации всегда приходится принимать решение – какие проекты и программы реализовывать, какие усилия по развитию организации предпринимать и т.д.

³¹ Джон Д. Дэниелс, Ли Х. Радеба. Международный бизнес – М.: «Дело», 1994.

Стратегический план может служить основанием для принятия такого рода решений, поскольку содержит ясные направления развития организации и деятельности и критерии, по которым можно оценить те или иные возможности по осуществлению деятельности. Кроме того, стратегический план может позволить использовать имеющиеся ресурсы более эффективно, за счет их инвестиций в наиболее эффективные и реализуемые виды проектов, программ и услуг.

2. Адаптация к внешней среде

Одной из наиболее существенных составляющих процесса стратегического планирования является анализ возможностей и препятствий, имеющихся в среде деятельности организации. Это позволяет учесть эти факторы и осуществлять такую деятельность, которая максимально соответствует актуальным и прогнозируемым условиям внешней среды.

3. Внутренняя координация и мотивация

Часто одной из основных целей проведения стратегического планирования является повышение мотивации команды и сотрудников организации. Секрет прост – один из важнейших факторов, побуждающих людей к сотрудничеству и мотивирующих на выполнение той или иной деятельности, – ощущение единства цели и способности влиять на принятие решений. Второй, не менее существенной задачей, является налаживание более эффективного взаимодействия между сотрудниками, отделами и подразделениями организации.

4. Осознание организационных стратегий

Эта функция стратегического планирования означает формирование у менеджеров стратегического мышления. Стратегическое мышление позволяет видеть те или иные осознанные или нет стратегии, которые применялись организацией в прошлом, применяются ее партнерами или конкурентами в настоящем, и учитывать опыт удач и успехов в принятии стратегических решений в планировании деятельности своей организации.

Тем не менее стратегическое планирование, само по себе не гарантирует успех организации. «Так же как автомобиль с великолепной конструкцией двигателя не сможет двигаться, если он заправлен бензином низкого качества, так и организация, создающая стратегические планы, может потерпеть неудачу из-за ошибок в организации, мотивации и контроле»³².

Сам процесс организации и проведения стратегического планирования становится важен, поскольку эффективны тот план, те стратегии,

³² Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. – М.: «Дело», 1992

которые разработаны не одним человеком, а командой и сотрудниками, которые потом их будут реализовывать.

В противном случае стратегический план грозит остаться красивым планом на бумаге, поскольку никто, кроме его разработчика, не будет ощущать причастности к его разработке, иметь мотивацию и нести внутреннюю ответственность за его выполнение. Стратегическое планирование может стать процессом, усиливающим организацию только тогда, когда в нем участвуют люди, которые затем будут непосредственно реализовывать свои планы и имеют возможность включить в эти планы свой опыт, надежды и опасения, свои идеи и видение будущего организации.

3.4 Роль руководящих органов и менеджмента некоммерческих организаций в стратегическом планировании

3.4.1 Основы политики действий руководства организации в стратегической области



Проблема стратегического руководства организации состоит в диагностике ситуации и выборе одного или нескольких путей владения ею. При этом можно выделить шесть основных действий руководства:

- оставаться на высоте того, что происходит, и искать пути лучших действий (контролировать ситуацию);
- продвигать культуру, при которой действия организации по реализации стратегии становятся более энергичными;
- поддерживать функционирование организации в изменившихся условиях, готовиться не упустить новые возможности и «кипеть» при инновационных идеях;
- создавать консенсус мнений, участвовать в формулировке стратегии и политики ее реализации, сохраняя «борцовскую стойку»;
- продвигать этические нормы в практику организации;
- предпринимать корректирующие действия по выполнению стратегии и во всей стратегической области.

Руководящий орган (РО) некоммерческой организации несет полную ответственность за благосостояние и будущее процветание организации. По этой причине РО должен принимать все окончательные стратегические решения. Но роль РО не ограничивается лишь рассмотрением полученного в письменном виде плана и его утверждением. Через стратегическое планирование РО должен гарантировать, что организация работает в направлении реализации своего потенциала и что в процессе этой работы нужды ее клиентуры не забыты.

Члены РО составляют жизненно важное звено между организацией и окружающей ее внешней средой. Через них в организацию поступает информация о внешнем мире, они также популяризуют программы и услуги организации среди населения. По ходу этого процесса члены РО часто служат катализаторами перемен, гарантируя, что организация своевременно отзывается на внешние события.

В обязанности РО входит следить за тем, чтобы у организации была разработана эффективная методика стратегического планирования. Многие РО создают комитет по стратегическому планированию, состоящий из членов РО, штатных работников и представителей клиентских групп или других лиц, заинтересованных в их деятельности. Обычно такой комитет подотчетен РО через исполнительного директора. Комитет должен следовать ясной процедуре, как это указано ниже, и регулярно отчитываться перед РО.

Роль РО в процессе планирования – четко определить желательные для организации результаты и следить за тем, чтобы организация эти цели выполняла. Одна из самых важных задач члена РО – задавать своевременные вопросы и находиться в контакте с другими членами РО и со штатными работниками с целью концентрирования усилий всех заинтересованных лиц на решении важнейших проблем. Этот процесс должен включать постоянные усилия по установлению связей между программами и услугами организации и ее фундаментальной миссией.

3.4.2 Председатель Руководящего органа (РО) и исполнительный директор

Стратегическое планирование будет наиболее эффективным, если работа ведется через формальную структуру неправительственной организации. Почти во всех неправительственных организациях есть назначенный (и обычно оплачиваемый) руководитель, обычно с титулом президента или исполнительного директора. Ответственностью такого руководителя является работа об руку с РО по определению концепции на будущее, а также работа со штатными работниками предприятия с целью выполнения положений такой концепции. РО, и особенно председатель совета, осуществляют контроль за усилиями по внедрению в жизнь этих положений.

Исполнительный директор и председатель РО должны советоваться друг с другом и на основе взаимного согласия создавать процесс планирования, а также избирать участников этого процесса из числа клиентов организации и их группировок. В сущности, эти двое вырабатывают «план о планировании». Когда комитет по стратегическому планированию начинает свою работу, он должен отчитываться перед РО через исполнительного директора. Рекомендации по политическим вопросам,

включая определение стратегических приоритетов, должны подаваться на рассмотрение исполнительного директора, а затем представляться на рассмотрение полным совещанием РО.

3.4.3 Основные требования к стратегическому менеджеру

Для того чтобы конкурировать в сложной и быстроизменяющейся сегодняшней обстановке, организация должна определиться с теми, кто управляет разработкой стратегии – стратегическими менеджерами. Их задача – обеспечение деятельности всей организации по определенному направлению (часто их называют комплексными менеджерами). Они отличаются от функциональных менеджеров, которые обеспечивают реализацию отдельных функций деятельности (кадры, снабжение, обслуживание клиентов, учет и т.д.) и занимают уникальное положение в организациях, управляя всей организацией в стратегическом смысле.



По мнению Э. Врappa (университет Чикаго), наиболее удачливые стратегические менеджеры должны обладать следующими качествами:

- быть хорошо информированным;
- уметь управлять своим временем и энергией;
- быть хорошими политиками (создателями консенсуса);
- они не должны быть, как эксперты, «зациклены»;
- способностью продвигать программу в частных

направлениях.

Хорошая информированность предусматривает возможность принятия широкого диапазона управленческих решений на разных уровнях управления. Менеджеры должны создать сеть источников информации в различных частях организации, что даст им возможность оставаться в пределах оперативных реальностей. Они должны уметь распределять свое время и энергию среди различных дел, решений или проблем. Они должны знать, когда надо делегировать ответственность, а когда надо включаться в частное решение.

Хороший политик должен обладать искусством достижения консенсуса на основе своих идей, а не давить своим авторитетом для их продвижения. Он должен действовать как член или лидер коалиции, а не как диктатор.

Изменяющийся мир требует от стратегического менеджера определенной гибкости. Он должен быть готовым к маневру и адаптации к складывающейся обстановке. Это не означает, что организация должна действовать без определенных целей, но надо быть готовым к их корректировке.

3.5 Организация процесса стратегического планирования

Так как стратегическое планирование поднимает ключевые вопросы, они обычно ведут к переменам. Поэтому важно понять, как произведсти перемены. Лучше всего планировать изменения в процессе стратегического планирования.

Стратегическое планирование начинается с составления плана, то есть перед началом процесса нужно определить последовательность действий. Различают следующие шаги стратегического планирования:

Шаг 1. Организация процесса стратегического планирования;

Шаг 2. Ситуационный анализ;

Шаг 3. Разработка стратегии;

Шаг 4. Разработка и адаптация плана;

Шаг 5. Выполнение плана, оценка и контроль, обновление стратегического плана.

Первым шагом стратегического планирования является организация процесса. Перед началом организации процесса необходимо убедиться в готовности организации к стратегическому планированию. Например, если стратегическое планирование применяется впервые, то нужно начинать плавно. Возможно, в организации происходит слишком много нового, и поэтому нужно временно отложить стратегическое планирование. Важно понять, что *стратегическое планирование дает лучший эффект при соблюдении следующих условий:*

- В организации отлажена система управления;
- Организация имеет отработанные каналы коммуникаций;
- Организация открыта для новых идей;
- В организации отсутствует господство бюрократии.

Так как не существует единственно правильного процесса, важно определить, что стратегическое планирование подходит для организации. Правильно ли выбран момент? Готов ли менеджмент к процессу? Правильно ли поставлено мышление? Например, если в организации доминируют люди, мыслящие в краткосрочной перспективе, нужно быть осторожным в процессе. Важно объяснить преимущества стратегического планирования. Как уже говорилось, стратегическое планирование – это процесс подготовки к будущему путем рассмотрения вариантов выбора.

Перед лидером организации, решившим организовать стратегическое планирование в организации, незамедлительно встает целый ряд серьезных вопросов: кто должен участвовать в процессе планирования, как включить потенциальных участников в этот процесс, как его эффективно организовать, надо ли привлекать внешнего фасилитатора и др.

В некоммерческих организациях принято вовлекать в стратегическое планирование весь штат сотрудников. Однако если вы просто пригласи-

те сотрудника принять участие в разработке стратегического плана, это еще не означает, что он будет вовлечен в этот процесс.

Активным участником стратегического планирования может стать только тот, кто связывает свое будущее с организацией и верит в возможность самореализации в организации, по крайней мере, во временных рамках того периода, на который осуществляется планирование. Другими словами, тот человек, который чувствует себя «собственником» организации, считает ее своим делом и способен и заинтересован видеть ситуацию шире, чем свои должностные обязанности.

3.5.1 Роль консенсуса в стратегическом планировании



Процесс проведения стратегического планирования в организации требует на каждом ключевом этапе достижения консенсуса среди всех участников по тем или иным вопросам.

Консенсус не означает, что все участники стопроцентно согласны с принятым решением, однако они уверены, что это наилучшее решение в данной ситуации, уверены, что их мнение услышано и внимательно рассмотрено.

Для того чтобы прийти к консенсусу, надо быть уверенным, что выявлены все точки зрения и интересы по отношению к тому или иному вопросу, обсуждены все аргументы и найдено решение, которое максимально возможно учитывает позиции всех участников.

Для того чтобы прийти к консенсусу, надо быть уверенным, что выявлены все точки зрения и интересы по отношению к тому или иному вопросу, обсуждены все аргументы и найдено решение, которое максимально возможно учитывает позиции всех участников.

В противном случае у участников может сложиться убежденность, что их мнение и интересы игнорируются, и их активность и вовлеченность будут крайне низки.

Так, основные вопросы, по которым необходимо прийти к консенсусу, представлены в следующей схеме:

- 1) Обсуждение необходимости и своевременности стратегического планирования, определение того, зачем оно нужно, и принятие решения об его проведении;
- 2) Разработка плана того, каким образом будет проводиться стратегическое планирование в организации. Важно согласовать саму технологию проведения стратегического планирования, объем времени, который потребуется, и регламент работы по разработке стратегического плана. Достижение консенсуса относительно плана позволит быть уверенным в том, что этот план будет реализуемым, поскольку он будет максимально возможно отвечать интересам всех участников;
- 3) Выделение ключевых факторов успеха. Достижение консенсуса по этим вопросам важно, поскольку выделение ключевых факторов ус-

пеха является центральным моментом стратегического планирования, определяющим стратегические цели и все последующее содержание;

- 4) Разработка плана действий по реализации стратегического плана. Достижение консенсуса относительно того, как конкретно реализовать наработки стратегического планирования в конкретный промежуток времени, позволяет получить гарантии реализуемости плана – гарантии того, что участники не будут игнорировать реализацию этого плана.

Крайне рискованно и нецелесообразно переходить к следующему этапу работы, не достигнув договоренности по предыдущему. Это может привести к тому, что часть участников, несогласных с принятым решением и считающих, что их не услышали и проигнорировали, могут просто выпасть из процесса дальнейшей работы.

Современные авторы приводят несколько полезных советов по организации процесса стратегического планирования:

- 1) Следите за атмосферой обсуждения. Важно, чтобы она была доверительной и располагающей к открытой конструктивной дискуссии: участники слушали друг друга, их общение было основано на взаимном уважении, открытости и искренности. Разработав правила совместной работы, сами следуйте этим правилам и следите за их выполнением;
- 2) Выберите максимально удобное для участников время и место проведения стратегического планирования. Важно, чтобы выделенного времени было достаточно для получения результата. Место проведения стратегического планирования должно позволять участникам полностью сосредоточиться на этом процессе и не отвлекаться на текущие дела. В этом смысле работать в офисе нежелательно – наилучшим решением будет проведение стратегического планирования в загородном пансионате. Если уж вам приходится проводить этот процесс в офисе, позаботьтесь о том, чтобы в этот день или часы вас никто не отвлекал;
- 3) Обеспечьте организационно-технические условия. Важно иметь возможность фиксировать ход общего обсуждения на флип-чартах (больших листах бумаги), чтобы все участники могли иметь возможность визуально отслеживать ход дискуссии, графически пояснить свою мысль другим участникам. Поэтому позаботьтесь о наличии флип-чартов, маркеров. Обеспечьте обеды участников, если необходимо и т.д.;
- 4) Если есть возможность, пригласите квалифицированного внешнего фасилитатора. В любом случае позиция фасилитатора необходима для успешного процесса обсуждения. Приглашение внешнего фасилитатора позволит и лидеру и сотрудникам организации играть роль

участника обсуждения. В противном случае кому-то придется взять на себя роль фасилитатора и перестать быть участником обсуждения, поскольку совмещать эти роли крайне сложно;

- 5) Эффективно организуйте подготовительную работу – распределите задания, соберите информацию;
- 6) Не растягивайте по времени процесс. Постарайтесь провести стратегическое планирование в максимально короткие сроки;
- 7) Если вы чувствуете, что вам не хватает информации, – определите, какой конкретно информации не хватает, разработайте способы получения этой информации, найдите эту информацию и включите ее в процесс разработки стратегического плана;
- 8) Разработав стратегический план и план-график его реализации на тот или иной промежуток времени, обязательно осуществляйте управление и мониторинг выполнения плана-графика.

3.6 Ситуационный анализ



Систематическая оценка текущего состояния стратегической ситуации организации называется ситуационным анализом или оценкой текущего состояния. В процессе ситуационного анализа собирается, классифицируется и анализируется стратегическая информация касательно прошедшего, настоящего и будущего состояния организации: миссия, видение, ценности, сильные и слабые стороны организации, возможности и препятствия во внешней среде, анализ значимого окружения.

Оценка должна состоять как из количественных, так и качественных показателей. Для понимания природы ситуационного аудита, его можно сравнивать с ежегодным обследованием у врача, используемым для определения текущего состояния здоровья человека. Состояние организации, как и состояние здоровья человека, может быть определено путем получения определенных данных и сравнения их с нормальными показателями для аналогичной организации, например моделью идеальной некоммерческой организации.

Ключевая базовая схема стратегического планирования

Согласно схеме, ключевым является поиск пересечения миссии организации, ее основных направлений деятельности с конкретными возможностями внешней среды, следующими из детального анализа среды, в которой существует и работает организация. Затем эти теоретически существующие возможности по реализации миссии в конкретный промежуток времени, в рамках которого осуществляется планирование, должны пройти проверку на реализуемость – насколько внутренний по-

тенциал организации позволяет их реализовать, какие из этих возможностей реальны и осуществимы.

Таким образом, суть стратегического планирования сводится к двум основным составляющим. С одной стороны, к определению набора конкретных возможностей по реализации миссии исходя из конкретных условий внешней и внутренней среды на тот или иной конкретный период (например, 2-3 года). С другой – к определению конкретных направлений развития потенциала организации, которые бы позволили более эффективно использовать возможности по реализации миссии, имеющиеся во внешней среде.

Схема 3.1. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ: ПЕРЕСЕЧЕНИЕ ТРЕХ СФЕР

«Что мы намереемся делать?»

«Что необходимо и осуществимо в нашей деловой сфере?»



«Что мы способны сделать?»

3.6.1 *Формулировка миссии организации*

Один из ведущих специалистов в области управления, Питер Друкер, как-то сказал: «Лучше сделать что-нибудь одно хорошо, чем все, как положено». Эти слова могут послужить хорошим советом организациям, стремящимся к эффективности: старайтесь фокусировать свои усилия на решении по-настоящему важных вопросов, а не стремиться к совершен-

ству во всем, тратя на это огромное количество времени и усилий. Миссия должна четко определять те «по-настоящему важные вопросы», которыми занимается ваша организация. По мере того, как организация будет накапливать опыт, а сотрудники совершенствовать свои навыки, умения и знания, эффективность ваших программ начнет возрастать.

Если миссия организации давно серьезно не обсуждалась в команде, то, видимо, она нуждается в детальной проработке. В этом случае будет целесообразно начать с обсуждения ценностей и видения организации.

Определение ценностей, составляющих основу видения, миссии:

- должно рассматриваться и учитываться как приоритетное мероприятие в масштабах всей организации;
- должно быть обеспечено достаточным лимитом времени и средств; человеческий процесс борьбы за ценности является важным в долгосрочной перспективе, чем привычное провозглашение ценностных установок.

Ценностные установки не являются каким-то необязательным доведением для профессиональных НКО; вместе с убеждениями они представляют собой фундаментальное выражение опознаваемости организации, которой они добиваются. Внесение ясности в вопрос видения и миссии, которые обычно называют общими стремлениями, обеспечивает начальную ориентацию для выбора путей и целей деятельности.

Видение несет в себе общее представление картины мира, государства и общества, в котором реализуются те или иные важные для нас ценности.

Миссия организации показывает, за какую часть видения организация берет ответственность, какие общие цели ставит и посредством какой деятельности она собирается их реализовать.

При формулировании миссии могут помочь три базовых вопроса:

- 1) Для кого мы работаем (кто наши клиенты-благополучатели)?
- 2) Какие проблемы наших клиентов (благополучателей) мы решаем?
- 3) Каким образом (посредством какой деятельности)?

Первый вопрос важен, чтобы сфокусировать работу на определенную группу клиентов. Этот момент важен, потому, что выбирая ту или иную группу клиентов, мы на самом деле ограничиваем деятельность организации. Определив (пусть даже очень широко), кто будут нашими клиентами, мы не будем работать с теми типами клиентов, которые не попадают под наше определение. Это позволит нам сфокусироваться и быть уверенными, что мы каждую минуту занимаемся наиболее важным делом. В противном случае мы будем заниматься тем, что будет диктовать не наша миссия, а внешняя среда – т.е. всем, чем придется и что «подвернется под руку».

Необходимость письменной формулировки миссии

Сформулировать миссию организации именно в письменном виде важно по трем причинам. Во-первых, в процессе написания миссии у руководителей организации формируется четкое понимание того, чем организация будет заниматься и почему она это будет делать. Во-вторых, письменная формулировка миссии потребуется для официальной регистрации организации государственными структурами. В-третьих, изложенная на бумаге миссия понадобится, чтобы донести всю основную информацию об организации до ее членов, сторонников и клиентов.

Таким образом, в итоге проработки миссии и основных направлений деятельности должно появиться четкое описание сферы деятельности организации, и весь дальнейший анализ будет проводиться относительно данной выделенной сферы деятельности. Важно, чтобы формулировка миссии была достаточно широкой, чтобы включить все сферы деятельности, которыми хочет заниматься организация, однако не всеобъемлющей, поскольку тогда, миссия практически перестанет существовать.

3.6.2 Анализ Силы, Слабости, Возможностей и Угроз. SWOT-анализ

SWOT-анализ – это один из наиболее мощных и часто употребляемых инструментов стратегического анализа. Почти невозможно найти примеров, где проведение такого анализа не приносило бы позитивных результатов. **SWOT** – это акроним слов **Strengts** (силы), **Weaknesses** (слабости), **Opportunities** (благоприятные возможности) и **Threats** (угрозы).

Анализ внутренней среды состоит в выделении сильных и слабых сторон организации. Анализ сильных и слабых сторон может проводиться в отношении, как минимум, трех моментов: ресурсов (финансовых, материально-технических, человеческих, информационных, технологических, имиджевых и др.), финансовых вопросов (включая структуру бюджета, движение средств и т.д.), управленческих систем (процедуры управления, структура организации, действующие системы привлечения ресурсов, маркетинг, связь с общественностью и т.д.).

Критериями эффективного анализа внутренней среды являются:

- *конкретность.* Так, например, если в качестве сильной стороны выделяется «квалифицированный персонал», то это практически не дает никакой информации для детального анализа. В данном случае важно указать, какой персонал высоко квалифицирован – менеджеры, специалисты по привлечению средств, специалисты-предметники, которые реализовывают услуги и/или проекты, программы и т.д.;



- *полнота* (не забыть какую-нибудь важную сильную/слабую сторону организации, существенно влияющую на реализацию и/или развитие ее деятельности);
- «*ничего лишнего*» (не включать в анализ второстепенные и неважные сильные/слабые стороны организации).

Принципиально важно, чтобы выделенные сильные или слабые стороны были непосредственно связаны либо с внутренними возможностями/препятствиями организации по реализации миссии (основных направлений деятельности), либо с внутренними возможностями/препятствиями по работе со значимым окружением (привлечением ресурсов, взаимодействием с партнерами, конкурентными преимуществами по отношению к конкурентам и т.д.). В противном случае анализ сильных и слабых сторон будет теоретическим и не практичным.

Таким образом, целью данного анализа является:

- 1) Выделение конкретных внутренних возможностей и ограничений, позволяющих эффективно осуществлять основные направления деятельности;
- 2) Выделение конкретных внутренних возможностей и ограничений, позволяющих эффективно взаимодействовать с ключевыми целевыми группами.

Для стратегической перспективы организации особенно значимы сильные стороны, так как они являются краеугольными камнями стратегии и на них должно строиться достижение конкурентных преимуществ. В то же время хорошая стратегия требует вмешательства в слабые стороны. Организационная стратегия должна быть хорошо приспособлена к тому, что можно сделать.

Таким образом, SWOT-анализ помогает ответить на следующие вопросы:

- использует ли организация внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей стратегии? Если компания не имеет отличительных преимуществ, какие из ее потенциальных сильных сторон могут ими стать?
- являются ли слабости организации ее уязвимыми местами в конкуренции и/или они не дают возможности использовать определенные благоприятные обстоятельства? Какие слабости требуют корректировки, исходя из стратегических соображений?
- какие благоприятные обстоятельства дают компании реальные шансы на успех при использовании ее квалификации и доступа к ресурсам?

- какие угрозы должны наиболее беспокоить менеджера и какие стратегические действия он должен предпринять для хорошей защиты?

3.6.3 Анализ значимого окружения

Анализ значимого окружения предполагает составление списка целевых групп, среди которых выделяются клиенты (благополучатели), доноры, партнеры, конкуренты и противники некоммерческой организации.

Клиенты (благополучатели) – люди, организации и группы, которые пользуются нашими услугами, являются участниками и благополучателями проектов и программ организации (на платной и/или бесплатной основе). Благополучатели, ради решения проблем которых и создавалась организация.

Доноры – люди, организации или группы, которые оказывают поддержку нашей деятельности и предоставляют те или иные виды ресурсов. Поэтому список потенциальных доноров включает не только зарубежные организации и фонды, но и государственные, коммерческие структуры, частных лиц и всех тех, кто может оказать ресурсную поддержку организации.

Партнеры – люди, группы или организации, совместно с которыми организация осуществляет совместную деятельность. Наличие партнеров позволяет компенсировать организации собственные слабые стороны и получить необходимый потенциал для реализации и/или продвижения программ, проектов и услуг.

Конкуренты – люди, группы и организации, с которыми организация конкурирует за что-либо (ресурсы, клиенты и т.д.).

Противники – люди, группы, организации, которые выступают против осуществления организацией ее деятельности.

Принципиально важно, чтобы анализ значимого окружения проводился с точки зрения очерченной сферы деятельности организации. Это означает, что в список включаются только те целевые группы, которые существенно влияют на осуществление деятельности организации в рамках выделенной ей конкретной сферы деятельности. Например, только те доноры, которые поддерживают проекты/программы в сфере деятельности организации, только те конкуренты, с которыми организация действительно сталкивается или столкнется в ближайшее время на рынке борьбы за ресурсы, клиентов и т.д.

При составлении списка целевых групп выделяются реальные субъекты значимого окружения, с которыми организация взаимодействует в данный момент, и потенциальные субъекты значимого окружения, с которыми важно построить то или иное взаимодействие.

При выделении целевых групп важно пользоваться следующими критериями:

- *конкретность* (например, указать не «государственные структуры», а конкретный департамент, отдел, орган и т.д.; не «фонды», а указание конкретных фондов);
- *полнота* (не забыть какую-либо важную целевую группу, существенно влияющую на данную сферу деятельности в данном регионе);
- *«ничего лишнего»* (не включать в анализ второстепенные и не важные целевые группы).

Более детальный анализ предполагает прописывание для каждой из выделенных целевых групп их интересов/мотиваций, наших целей по отношению к данным группам и наших предложений им.

В случае если у организации много разнонаправленных направлений деятельности, анализ значимого окружения может проводиться в отношении каждого из основных направлений деятельности, выделенных при описании миссии организации.

Очень часто для проведения качественного анализа значимого окружения у сотрудников организации не хватает информации маркетингового характера (например, нет точного представления о потребностях клиентов, или о приоритетах и критериях доноров, либо о конкурентных преимуществах конкурентов и т.д. В этом случае рекомендуется выделить конкретный список той информации, которой не хватает, определить способы и источники получения необходимой информации и включить ее в анализ значимого окружения.

3.7 Разработка стратегии

3.7.1 Определение ключевых факторов успеха

Ключевые факторы успеха – главные определители успеха в стратегическом планировании. Их идентификация – один из главных приоритетов разработки стратегии. Они могут служить краеугольными камнями построения стратегии.

Этот этап можно назвать ядром процесса стратегического планирования, поскольку выделение ключевых факторов успеха представляет собой подведение итогов проведенного выше анализа. Чтобы выделить ключевые факторы, необходимо соотнести основные направления деятельности организации (описанные в ее миссии) с реальными внутренними и внешними возможностями.

Это означает, что мы отвечаем на следующие вопросы:

1. Какие реальные возможности осуществления деятельности в рамках миссии организации есть на данный период во внешней среде и,

которые мы можем реализовать, исходя из наших внутренних возможностей (сильных сторон).

2. Что необходимо сделать/развить во внутренней среде (поработать над теми или иными слабыми сторонами) или в нашем взаимодействии с внешней средой, чтобы эффективнее использовать имеющиеся во внешней среде возможности по реализации миссии.

Ниже перечислены типы ключевых факторов успеха и их составляющие:



- 1) Факторы, связанные с технологией:
 - компетентность в исследованиях;
 - способность к инновациям;
 - роль экспертов;
- 2) Факторы, связанные с квалификацией:
 - выдающиеся таланты;
- «ноу-хау» в работе;
- эксперты в области проектирования;
- эксперты в области технологии;
- способность к точной ясной рекламе;
- 3) Факторы, связанные с распределением:
 - мощная сеть/ассоциация;
 - быстрая реакция;
- 4) Факторы, связанные с маркетингом:
 - хорошо испытанный, проверенный способ работы с клиентами;
 - удобный, доступный сервис и обслуживание;
 - точное удовлетворение запросов;
 - широта диапазона услуг;
 - искусство;
 - притягательный дизайн;
 - гарантии клиентам;
- 5) Факторы, связанные с возможностями организации:
 - первоклассные информационные системы;
 - способность быстро реагировать на изменяющиеся условия;
 - компетентность в управлении и наличие управляющих «оу-хау».
- 6) Другие типы ключевых факторов успеха
 - благоприятный имидж и репутация;
 - осознание себя как лидера;
 - удобное расположение;
 - приятное, вежливое обращение.

Ключевые факторы успеха могут быть также классифицированы как:

- факторы по реализации деятельности;

- факторы по развитию взаимодействия организации и значимого окружения;
- факторы по усилению потенциала организации (развитию внутренней среды).

Факторы показывают те аспекты, вопросы, над которыми принципиально важно работать, которые нельзя оставить без внимания.

Факторы по реализации деятельности дают ключ к ответу на вопрос: в каких конкретных направлениях в рамках миссии организации имеет смысл развивать деятельность исходя из условий внешней и внутренней среды в течение планируемого периода?

Факторы по взаимодействию со значимым окружением показывают, с какими субъектами внешнего окружения принципиально важно наладить, изменить или поддерживать взаимодействие.

Факторы по развитию внутренней среды говорят о том, что необходимо развить, чтобы повысить потенциал и возможности организации по осуществлению ее деятельности.

3.7.2 *Определение стратегических целей*



Для претворения в жизнь своей миссии организации необходимо определить свои главные цели, а затем перевести их на язык конкретных тактических задач. Наиболее общие цели, которые стремится достичь организация, называют стратегическими.

Один из наиболее распространенных подходов к определению стратегических целей – через рассмотрение ключевых вопросов, то есть рассмотрение основных элементов определения эффективности деятельности. Однако также можно использовать три других подхода: использование сценариев, организационного согласования и постановка целей.

Разработка сценариев: в рамках этого подхода на основе возможных событий вырабатывается несколько альтернатив. Как будет выглядеть организация, если случится то-то или то-то? При таком подходе выбирается предпочтительный сценарий, основываясь на показателях каждого. Этот подход лучше обращения к ключевым вопросам, если перед выбором организации стоит несколько направлений. С другой стороны, он не эффективен, если организация просто пытается настроить стратегический план.

Организационное согласование: при таком подходе мы пытаемся обеспечить совместную работу всех частей организации. Это требуется сделать до попытки обращения к ключевым вопросам и стратегическим

целям. При этом определяется, что работает и что не работает. Какие подразделения организации останавливают продвижение вперед? Стратегические цели разрабатываются, чтобы перестроить организацию на эффективный режим работы.

Отдельные организации предпочитают определять конкретные цели, что ведет нас к третьему подходу – *постановка целей*. Этот подход прямой, он направлен на определение целей, так как большинство людей знакомы с этим вопросом. Этот подход хорошо работает в крупных организациях с большим количеством подразделений, отделов. Если же организация маленькая или работает в быстро меняющейся окружающей среде, такой подход может не подойти.

Выделяют два вида стратегических целей:

- цели по реализации деятельности;
- цели по организационному развитию.

Цели по реализации деятельности определяют то, чего организация планирует достичь в направлении реализации миссии в течение периода, в рамках которого осуществляется планирование. Эти цели ставятся на основе выделенных ключевых факторов успеха по реализации деятельности.

Цели по организационному развитию включают цели по развитию взаимодействия организации со значимым окружением, и цели по наращиванию внутреннего потенциала организации ставятся на основе соответствующих ключевых факторов успеха. Эти цели определяют то, какие составляющие организации нуждаются в развитии и что будет в итоге.

Эффективность деятельности предыдущих периодов, спроектированная на будущее, должна соответствовать стратегическим целям. Еще раз мы определяем соответствие наших возможностей нашим желаниям.

В дополнение к приведенным критериям стратегические цели должны соответствовать следующим тестам:

- стратегические цели четко поддерживают миссию, направляя организацию в правильном направлении;
- стратегические цели реалистичны, достижимы, основываясь на доступных ресурсах, существующей конкуренции, стиле управления и т.д.;
- стратегические цели приемлемы с позиции исполнителей, в отношении стоимости, времени, персонала и других требований;
- стратегические цели могут изменяться при условии наступления незапланированных событий;
- стратегические цели достаточно конкретны, чтобы измерить прогресс;

- стратегические цели просты для понимания и определяют ответственность к определенным областям деятельности.

3.7.3 Экспертиза проектных идей



Из поставленных стратегических целей ясно, в каком направлении организация планирует работать и каких результатов достигнуть. Однако каждая поставленная стратегическая цель требует описания, посредством реализации какой деятельности организация достигнет планируемых результатов.

Таким образом, на этом этапе стратегического планирования основной задачей является выбор наиболее эффективных и реализуемых идей проектов, программ и услуг, которые послужили бы основой деятельности организации в планируемый промежуток времени. Эффективной может считаться та деятельность, которая приводит к решению проблем клиентов. Реализуемость понимается как наличие внутреннего потенциала и внешних возможностей для реализации той или иной деятельности.

При отборе идей деятельности целесообразно прежде всего выявить всевозможные идеи программ, проектов, услуг.

Прежде рекомендуется провести первичный анализ всех полученных идей программ, проектов и услуг и в итоге общего обсуждения выявить 5-8 наиболее эффективных и целесообразных для дальнейшего более детального анализа.

Кроме идей по реализации деятельности, организация может планировать так называемую фандрайзинговую деятельность, целью которой является не решение проблем или оказание тех или иных услуг клиентам, а привлечение тех или иных видов ресурсов. Классическими примерами этого являются организация собственной коммерческой деятельности, налаживание системы платных услуг и т.д. В этом случае также важно оценить всевозможные фандрайзинговые идеи и выбрать из них наиболее эффективные и реализуемые. Эффективность здесь уже оценивается с точки зрения объема ресурсов, привлекаемых в результате реализации данной фандрайзинговой идеи.

Подробная и полная информация и данные по развитию фандрайзинга освещены в разделе по финансовой устойчивости некоммерческих организаций.

3.7.4 Экспертиза деятельности по организационному развитию и наращиванию потенциала организации

Как и в случае с проработкой идеей по реализации деятельности, важно, чтобы деятельность по организационному развитию была эффектив-

ной (т.е. достигала поставленных целей) и реализуемой (т.е. чтобы организация была в состоянии реализовать эту деятельность).

Ключевые факторы для разработки стратегических целей и программа по наращиванию потенциала организации заключаются в развитии следующих областей, которые широко освещены в других разделах данного руководства:

Руководящие органы (РО). Создание Руководящих органов организации, и если они созданы, то, в каком виде они существует. Разработка положения о Руководящем органе с определением функций и обязанностей РО, принципов принятия стратегических решений, ротации и смены руководства/ лидерства. Развитие отношений между РО и организацией в плане подотчетности и прозрачности. (подробно смотри главу 4. Управление некоммерческих организаций).

Стиль управления/лидерство, процесс принятия решений. Улучшение менеджмента организации, делегирование полномочий, разработка должностных обязанностей, улучшение оперативного планирования. Вовлечение в процесс принятия решений, процесс совместных консультаций и достижения консенсуса, опыт сотрудников организации в администрировании или координации отдельных проектов или программ.

Финансовое управление. Развитие финансового менеджмента: отвечает ли система бухгалтерского учета законодательству страны и местному законодательству, включая налоговое; готовность организации к внешнему аудиту, разработка годового бюджета организации, улучшение отчетности перед донорскими организациями и перед сотрудниками в плане прозрачности и открытости. Создание и развитие механизмов внутреннего контроля. Распределение средств согласно миссии и приоритетным задачам.

Соблюдение законодательства. Статус организации, изменения в организации: перерегистрация, изменения в ставе организации.

Документация и отчетность. Развитие внутренних положений и процедур, их пересмотр. Улучшение отчетности организации перед донорскими организациями и партнерами при реализации совместных проектов. Улучшение навыков сотрудников организации по написанию и предоставлению отчетов донорским организация (подробно смотри главу 9. Делопроизводство в некоммерческих организациях).

Человеческие ресурсы. Изменение численного состава организации, развитие системы набора новых сотрудников на вакантные должности, разработка и обновление должностных обязанностей сотрудников. Разработка положений, предусматривающих механизмы материального и иного поощрения, стимулирующих хорошую работу и поддерживающих

здоровую атмосферу в коллективе. Внедрение в организацию систему оценки качества работы сотрудников.

Профессиональный рост и обучение сотрудников. Обучение сотрудников в организации, разработка планов профессионального обучения сотрудников, участие в тренингах и семинарах, конференциях.

Волонтеры. Увеличение количества волонтеров и результаты их деятельности. Разработка внутренних положений в отношении волонтеров, предусматривающих систему обучения, мотивации и поощрения. Создание базы данных о волонтерах, разработка должностных обязанностей волонтеров (смотри главу 5. Развитие волонтерства и членства в организации).

Связь с государственными и предпринимательскими структурами. Укрепление связей с государственными и предпринимательскими структурами, вхождение представителей НКО в различные комитеты или координирующие органы на местном уровне и на уровне страны. Укрепление связи с бизнес-структурами.

Развитие сетей. Создание и развитие сетей для реализации миссии и программной деятельности организации. Развитие инициатив организации в рамках сети и участие организации в деятельности сети.

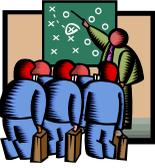
Продукты и услуги. Типы продуктов/услуг. Получение новой экспертизы в предоставлении услуг, улучшение качества предоставляемых услуг организации согласно потребностям клиентов. Разработка документов по предоставлению услуг, оговаривающих условия их предоставления. Обеспечение обратной связи со стороны клиентов на предоставленные услуги. Соответствие услуг организации потребностям клиентов.

Маркетинг. Анализ потребностей клиентов. Внедрение и проведение маркетинговых исследований. Повышение навыков организации для анализа потребностей клиентов и подготовки проектных предложений, бюджетов и бизнес-планов.

Материальные ресурсы. Улучшение материального положения организации: соответствие офиса, оборудования для предоставления качественных услуг, изменение условий для коммуникации, пополнение организацией материальных ресурсов из других источников (оборудование, аренда или приобретение офиса).

Информация и связь. Улучшение связей внутри организации в плане предоставления информации как в вертикальном, так и горизонтальном направлениях, осуществление обратной связи внутри организации, разработка внутренних положений в организации: этические нормы и т.д., улучшение доступа к своевременной, полезной и точной внутренней информации.

3.8 Разработка, адаптация и применение стратегического плана



Определив общие стратегии на будущее, нужно formalизовать их, получить одобрение стратегического плана. Это может вовлечь Совет директоров, менеджмент и другие стороны, вовлеченные в процесс применения. Одобрение стратегического плана ключевыми фигурами показывает, что можно начать его применение. Управление применением происходит через составление оперативного плана.

Оперативный план является пошаговым планом применения стратегического плана. Оперативный план зависит от грамотного стратегического плана. Если имеют место фундаментальные проблемы в стратегическом плане, то его применение будет сильно затруднено. Также в силу участия оперативного персонала в применении стратегического плана определенный уровень их участия на предыдущем этапе должен быть определен.

Оперативные планы подготавливаются в краткосрочном периоде (обычно один год). Одна из важных функций оперативного плана – распределение ресурсов для применения плана. Если имеет место недостача или избыток ресурсов, стратегический план должен быть переоценен.

Обычно функциональные планы подготавливаются соответствующими менеджерами. Они не должны включать области, не подконтрольные им. Основная задача менеджера оставаться сфокусированным на стратегическом плане, а не утонуть в деталях. Лучшие оперативные планы имеют тенденцию к минимизации детализации и исходят из стратегического плана.

Нужно учесть и такие моменты касаются оперативных планов:

- Оперативные планы обычно распределяют ответственность и определяют роль людей в выполнении стратегического плана;
- Оперативные планы изменяются с приобретением опыта и знаний. Часто подход проб и ошибок становится лучшим;
- Оперативный план должен быть одновременно четким, чтобы обеспечить достижение стратегических целей, и свободным, оставляя место для креативности и гибкости;
- Оперативные планы обычно включают временную шкалу или крайний срок выполнения заданий;
- Оперативные планы должны быть доведены до каждого отвечающего за выполнение заданий. Если внешние группы могут помочь, включите их в процесс коммуникации.

3.9 *Выполнение, оценка и контроль, обновление стратегического плана*

Для успешного применения стратегического плана необходимо проводить мониторинг прогресса шагов оперативного плана. Оценка должна проводиться на постоянной основе (ежемесячно, ежеквартально) с определением следующего:

- Какой прогресс достигнут в выполнении задания?
- Что мешает продвинуться дальше вперед?
- Есть ли необходимость вернуться назад и пересмотреть стратегические цели?
- Какие допущения должны быть сделаны оперативному плану?

Один из вариантов провести оценку и контроль – путем включения бюджетов. Бюджеты используются для распределения ресурсов и координации использования активов. Бюджеты сравнивают результаты со стандартами измерения эффективности. Бюджеты обычно составляются на краткосрочную перспективу (1 год или менее) и покрывают несколько функциональных областей – бюджет маркетинга, бюджет программы и проекта, технологический бюджет и т.д.

Бюджеты должны быть подготовлены, основываясь на следующих критериях:

- Бюджеты должны быть просты и легки к пониманию;
- Использование бюджетов нужно для областей, где надо проводить мониторинг;
- Бюджеты не должны превалировать в принятии управленческих решений. Они должны использоваться как орудие управления, а не как путь управления.

Все бюджеты организации составляют финансовый план. Финансовый план является частью оперативного плана.

Заключительным шагом процесса является обновление стратегического плана. Процесс должен быть динамичным, так как операционная среда изменяется. Как минимум, стратегический план должен обновляться ежегодно прохождением через весь основной процесс оценки, критических вопросов, целей и т.д. Это включит новый персонал, новые прогнозы и новые шаги к применению. Также может понадобится изменить свой подход к стратегическому планированию. Если стабильная среда стала динамично изменяться, переход от постановки целей к планированию сценариев может повысить шансы на успех.

3.10 *Заключение*

Стратегическое планирование – динамичный процесс, включающий постоянную оценку текущей ситуации и определение следующего шага.

Это требует полного понимания организации и окружающей среды, в которой она функционирует.



Не существует правильного пути стратегического планирования. Оптимальный вариант – найти процесс, который подходит к конкретной организации. Для этого нужно соответствие миссии организации, ее сильных и слабых сторон, а также существующих возможностей и угроз. Если данное условие выполнено, можно начинать организовывать процесс. Организация включает формирование команды или комитета, сбор информации о текущих планах и определение того, как стратегический план будет разработан.

Следующим шагом процесса является проведение ситуационного анализа. Такой анализ включает оценку слабых и сильных сторон, возможностей и угроз организации. Составляется список ключевых вопросов (не более восьми). Обращаемся к данным вопросам путем разработки общих стратегий или целей. Комбинация миссии, целей, принципов и других компонентов составляет формальный стратегический план. Завершающим шагом процесса становится выполнение стратегического плана. Оперативный план используется для выработки необходимых действий или тактики выполнения стратегического плана.

Оперативный план состоит из бюджетов, функциональных планов, финансовых планов и других специальных планов. На протяжении всего процесса могут иметь место изменения и обновления. Поэтому стратегические и оперативные планы должны быть гибкими и открытыми для ревизии. Как минимум раз в год стратегические планы переоцениваются.

Стратегическое планирование начинает внедряться в некоммерческие организации, и это является важным вызовом для развития как самих организаций, так и всего гражданского общества в Кыргызстане. В данном разделе авторы попытались собрать полезный материал по стратегическому менеджменту и стратегическому планированию и надеются, что представители НКО найдут практическое применение в разработке своих стратегических планов.

Список использованной литературы в главе 3

- 1) Афонин И.В., Управление развитием предприятия: Стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, Учебное пособие, Дашков и К, Москва, 2002.
- 2) Бляхман Л.С., Основы функционального и антикризисного менеджмента. Учебное пособие, Изд-во Михайлова В.А., Санкт-Петербург, 2000.

- 3) Ботавина Р.Н., Этика менеджмента: Учебник, ФиС, Москва, 2002.
- 4) Виссема Х., Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания/Пер. с англ., Серия (Маркетинг и менеджмент в России и за рубежом), Финпресс, Москва, 2000.
- 5) Власова В.М., Волков Д.Л., Кулаков С.Н., Основы предпринимательской деятельности, Маркетинг. Учебное пособие, Москва, 2003.
- 6) Володькина М.В., Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – (Высшее образование XXI века), Киев, 2002.
- 7) Вяткин В.Н., Вяткин И.В., Гамза В.А., Екатеринославский Ю.Ю., Риск-менеджмент, Дашков и К, 2003.
- 8) Дмитренко Г.А., Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций: Учеб. пособие. МАУП, Киев, 2002.
- 9) Зуб А.Т., Локтионов М.В., Системный стратегический менеджмент: методология и практика, Генезис, Москва, 2001.
- 10) Зуб А.Т., Стратегический менеджмент. Теория и практика. 2002 г. Аспект Пресс. Москва
- 11) Котлер Ф., Маркетинг менеджмент (Серия «Теория и практика менеджмента»), Питер, Санкт-Петербург, 2003.
- 12) Люкшинов А.Н., Стратегический менеджмент. Учебное пособие для вузов, ЮНИТИ-ДАНА, Москва, 2001.
- 13) Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф., Основы менеджмента, Дело, Москва, 2002.
- 14) Минниханов Р.Н., Алексеев В.В., Файзрахманов, Д.И., Сагдиев М.А., Инновационный менеджмент в АПК, 2000.
- 15) Папкин А.И., Основы практического менеджмента: Учеб. пособие для вузов, ЮНИТИ-ДАНА, Москва, 2000.
- 16) Петров А.Н., Стратегическое планирование. Уч. пособие, // Знание, Санкт-Петербург, 2003.
- 17) Под ред. к.э.н., доц. В.Ю. Пашкуса // Пашкус В.Ю., Пашкус Н.А., Савельева З.А., Современные теории управления: теории менеджмента на пороге XXI века Уч. пособие, Бизнес-пресса, Сентябрь, Санкт-Петербург, 2003.
- 18) Родионова Н.В., Антикризисный менеджмент. Учеб. пособие для вузов, ЮНИТИ-ДАНА, Москва, 2002.
- 19) Российский менеджмент: учебные конкретные ситуации. 2-я книга, Общий и стратегический менеджмент; научные редакторы и составители: Зобов А. М., Киселев Б. Н. (+CD), ГУУ, Москва, 1998.

- 20) Савинский А.И., Рынок, маркетинг, менеджмент. Учебное пособие. – 2-е изд., Дашков и К, Москва, 2002.
- 21) Соловьев В.С., Стратегический менеджмент: Учебник // Феникс, 2002.
- 22) Томпсон А.А., Стрикленд А.Д., Стратегический менеджмент Концепции и ситуации для анализа, Москва, 2003.
- 23) Тюрина А.В., Финансовый менеджмент. Практикум. Учеб. пособие, ЮНИТИ-ДАНА, Москва, 2003.
- 24) Фатхутдинов Р.А., Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент, 2002.
- 25) Фатхутдинов Р.А., Алмазова Н., Стоунхаус И.Д., Хьюстон Б., Стратегический менеджмент, Проспект, Москва, 2003.
- 26) Фэй Л., Рэнделл Р., Курс МВА по стратегическому менеджменту, пер. с англ., Альпина Паблишер, Москва, 2002.
- 27) Цуглевич В.Н., Тихомиров Н.П., Корпоративный менеджмент в условиях нестабильного рынка, Москва, 2003.
- 28) Robert M. Grant, Concepts, Techniques, Applications; 4th Edition, Blackwell Business, 2002.
- 29) Matt H. Evans, CPA, CMA, CFM. Курс по стратегическому планированию.
Перевод: Баязитов Т.М., (по материалам сайта Excellence in Financial management <http://www.exinfm.com>).
- 30) Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ – М.: «Дело», 1992.
- 31) Джон Д. Дэниелс, Ли Х. Радеба. Международный бизнес – М.: «Дело», 1994.
- 32) Т. Санталайнен и др. Управление по результатам. – М.: «Прогресс», 1993.
- 33) Дэбни Г. Парк-младший, Стратегическое планирование и совет директоров неправительственной организации.
- 34) Дмитрий Григорьев, Стратегическое планирование, Каунтерпарт Консорциум, 2001
- 35) Алексей Савтюгин, Четыре фазы внедрения стратегического планирования в контексте поведения организации (<http://www.bkg.ru>).
- 36) Алан Фаулер. Интрак. В поисках равновесия. Руководство по повышению эффективности неправительственных организаций в сфере международного развития. 1997 г.

Технология стратегического планирования: 10 шагов в таблицах и примерах

ОЦЕНКА НЕОБХОДИМОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ		
ШАГ 1	<p><i>Инструкции:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Обсудите в команде и выделите основные причины, которые побуждают вас заняться стратегическим планированием, и определите результаты, которые вы ожидаете получить в итоге этого процесса; 2) Поставьте цели проведения стратегического планирования; 3) Обсудите возможные трудности и препятствия, которые могут возникнуть в процессе стратегического планирования и снизить его эффективность, и пути их преодоления; 4) Примите общее решение – проводить или нет стратегическое планирование в данный момент; 	
Цели проведения стратегического планирования и ожидаемые результаты	Возможные трудности и препятствия проведения стратегического планирования	Пути и способы преодоления трудностей и препятствий

ШАГ 2	МИССИЯ И ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ И ИХ ОЦЕНКА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ
	<p><i>Инструкции:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Напишите миссию вашей организации; 2) Выделите и опишите основные направления деятельности, вытекающие из формулировки миссии; 3) Придите к общему мнению в команде – есть ли необходимость в корректировке миссии, если да – то какие конкретно коррективы в миссию и/или основные направления деятельности надо внести.
Миссия организации (для кого работает организация, какие проблемы основной целевой группы клиентов/благополучателей решает, каким образом):	
Характеристика основных направлений деятельности организации:	
Следует ли изменить/расширить/сузить миссию и/или основные направления деятельности организации? Если да, то каким образом:	

ШАГ 3	АНАЛИЗ ЗНАЧИМОГО ОКРУЖЕНИЯ		
	<p><i>Инструкции:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Выпишите всех реальных и потенциальных субъектов (организаций, лиц, групп и т.д.), которые оказывают значимое влияние на вашу сферу деятельности, выделенную при прописывании миссии и основных направлений деятельности; 2) Сгруппируйте выделенных субъектов значимого окружения по следующим категориям: клиенты (благополучатели), доноры, партнеры, конкуренты, противники; 3) Проведите анализ всех выделенных субъектов, используя таблицы детального анализа значимого окружения. 		
Клиенты (благополучатели)		Доноры	
Партнеры	Конкуренты		Противники

ШАГ 3а

Детальный анализ значимого окружения

Клиенты/благополучатели

Характеристика целевой группы (краткое описание, количество, география и т.д.)	Опыт взаимодействия с целевой группой	Интересы, потребности, ситуация представителей целевой группы	Наши предложения, отвечающие их интересам и потребностям

Доноры/заказчики³³

Характеристика целевой группы (краткое описание, количество, география и т.д.) ³⁴	Опыт взаимодействия с целевой группой	Наши цели в отношении данной целевой группы (что хотим получить)	Интересы, потребности, представителей целевой группы	Наши предложения, отвечающие их интересам и потребностям	Имеющиеся контакты с целевой группой

³³ Здесь имеются в виду не только иностранные фонды, но и все организации и лица, на тот или иной вид поддержки которых мы рассчитываем (например, государственные структуры, бизнес, СМИ и т.д.).

³⁴ Здесь и далее по столбцам целесообразно выделять как общие характеристики для всей целевой группы, так и конкретизировать анализ до рассмотрения отдельных конкретных представителей данной целевой группы. Например, в целевой группе иностранных фондов имеет смысл сделать как общий анализ по фондам как целевой группе, так и указать конкретные фонды и грантовые программы с их более детальной проработкой.

Партнеры

Краткая характеристика потенциального партнера	Опыт взаимодействия с данным партнером	Наши цели (для чего мы хотим строить партнерство)	Интересы, потребности, ситуация партнера	Наши предложения, отвечающие его интересам и потребностям	Имеющиеся контакты

Конкуренты

Краткая характеристика конкурента	За что конкурируем	Наши сильные и слабые стороны	Сильные и слабые стороны конкурента

Противники

Краткая характеристика противников	Причины, побудившие их стать противниками (их интересы, потребности)	Возможные негативные последствия/действия противников	Встречные предложения, смягчающие или убирающие противостояние

ВОЗМОЖНОСТИ И ПРЕПЯТСТВИЯ	
ШАГ 4	<p><i>Инструкции:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Проведите анализ внешней среды на макро-уровне. Выделите основные тенденции в экономической, политической, социальной и технологической сферах, которые имеют непосредственное отношение или существенно влияют на сферу вашей деятельности; 2) На основе анализа тенденций выделите основные внешние препятствия и возможности для осуществления и развития вашей деятельности.
Возможности	Препятствия

СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ	
ШАГ 5	<p><i>Инструкции:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Проведите анализ внутренней среды организации. Выделите сильные и слабые стороны, имеющие непосредственное отношение к возможностям организации по реализации деятельности либо взаимодействию со значимым окружением; 2) Согласуйте в команде и отметьте, какие из выделенных сильных и слабых сторон наиболее критичны с точки зрения успешного существования и развития организации.
Сильные стороны	Слабые стороны

КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА		
ШАГ 6	<i>Инструкции:</i>	
	1) На основе выделенных направлений деятельности и проведенного анализа внутренней и внешней среды выделите ключевые факторы успеха – ключевые внутренние и внешние возможности и препятствия, работа над которыми принципиально важна для эффективной деятельности и развития организации; 2) Сопоставьте мнение членов команды и выделите 4-8 наиболее важных факторов.	
Ключевые факторы успеха по реализации деятельности	Ключевые факторы успеха по развитию взаимодействия организации с внешней средой	Ключевые факторы успеха по развитию внутренней среды организации

ПОСТАНОВКА СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ		
ШАГ 7	<i>Инструкции:</i>	
	1) На основе выделенных ключевых факторов сформулируйте стратегические цели по реализации деятельности и по организационному развитию.	
Стратегические цели по реализации деятельности	Стратегические цели по организационному развитию	
	Стратегические цели по развитию взаимодействия со значимым окружением	Стратегические цели по развитию внутреннего потенциала организации

ЭКСПЕРТИЗА ПРОЕКТНЫХ ИДЕЙ					
ШАГ 8а	<p><i>Инструкции:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Проведите мозговой штурм или другим образом соберите идеи проектов, услуг и т.д. по реализации каждой из стратегических целей по осуществлению деятельности; 2) Проведите предварительный анализ и выделите 2-4 лучшие идеи под каждую из целей; 3) Проведите, используя таблицу, детальную экспертизу эффективности и реализуемости проектных идеи; 4) Выделите лучшие идеи, которые составят основу деятельности организации на планируемый период. 				
1. Идея проекта/услуги	2. Какие проблемы клиентов решает данный проект/услуга, насколько клиенты заинтересованы в получении услуги / реализации проекта.	3. Планируемые результаты проекта/системы услуг	4. Стратегия реализации проекта/системы услуг: основные методы и действия	5. Внутренние возможности по реализации проекта/услуг: сильные и слабые стороны.	6. Внешние возможности по реализации проекта/услуг: возможности привлечь недостающие ресурсы и получить необходимую поддержку целевых групп.

ЭКСПЕРТИЗА ФАНДРАЙЗИНГОВЫХ ПРОЕКТНЫХ ИДЕЙ					
ШАГ 86	<p><i>Инструкции:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Соберите идеи по привлечению ресурсов; 2) Проведите предварительный анализ и выделите лучшие идеи для детального анализа; 3) Проведите, используя таблицу, детальную экспертизу эффективности и реализуемости фандрайзинговых идей; 4) Выделите эффективные и реализуемые идеи. 				
1. Идея проекта по привлечению ресурсов/получению прибыли.	2. Основные клиенты проекта – кто будет покупать услуги/предоставлять поддержку. Их мотивация и заинтересованность в участии в проекте или получении услуги.	3. Ожидаемые результаты: какой объем ресурсов планируется привлечь.	4. Стратегия реализации проекта: основные методы и действия.	5. Внутренние возможности по реализации проекта/услуг: сильные и слабые стороны.	6. Внешние возможности по реализации проекта/услуг: возможности привлечь недостающие ресурсы и получить необходимую поддержку целевых групп.

ЭКСПЕРТИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО РЕАЛИЗАЦИИ ЦЕЛЕЙ, НАПРАВЛЕННЫХ НА ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ					
ШАГ 9	<p><i>Инструкции:</i></p> <p>1) Под каждую из стратегических целей по организационному развитию пропишите идеи деятельности по таблице;</p> <p>2) Оцените эффективность и реализуемость и отберите лучшие идеи.</p>				
1. Идея деятельности по организационному развитию	2. Какие конкретно задачи/проблемы решаем	3. Планируемые результаты.	4. Стратегия реализации: основные методы и действия	5. Внутренние возможности: можем ли мы реализовать эти усилия по организационному развитию самостоятельно, что для этого у нас есть	6. Внешние возможности по реализации данных усилий: кто и каким образом может нам помочь, как мы привлечем ресурсы, если они необходимы

ШАГ 10	РАБОЧИЙ ПЛАН-ГРАФИК ПО РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА					
	<i>Инструкции:</i> На основе стратегического плана составьте его план-график реализации на шестимесячный период. Достигните консенсуса относительно плана-графика и распределения обязанностей по его реализации в команде.					
Деятельность организации						
Стратегические цели по деятельности	Задачи на период 6 месяцев по каждой из целей	Планы действий, ответственные, планируемые результаты по каждой из поставленных задач	Месяцы реализации			
			1	2	3	4
Организационное развитие и повышение потенциала организации						
Стратегические цели по организационному развитию	Задачи на период 6 месяцев по каждой из целей	Планы действий, ответственные, планируемые результаты по каждой из поставленных задач	Месяцы реализации			
			1	2	3	4

ГЛАВА 4 Управление в некоммерческих организациях

Чинара Омуркулова

4.1 Структура исполнительного органа



В любой организации руководство и управление выполняют различные функции.³⁵ Как правило, в структуре организации эти функции разделены между Руководящим органом (РО) и Исполнительным органом (ИО).

РО выполняет законодательные, консультативные, наблюдательные функции в организации, а ИО сосредоточен на управлении, распоряжении и исполнении правил разработанных РО. Оба органа осуществляют функции ответственности и публичного представительства.³⁶

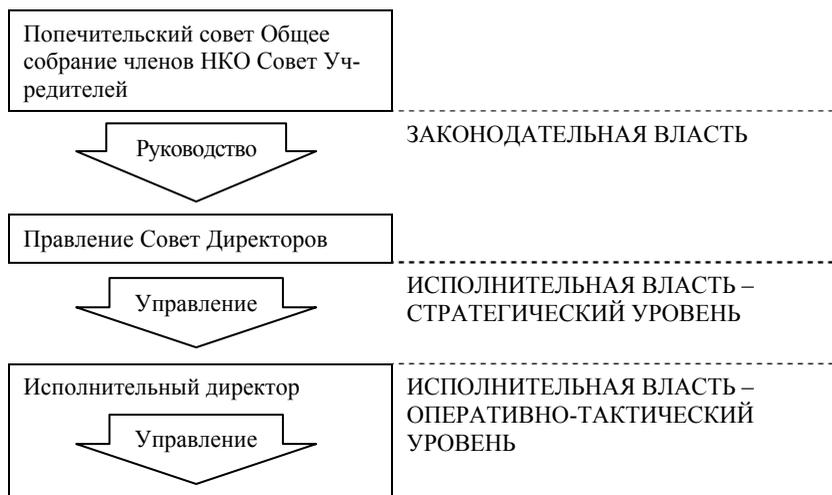


Рис. 4.1. Структура власти в НКО

Функции РО и ИО определяет сама организация, и они описаны в уставных документах организации. Функции зависят от типа организации и от целей организации. Национальный Центр правлений Некоммерческих организаций сформулировал одиннадцать обязанностей РО НКО³⁷.

³⁵ Ресурсная книга «Эффективное руководство в некоммерческой организации». Алматы, 2002.

³⁶ См. Ресурсная книга к тренингу «Основы менеджмента. Оценка персонала». Бишкек, 2006

³⁷ Там же, стр.8.

- 1) Определение миссии и целей организации.
- 2) Выбор исполнительного директора.
- 3) Поддержка исполнительного директора и оценка его работы.
- 4) Обеспечение эффективного планирования деятельности организации.
- 5) Обеспечение соответствующими ресурсами.
- 6) Эффективное управление ресурсами.
- 7) Определение программ и услуг организации, наблюдение за ходом их выполнения и предоставления, повышение их эффективности.
- 8) Укрепление положения организации в обществе.
- 9) Обеспечение правовой и этической целостности и системы отчетности.
- 10) Подбор новых членов руководящего органа и введение их в курс дела.
- 11) Оценка работы исполнительного органа.

Ответственность РО перед донорами, клиентами и общественностью выполняется через:

- 1) Четкое определение миссии и цели организации.
- 2) Тщательный подбор исполнительного директора.
- 3) Эффективную постановку целей, стратегическое планирование и мониторинг программ организации.
- 4) Обеспечение эффективной обратной связи и оценки программ и услуг.
- 5) Периодическая оценка качества и оплата работы исполнительного директора.
- 6) Мониторинг эффективного использования средств организации.
- 7) Суд высшей инстанции.
- 8) Обеспечение прозрачности.
- 9) Самоорганизация для повышения эффективности.
- 10) Внедрение организационной культуры.

Жизнеспособность любой организации состоит из следующих последовательных процессов: получение разнообразных ресурсов из внешней среды, преобразование их в продукт и передача этого продукта во внешнюю среду. Взаимодействие членов организации, занимающихся преобразованием ресурсов в продукт и составляет сущность организации.

Основную роль в обеспечении непрерывности этих процессов выполняет менеджмент или управление через последовательность действий.

Управление – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля для достижения целей организации.

Для всех процессов управления характерны однородные виды деятельности:

- 1) Установка цели – определение будущего состояния организации;
- 2) Формирование стратегии – определение способов достижения цели;

- 3) Планирование работы – определение последовательности задач конкретным исполнителям;
- 4) Проектирование работы – определение рабочих функций исполнителей;
- 5) Мотивация деятельности работников – побуждение к действию;
- 6) Координация работы – согласование действий и последовательности исполнителей;
- 7) Оценка работы - измерение результатов труда и анализ;
- 8) Контроль хода работы – сопоставление результатов труда с поставленными целями;
- 9) Обратная связь – корректировка целей;

Выполнением этих видов деятельности занимается менеджер – член организации, определяющий цели работы и руководство персоналом по эффективному взаимодействию «люди – цели».

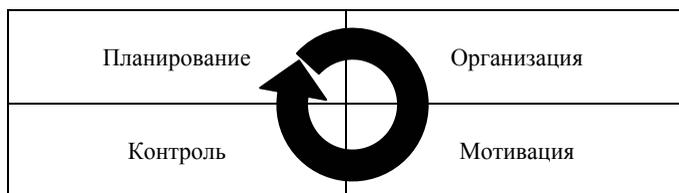


Рис. 4.2. Функции управления

Структура организации

Структура организации зависит от целей и функции организации и состоит из трех взаимосвязанных частей: ее внутренней организации, ее программ и проектов и связей с другими организациями. Структура организации определяет способы взаимоотношений между людьми в организации и совместной работы для достижения целей организации. Это включает распределение задач, функций и полномочий в организации. Кроме того, требует создания политики и процедур, для поддержания деятельности организаций (например, учетная политика в организации, принятие решений и т.п.), т.е. создания системы организации.

В зависимости от порядка принятия решения существует три категории структур:³⁸

- 1) «Сверху вниз»: при такой структуре высший орган или лидер указывает подчиненным, что они должны делать, ответственность несет руководство. Такая структура характерна для структуры фонда.
- 2) «Снизу вверх»: в такой структуре решения принимает костяк организации. Руководство в этом случае реальной властью не обладает. Подобная организационная структура соответствует структуре ассоциации.

³⁸ НКО: конкретизация миссии. Бишкек. 1999.

- 3) «Горизонтальная»: в такой структуре ответственность распределяется между разными действующими лицами. Связующую роль выполняют координаторы, но в экстремальных ситуациях нужны официальные процедуры принятия решений типа «сверху вниз» либо «снизу вверх».

Структуры организаций постоянно развиваются в зависимости от поставленных целей и объема задач. При этом воздействие на структуры осуществляется по ступеням управления, характеризующим последовательность подчинения одних звеньев управления другим.

Таким образом, порядок построения организации как функция сводится к следующим этапам:

- 1) Деление организации по горизонтали на широкие блоки – исходя из стратегии. При этом следует определить, какие виды деятельности должны выполняться линейными подразделениями, а какие – штабными.
- 2) Необходимо установить уровень соотношения полномочий различных должностей. Для эффективного использования специализации и снижения перегрузки руководства следует предусмотреть дальнейшее деление на более мелкие структурные подразделения.
- 3) Определение должностных обязанностей – совокупности задач и функций отдельного работника в организации.

4.2 Разработка внутренних положений, регулирующих деятельность организации



В связи со спецификой деятельности НКО в обществе вопросы прозрачности и подотчетности деятельности³⁹ являются первостепенными и связаны с тем, что:

- доноры должны быть уверены, что гранты, выделенные на решение различных проблем общества, используются эффективно и целевым образом;
- государственные органы должны быть уверены, что НКО занимается своей уставной деятельностью и в рамках предусмотренных законов и нормативно-правовых актов, а также, что целевые средства соответствуют целевым расходам;
- клиенты, члены НКО, общественность должны доверять НКО и быть уверенными в добросовестности и профессионализме НКО.

Прозрачность деятельности – это, прежде всего, ясность и предсказуемость действий и решений организации для самих себя и других.

³⁹ Убышева Э. Ответственность, открытость и подотчетность НПО, как фактор развития демократии. Ориентиры и практика. Бюллетень №43, октябрь, 2005.

Подотчетность – это ответственность перед собой и другими.

Поэтому для поддержания прозрачности и подотчетности деятельности организаций необходима разработка внутренних положений, процедур, политик, стандартов качества услуг организации базирующихся на ценностях и принципах, разделяемых в организации, которые должны отражать миссию организации. Эти внутренние документы могут отражать различные аспекты деятельности организации и основываются на Уставных документах организации, не должны противоречить законодательству страны.

Соблюдение внутренних положений и процедур делает организацию прозрачной, предсказуемой и понятной как для работников организации, так и для клиентов, доноров, государственных органов, позволяет эффективно работать и принимать решения. Обычно после стратегического и тактического планирования руководство должно приступить к разработке дополнительных ориентиров, чтобы избежать дезориентации и неправильного толкования этих планов. Таким этапом в процессе реализации является выработка политики.

Политика представляет собой общее руководство для действий и принятия решений, которое облегчает достижение целей. Политика обычно формулируется РО на длительный период времени. Политика направляет действие на достижение цели или выполнение задачи. Она объясняет, каким образом должны быть достигнуты цели, устанавливая вехи, которым нужно следовать. Она предназначена для сохранения постоянства целей, а также для того, чтобы избежать принятия непродуманных решений, основанных на требованиях данного момента.

Одной политики часто бывает недостаточно. В этом случае руководство разрабатывает процедуры. Организации, как и люди, могут выиграть, используя прошлый опыт для будущих решений. Напоминание о том, что случилось в прошлом, может помочь предупредить ошибку. Однако важно и то, что не нужно заново повторять анализ, который дал в прошлом удовлетворительное решение; это сберегает время и предупреждает ошибки. Таким образом, когда ситуация при принятии решения имеет тенденцию к повторению, руководство зачастую считает правильным заново применить испытанный временем способ действий и вырабатывает стандартизованные указания. Выраженные формальным образом, эти указания носят название «процедура». Например: действия организации при необходимости нанять новых сотрудников или проведение тендера при необходимости покупки оборудования.

Процедура описывает действия, которые следует предпринять в конкретной ситуации. Процедура представляет собой запрограммированное решение, которое исключает необходимость «заново изобретать колесо».

Процедуры обычно описывают последовательность действий, которые следует предпринять в конкретной ситуации.

Когда успешная реализация действий зависит от точного выполнения задания, руководство может посчитать необходимым полностью исключить всяческую свободу выбора. Правило точно определяет, что должно быть сделано в специфической единичной ситуации. Например: правила поведения в условиях кризиса или пожара. Правила отличаются от процедур тем, что они рассчитаны на конкретный и ограниченный круг вопросов. А процедуры рассчитаны на ситуации, в которых имеет место последовательность нескольких связанных между собой действий.

Чтобы планы были реализованы, кто-то, очевидно, должен фактически выполнить каждую из задач, вытекающих из целей организации. Для этого руководство обязано найти эффективный способ сочетания ключевых переменных, характеризующих задачи и людей. Постановка целей и обеспечение их политикой, стратегией, процедурами и правилами способствует решению этой задачи.

Какие же внутренние документы на разных участках НКО регулируют деятельность организации? (Образец политики смотрите в приложении).

Руководящий орган



Деятельность *руководящего органа* обычно регулирует *Положение о Совете Директоров или Правлении*, которое определяет:

- цель Совета;
- членство в Совете, состав, условия членства;
- должностные лица и сроки пребывания в должности;
- комитеты и порядок работы Совета;
- обязанности и ответственность Совета;
- отчетность.

Миссия, Видение

Миссия и видение должны отражаться во всех письменных документах организации.

Этический Кодекс устанавливает правила достойной деятельности для НКО, соблюдение которых повышает доверие к НКО и сектору в целом и содержит следующие компоненты:

- ценности и миссию НКО;
- принципы деятельности;
- проявление гражданской позиции;

- демократический процесс принятия решений;
- ответственность за нарушения кодекса;
- порядок пересмотра Кодекса.

Политика НКО в области окружающей среды отражает основные принципы своей деятельности для сохранения окружающей среды в целях устойчивого развития страны, своей непосредственной деятельности и во взаимоотношениях с грантополучателями, донорами и партнерами.

Политика партнерства отражает основные принципы, правила и ограничения партнерства с донорами, государственными органами и бизнес-компаниями.

Планирование

Стратегическое планирование



Оно включает в себя процедуры разработки и выполнения Стратегического Плана Деятельности (СПД), а также информацию о стратегии НКО по обеспечению финансовой устойчивости наряду с соответствующими процедурами каждой стратегии:

- процедура разработки СПД;
- процедура мониторинга и оценки СПД;
- ответственный персонал;
- требования к донорам, партнерам;
- критерии отбора проектов;
- разработка, планирование, написание проекта;
- процедуры отбор партнеров по реализации проекта.

Стратегические планы обычно составляют на определенный период – год, пятилетку и т.п. (смотри подробно главу 3. Стратегический менеджмент и стратегическое планирование в некоммерческих организациях).

Стратегия по связям с общественностью определяет порядок работы со СМИ, основные приоритеты, принципы и методы, ключевые фигуры. Также составляется на определенный период (смотри подробно главу 6. Связи с общественностью и СМИ).

Стратегия управления кризисными ситуациями, содержит порядок реагирования в случае возникновения кризиса в организации.

Персонал

Положение о внутренней политике, которое регулирует внутренние трудовые отношения и содержит следующие компоненты:

- отбор, наем, прекращение трудовых отношений и апелляция;

- рабочие часы, зарплата, оценка труда и профессиональное развитие;
- праздники, отпуска;
- этические нормы и кодекс поведения на работе;
- организационная структура;
- разработка и утверждение должностных обязанностей;
- процедуры;
- утвержденные формы запросов и бланк оценки работы сотрудника.

Волонтеры

Положение о волонтерах, чтобы не было путаницы понятий со штатным персоналом, регламентирует работу волонтеров организации и содержит следующие моменты:

- поиск волонтеров и их интервью;
- описание должностных обязанностей;
- график работы;
- руководитель, координация работы волонтеров. Поощрение. Договор о волонтерской деятельности, форма отчета волонтеров (смотри подробно главу 5. Развитие волонтерства и членства в организации).

Команда

Положение о команде менеджеров, порядок и задачи работы органа управления необходимая коммуникация создаваемого в исполнительном органе для децентрализации власти и демократизации процесса принятия решений в организации.

Финансовые ресурсы

Бухгалтерия

Учетная политика организации отражает принципы, основы, условия и правила, способы и процедуры проведения бухгалтерского учета, подготовки и предоставления финансовой отчетности и содержит следующие компоненты:

- ответственность;
- сферу применения;
- цели и задачи, основные принципы учетной политики;
- правила составления и предоставления финансовой отчетности;
- бухгалтерские инструкции;
- приложения.

Финансовый контроль

Политика внутреннего финансового контроля отражает систему мер, организованных руководством организации, осуществляемых в организации для наиболее эффективного выполнения всеми работниками своих обязанностей при совершении хозяйственных операций. Внутренний

контроль определяет законность этих операций и их экономическую целесообразность для организации.

В политике указываются:

- цели;
- учет и оформление расходов;
- операции с наличной валютой;
- предоставление финансовых отчетов грантополучателями;
- делопроизводство.

Положение о порядке осуществления закупок товаров и услуг. В этом положении устанавливаются общие принципы закупок товаров, работ и услуг и содержит следующие компоненты:

- порядок осуществления закупок;
- общие запреты, конфликт интересов и подкуп со стороны подрядчиков;
- форма переписки с поставщиками;
- полномочия на осуществление покупок;
- методы, процедуры осуществления закупок товаров и услуг;
- проведение тендера и процедуры организации и информирование участников о результатах.

Бюджет

Годовой бюджет разрабатывается Исполнительным органом, утверждается Руководящим Органом

Публикуется вместе с годовым отчетом.

Программные бюджеты разрабатываются Исполнительным органом, согласовываются и утверждаются донорами, если финансирование ожидается со стороны донора.

Внешний Аудит

Результаты годовой внешней аудиторской проверки НКО утверждаются РО и публикуются вместе с годовым отчетом.

Политика в сфере освещения деятельности НКО в СМИ разрабатывается для эффективной организации деятельности по связям с общественностью, содержит принципы деятельности НКО в этой сфере и порядок освещения НКО.

Коммуникационная политика разрабатывается для создания эффективной открытой системы коммуникации, для роста осведомленности о системе принятия решений в НКО, для формирования механизмов вертикального и горизонтального общения.

Правила безопасности призваны содействовать обеспечению безопасных условий деятельности в НКО. Содержит базовые принципы со-

хранения безопасности на рабочем месте информацию о составе группы координации безопасности, порядок оповещения в случае угрозы.

4.3 *Определение должностных обязанностей сотрудников, делегирование полномочий*



После того как сформирована цели и структура НКО, описаны функции и обязанности отделов или подразделений организации и установлен уровень соотношения полномочий различных должностей в организации, важным этапом является определение должностных обязанностей.

Как было отмечено выше, определение должностных обязанностей позволяет установить совокупность задач и функций отдельного работника в организации в структурах НКО.

Определение должностных обязанностей позволяет⁴⁰:

- найти и нанять соответствующих и компетентных людей для выполнения определенных функций в организации;
- равномерно распределить людские ресурсы в организации;
- использовать их потенциал эффективно и прозрачно;
- облегчает определение уровня образования, опыта, навыков и персональных способностей для качественного выполнения работы, помогает при продвижении и перемещениях сотрудника в организации;
- позволяет разработать измеримые критерии эффективности работы и облегчает руководителю оценку выполненной работы;
- облегчает определение вознаграждения за труд в зависимости от пользы для организации;
- облегчает определение направления профессионального развития сотрудника.

Для того чтобы обеспечить выполнение должностных обязанностей важно составить их в письменной форме в виде должностных инструкций и довести до сведения сотрудников под роспись.

Что же должны содержать должностные инструкции:

- 1) название организации и месторасположение;
- 2) отдел или департамент организации;
- 3) название должности;
- 4) лицо, которому подчиняется и отчитывается сотрудник;
- 5) основные задачи и функции, которые стоят перед сотрудником;
- 6) требуемые уровень образования, опыта, навыки и способности;

⁴⁰ См. Л. Томас, Н. Еременко. Управление персоналом. Стр.12

- 7) должностные обязанности;
- 8) права и ответственность;
- 9) критерии оценки труда.

Каждая организация в зависимости от целей и задач имеет свою индивидуальную структуру и композицию должностей в организации. Но в целом в каждой организации должны быть руководитель, секретарь, бухгалтер. Название должности также может быть индивидуально для каждой организации. Эти функции должны быть распределены между разными людьми, чтобы не создавать почву для конфликта интересов в организации и развития внутреннего контроля в организации.

Какие же штатные должности существуют в НКО?

1. Должность руководителя организации – Исполнительный директор: подотчетен председателю правления или председателю совета директоров.

Его основные функции:

- обеспечение правления или Совета директоров своевременной и полной информацией об НКО, необходимой для определения политики НКО;
- обеспечение выполнения программ, утвержденных правлением;
- управление НКО (планирование, организационная работа, мотивирование сотрудников, оценка и контроль деятельности персонала и хода выполнения работ);
- публичное представительство перед общественностью, донорами, клиентами.

Какие качества, уровень образования, навыки и способности требуются для этой должности, зависит от целей и задач организации. Но в целом для этой должности требуется человек, обладающий опытом руководящей работы, лидерскими и управленческими навыками, обладающий стратегическим мышлением, знанием того или иного сектора деятельности НКО в зависимости от направления деятельности НКО, способностью работать в напряженной обстановке, обладающий дипломатическими и коммуникативными, ораторскими навыками, владеющий языками, в зависимости от специфики НКО.

2. Секретарь или помощник директора. Подотчетен исполнительному директору или президенту. Функции:

- ведение и содержание документации и корреспонденции организации;
- коммуникация с посетителями, клиентами и др.

Для этой должности требуется сотрудник, обладающий навыками делопроизводства, владеющий навыком управления временем, работы на

компьютере и другой оргтехнике, организованный, коммуникабельный, владеющий иностранными языками, если необходимо НКО.

3. *Бухгалтер*. Подотчетен исполнительному директору или президенту. Его основные функции:

- обеспечение финансово-хозяйственной деятельности организации;
- точное и аккуратное ведение и хранение финансовой документации;
- своевременная оплата счетов организации;
- подготовка финансовых отчетов для директора, правления, доноров, общественности.

Для этой должности требуется человек, имеющий опыт работы бухгалтером, знание соответствующих нормативно-правовых актов, законов, понимающий специфику НКО, владеющий навыком управления временем для своевременного предоставления финансовой отчетности; владеющий бухгалтерскими программами в зависимости от оснащенности ими НКО. Для бухгалтера необходимы организованность, внимательность к деталям, терпение, усидчивость, аккуратность.



Проанализировав должностные обязанности и объем работы, который необходимо выполнить, руководитель организации вправе поручить выполнение некоторых задач своим подчиненным, с тем, чтобы сосредоточиться на стратегически важных для организации вопросах.

Существует три вида *делегирования*.⁴¹

1. *Делегирование эксперту*, то есть тому, кто квалифицированнее Вас. Например, можно нанять юриста, чтобы он составил необходимые договоры. Или пригласить плотника, чтобы он врезал замок, который сломался. Или заключить договор с сервисной компанией, которая встретит и разместит гостей, приезжающих на конференцию, организуемую вами, а вам позволит сосредоточиться на содержании конференции. Использование специалистов сократит время и результат будет более качественным.

2. *Делегирование равному по квалификации*. Это позволит сократить время на объяснение сути дела.

3. *Делегирование новичку*. То есть тому, у кого нет опыта выполнения делегируемой задачи. Поэтому придется провести инструктаж или обучение.

⁴¹ См. Джулия Моргенстерн. Тайм менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью. Издательство «Добрая книга», Москва, 2004. Стр.203-213.

Делегирование полномочий – это передача подчиненному выполнение задач из сферы деятельности руководителя. Одновременно с делегированием рабочей задачи следует делегировать необходимые компетенцию и ответственность в сфере делегируемой задачи. Делегирование есть форма разделения труда и, соответственно, разделения ответственности и успеха.

Делегирование полномочий позволяет расширить навыки и кругозор, профессиональные связи и уровень коммуникации подчиненных, расширить компетенцию подчиненных, позволяет мотивировать работника, позволяет руководителю поделиться видением организации с сотрудниками, создать доверие между членами организации, создать в организации команду. Кроме того, делегирование полномочий позволяет руководителю не завязнуть в рутинной работе, а сосредоточиться на стратегически важных участках работы, а также эффективно управлять временем. Кроме того, экономически целесообразно, если руководитель поручает работу сотруднику с более низкой зарплатой.

Делегировать полномочия можно не только непосредственно подчиненным, но и другим службам, специалистам. Особенно нужно это делать, когда штатные сотрудники работают на пределе своих возможностей. Это позволит сократить временные и финансовые расходы организации.

Прежде чем делегировать полномочия, руководитель должен проанализировать, насколько существенна работа, чтобы ее можно было делегировать подчиненным, возможности подчиненных, их загруженность текущей работой и взаимоотношения с подчиненными.

Процесс делегирования можно разбить на три этапа:⁴²

- 1) постановка задачи;
- 2) доступность для обращений за помощью и консультацией;
- 3) обзор и оценка конечного результата.

Постановка задачи. Делегируя выполнение задачи подчиненному, важно подчеркнуть его роль в команде и какой вклад принесет эта работа в успех проекта. Необходимо объяснить сотруднику, в чем состоит его задача, какими ресурсами, временем он располагает, общие правила и пожелания по методам ее выполнения. Не надо давать детальных предписаний, каким образом выполнить задание, чтобы поощрить творческий подход и самостоятельное мышление.

⁴² См. Джулия Моргенстерн. Тайм менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью. Издательство «Добрая книга», Москва, 2004.

Доступность для обращений за помощью и для консультаций. Сотрудник, которому делегируется задача, может нуждаться в помощи руководителя. Поэтому важно запланировать время для консультаций, отчетов. Это позволит руководителю быть уверенным, что все идет по плану.

Обзор и оценка конечного результата. После завершения порученной работы необходимо оценить, удовлетворяют ли результаты поставленной задаче. Важно похвалить и поощрить хорошо выполненную работу. Необходимо оценить навыки и способности того, кто выполнял поручение, с тем, чтобы в другой раз руководитель мог дать работнику дополнительные указания относительно этой работы либо передать эту задачу другому сотруднику в случае неудовлетворительного результата.

Никогда не подлежат делегированию такие функции руководителя, как:

- постановка целей;
- окончательное решение по стратегическим вопросам;
- контроль результатов;
- мотивация сотрудников;
- задачи особой важности;
- задачи высокой степени риска;
- необычные, исключительные дела;
- актуальные, срочные дела, не оставляющие времени для объяснений или перепроверки;
- конфиденциальные задачи.

Делегирование – это не способ уйти от ответственности, а форма разделения управленческого труда, позволяющего повысить его эффективность. Делегирование облегчает работу руководителя, но не снимает с него обязанности принимать окончательное решение, т.е. той обязанности, которая и делает его руководителем.

Прием и увольнение

В случае возникновения потребности в найме новых сотрудников менеджеры, разработав описание должности, должны объявить публично о вакансии внутри организации, и если не нашли претендента внутри организации, то опубликовать объявление во внешних средствах информации. Объявление нужно публиковать или размещать там, где скорее всего потенциальные заявители прочитают его.

Поскольку прием на работу является и средством пиара, то важно, чтобы объявление было лаконичным и профессиональным. В объявлении должно быть указано:

- название НКО и ее миссия;
- название должности, ее описание и место работы, ключевые требования;

- дата выхода на работу и последний срок подачи документов;
- в какой форме принимаются заявления заинтересованных лиц (например, по электронной почте, или только в письменном виде по почте и т.п.);
- перечень необходимых документов, сопровождающих заявление;
- контактная информация организации и сотрудника, отвечающего за прием документов или предоставляющего дополнительную информацию о вакансии.

После рассмотрения всех документов заинтересованных в вакантной должности на соответствие требованиям менеджер – кадровик должен составить график интервью и созвать комитет или комиссию по его проведению. В ней должны быть представлены сотрудники разных отделов, с тем, чтобы избежать субъективности оценки интервью. Все претенденты должны быть приглашены в назначенный день и час на интервью. Процесс интервью и интервьюеры также влияют на создание имиджа организации, поэтому важно, чтобы интервью было организовано профессионально, то есть вовремя, не должно быть внешних раздражителей – телефоны должны быть отключены, не должно быть посторонних людей, помещение должно быть аккуратным; обращение должно быть уважительным как к интервьюируемому, так и к коллегам, внешний облик и манеры должны поддерживать имидж профессионалов, вопросы должны быть четкими и ясными, не содержать оценочных суждений и не задевать достоинства интервьюируемых. После окончания процесса интервью всех претендентов необходимо поблагодарить за интерес к НКО и проинформировать о результате. Такое обращение позволит сформировать позитивный и положительный имидж НКО.

На вновь нанятого сотрудника оформляют трудовой договор и приказ о найме, которые подписываются как работодателем, так и новым сотрудником. В трудовом договоре должна быть обязательно следующая информация:⁴³

- дата и место заключения договора;
- паспортные данные, место прописки и проживания, идентификационный номер социальной защиты, контактная информация: телефоны, электронная почта;
- место работы и подразделение НКО;
- вид трудового договора: бессрочный либо на определенный срок, либо на время выполнения определенной работы;

⁴³ Трудовой кодекс Кыргызской Республики. (Введен в действие Законом КР от 4 августа 2004 №107).

- срок действия договора;
- режим работы;
- права и обязанности работника и работодателя;
- условия оплаты труда и вознаграждений (если есть);
- основания для прекращения трудового договора;
- особые условия договора (если есть).

Приложение к трудовому договору включает должностные обязанности, если они не перечислены в самом договоре.

Затем нового сотрудника представляют коллективу, объясняют, какие функции он будет выполнять, и знакомят его с политикой, процедурами, правилами, этикой поведения в этой организации.

В случае добровольного увольнения сотрудник должен уведомить работодателя заранее и как минимум за две недели. Работодатель должен издать приказ об увольнении со ссылкой на статью Трудового кодекса Кыргызской Республики, с которым увольняемый должен быть ознакомлен под расписку.

Увольняемый должен вернуть организации все вещи, которые ему были переданы под материальную ответственность.

Важно, чтобы у увольняемого остались хорошие воспоминания об организации, поэтому, информируя коллектив о его добровольном уходе из организации, было бы хорошо если руководитель поблагодарит сотрудника за вклад, усилия и труд в реализацию миссии организации и пожелает успехов в дальнейшей карьере. Вполне возможно, что этот сотрудник будет сотрудничать с НКО либо как партнер, либо как клиент, а возможно, и как представитель донора или даже как донор.

4.4 Оперативное планирование, цикл управления выполнением работ



Оперативное планирование отличается от стратегического тем, что составляется на короткий текущий период (месяц, квартал, до года) и направляется на эффективное выполнение конкретной текущей работы, определяет использование определенных ресурсов организации, касается работы внутри организации, определяет конкретные функции, работу и их последовательность.

Оперативное планирование необходимо для поэтапной, пошаговой реализации и исполнения поставленных задач и ориентировано на достижение конкретных результатов в той или иной области. Оперативное планирование выполняется автономно на разных уровнях управления и не

требует непосредственного участия высших руководителей. Оперативный план должен разрабатываться с учетом текущих изменений на рынке. Регулярность и последовательность в разработке оперативного плана организации – ключ к стабильному функционированию организации.

Исходя из миссии и основных принципов НКО, отвечающих на вопрос «Зачем?», стратегические цели конкретизируются до задач, а те – до конкретных заданий. Далее подсчитываются необходимые ресурсы – материальные, финансовые, кадровые, временные, и при необходимости пересматриваются задания, задачи и цели. В результате получают реально осуществимый план. Очень важно иметь резервы на случай непредвиденных обстоятельств.

Обычно выделяют восемь этапов в процессе планирования:

- Этап 1. Целеполагание (формулировка целей).* Чего именно вы (или ваша фирма) хотите достичь? Стратегические цели делятся на подцели.
- Этап 2. Подбор, анализ и оценка способов достижения поставленных целей.* Обычно можно действовать разными способами. Какой из них представляется наилучшим? Какие способы достижения целей можно сразу отбросить как нецелесообразные?
- Этап 3. Составление перечня необходимых действий.* Что конкретно нужно сделать, чтобы осуществить выбранный на предыдущем этапе вариант достижения поставленных целей?
- Этап 4. Составление программы работ (плана мероприятий).* В каком порядке лучше всего выполнять намеченные на предыдущем этапе действия, учитывая, что многие из них связаны между собой?
- Этап 5. Анализ ресурсов.* Какие материальные, финансовые, информационные, кадровые ресурсы будут использованы для реализации плана? Сколько времени уйдет на его выполнение?
- Этап 6. Анализ разработанного варианта плана.* Решает ли разработанный план поставленные на первом этапе задачи? Являются ли затраты ресурсов приемлемыми? Есть ли соображения по улучшению плана, возникшие в ходе его разработки при движении от этапа 2 к этапу 5? Возможно, целесообразно вернуться к этапу 2 или 3, или даже к этапу 1.
- Этап 7. Подготовка детального плана действий.* Необходимо детализировать разработанный на предыдущих этапах план, выбрать согласованные между собой сроки выполнения отдельных работ, рассчитать необходимые ресурсы. Кто будет отвечать за отдельные участки работы?

Этап 8. Контроль за выполнением плана, внесение необходимых изменений в случае необходимости.

Планирование имеет значение только тогда, когда планы реализуются. Обоснованные цели являются важнейшим элементом эффективного планирования, но они не обеспечивают полностью адекватных ориентиров для принятия решения и поведения.

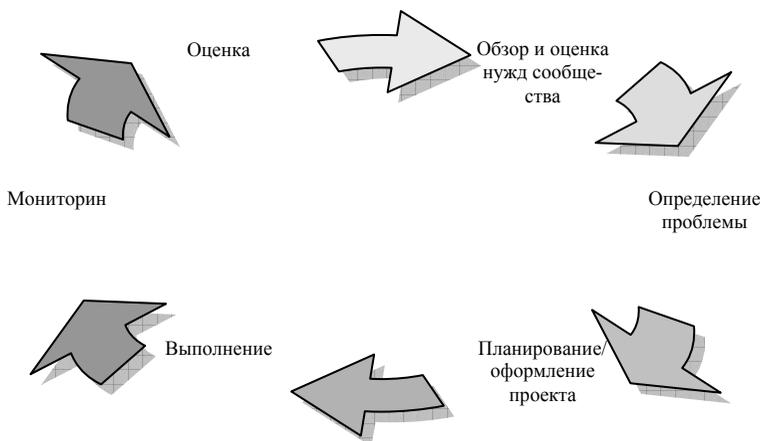


Рис 4.3. Функциональная схема стадий в цикле проекта

Для этого руководство обязано найти эффективный способ сочетания ключевых переменных или индикаторов, характеризующих задачи и людей. Однако организация как процесс представляет собой функцию, которая наиболее очевидно и непосредственно связана с систематической координацией многих задач и, соответственно, формальных взаимоотношений людей, их выполняющих. Слежение за результатами выполнения плана включает сравнение планируемых показателей с реальными достижениями на протяжении определенного периода времени. Для этого можно использовать бюджеты, временные графики, данные сбыта и анализ издержек. Одной из основных задач планирования является, возможно, более эффективное распределение ресурсов.

Планы помогают распределять действия, относящиеся к использованию ресурсов по направлениям, которые, по мнению руководства, способствуют достижению целей. Однако в планах часто остаются нерешенными фундаментальные вопросы – какие именно ресурсы имеются и как именно их следует использовать для достижения целей. Не дает также планирование ответа и на основной – какие цели являются обоснованно достижимыми при данных имеющихся ресурсах. Чтобы решить вопрос, какие ресурсы имеются, руководители используют бюджеты,

инструмент планирования, который совершенно не укладывается в последовательность «цели-стратегии-правила», но тесно с ней связан. Бюджет представляет собой метод распределения ресурсов, охарактеризованных в количественной форме, для достижения цели, также представленных количественно. Бюджет является, безусловно, наиболее широко используемым компонентом формального планирования.

4.5 Развитие организационной культуры



Общаясь с представителями различных организаций, мы часто обращаем внимание на уровень сервиса, качество работы с клиентами, скорость принятия решений, методы выполнения работ, внешний облик работников организации. Все это внешние проявления организационной культуры организации.

Организационная культура – это система ценностей и норм поведения, способов и методов достижения поставленных целей организации, разделяемых всеми сотрудниками организации и которые ведут всех в одном направлении.

При формировании организационной культуры необходимо базироваться на соответствующих ценностях организации, внутренних процедурах, нормах в достижении поставленных целей согласно видению и миссии организации.

Культура организации отражается:

- в общем климате или среде организации;
- во внешнем виде, поведении персонала и ритуалах организации;
- в философии и политике руководства;
- в правилах, нормах, символах и ритуалах, господствующих в организации;
- в материальных продуктах, выпускаемых организацией, либо в качестве услуг, предоставляемых организацией.

Культура организации в значительной степени определяется основателями организации (их видением, ценностями и убеждениями), историей организации, опытом людей, включающихся в организацию, на протяжении функционирования организации. На нее влияет внешняя, окружающая организацию, среда.

Если, культура в организации слабая, то есть нет последовательности верований и ценностей, и люди не уверены, что от них требуется, то такая организация вряд ли добьется успеха в реализации своих стратегических целей. И наоборот, сильная культура позволяет добиться целей, но могут возникнуть ограничения при смене на новое и более

но могут возникнуть ограничения при смене на новое и более гибкое поведение.

Внутри организации могут существовать организационные субкультуры, которые придают значение общим интересам небольших групп людей внутри большой организации. Субкультуры служат усилению доминирующей организационной культуры, могут быть независимыми от доминирующей культуры, могут быть контркультурой и способствовать трансформации организационной культуры.

Так как культура организации базируется на ценностях, то ее очень сложно изменить. Изменения можно провести:⁴⁴

- путем смены лидеров организации (например, привлечь молодое демократичное поколение прагматиков, выросших в рыночных условиях);
- путем замены штата (сознательное рекрутирование людей, носителей «новой культуры»);
- Изменение структуры и системы. Более демократическая культура предполагает менее централизованное принятие решений.

4.6 Оценка персонала



Оценка работы персонала или аттестация является одним из элементов управления. От того, как построена эта система оценки, зависит мотивация работников на труд, морально-психологический климат в коллективе, профессионализм, эффективное использование кадров в организации, получение своевременной информации о проблемах сотрудника.

Одна из функций руководителя – это оценка качества и эффективности работы сотрудника в соответствии с критериями, установленными в организации.

«Роль организации заключается в том, чтобы оценить результаты работы каждого сотрудника и насколько он/она справляются с порученным им участком работы. На основе этой оценки организация обеспечивает вознаграждение сотруднику, который либо справляется со своими обязанностями, либо делает даже больше того, что от него требуется согласно должностной инструкции, уточняя должностную инструкцию и исправляя недочеты в процессе работы. Со временем обязанности, которые должен выполнять сотрудник на той или иной должности, принимают более четкие формулировки, их выполнение также становится бо-

⁴⁴ См. Вардл К.Руководство для НПО. Материалы ИНТРАК. 2002. стр. 44.

лее осмысленным, что в результате приносит большую пользу как сотруднику, так и организации в целом».⁴⁵

Перед тем как начать аттестацию, руководитель должен еще раз взглянуть на должностные обязанности, с тем, чтобы уточнить, какие обязанности должен выполнять сотрудник. Возможно, что после аттестации руководителю придется расширить или сократить должностные инструкции. (Образец анкеты для оценки персонала смотри в приложении).

На протяжении периода между аттестациями важно вести записи о сотруднике с точки зрения критериев оценки и стандартов работы, разработанных в организации.

Проводя оценку труда сотрудников, необходимо знать несколько основных моментов:

- 1) Оценивать работу сотрудника нужно постоянно, а не периодически. Во время регулярных проверок руководители должны открыто высказывать свое мнение и стараться направить работу сотрудника, которым они не довольны, в нужное русло. Руководители, которые согласовали со своими сотрудниками общие цели, несут ответственность за успех своих подчиненных. Руководитель, выделивший на решение задачи ресурсы и следящий за ходом работы, должен стремиться к проведению регулярных неофициальных аттестаций, которые только помогут в работе;
- 2) Сотрудники стремятся узнать мнение руководства об их работе;
- 3) Ошибку, допущенную сотрудником, следует исправлять сразу, иначе неправильные действия станут привычкой. Значение этой обязанности руководителя трудно переоценить;
- 4) Лицо, проводящее оценку, должно знать, какие требования предъявляют к сотруднику на той или иной должности, с тем, чтобы аттестация носила справедливый характер. Комментарии должны быть конкретны, реалистичны, незэмоциональны и иметь отношение к реальной деятельности сотрудника, затрагивать ключевые моменты деятельности и показывать путь к улучшению деятельности;
- 5) Аттестацию должны проводить два человека, поскольку оценка, как таковая, носит субъективный характер. В проведении аттестаций важна преемственность. Если результаты аттестации используются для выдвижения сотрудников, определения размеров окладов и предоставления других льгот, руководитель должен быть уверен, что дана справедливая оценка каждому;
- 6) Сотрудники должны иметь возможность высказаться, особенно в тех случаях, когда они считают, что их работа в течение года оценивается

⁴⁵ Л. Томас, Н. Еременко, Управление человеческими ресурсами».

ся не совсем верно. На замечания такого рода вы должны реагировать немедленно;

- 7) Недостаток аттестации заключается в том, что продвижение сотрудника по служебной лестнице основывается не на его потенциальных возможностях, позволяющих ему справиться с обязанностями следующей должности, а на том, что им было сделано. Руководители зачастую ошибаются, думая, например, что человек, который один может внести большой вклад в общее дело, автоматически сможет руководить людьми;
- 8) Оценку нужно производить за весь период, а не за последние месяцы или дни работы. И не очень успешные действия работника в последний месяц не должны перечеркивать его работу в предыдущий оцениваемый период.

4.7 Основные подходы к решению проблем и конфликтов в организации



В любой организации возникают проблемы и конфликты. Это довольно часто встречающиеся ситуации в человеческих отношениях. Конфликты обусловлены тем, что в организации работают люди с различным опытом, навыками, ценностями. Разнообразие может быть источником конфликта, а может быть и сильной

стороной коллектива.

Конфликты могут быть функциональными (деловыми) или дисфункциональными (эмоциональными). Функциональные конфликты могут вести к повышению эффективности организации в случае правильного управления конфликтом. Эмоциональный конфликт может привести к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Поэтому, чтобы избежать негативных последствий конфликта, важно понимать его причины, регулировать процесс его разрешения.

- Причины конфликта всегда разнообразны, но выделяется два фактора:
- *Организационный фактор конфликта*, то есть отсутствие общих целей, политики, задач, ограниченность ресурсов в организации и наличие конкуренции за их использование, несправедливость их распределения и распределения вознаграждений, различия во власти, отсутствие или несоответствие структуры и процедур и правил обсуждения разногласий прежде, чем они перерастут в конфликт;
 - *Межличностный фактор* – недоверие между людьми, недоброжелательность, личные характеристики.

Для того чтобы разобраться в конфликте, необходимо задаться вопросами в следующих пунктах.

Цели, политика, задачи

- Ясно ли они сформулированы?
- Понятны ли они и разделяются ли членами команды?
- Соответствуют ли они или их необходимо изменить или обновить?

Ресурсы

- Какие ресурсы доступны в НКО (штат людей, волонтеры, деньги, оборудование, программные продукты и т.п.)?
- Насколько ясно понимаются и принимаются приоритеты НКО (программы, действия, целевые группы)?
- Реалистичны ли цели НКО с учетом имеющихся ресурсов?
- Реалистично ли НКО относительно того, что могут достичь люди?
- Имеются ли прозрачные и четкие способы решений (политики) распределения ресурсов, вознаграждений?
- Достаточно ли сфокусирована НКО в своих действиях или «распыляется»?
- Каковы требования целевых групп, доноров, партнеров к НКО?

Структуры, процедуры и правила

- Определены ли четко роли правления, управления, штатных сотрудников и волонтеров?
- Имеются ли четко разработанные процедуры для принятия решений и доведения их до всех?
- Существует ли отчетность в организации?
- Есть ли свободная коммуникация между управлением, штатными сотрудниками и волонтерами?
- Организуются ли регулярные собрания?
- Имеет ли каждый сотрудник должностные обязанности, расписаны ли его функции, обязанности и стандарты, которых он должен достичь?
- Разработаны ли процедуры, предусматривающие работу с сотрудниками, не отвечающими требованиям, описанным в должностных обязанностях?
- Имеются ли в НКО процедуры по работе с жалобами?

Межличностный фактор

- Есть ли «скрытые» иерархии или группировки, которые держат власть внутри НКО?
- Есть ли история прошлых обид, которые не были решены в свое время?

- Есть ли явные разногласия или столкновения между персоналом?
- Является ли проблемой дискриминация по тому или иному признаку (установленная или нет)?

Элементами конфликта являются – объект конфликта, участники и инцидент, то есть действия со стороны участников конфликта.

Если эффективный способ управления конфликтом не найден, то возможны следующие последствия:

- 1) Неудовлетворенность, текучесть кадров, снижение производительности труда.
- 2) Меньшая степень сотрудничества в последующем.
- 3) Сильная преданность своей группе, больше непродуктивной конкуренции с другими группами организации.
- 4) Представления о другой стороне как о «враге».
- 5) Сворачивание взаимодействия и общения между конфликтными сторонами.
- 6) Нарастание враждебности между конфликтующими сторонами.
- 7) Смещение акцентов: придается больше значения «победе» в конфликте, чем решению реальной проблемы.

Существует следующие способы разрешения конфликтов:

- 1) Процессно – ориентированная техника:
 - личные попытки разрешения конфликтов;
 - заключение договора (переговоры);
 - использование третьей стороны, которая может исполнять роль фасилитатора, посредника либо арбитра;
- 2) Структурная техника:
 - установка высокосложных целей;
 - структурные изменения;
 - устранение источника конфликта (кадровые перестановки).

В зависимости от конфликтных ситуаций существует несколько вариантов выхода из него:

- а) принуждение:
 - когда быстрые и решительные действия являются жизненно необходимыми (в условиях опасности);
 - по важным вопросам, где необходима реализация непопулярных мер;
- б) сотрудничество:
 - когда ваш приоритет – учеба;
 - для объединения позиций людей с разными точками зрения;
 - для получения доверия;

- для преодоления личной неприязни, мешающей сотрудничеству;
- в) компромисс:
 - когда равносильные стороны преследуют взаимоисключающие цели;
 - для достижения временного соглашения по сложным вопросам;
 - для достижения приемлемого решения под давлением фактора времени;
- г) избегание:
 - когда вопрос незначителен и есть более важные вопросы;
 - для того чтобы дать возможность людям «остыть» и обдумать свои позиции;
 - когда другие могут разрешить конфликт более успешно;
- д) уступка:
 - когда Вы поняли, что неправы – для демонстрации своей благодарности;
 - когда вопрос более важен для других, чем для Вас;
 - для создания «социального кредита», который будет использован при решении других вопросов;
 - для минимизации потерь, когда над Вами оказывают превосходство, и Вы проигрываете;
 - когда гармония и стабильность особенно важны;
 - для того, чтобы дать возможность подчиненным развиваться путем изучения ошибок.

Для того чтобы разрешить конфликт, необходимо:

- 1) Создать атмосферу сотрудничества;
- 2) Стремиться к ясности общения;
- 3) Признать наличие конфликта;
- 4) Договориться о процедуре преодоления;
- 5) Очертить конфликт: обе стороны высказывают «проблемы»;
- 6) Исследовать возможные варианты решения (можно по частям);
- 7) Добиться соглашения (переговоры, протоколы о намерениях);
- 8) Установить краткий срок решения (с согласия сторон);
- 9) Воплощать план в жизнь (отсрочка – путь к сомнению);
- 10) Оценить принятое решение (важно, чтобы не было обделенных и обиженных).

4.8 Процедуры принятия решений и лидерство

Характеризуя полный цикл управленческой деятельности, состоящий из целеполагания, планирования, организации, координации, контроля и

корректировки целей, легко заметить, что он, в конечном счете, представлен в виде двух элементов управления: выработки и осуществления управленческих решений. Именно поэтому решения – центральный элемент управления и организации.



Принятие управленческого решения – это выбор альтернативы, осуществлённый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.

Процесс подготовки и принятия решения выглядит следующим образом:

- Признание необходимости решения: выявление и постановка проблемы, исследование проблемы.
- Выработка решения: определение альтернатив и выбор оптимального варианта решения.
- Выполнение решения: принятие решения и его реализация, контроль за ходом работ, анализ результатов, обратная связь и корректировка.

Решения принимаются с помощью интуиции или методом рационального решения проблемы

При выборе моделей принятия решений важно дать ответы на следующие вопросы:

- Кто должен решать индивид или коллектив?
- Где и при каких обстоятельствах нужно принять решение?
- Когда необходимо принять решение?
- Зачем нужно принять решение, каковы его цели?
- В какой форме должно быть принято решение?



Для оценки эффективности решения необходимо определить критерии оценки и способы контроля. Восприятие и интерпретация на различных уровнях, индивидуальном или организационном, позволяет выделить три модели принятия решений:

- 1) Рациональная модель при выборе альтернативы ориентирует решение на получение максимальной выгоды для организации. Предварительно определяются критерии оценки, тщательный отбор данных, проводится их глубокий анализ, что позволяет всесторонне определить проблему и пути ее решения.
- 2) Модель ограниченной рациональности предполагает зависимость менеджера от таких факторов, как кругозор, привычки и предубеждения в восприятии. Критерии оценки формируются на уровне прошлого опыта. Выбор решения делается на основе удовлетворенности,

решение устраивает в целом организацию и не требует больших усилий от членов организации.

- 3) Политическая модель решений ориентирует членов организации на удовлетворение своих индивидуальных интересов, которые как цель сформулированы заранее, и все ступени принятия решений направлены в чью – то пользу. В этом случае решение становится функцией распределения власти в организации, которую используют участники процесса.



Рис. 4.4 Модели принятия решения в организации

Большую роль в принятии решения играют надёжность информации, организация коммуникации, помехи, возникающие в ходе передачи информации. В числе последних большое место отводится положению, связанному с позицией и интересами тех, кто перерабатывает информацию в процессе её прохождения от нижних ярусов организации до субъекта решения. Одним из важных факторов, влияющих на качество управленческих решений, является число ярусов или уровней в организации, увеличение которых ведёт к искажению информации при подготовке решения, искажению распоряжений, идущих от субъекта управления, увеличивает неповоротливость организации. Этот же фактор способствует запаздыванию информации, которую получает субъект решения.

Главные отличия управленческих решений:

Цели. Субъект управления (будь то индивид или группа) принимает решение исходя не из своих собственных потребностей, а в целях решения проблем конкретной организации.

Последствия. Частный выбор индивида сказывается на его собственной жизни и может повлиять на немногих близких ему людей. Менед-

жер, особенно высокого ранга, выбирает направление действий не только в угоду себе, но и во благо организации в целом и её работников, и его решения могут существенно повлиять на жизнь многих людей. Если организация велика и влиятельна, решения её руководителей могут серьёзно отразиться на социально – экономической ситуации целых регионов. Например, решение закрыть проект в организации может повысить уровень безработицы.

Разделение труда. Если в частной жизни человек, принимая решение, как правило, сам его и выполняет, то в организации существует определённое разделение труда: одни работники (менеджеры) заняты решением возникающих проблем и принятием решений, другие (исполнители) – реализацией уже принятых решений.

Профессионализм. В частной жизни каждый человек самостоятельно принимает решения в силу своего интеллекта и опыта. В управлении организацией принятие решений – гораздо более сложный, ответственный и формализованный процесс, требующий профессиональной подготовки. Далеко не каждый сотрудник организации, обладающий определёнными профессиональными знаниями и навыками, наделяется полномочиями самостоятельно принимать определённые решения.

Классификация управленческих решений



В процессе управления организациями принимается огромное количество самых разнообразных решений, обладающих различными характеристиками. Тем не менее, существуют некоторые общие признаки, позволяющие это множество определённым образом классифицировать.

Степень повторяемости проблемы. В зависимости от повторяемости проблемы, требующей решения, все управленческие решения можно подразделить на традиционные, неоднократно встречающиеся в практике управления, когда необходимо лишь сделать выбор из уже имеющихся альтернатив, и нетипичные, нестандартные решения, когда их поиск связан, прежде всего, с генерацией новых альтернатив.

Значимость цели. Принятие решения может преследовать собственную цель или же быть средством достижения цели более высокого порядка. В соответствии с этим решения могут быть стратегическими, тактическими или операционными.

Стратегические решения. Такие решения обычно касаются коренных проблем. Они принимаются в масштабе объекта управления и выше, рассчитаны на длительный отрезок времени, на решение перспективных задач и являются наиболее важными решениями. Они особенно значимы

для конкурентоспособности НКО и имеют высокую цену последствий. Такие решения связаны с существенными преобразованиями организации (смена технологии, смена целей, обновление персонала).

Тактические решения. Такие решения, как правило, обеспечивают реализацию стратегических задач. По времени они не превышают одного года.

Оперативные решения. Такие решения связаны с осуществлением текущих целей и задач. По времени они рассчитаны на период, не превышающий месяца.

Сфера воздействия. Решение может приниматься с целью повлиять на работу организации в целом, в этом случае оно будет глобальным. Результат решения может сказаться на одном или нескольких подразделениях организации. В этом случае решение можно считать локальным. Эти решения не затрагивают деятельность всей системы, однако для коллектива той подсистемы, в отношении которой они принимаются, могут носить характер общих или частных решений.

Длительность реализации. Реализация решения может потребовать нескольких часов, дней или месяцев. Если между принятием решения и завершением его реализации пройдет сравнительно короткий срок – решение краткосрочное. В то же время все более возрастает количество и значение долгосрочных, перспективных решений, результаты, осуществления которых могут быть удалены на несколько лет.

Прогнозируемые последствия решения. Большинство управленческих решений в процессе их реализации так или иначе поддается корректировке с целью устранения каких – либо отклонений или учета новых факторов, т.е. является корректируемым. Вместе с тем имеются и решения, последствия которых необратимы.

Метод разработки решения (алгоритм). Некоторые решения, как правило, типичные, повторяющиеся, могут быть с успехом формализованы, т.е. приниматься по заранее определенному алгоритму.



Следующие факторы определяют важность проблемы, требующей решения.

- Последствия решения проблемы (эффективность, финансовая устойчивость и т.п.).
- Воздействие на организацию (что произойдет с ней в результате решения проблемы).
- Срочность и ограничения во времени.
- Лучшее использование способностей и времени руководителя.
- Внимание к проблеме (мотивированность и способности участников).

- Может ли проблема решиться сама собой или в ходе решения других проблем.

Все это определяет порядок решения проблемы от наиболее важных к наименее важным и позволяет эффективно управлять временем.

Для принятия решения существует три подхода:

- привлечение прошлого опыта, т.е. возможность выработать умения и навыки принятия правильных решений;
- проведение эксперимента, для проверки правильности альтернатив решения;
- проведение исследования и анализа, чтобы получить заключение о целесообразности ее решения.

Необходимо отметить и важность интуиции и творчества в принятии решений. Интуиция более ориентирована на проблему (что решать), а творчество – на метод (как решать).

Существует множество моделей и методов решения проблем: «дерево целей и решений», метод экспертных оценок, модель ожидания потребителя, теория вероятностей, теория игр и т.п.

Например, метод «дерева решений» применяют в ситуации, когда менеджеры имеют дело с неопределенностью. Этот метод дает общую картину решения – выборы, риски, исходы. Метод включает в себя следующие цели: инвентаризацию всех альтернатив; перечисление всех событий, которые могут иметь место; ранжирование в хронологическом порядке действий, которые могут быть сделаны, пока есть время; решение о предпочтительности альтернатив; оценка шансов, что любое событие произойдет.



Известный американский бизнесмен - ученый Наполеон Хилл дает восемь советов, как принять эффективное решение:

- 1) привести факты в определенный порядок;
- 2) прислушаться к своим чувствам;
- 3) правильно выбрать время;
- 4) не слишком полагаться на предположения;
- 5) настроиться на правильную волну;
- 6) придерживаться гибких решений;
- 7) продумать все до конца;
- 8) проявить смелость.

Руководитель организации направляет усилия сотрудников на выполнение совместных задач при помощи власти и личного влияния. Власть – это способность объединять человеческие, материальные, ин-

формационные ресурсы, чтобы добиться целей, это способность изменять обстоятельства так, чтобы другой человек делал то, что хочет обладатель власти.

Безвластие подрывает эффективность организации. Основой власти является то, откуда она происходит.

Источник власти – то, через что эта основа используется. Существуют *следующие источники власти*:

- Принятие решения как источник власти индивида или группы проявляется в той степени, в которой они могут влиять на решения, право приказывать связано с административным постом;
- Власть вознаграждения – способность влиять на подчиненных, награждая их усилия за выполнение нужной работы;
- Власть принуждения – способность влиять на подчиненных через страх наказания или неудовлетворения насущной потребности;
- Власть над ресурсами – способность ограничивать доступ к ресурсам, необходимым для выполнения работы;
- Власть связей – способность воздействовать на других посредством создания видимости дружбы или покровительства с влиятельными людьми;
- Экспертная власть возникает благодаря вере других людей в уровень подготовки, знания и опыта специалиста;
- Власть примера – когда свойства или харизма человека являются объектом поклонения или подражания, и люди хотят достичь одобрения этого человека;
- Законная власть, традиционная власть, когда подчиненный признает право руководителя отдавать приказания, а долг исполнителя – выполнять их;
- Власть информации – возможность доступа и способность использовать нужную информацию для влияния на других людей, которым она необходима;

Власть взаимных союзов возникает на основе обоюдности для обмена властью для обоюдной выгоды.

Если руководитель обладает властью по должности, то его подчиненные обладают источниками личной власти. Поэтому для эффективности управления необходимо поддерживать разумный баланс власти: достаточный для обеспечения достижения целей, но и не вызывающий у подчиненных обездоленности.

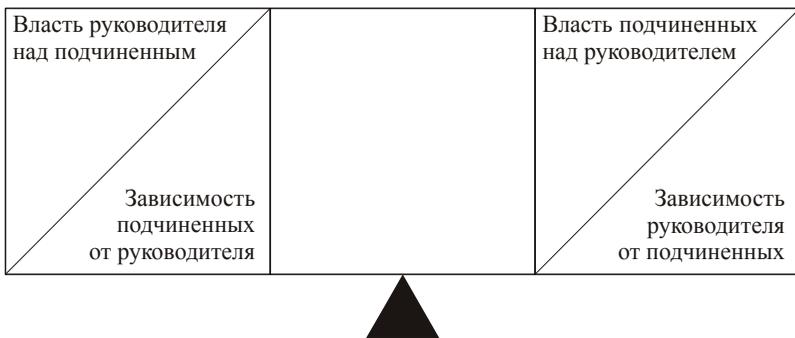


Рис. 4.5. Балансирование власти руководителей и подчиненных.



Эффективное лидерство и эффективное управление – не одно и то же.

В современных условиях, когда окружающая среда быстро меняется, перед НКО стоят новые вызовы, всем необходимо быть лидерами и всем необходимо учиться менеджменту, чтобы уметь управлять собой, людьми, временем, обстоятельствами. Управление системами и процессами важно, но если люди работают не эффективно, то организация вряд ли будет эффективна. Кроме того, традиционное лидерство, когда вся ответственность за организацию сосредоточена у руководителя, в условиях многосложности задач, стоящих перед НКО не работает. Поэтому и необходимо развивать лидерство в организации для ее большей эффективности и устойчивости. Для этого необходимо, чтобы миссия и видение организации разделялись всеми членами организации; чтобы руководитель делился информацией с подчиненными; должны быть разработаны четкие рамки правил, процедур, стратегий и систем отчетности, чтобы работники знали, что нельзя делать или как они должны выполнять задания, в пределах рамок члены команды могут сами определять, что и как делать; постепенная замена старой иерархической системой команд, осуществляющих самоуправление.⁴⁶

Лидер определяется по тому, что и как он делает, а не по роли в которой находится.

Существуют следующие стили руководства: авторитарный, демократический и либеральный.

Соответствующие стили руководства взаимосвязаны с уровнем зрелости коллектива и уровнем профессионализма.

⁴⁶ Бланшар К., Карлос Д.П., Рэндолф А. 3 ключа к созданию новой структуры управления. Минск. 2004.

Различия между менеджером и лидером:

Менеджер	Лидер
Имеет полномочия для распоряжения (внешняя мотивация)	Лидер достигает желаемого следования за собой (внутренняя мотивация)
Ответственен	Влиятелен
Принимает ситуацию как данность	Исследует и меняет данную ситуацию
Поддерживает систему	Развивает систему
Сфокусирован на системе и процессах	Сфокусирован на людях
Опирается на контроль	Внушает доверие
Задает вопросы «Как?» и «Когда?»	Задает вопросы «Что?» и «Почему?»
Администрирует	Вводит новшества
Держит внимание на текущих краткосрочных задачах	Держит внимание на долгосрочной перспективе
Сфокусирован на цели и опирается на структуру	Визуализируют цели и генерируют ценности в работе
Достигает целей, основываясь на необходимости	Формирует идеи и ставит цели исходя из внутренних побуждений и видения
Направляет людей	Увлекает и вдохновляет

При авторитарном стиле руководства решения в организации принимаются единолично. При демократическом стиле перед принятием решения советуется с подчиненными. При либеральном стиле руководства руководитель ждет решения совещания.

Ответственность при авторитарном стиле руководства перекладывается либо на подчиненных, либо на себя. При демократическом стиле ответственность распределяется в соответствии с переданными полномочиями. При либеральном – руководитель снимает с себя всякую ответственность.

4.9 Финансовый учет и внутренний финансовый контроль в организации



Финансовый контроль – управление расходами и доходами организации с целью их контроля в рамках, предусмотренных бюджетом.

Внутренний финансовый контроль – это система мер, организованных руководством организации, осуществляемых в организации для наиболее эффективного выполнения всеми работниками своих обязанностей при совершении хозяйственных операций. Внутренний контроль определяет законность этих операций и их экономическую целесообразность для организации.

Процедуры финансового контроля позволяют предотвратить нецелевое использование средств организации, конфликт интересов, ошибки в расчетах, обеспечить безопасность персонала и финансов.

Кто же осуществляет финансовый контроль в НКО? Это руководитель организации, он руководит хозяйственной и финансово-экономической деятельностью в соответствии с действующим законодательством. Наряду с главой организации финансовым контролем занимается и руководитель программы или проекта. Обычно этого человека называют координатором или менеджером проекта либо программы, и он руководит финансовой деятельностью в рамках своего проекта. Кроме того, финансовый контроль в НКО осуществляет бухгалтер, который ведет бухгалтерский учет.

Каковы же процедуры внутреннего финансового контроля:

Контроль денежных средств:

- Отдельное хранение и отдельный учет денежных средств;
- Ведение кассовой книги;
- Регистрация приходных и расходных ордеров;
- Регулярные проверочные подсчеты остатков в кассе.

Контроль за поступлением денежных средств:

- Незамедлительный подсчет;
- Незамедлительная запись;
- Депонирование всех поступивших денежных средств.

Контроль расходов:

- Оплата всех утвержденных и только утвержденных счетов-фактур;
- Денежные документы не должны оплачиваться без соответствующей санкции программного менеджера/координатора, бухгалтера, директора;

- Заказы на приобретение делаются после того, как одобрен выбор поставщика;
- Прежде чем сделать заказ, его необходимо утвердить;
- Проводить разделение обязанностей между лицами, занимающимися заказами, закупкой, приемкой и окончательной оплатой;
- менеджер/координатор программы должен прислать бюджет предстоящих расходов директору или бухгалтеру;
- Директор рассматривает финансовый запрос и с соответствующей резолюцией отправляет запрос к бухгалтеру;
- Финансовый отдел рассматривает финансовый запрос и выдает наличные либо делает безналичный платеж;
- Денежные запросы должны делаться заранее, до совершения оплаты;
- Запрос составляется на специальном бланке;
- Сотрудник должен прислать запрос своему непосредственному программному координатору (менеджеру), который должен письменно одобрить запрос;
- В случае, когда запрашиваются средства, которые не были заказаны в месячном бюджете, директор в праве отклонить запрос. Приоритет получения средств имеют те проекты, которые предварительно включили необходимые денежные средства в месячный бюджет;
- По всем полученным денежным авансам сотрудник обязан отчитаться в срок, согласно учетной политике организации;
- Все денежные документы должны быть выписаны на имя НКО;

Счет-фактура – *счет*, выписываемый продавцом на имя покупателя и удостоверяющий фактическую поставку товара (услуг) и их стоимость:

- Счет-фактура выписывается в двух экземплярах, первый из которых не позднее 10 дней с даты отгрузки товара или предоплаты представляется поставщиком покупателю. Второй экземпляр (копия) остается у поставщика;
- Счет-фактура должна иметь номер, дату выписку, полные реквизиты поставщика, печать организации, подпись руководителя, бухгалтера, перечень и стоимость товаров (услуг).

Накладная – первичный бухгалтерский документ, предназначенный для оформления операций по отпуску и приему товарно-материальных ценностей.

- Накладная выписывается в одном экземпляре.
- Накладная содержит наименование выписавшей её организации, номер и дату, кем и кому отпущен товар, его количество, сорт, цену и

др. данные, основание для отпуска товара, расписку материально-ответственных лиц в их отпуске и приёме.



Квитанция к приходному кассовому ордеру – денежный документ, которым оформляется кассовая операция по приему денег организацией.

- Наименование организации;
- Номер;
- Основание;
- Сумма прописью и в цифрах;
- Дата выписки;
- Круглая печать организации с ИНН;
- Подписи руководителя, гл. бухгалтера (кассира).

Закупочный акт – разновидность товарного чека.

- Дата составления;
- Перечень товаров в количественном и стоимостном выражениях;
- Печать торгового центра;
- Подпись продавца;
- Патент продавца с копией оплаты патента и копию паспорта продавца.

Патент – документ на право заниматься каким-либо ремеслом (торговля, скупка товаров и т.д.), выдается на один месяц.

- Действующий срок патента на момент покупки товаров;
- Копия об оплате за патент;
- Копия паспорта продавца.

Требуемые финансовые документы.

Поставщик – юридическое лицо

- Квитанция к приходному кассовому ордеру+счет-фактура;
- Квитанция к приходному кассовому ордеру+счет-фактура (оригинал) + накладная;
- Кассовый чек + товарный чек.

Поставщик – физическое лицо

- Закупочный акт + действительный патент.

Список использованной литературы в главе 4

- 1) Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
- 2) Вудкок М., Френсис Д. Ракрепощенный менеджер. Москва, 1991.

- 3) Паркинсон С.Н. Законы Паркинсона: Сборник: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1989. – 448 с.
- 4) Голубев Е.П. Какое принять решение? Москва, 1990
- 5) Роберт М. Фалмер. Энциклопедия современного управления. Москва, 1992
- 6) Кудряшова Л.Д. Каким быть руководителю, Л., 1986
- 7) Л. Томас, Н. Еременко. Управление персоналом.
- 8) Джулия Моргенстерн. Тайм менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью. Издательство «Добрая книга». Москва. 2004
- 9) Путь к успеху. Пособие для неправительственных некоммерческих организаций. Москва. 1995
- 10) Макашева З. М., Калиникова И.О., Юнити, Москва, 2002
- 11) Эффективное руководство в некоммерческой организации. Ресурсная книга. Алматы. 2002
- 12) Создание некоммерческих организаций в Кыргызской Республике. Бишкек. 2005
- 13) Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. Инфра. Москва. 1996
- 14) Вардл К. Руководство для НПО. Интрак. 2002
- 15) Убышева Э. Ответственность, открытость и подотчетность НПО, как фактор развития демократии. Ориентиры и практика. Бюллетень. №43, октябрь, 2005
- 16) НКО: конкретизация миссии. Методическое пособие по организации и эффективной деятельности «Третьего Сектора». Бишкек. 1999
- 17) Моргунов Е.Б. Личность и организация. Тривола. Москва. 1996
- 18) David L.Bradford, Allan R. Cohen Power Up: transforming organizations through shared leadership. John Wiley & Sons Inc. New York. 1998
- 19) Бланшар К., Карлос Д.П. Рэндолф А. 3 ключа к созданию новой структуры управления. Минск. 2004

ФОРМЫ и БЛАНКИ
АНКЕТА СОТРУДНИКА АЦПГО

План по повышению квалификации сотрудников

Уважаемые коллеги,

пожалуйста, уделите немного своего ценного рабочего времени для заполнения следующей анкеты. Ваши ответы помогут определить приоритеты и цели для профессионального роста сотрудников Ассоциации ЦПГО с целью эффективных достижений стратегических задач и устойчивого развития организации.

Последний срок предоставления заполненных анкет – четверг, 16 августа 2005 года.

Имя, фамилия:	Занимаемая должность:
Департамент:	Дата заполнения:

- 1) Как давно Вы занимаете данную должность? _____ лет _____ месяцев.
- 2) Есть ли у Вас подчиненные? Если да, то сколько их у Вас?
- 3) Каковы Ваши ожидания от деятельности по повышению квалификации сотрудников?
- 4) Проходили ли Вы какие – либо тренинги в Ассоциации ЦПГО? Если да, то перечислите, какие, время проведения и имена тренеров?
- 5) Опишите детально, как вы использовали полученные навыки и знания в своей работе.
- 6) Каковы наиболее сложные проблемы в выполнении должностных обязанностей, с которыми Вы сталкиваетесь в данное время?
- 7) Какие дополнительные знания, навыки, способности могли бы Вам помочь в успешном выполнении своих должностных обязанностей? Перечислите в порядке важности.
- 8) Каковы темы, которые Вы хотели бы рассмотреть в течение реализации плана по повышению квалификации сотрудников? Перечислите в порядке важности и обоснуйте.
- 9) Каким образом вы сможете узнать, что тренинги были успешными и оправдали Ваши ожидания? Что изменится в Вашей способности

более эффективно выполнять работу? Опишите Ваши планы по использованию полученных новых знаний и навыков как можно подробнее.

- 10) Какие Ваши знания и навыки могли бы быть использованы в рамках деятельности по повышению квалификации сотрудников?
- 11) Пожалуйста, напишите Ваши дополнительные комментарии ниже.

ФОРМА ЗАПРОСА НА УЧАСТИЕ В СЕМИНАРЕ И КОНФЕРЕНЦИЯХ

Кому: команде менеджеров

От:

.....

Относительно

..... (имена сотрудников)

Дата:

Должность сотрудника

Данные о конференции (сроки проведения, местонахождение, организация, проводящая конференцию).

Объясните, почему этот сотрудник должен принять участие в данной конференции.

Перечислите ожидаемые результаты от конференции и предполагаемую выгоду для АЦПГО.

Кто обеспечит финансирование участия в конференции?

Одобрено

Отказано Причины

Подписано от имени команды менеджеров

ФОРМА ОЦЕНКИ РАБОТЫ СОТРУДНИКА АЦПГО

Имя сотрудника _____
Имя руководителя _____
Должность сотрудника _____
Должность руководителя _____
Дата найма _____
Местонахождение/офис _____
Сколько времени сотрудник работает в этой должности? _____ лет _____ месяцев.
Оцениваемый период, с _____ по _____
Appraisal Period _____

Инструкции

- 1) В данной форме оценки обобщается качество работы того или иного сотрудника в течение рассматриваемого периода. Тщательно оцените качество работы сотрудника во всех ее аспектах. Пожалуйста, будьте объективны и подкрепляйте свою оценку конкретными фактами или комментариями. Оценивая работу по 4-балльной шкале, *приведите примеры*, подкрепляющие вашу оценку. Для этой цели используйте специально отведенные места в графе «Фактические достижения/Проблемы» (Раздела 1. Основные должностные обязанности) и в графе «Комментарии» (Раздела 2. Профессиональное поведение). Также, пожалуйста, сослнитесь и(или) приведите информацию из листа самооценки сотрудника.
- 2) Обсудите данную вами оценку со своим руководителем и заручитесь его согласием со своей оценкой, прежде чем обсуждать ее с оцениваемым сотрудником.
- 3) Проведите встречу с оцениваемым сотрудником и подробно обсудите свою оценку его работы. Вы оба должны подписать ее и проставить соответствующую дату. Подпись сотрудника не означает его согласие с оценкой, а свидетельствует лишь о том, что он ознакомлен с ней. Предоставьте копию оценки сотруднику и храните один экземпляр в своем архиве.

Определение оценок качества работы сотрудников

4 Выдающееся. Применяется в отношении высочайшего качества работы. Сотрудник работает безупречно, и его работа явно оценивается намного выше, чем просто компетентная. Редкий случай.

3 Похвальное. Работа сотрудника в течение длительного периода времени превышает предъявляемые требования. Высокое качество и количество выполняемой работы.

2 Компетентное. Качество отвечает предъявляемым к работе требованиям или немного превышает их. Компетентное и надежное выполнение работы. Работа выполняется хорошо как в количественном, так и качественном отношении.

1 Нуждается в улучшении. Уровень выполнения должностных обязанностей ниже ожидаемого и заметно нуждается в улучшении. Необходимо улучшить качество работы. Планы улучшения включены в Раздел 3. Основные цели/Задачи работы.

1. ОСНОВНЫЕ ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ. *Оцените 4-5 основных должностных функций из описания должностных обязанностей сотрудника. Опишите достижения сотрудника в отношении каждой такой функции, приводя как можно больше конкретных примеров.*

#	Описание	Рейтинг
1.		
Фактические достижения/Проблемы:		
2.		
Фактические достижения/Проблемы:		
3.		
Фактические достижения/Проблемы:		
4.		
Фактические достижения/Проблемы:		
5.		
Фактические достижения/Проблемы:		
<i>Общее количество баллов</i>		
<i>Средний балл</i>		

2. ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ПОВЕДЕНИЕ. Для каждого из приведенных ниже факторов оцените профессиональное поведение сотрудника при выполнении им своих должностных обязанностей. В Комментариях обоснуйте свою оценку и приведите конкретные примеры или факты, подтверждающие ее.

#	Факторы	Рейтинг
РЕАКЦИЯ И ЗНАНИЕ ДЕЛА		
1.	Отличается пунктуальностью: своевременная явка на собрания и на назначенные встречи.	
2.	Устанавливает реальные сроки и своевременно выполняет задания. Своевременно информирует коллег об изменениях или переносах мероприятий.	
3.	Берет на себя ответственность за свои действия. Своевременно признает и исправляет свои ошибки, минимизируя их негативное воздействие на ход работы.	
4.	Поддерживает уровень знаний и умений на уровне, необходимом для успешного выполнения всех своих должностных обязанностей; проявляет готовность и способность осваивать новые приемы работы и использовать новые ресурсы.	
5.	Прекрасно знает свое дело. Понимает цели и задачи работы и их соотношенность с общими целями и задачами Ассоциации ЦПГО.	
6.	Обеспечивает качество работы, отвечающее требованиям организации (ясность и четкость организации, тщательность, точность, внимание к деталям, продуманность и полезность)	
Комментарии:		
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ И УМЕНИЕ МЫСЛИТЬ		
7.	Количество выполненной работы соответствует ожиданиям и нуждам организации.	
8.	Планирование и организация работы; выделяет время, прилагает усилия и находит ресурсы, адекватные для выполнения каждой задачи. Умеет прогнозировать будущую рабочую нагрузку и при необходимости пересматривать приоритеты.	
9.	Работает эффективно в критических условиях.	
10.	Эффективно выявляет, определяет и предотвращает или разрешает проблемы; собирает и анализирует информацию; способен делать разумные выводы и корректировать свою деятельность.	
11.	Принимает решения и действует соответственно, прини-	

	мая во внимание воздействие своей работы на другие участки деятельности организации; подключает к процессу принятия решений соответствующих членов персонала организации.	
12.	Проявляет инициативу и способность разрабатывать программы и приносить прибыль, если применимо.	
Комментарии:		
НАВЫКИ ОБЩЕНИЯ/ПОДДЕРЖАНИЯ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ОТНОШЕНИЙ		
13.	Устные высказывания своевременны, уместны в той или иной аудитории; манера выражения уважительная, четкая, лаконичная.	
14.	Письменные сообщения адекватны, логично организованы, написаны аккуратно и легко читаются; отличаются точностью, полнотой и своевременностью.	
15.	Надлежащим образом воспринимает и выдает ответную реакцию.	
16.	Поддерживает плодотворные профессиональные рабочие отношения с персоналом Ассоциации, членами Ассоциации и внешними организациями.	
17.	Делится информацией, сотрудничает и хорошо работает с другими. Умеет работать в команде и эффективно сотрудничать с персоналом Ассоциации по горизонтали и вертикали.	
18.	Ожидает самого лучшего от себя и от других, вносит положительный вклад в поддержание здорового морального климата в коллективе. Ведет себя с достоинством и уважает достоинство других.	
Комментарии:		
УПРАВЛЕНИЕ И НАДЗОР (этот раздел заполняется только для тех членов персонала, которые управляют другими, контролируют деятельность других).		
19.	Устанавливает четкие и достижимые цели (и бюджет, если применимо) для проектов и (или) разделов программ и управляет ими в соответствии с установленным графиком, ориентирован на результаты.	
20.	Ставит перед персоналом реалистичные цели, исходя из целей своего отдела и организации в целом; четко формулирует поставленные цели и привлекает персонал к ответственности за своевременное и точное выполнение заданий; регулярно обеспечивает подотчетные лица обратной связью для повышения ими качества своей работы; сохраняет документацию в образцовом порядке.	
21.	Регулярно проводит собрания персонала для свободного и	

	равноправного обмена мнениями, идеями и обсуждения проблем; вовлекает персонал в процесс принятия решений там, где это целесообразно.	
22.	Принимает разумные и своевременные меры для обсуждения с персоналом вопросов качества работы, признает проблемы, связанные с персоналом, и вместе с соответствующими членами персонала разрабатывает и осуществляет планы своевременного и последовательного разрешения выявляемых проблем.	
Комментарии:		
<i>Общее количество баллов</i>		
<i>Средний балл</i>		

3. ДОСТИЖЕНИЕ ОСНОВНЫХ ЦЕЛЕЙ/ВЫПОЛНЕНИЕ ЗАДАЧ. *Приведите 3-4 основные цели/задачи, стоявшие перед сотрудником в течение оцениваемого периода (со времени предыдущей оценки). Впишите фактически достигнутые результаты и оценку качества достижения каждой поставленной цели/задачи, используя приводимые определения (не применимо при проведении первой оценки).*

<p><i>4 Выдающееся.</i> Намного превзошел поставленную цель или желаемый результат, благодаря исключительному трудолюбию и преданности делу.</p> <p><i>3 Очень хорошее.</i> Максимальное достижение цели или выполнение задачи благодаря трудолюбию и преданности делу.</p> <p><i>2 Хорошее.</i> Достижение цели, выполнение поставленной задачи по минимуму.</p> <p><i>1 Нуждается в удрушении.</i> Цель не достигнута, задача не выполнена.</p>

#	Описание цели/задачи	Достигнутые результаты	Рейтинг
1.			
2.			
3.			
4.			
		<i>Общее количество баллов</i>	
		<i>Средний балл</i>	

4. ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ НА СЛЕДУЮЩИЙ ПЕРИОД. В результате совместного обсуждения руководителем и сотрудником качества текущей работы и ожидаемых результатов работы выделите 3-4 основные цели или задачи, которые необходимо реализовать во время следующего периода оценки. Достижение таких целей и выполнение таких задач будут оцениваться во время следующей оценки качества работы.

#	Описание цели/задачи
1.	
2.	
3.	
4.	

5. ОБЩАЯ ОЦЕНКА РАБОТЫ

	Оцениваемый аспект работы	Общий рейтинг	Средний рейтинг
1.	Основные должностные обязанности		
2.	Профессиональное поведение		
3.	Достижение основных целей и выполнение задач		
	Общий средний рейтинг [(1+2+3)/3]	Н/П	

6. КОММЕНТАРИИ СОТРУДНИКА. При желании сотрудник может привести здесь свои комментарии.

7. ЕСТЬ ЛИ НЕОБХОДИМОСТЬ В ПЕРЕСМОТРЕ ОПИСАНИЯ ДОЛЖНОСТНЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ?

Да Нет

Подписи

1) Сотрудник _____ Дата

2) Менеджер департамента _____ Дата

3) Исполнительный директор _____ Дата

ЭТИЧЕСКИЙ КОДЕКС ЧЛЕНОВ АССОЦИАЦИИ ЦПГО

Введение

Этический кодекс устанавливает стандарт, в соответствии с которым все сотрудники и члены Ассоциации Центров Поддержки Гражданского Общества (далее АЦПГО) осуществляют свою деятельность. Этический Кодекс АЦПГО является выражением наших основных принципов деятельности, основанных на ценностях гуманизма, демократии, равенства, открытости, готовности к сотрудничеству и толерантности⁴⁷. Долг нашей организации – внести свой вклад в развитие динамичного, устойчивого и эффективного гражданского общества. В своей ежедневной практике мы исходим из действующих законов и других правовых актов Кыргызской Республики. Этический Кодекс устанавливает правила достойной деятельности для сотрудников и членов АЦПГО, соблюдение данных правил повышает доверие к организации и некоммерческому сектору в обществе.

ПРИНЦИПЫ ЭТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АЦПГО И ЕЕ ЧЛЕНОВ

Ценности

- 1) Мы относимся с уважением ко всем людям независимо от их возраста или пола, их гражданства, национальности, расы, религии или сексуальных предпочтений. Мы уважаем их чувство собственного достоинства, права и частную жизнь.

Миссия

- 1) У нас четкая и понятная миссия, которая отражает фундаментальные социальные ценности и проблемы. При исполнении миссии мы следуем уставу, внутренним политикам и процедурам.
- 2) Мы выражаем и представляем различные интересы и потребности организаций гражданского общества. Мы вовлекаем людей в развитие гражданского общества посредством гражданского образования, демократии, участия, представительства и других форм.

Демократичное руководство и деятельность

- 1) Мы – как добровольное объединение независимых организаций уважаем своих членов, обеспечиваем демократичное управление, придерживаемся принципов ответственности руководства.

⁴⁷ См приложение 4.1

- 2) Мы имеем активно работающий руководящий орган, который обеспечивает контроль и подотчетность.
- 3) Мы считаем привлечение людей к волонтерской деятельности приоритетом гражданского общества, которое создает механизмы общественного участия.
- 4) Мы последовательно стремимся к эффективной деятельности, профессионализму и совершенству с целью достижения лучших результатов работы и общественного признания.
- 5) Мы, получая средства для своей деятельности, в основном от дарителей и доноров, уважаем их интересы и используем полученные средства целенаправленно.

Гражданская смелость и гражданская позиция

- 1) Мы проявляем смелость в борьбе с социальной несправедливостью.
- 2) При проявлении некомпетентности и игнорировании принципов социальной справедливости в законах и других правовых актах мы осуществляем деятельность по их изменению.
- 3) Мы не применяем и не пропагандируем насилие для выражения своих мнений, достижения целей или привлечения внимания общественности.

Рациональное использование средств и имущества

- 1) Для достижения своих целей мы используем человеческое и духовное достояние, а также материальные и имущественные средства рационально, учитывая потребности сегодняшнего и завтрашнего поколений.
- 2) Мы, как в качестве просителя, так и дарителя, исходим из добрых традиций финансирования, принципов обоснованности и прозрачности бюджетов и избегаем двойного финансирования.

Ответственность и подотчетность

- 1) Мы предоставляем отчеты своим членам, клиентам, донорам, жертвователям и общественности, отвечаем за достижение целей и используемые для этого способы и средства.
- 2) Мы считаем важной нашу готовность к отчетности, которую обеспечивают умелое руководство, внутренняя отчетность и следование стандартам бухгалтерии.
- 3) Мы обнародуем отчет о своей программной и финансовой деятельности, по крайней мере, один раз в два года.

Открытость и прозрачность

- 1) Информация о миссии, членстве, деятельности и финансировании АЦПГО и членов АЦПГО должна быть открытой и понятной.
- 2) Мы общаемся со всеми открыто, прямо и не действуем анонимно.

- 3) Мы открыты для новых идей и различных мнений, а также для сотрудничества во имя достижения общих целей.

Независимость и предотвращение конфликта интересов

- 1) Мы являемся независимыми в постановке целей, принятии решений и поступках и избегаем попадания под контроль партий, власти или частных предприятий, когда теряется самостоятельность объединений, их независимость и способность действовать в общественных интересах.
- 2) Мы принимаем все меры по предотвращению возникновения конфликта интересов. При проявлении конфликта интересов мы применяем необходимые меры для его ликвидации.
- 3) Во взаимоотношениях с официальными лицами и представителями государственных органов мы обязуемся не предпринимать каких-либо действий, которые могли бы повлиять на их решения. В частности, мы должны воздерживаться от предложения официальным лицам денежных подарков или других благ или выгод, даже в тех случаях, когда такие действия способствовали бы продвижению общественных интересов.
- 4) Мы считаем, что пожертвования должны иметь законные основания и утверждаться руководством АЦПГО и членами АЦПГО. Они могут быть сделаны исключительно в адрес некоммерческих организаций и на благотворительные цели.

Верность своему слову и признание авторства идей

- 1) Мы соблюдаем как письменные, так и устные соглашения и договоры.
- 2) Мы уважаем авторство и принадлежность идей и проектов других объединений.

Взаимоотношения и терпимость

- 1) Мы признаем различия образа мыслей, разнообразие объединений и их целей.
- 2) Во взаимоотношениях с коллегами, сотрудниками мы должны быть честными и порядочными, объективно оценивать и уважать их знания и умения. Они обязаны в меру своего опыта помогать коллегам по организации, рассчитывая на такую же помощь с их стороны.
- 3) Мы не порочим другие объединения, работающих в них людей и их мнения. Попытки завоевать себе авторитет путем дискредитации коллег – неэтичны.
- 4) Сотрудники АЦПГО должны всемерно поддерживать авторитет и репутацию своих членов, а члены – АЦПГО.
- 5) Любой член АЦПГО вправе рассчитывать на то, что АЦПГО окажет ему всеми доступными и не противоречащими законодательству методами и средствами помощь по защите чести и достоинства, в том

числе – квалифицированную юридическую и информационную поддержку.

Действие, ответственность за нарушения, контроль за соблюдением и порядок пересмотра кодекса

- 1) Требования настоящего Кодекса обязательны для всех членов АЦПГО.
- 2) Руководители членов АЦПГО и АЦПГО должны ознакомить своих сотрудников с настоящим Кодексом и требовать от них его выполнения.
- 3) Руководитель АЦПГО и члены АЦПГО обязаны являться примером в соблюдении Кодекса.
- 4) Контроль за соблюдением членами АЦПГО Кодекса осуществляет Совет Директоров.
- 5) Исполнительный орган АЦПГО разрабатывает и осуществляет мероприятия, направленные на предупреждение нарушений норм профессиональной этики, а также выявление и устранение причин и условий, способствующих совершению таких нарушений.
- 6) За нарушение Кодекса к членам АЦПГО могут быть приняты следующие меры:
 - объявлено замечание;
 - объявлено предупреждение о неполном соответствии целям и задачам АЦПГО;
 - приостановлено членство в АЦПГО на срок до одного года;
 - исключение из АЦПГО.
- 7) Решение о применении той или иной меры ответственности считается принятым, если за него проголосовало не менее двух третей органа, имеющего полномочия на принятие того или иного решения.
- 8) Право пересмотра Кодекса принадлежит Общему Собранию АЦПГО.

ГЛАВА 5 Развитие волонтерства и членства в организации

Нургуль Бейшекеева

«Не спрашивайте страну, что она может сделать для вас, спросите, что вы можете сделать для своей страны».

Дж. Кеннеди

В данной главе мы рассмотрим развитие волонтерства и членства в организации, но прежде чем мы перейдем к рассмотрению данных вопросов, давайте посмотрим, почему люди вступают в организацию.

5.1 Мотивация членов и волонтеров



Почему в организацию пришел человек?

В вашу организацию пришел человек в качестве волонтера или как член организации. Почему он к вам пришел? Что он ищет? Какую проблему для себя пытается решить? Какая нужда подтолкнула его к этому поступку?

Мотивация – это то, что толкает нас совершить какое-либо действие в соответствии с возникшей у нас потребностью⁴⁸.

Благодаря влиянию мотиваций, один человек тратит огромное количество времени и сил на самоутверждение, а другой – на самосохранение. Часть ученых считает, что мотивации располагаются в иерархической значимости. Раскрыл иерархию индивидуальных мотивов психолог Абрахам Маслоу в своей гуманистической теории⁴⁹ (Рис. 5.1).

По его теории, самыми сильными являются *первичные мотивации*, связанные с удовлетворением физиологических потребностей (чувство голода, жажда, потребность в дыхании, в физическом развитии, сохранении жизни). Эти мотивации располагаются в основании пирамиды иерархии мотивов на нижнем уровне. Далее идет потребность в самосохранении, в защите от риска, гарантии удовлетворения физиологических потребностей. Далее идет блок вторичных мотиваций. *Социальные потребности* – это потребности в общении, в дружбе. Выше идет уровень *эгоистических потребностей*, т.е. потребность испытывать гордость, быть престижным, иметь определенный статус или самоуважение, уверенность в себе, свободу. Последний уровень в пирамиде связан с удовлетворением *потребности самореализации, творчества*.

⁴⁸ Слабжинин Н. Как эффективно работать с добровольцами. Новосибирск, 2002

⁴⁹ Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. М., Экономика, 1990.

Пирамида Маслоу устроена по следующему принципу: наиболее мощные потребности, которые оказывают наиболее сильное влияние на действия человека, находятся у основания. Например, если человеку не хватает воздуха, то он готов рисковать жизнью, чтобы ее сохранить. И чаще всего в этот момент его не волнуют мотивации, связанные с общением. Но по мере удовлетворения какой-либо «нижней» потребности на первый план выходит новая, бывшая до этого менее актуальной.

На формирование потребностей и движущих мотивов человека большое влияние оказывает социальная среда, в которой он находится.

Мотивированный человек готов к действию, которое удовлетворит его потребности.

Мотивации можно разделить на два блока: индивидуальные и групповые. Если рассматривать групповые мотивы, то в данной иерархии можно увидеть то, что способствует объединению людей в группы. Мотивы нижнего уровня наиболее просты для объединения и привлечения людей в группу, но в то же время они наиболее слабы для удержания человека в этой группе. Очень распространена, особенно среди молодежи, потребность расширения круга общения. Попадая в какое-либо общество, человек, желая удержаться в группе, начинает преследовать те мотивы, которые характерны для данного сообщества. Следовательно, очень важно при появлении, например, волонтера в вашей организации закрепить, актуализировать мотивы, приведшие его к вам. Тогда человек будет стремиться в ваш коллектив, захочет стать его членом. Например, когда приходит волонтер в клуб защиты животных для работы по набору текстов на компьютере, хорошо было бы попробовать увлечь его уставной деятельностью организации, например подарив щенка. При этом предварительно узнайте его отношение к собакам. Очень часто многие организации совершают ошибку, пытаясь сразу же увлечь впервые пришедшего к ним человека своей миссией. В результате они теряют потенциального волонтера. Важно помнить, что человек приходит в результате своих индивидуальных мотиваций, а ценности организации (группы) для него еще не актуальны.

В иерархии индивидуальных мотивов Маслоу существует такой фактор, как самореализация. Одним из ее аспектов является альтруизм. Альтруизм широко распространен в волонтерской деятельности. Особенно он характерен для людей старшего возраста, обладающих богатым жизненным опытом. Они могут видеть в нем смысл своей жизни. Но, по оценкам ученых, процесс развивающейся урбанизации замещает этот мотив другими мотивами, направленными на достижение только личного благополучия.⁵⁰

⁵⁰ Годфруа Ж. Что такое психология. В 2-х томах. М., Наука, 1992.

Альтруизм предусматривает получение удовольствия от заботы о благополучии окружающих.



Рис 5.1. Иерархия мотивов

Для молодежи одной из ведущих потребностей является ее востребованность обществом. Важное место занимают мотивы удовлетворения потребности в общении, а особенно в общении равных. С молодыми волонтерами необходимо общаться как со взрослыми людьми. Сильны мотивы, связанные с потребностью получения новых навыков и знаний. Наиболее ярко они выражены у студенческой молодежи.

В связи с теми или иными потребностями человеку можно предложить и соответствующую работу, например:

1. Удовлетворение физиологических потребностей:

- приготовление и раздача пищи;
- пошив одежды;
- работа на свежем воздухе;
- работа, связанная с различными спортивными мероприятиями и непосредственным участием в них.

2. Удовлетворение потребности в безопасности:

- распространение экологически чистых продуктов;
- работа в коллективе (расширение круга безопасного общения);
- работа с правоохранительными организациями;

- работа для повышения уже имеющегося профессионализма, что может укрепить свои позиции на основной работе. Или же получение новых знаний, помогающих в поиске работы.

3. Удовлетворение социальных потребностей:

- организация и участие в публичных мероприятиях;
- работа в качестве администратора, преподавателя, воспитателя или диспетчера на телефоне;
- совместная работа лиц противоположного пола.

4. Удовлетворение потребности чувства гордости и престижа:

- работа представителем организации во время контактов с другими организациями или людьми;
- работа в качестве руководителя группы людей, т.е. на ответственной должности;
- получение престижно звучащей должности.

5. Самореализация:

- творческая деятельность с ненормированным графиком работы;
- работа преподавателя.

Выявить наиболее точно мотивы, которые подвигли человека к волонтерству или вступлению в организацию как ее члена, можно, проведя психологическое тестирование – это наиболее точный, но и требующий специальной подготовки способ.

Если напрямую спросить человека о том, какой мотив для него является ведущим, то вряд ли он сразу же ответит на это точно, даже если допустить, что человек совершенно искренен с вами. Зачастую люди не осознают, что движет их поступками, так как это скрыто глубоко в подсознании. Но часто собеседование может дать знание о мотивациях человека.

Например, зная о том, что пришедший к вам человек является безработным и ищет новую работу, можно предположить, что его мотивации очень разнообразны, т.е. они могут быть связаны с его личным престижем (быть безработным – не престижно), или с потребностью общения (человек оказался вне коллектива), или с потребностью в безопасности (у человека нет уверенности в завтрашнем дне). Но у каждой потребности есть особенность – удовлетворенная потребность больше не служит стимулом, так как нет связанных с ней мотиваций. То есть, выяснив условия жизни человека, можно предположить, какие мотивации для него являются значимыми.

Другой ученый – психолог Дэвид Маккэланд⁵¹ выдвинул свою теорию потребностей, достаточно близкую теории Маслоу. Она заключается в том, что поступками человека движут три основных рычага: *власть, успех и причастность*.

Люди с потребностью власти хотят воздействовать, влиять на других людей. Они часто являются хорошими ораторами, пытаются сформировать мнение, хотят изменений, ориентированы на должность, уважение, репутацию, имеют определенную харизму и агрессивность в словах.

Люди, ориентированные на успех, на результат, по своим потребностям занимают промежуточное место между потребностью в уважении и самореализацией. Они любят работу с видимым результатом, работу с личной ответственностью за поиск решения, любят умеренный риск, доверие. Это люди инициативные и самостоятельные.

Люди, ориентированные на причастность, предпочитают труд в обществе с другими людьми, труд, связанный с коммуникациями. У них хорошие способности устанавливать контакты, поддерживать других в достижении цели. Они предпочитают говорить о чувствах, благодаря своей повышенной внутренней эмоциональности. Существуют также и другие теории, описывающие мотивации.

Более подробно о мотивациях волонтеров и членов организации будет рассмотрено в соответствующих разделах.

5.2 Понимание волонтерства

Понимание волонтерства (добровольчества) в современном общественном сознании Кыргызстана не однозначно. Традиции добровольной бесплатной помощи окружающим уходят корнями в глубокую древность, сохраняя свое значение до сегодняшних дней в сочетании с взаимопомощью в семье, среди друзей и соседей как свидетельство высших человеческих побуждений.

Термин «доброволец» употребляется в русском языке давно, термин же «волонтер» стало применяться с приходом в Кыргызстан международных организаций. Во многих странах СНГ термин «волонтер» (калька с английского “volunteer” – то же самое, что и доброволец) стало привычным и вошло в оборот как иностранное слово. В России употребляется термин «доброволец».

До середины 80-х годов XX века «добровольцами», в первую очередь, называли людей, которые в военную годину, не дожидаясь моби-

⁵¹ Джон В. Ньюстром, Дэвис Кейт. Организационное поведение. «Питер», СПб, 2000.

лизационной повестки, шли защищать свою страну, так было и в Первую мировую войну, и в Великую Отечественную. Практика многопланового толкования этого термина существовала и за рубежом. В Италии безвозмездная социальная помощь называется «социальным волонтерством»⁵².

И в советское время была масса людей, которые добровольцами ехали на целину, на строительство БАМа. Добровольчество было связано с крупными всесоюзными мероприятиями и активно поддерживалось существовавшей идеологической машиной. В связи с этим и прижился такой термин как «добровольно – обязательно», т.е. пока все делалось добровольно, то было все хорошо, если же возникало желание отказаться, то появлялся грозный призрак обязательности. Обязательность была выражена не только в непосредственном наказании вольнодумца, но и прежде всего в публичном осуждении подобных поступков. Общественное мнение, созданное с помощью идеологии, позволяло манипулировать поступками людей.

Сегодня мы вкладываем в термин «волонтерство», или «добровольчество», нечто другое.

Смысл *волонтерства* в настоящее время включает в себя следующее – это оказание по доброй воле, без принуждения не оплачиваемых услуг на благо как отдельного благополучателя, так и общества в целом. *Волонтер* – человек, занимающийся на безвозмездной добровольной основе (без какого-либо принуждения) деятельностью по разрешению социально значимых проблем. В эпоху рыночных отношений волонтерство является призывом к возрождению традиций взаимопомощи, нравственного долга и обязанностей перед обществом, государством.

На встрече экспертной рабочей группы Программы добровольцев ООН по вопросам волонтерской деятельности и социального развития были выделены три основные характеристики волонтерской деятельности:

- Во-первых, деятельность не должна предприниматься для финансового вознаграждения, хотя допускается компенсация расходов.
- Во-вторых, деятельность должна предприниматься добровольно, согласно собственной доброй воле индивидуума.
- В-третьих, деятельность должна приносить пользу кому-либо другому, помимо волонтера, или обществу в целом, хотя признается, что волонтерская деятельность приносит существенную выгоду также и волонтеру⁵³.

⁵² Закон о волонтерстве Республики Италия, 1991 года.

⁵³ Встреча Экспертной рабочей группы по вопросам волонтерской деятельности и социального развития. Нью-Йорк, 29-30 ноября, 1999. Волонтеры ООН

На сегодняшний день многие оценили важную роль и вклад волонтеров, добровольческих неправительственных некоммерческих и общественных организаций в социально-экономическое развитие государства, в решение социальных проблем, в развитие партнерских отношений между государством и институтами гражданского общества. Необходимость в работе волонтеров сейчас гораздо больше, чем когда-либо, особенно в решении таких глобальных проблем, как экологическая деградация, эпидемия ВИЧ/СПИДА, злоупотребление наркотиками в наиболее уязвимых секторах общества, искоренение бедности, установление демократического управления, гендерное равенство, права человека и т. д. Поэтому мир, вступив в XXI век, осознал, что развитие здорового демократического общества невозможно без активного участия всех его граждан.

С конца 90-го года вплоть до 2004 г. при поддержке различных международных организаций, в том числе Программы волонтеров ООН, «Фонда Правовых проблем», велась работа по разработке проекта⁵⁴ Закона о волонтерской деятельности. На 1 января 2006 г. в Кыргызской Республике данный закон не был принят. Таким образом, в законодательстве Кыргызской Республики не был введен статус волонтера. На сегодняшний день волонтерские правоотношения регулируются существующими положениями гражданского законодательства.

5.3 Работа с волонтерами



Как определить потребности организации в волонтерах?

Выявить потребность организации в волонтерах можно двумя способами. Выбор способа зависит от того, для каких целей вам необходим дополнительный работник. Бывает, что работник нужен для реализации проекта организации или непосредственно для нужд организации. Давайте назовем подходы к анализу потребности организации в волонтерах первый как *«проектный»*, второй - как *«внутриорганизационный»*.

Первый – «проектный подход»:

- осознайте проблему, определите цель и сформулируйте конкретные конечные результаты проекта;
- проанализируйте ресурсы организации. Составьте список имеющихся и требуемых ресурсов;
- проанализируйте возможные альтернативные варианты реализации проекта.

⁵⁴ Проект Закона можно скачать с официального сайта Министерства Юстиции КР, http://www.minjust.gov.kg/zak_p/text/19_05_2004_1.htm (по состоянию на 2 мая 2006 г.)

Решите, есть ли деньги для оплаты необходимых сотрудников. Если нет, то в план по реализации проекта вставьте пункт по привлечению волонтеров. Определите ответственного человека за выполнение этого пункта. Если деньги есть, то подумайте, чем еще, кроме экономии финансов, могут помочь волонтеры.

Второй – «внутриорганизационный»:

- четко определите действия, которые необходимы для устойчивого функционирования организации;
- сгруппируйте виды деятельности по сходным признакам;
- сравните построенную картинку с существующей и определите «узкие места», т.е. те функции, которые или никто не выполняет, или они реализуются не в полной мере;
- определите совместно с сотрудниками организации ответственных за работу в выявленных «узких местах».

Решите, можно ли сгруппировать делегируемые функции вокруг каких-то новых должностей.

Определитесь, будет ли это оплачиваемая работа или на добровольческой основе.



Зачем организации нужны волонтеры?

- Общественная поддержка в лице волонтеров поднимает имидж общественной организации.
- Решается часть финансовых проблем организации за счет безвозмездного труда волонтеров.
- С приходом волонтеров увеличивается круг общения организации.
- Привлекаются новые интеллектуальные ресурсы.



- Привлекается внимание общественности к проблемам, решаемым организацией.
 - Оказываются квалифицированные профессиональные услуги.
 - Растет число людей, вовлеченных в деятельность организации.
- Волонтерская деятельность может отвлечь человека от негативных поступков.



Чем привлечь волонтера?

В последние годы проводились многочисленные исследования мотивации волонтеров. Для подавляющей части волонтеров ведущими мотивами являются:

- стремление помочь/делать добро;

- потребность в общении;
- приобретение опыта работы для последующего трудоустройства.

Мотивация – самое важное в работе с волонтерами. Создать и поддерживать ее совсем не просто. Что мы можем предложить волонтеру? В чем привлекательность нашей организации? Ответы на эти вопросы, заданные сотрудникам организации, могут показать возможные мотивации для прихода волонтеров.

К примеру, вот лишь некоторые из ресурсов Ассоциации Центров Поддержки Гражданского Общества (АЦПГО), способные привлечь волонтеров:

- квалифицированные кадры;
- хорошая материально-техническая база (офисная техника, доступ в Интернет);
- богатая библиотека и архив;
- развитые и разнообразные связи в регионе;
- признание в некоммерческом сообществе;
- хорошие партнеры;
- интересная работа.

Таким образом мы можем рассчитывать на следующие мотивации волонтеров:

- приобретение связей в некоммерческом секторе с перспективой получения оплачиваемой работы в НКО;
- возможность пользования Интернетом;
- возможность получить опыт работы под руководством опытных специалистов;
- возможность получить новые знания и навыки (от умения пользоваться компьютером, ксероксом, факсом до навыков фасилитатора и тренера);
- возможность пользоваться библиотекой;
- общение с опытными и квалифицированными специалистами.

Это ведь только кажется, что некоммерческой организации нечего предложить.



Как определить содержание работы волонтера?

Что значит составить хорошее описание работы? Это довести до волонтера всю необходимую информацию, с помощью которой он не только бы четко понял, что необходимо делать, но и оценил собственные возможности и силы, способность выполнить предложенное.

Прочитав описание работы, волонтер должен четко себе представить: *что он будет делать, кто его клиенты, какова степень его ответственности, продолжительность работы, время начала и конца работы, место работы, особенности работы, необходимость в дополнительном обучении, с кем в организации он будет работать, получить другую дополнительную информацию (льготы, поощрения, карьера).*



Сделайте описание работы с учетом следующих правил:

- покажите, какую пользу может принести труд волонтера окружающим, его социальную;
- значимость;
- скучную работу разбейте на несколько мелких частей;
- к творческой работе привлечите нескольких человек;
- точно определяйте время и место работы;
- назначьте ответственного человека, к которому могут обратиться волонтеры;
- точно опишите ожидаемый конечный результат в количественном виде;
- время работы спланируйте так, чтобы она занимала не целый день, а лишь несколько часов.



Какие необходимые условия должны быть обеспечены для работы волонтера в организации?

Организаторам труда волонтеров следует предварительно обдумать, что необходимо для работы:

- инструмент (например, компьютерная программа, книги, лом);
- спецодежда (например, рукавицы, халат, сапоги, тапочки, солнцезащитная кепка);
- расходные материалы, необходимые для выполнения работы;
- требуется ли специальное рабочее место;
- требуется ли какое-то сопровождение процесса работы (например, транспорт, вода для полива);
- возможные прямые расходы у волонтеров (например, проезд к месту работы, обед, прививки);
- если организация впервые берется за данный вид деятельности, то обязательно проконсультируйтесь у специалиста. Он разъяснит специфику работы. Особенно если существует определенный риск для работы волонтеров.



Необеспеченная необходимыми ресурсами работа может дать негативный эффект.

? Кто будет заниматься волонтерами?

Кто будет знакомить их с организацией, объяснять суть порученной работы, обеспечивать рабочим местом и необходимыми материалами, отвечать на вопросы, вести учет труда? Хорошо иметь специалиста, называемого координатором волонтеров, который умеет делать все вышеперечисленное. Однако обычно один или несколько сотрудников совмещают функции организации труда добровольных помощников с какой-либо другой, основной деятельностью. Важно, чтобы назначенный ответственный относился к работе с волонтерами не менее серьезно, чем к своим другим обязанностям, – ведь за этой работой стоят живые люди, которыми движет искреннее желание внести свой вклад в общее дело.

? Какими навыками должен обладать волонтер?

Требования к волонтеру состоят из:

- определенной профессиональной квалификации;
- деловых качеств;
- возраста;
- минимального объема личного времени волонтера, который он должен отдать для выполнения работы;
- его географического расположения – желательно, чтобы волонтер жил рядом с местом работы;
- социального статуса (например, пенсионеры или молодежь);
- пол (лекции по профилактике СПИДа в колледже, где учатся девушки, лучше провести женщине);
- возраст (семинар с пожилыми людьми может лучше провести человек, близкого с ними возраста);
- соответствия просьбе клиента, с которым будет работать волонтер (клиент, с которым работает организация, может высказать какие-то особые требования к человеку, который с ним работает, например: «желательно, чтобы волонтер был студентом университета»);
- каких-то особых признаков (волонтер – выпускник университета).

? Как пригласить волонтеров⁵⁵?

- Информация о вакансиях волонтера может распространяться через различные средства массовой информации в виде:
- объявлений по радио и телевидению;

⁵⁵ Stephen McCurley “Recruiting and Retaining Volunteers”, The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management, Robert D. Herman and Associates, 2nd Edition, October 2004

- постоянных рубрик в прессе с перечнем вакансий;
- статей в газетах с упоминанием потребности в волонтерах;
- статей для определенных групп волонтеров в специализированных изданиях, которые они читают (например, привлечение студентов через молодежную газету);

Нам нужны



ВОЛОНТЕРЫ

- объявлений в Интернете, если требуются волонтеры для работы как в Интернете, так и в качестве программистов или других специалистов, связанных с компьютерной техникой (см. Приложение 5.1).
- К разработке объявления в СМИ нужно подойти с позиции составителя рекламного текста. Задача объявления – убедить людей воспользоваться ресурсами вашей организации в обмен на их свободное время. В рекламе существует два правила составления текстов:
 - в тех объявлениях, где есть что сказать, скажите это;
 - в тех объявлениях, где сказать нечего, используйте шоу-эффекты.

Работа с целевой аудиторией является наиболее эффективным способом привлечения волонтеров.

Следовательно, необходимо использовать:

- выступления агитаторов;
- проведение тематических семинаров для потенциальных волонтеров;
- раздачу информационных листовок среди участников различных мероприятий;
- распространение информации о потребности в волонтерах среди друзей, знакомых и работающих у вас волонтеров.

Клиенты организации могут стать лучшими волонтерами, так как осознают приносимую пользу на личном опыте.



Как отбирать волонтеров на определенную работу?

Для выбора наилучшего волонтера и повышения эффективности его работы, уменьшения риска нанести вред как волонтеру, так и клиенту следует очень четко составить описание работы и определить предъявляемые к волонтеру требования.

Для проведения отбора можно использовать следующие инструменты:

- собеседование;
- наблюдение;
- анкетирование;
- тестирование.

Данный инструментарий можно использовать как в комплексе, так и по отдельности.

Собеседование преследует цель определить опыт, навыки и интерес волонтера к предлагаемой работе.

Наблюдение может дать следующую информацию: наличие коммуникативности, особенности поведения и взаимодействия с окружающими, работоспособность. Наблюдение желательно проводить во время какой-либо части набора, непосредственно работы или деловой игры, чтобы наблюдаемый не чувствовал пристального внимания с вашей стороны.

Анкетирование не должно быть единственным способом, с помощью которого отбирается волонтер. Лучше всего его совместить с процессом, предусматривающим непосредственное общение, например с собеседованием. Анкетирование может подойти на первом этапе, когда существует много заявок на ограниченное число рабочих мест. В этом случае анкетирование служит для большего охвата отбираемых волонтеров, но при этом снижается объем информации, который можно получить (см. Приложение 5.2).

Тестирование желательно проводить в тех случаях, если работа требует особой ответственности. Но в любом случае его проводит специально подготовленный человек. Тестирование может происходить как с использованием психологических тестов, так и при помощи моделирования каких-то ситуаций.

Психологическое тестирование лучше всего проводить в тех случаях, когда волонтер принимает на себя ответственность за детей, инвалидов, тяжелобольных или от него требуются какие-то особые психологические качества.

Существуют определенные риски, связанные с волонтерами, которые должна снять процедура отбора. Для снижения риска необходимо не только четко провести процедуру отбора волонтера под конкретную вакансию, но и регламентировать взаимоотношения между организацией, которой требуется волонтер, и волонтером.

Регламентирующим документом, определяющим меру ответственности каждой из сторон, может послужить заключаемый с волонтером договор на выполнение волонтерской деятельности (пример договора см. Приложение 5.3).

- Тщательность отбора должна зависеть от той ответственности, которая делегируется волонтеру в связи с его работой.
- Ответственность за действия волонтера во время его работы лежит не только на волонтере, но и на организации.
- Необходимо отбирать тех людей, которые могли бы соответствовать представлению окружающих о сотрудниках вашей организации.



Квалификация или энтузиазм волонтера – что важнее?

Волонтерство по своей природе – это проявление энтузиазма. Без энтузиазма никакая квалификация не сделает специалиста волонтером. Но и энтузиазм без специальных знаний не поможет волонтеру стать, к примеру, переводчиком или юристом. Хорошо сочетаются энтузиазм и профессиональные знания у многих студентов старших курсов – им нужны профессиональный опыт и разнообразная практика, поэтому часто они становятся прекрасными волонтерами. Высокая квалификация, богатый жизненный опыт и энтузиазм присущи и людям старшего возраста.



Как подготовить волонтера к работе в организации⁵⁶?

Перед тем, как поручить волонтеру выполнение какой-либо работы, необходимо провести определенные мероприятия, которые бы способствовали его точному пониманию поставленной перед ним задачи, сделали работу более эффективной и безопасной.

Инструктаж волонтеров о правилах работы, техники безопасности – это первое, что необходимо сделать. При необходимости нужно организовать обучение волонтеров. Если работа требует особого подхода, особой осторожности, то необходимо воспользоваться специальной литературой, где определены требования к работникам этих специальностей. Например, Красный Крест выпустил специальное пособие для волонтеров – сестер милосердия, в котором описывается не только работа с пациентами, но и как необходимо работать, чтобы волонтер не навредил себе.



Каким образом оформляются отношения НКО с волонтерами?

Волонтеры работают безвозмездно, поэтому с ними невозможно заключить трудовой договор, одним из основных условий которого является выплата работнику заработной платы за выполнение предусмотренных договором обязанностей (ст. 54 Трудового Кодекса Кыргызской Республики №107 от 4.08.2004). Отношения между организацией и волонтерами оформляются с помощью различных безвозмездных гражданско-правовых договоров в зависимости от характера выполняемой работы, и являются гражданско-правовыми отношениями (см. пример подобного договора в приложение 5.3).

⁵⁶ Nancy Macduff “Principles of Training for Volunteers and Employees”, The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management, Robert D. Herman and Associates, 2nd Edition, October 2004

Данный договор послужит гарантией соблюдения и уважения прав и закреплением обязанностей благополучателя и волонтера.



Зачем нужен договор с волонтером?

Договор с волонтером позволяет:

- зафиксировать определенный круг прав и обязанностей волонтера;
- повысить ответственность волонтера и организации за выполнение принятых на себя обязательств и обязанностей;
- упорядочить отношения волонтера с сотрудниками и клиентами НКО;
- повысить социальный статус волонтера;
- Помимо перечисленных пунктов, договор помогает урегулировать споры, которые могут возникнуть из-за распорядка работы волонтера, если такая работа должна осуществляться посменно.



Зачем обучать волонтеров?

Зачастую во многих организациях полагают, что после того, как нужное количество добровольных помощников найдено, дело закончено: есть люди, есть работа, и процесс пойдет сам собой. Тот факт, что волонтер может не знать, с какой стороны надо подходить к копировальному аппарату, не принимается во внимание.

Заранее продуманный курс обучения волонтеров поможет избежать подобных ситуаций. В зависимости от сферы деятельности организации и предыдущей квалификации волонтеров это может быть консультация на один час или тренинг продолжительностью несколько недель. Любой курс обязательно должен включать:

- информацию о миссии и деятельности организации;
- представление штатных сотрудников, с которыми придется работать волонтеру;
- рассказ о клиентах организации, их особенностях и потребностях;
- описание проблем, с которыми могут столкнуться волонтеры в вашей организации;
- перечень и содержание обязанностей волонтеров;
- график работы волонтеров.

Если в организации имеется Положение о волонтерах (см. Приложение 5.4), то волонтера необходимо обязательно ознакомить с ним. Если у организации большой офис и волонтер будет в нем работать, то необходимо познакомить волонтера не только со всеми сотрудниками, но и с расположением рабочих комнат и бытовых помещений. Если же организация ведет свою деятельность на различных объектах, то при возможности познакомьте волонтера и с ними. Волонтер должен четко представлять организацию, в которую он пришел работать.

Особенно серьезно нужно относиться к разработке курса обучения волонтеров тем организациям, чьи клиенты – проблемные дети и подростки, инвалиды, заключенные, женщины, подвергшиеся насилию. Обучающий курс в этом случае должен обязательно включать специальные тренинги на соответствующие темы.

Например, АЦПГО разработала «Положение о волонтерах». Этот документ содержит такие разделы, как «Поиск волонтеров», «Интервью и набор волонтеров», «Описание должностных обязанностей, график работы и руководитель», «Испытательный срок для новых волонтеров», «Ориентация, функции капитана волонтеров», «Координация работы волонтеров», «Поощрение волонтеров». Первый параграф данного документа гласит: «Все волонтеры АЦПГО должны ознакомиться с правилами внутреннего распорядка, действующими для организации деятельности волонтеров АЦПГО. Копия настоящего руководства выдается для ознакомления каждому волонтеру при приеме на работу. Все изменения, вносимые в настоящее руководство, будут доводиться до сведения всех волонтеров»⁵⁷.



Как отказать человеку, который хочет стать вашим волонтером?

При нехватке волонтеров такой вопрос может показаться неуместным, однако во многих случаях и по разным причинам человек, пришедший в организацию с желанием помочь, может не справиться с той работой, в которой нуждается организация: недостаточно активен для работы с подростками; хочет помогать в психологической службе, но недостаточно общителен. В таком случае необходимо думать о клиентах организации, хотя проблема отказа волонтеру остается крайне деликатной. Нельзя забывать, что человек решил отдать свое свободное время на благо общества и это достойно уважения. Поэтому нужно открыто и честно назвать причину отказа, подчеркнув, как вы цените его предложение помощи. Если есть возможность, можно предложить другую работу в вашей организации, которой он более соответствует в качестве волонтера, или другую организацию, которая нуждается именно в тех навыках и качествах, которыми обладает данный человек. Главная цель при отказе волонтеру – сохранить и даже поддержать его стремление к добровольному труду.



Нужно ли проверять работу волонтеров?

Есть устойчивое мнение: волонтеры не являются ответственными работниками в силу отсутствия у них материальной заинте-

⁵⁷ Материалы АЦПГО (<http://www.acssc.org.kg>)

ресованности, и если волонтер не выполнил определенную работу, то виноват в этом только он. Так ли это? Не отвечают ли волонтеры за чужие грехи, которые прикрывают это расхожее мнение? Для ответа на этот вопрос требуется обратиться к одному из базовых элементов управления – к контролю. Перед тем, как ответить на вечный вопрос «Кто виноват?», а уж тем более наказать, следует подумать над следующими тремя вопросами:

- 1) Кто и на каком основании выбрал данного человека?
- 2) Кто, как, насколько ясно и четко поставил перед волонтером задачу (инструктировал)?
- 3) Был ли контроль и кто контролировал?

После ответов на эти вопросы может оказаться, что эта работа волонтером не могла быть выполнена изначально и вся ответственность лежит на том, кто неправильно подобрал человека на работу, нечетко поставил задачу и не проконтролировал работу в процессе выполнения.

Какие требования предъявляются к координатору волонтеров?

- Если координатор профессионально выполняет свою работу, то:
 - работающему волонтеру ясны цели и задачи организации;
 - волонтер знает, что в случае возникновения вопросов в ходе работы он может обратиться к координатору за помощью;
 - волонтеру понятны основные приоритеты управления в организации;
 - волонтеру хватает времени на выполнение работы;
 - волонтеру известно о событиях, происходящих в организации.

Почему у оплачиваемого персонала может возникнуть недовольство волонтерами?

Очень важно, чтобы большинство сотрудников вашей организации поняли необходимость работы волонтера. Иначе работе волонтера может помешать негативный настрой оплачиваемых сотрудников организации. Тогда без предварительной работы с персоналом не обойтись.

На заданный вопрос можно дать несколько ответов. Например, вот некоторые опасения, которые возникают в некоммерческих организациях, озвученные на семинарах по работе с волонтерами:

Личного характера:

- необходимость четкого планирования работы для обеспечения ею волонтеров;
- возникновение неких моральных обязательств перед человеком, который работает бесплатно;
- конкуренция со стороны волонтера;

- нежелание тратить свое время на обучение волонтера.

Организационного характера:

- неверие в компетентность волонтеров;
- боязнь возможных проблем юридического, психологического и финансового характера;
- боязнь, что волонтеры неправильными действиями смогут нанести урон имиджу организации.

Если существуют опасения, следовательно, есть определенные предпосылки к возникновению конфликта. Если же конфликт уже возник, то следует использовать принцип быстрого реагирования на конфликтную ситуацию. Не стоит ждать, когда конфликт рассосется сам по себе. Если на самом первом этапе принять решительные действия по разрешению конфликта, то, возможно, его исход станет более благоприятным для всех его участников.

Итак, что же необходимо делать для профилактики возникновения конфликтов между оплачиваемыми сотрудниками и волонтерами?

- Постарайтесь выявить негативные факторы, которые сотрудники связывают с появлением волонтеров. Работать будет легче, зная, что можно предложить сотруднику в ответ на его опасения.
- Не нужно переубеждать людей красивыми словами, а тем более насильно заставлять их работать с волонтерами. Постарайтесь взять сотрудников к себе в союзники, попробуйте увлечь их общим с волонтерами делом, наглядно показав преимущества сотрудничества.
- Попробуйте волонтерский труд приравнять к денежному эквиваленту, т.е. покажите реальную экономию денег.

Проведите предварительное анкетирование, чтобы выяснить, какую работу персонал готов поручить волонтерам.

Покажите сотрудникам организации, что наиболее эффективно они могут сделать важную и любимую работу, передав часть своих функций волонтерам. Возможно, после этого и удастся определить перспективный фронт работы.

Работа с волонтером должна быть добровольной. Тех сотрудников, кто боится отдать часть своих обязанностей, опасаясь некомпетентности, следует привлекать к отбору волонтеров.

Важным условием профилактики конфликтов и хорошим способом удержания волонтеров является разработка процедуры взаимодействия персонала с волонтерами. В ней должно быть указано, в каких работах

могут участвовать волонтеры, а в каких нет, степень их компетенции при принятии решений.

Особо следует отметить роль руководителя организации в работе с волонтерами. Руководитель своим личным примером должен поддерживать волонтеров. Благодарственные письма и вручение подарков найдутся в сфере его компетенции.



Чем мотивировать и как удержать волонтера в организации?

Волонтер активно работает в вашей организации, оставаясь при этом временным членом вашего коллектива. Наступает момент, когда работа, порученная волонтеру, сделана. Но вы хотите, чтобы он продолжил бы свое сотрудничество с вашей организацией. Может быть и другая ситуация: волонтер неохотно выполняет порученную ему работу. Быстрее всего мы обычно устаем делать то, что нам неинтересно.

В обоих случаях волонтеру может потребоваться дополнительное мотивирование. Одним из эффективных способов мотивирования волонтеров является объединение вклада волонтера с вкладом других сотрудников организации в успешной деятельности организации. То есть нужно помочь волонтеру испытать общий с вашей организацией успех. Либо давайте волонтеру возможность увидеть результат работы – например зарегистрировать на мероприятии тех людей, кого они приглашали по телефону, чтобы они сами почувствовали, как важен их вклад в общее дело.

Мероприятия по подведению итогов должны быть регулярными, и это касается не только круглых дат. После каждого значимого события идет разбор «по горячим следам». Разбор эффективен тем, что сразу же позволяет показать успехи, и то, что требует улучшения, оценить работу, наметить планы на будущее. Подводить итоги необходимо, используя позитивный подход, говоря не о просчетах, а о требуемом улучшении. Участие волонтера в общеорганизационных мероприятиях не только приобщает волонтера к деятельности организации, но и может делать его более ответственным за поручаемую работу. Человек – существо социальное, ему необходима причастность к какой-либо группе, организации.

Обратная связь от организации к волонтеру по поводу оценки выполненной им работы – это хороший способ показать заинтересованность как в волонтере, так и в его труде.

Удержание тесно связано также и с контролем.



Лучший мотивировщик и скрытый контролер – ежедневный разговор с глазу на глаз между координатором волонтеров и волонтером.



Что делать, если волонтеру надоела его работа?

Как уже было отмечено, быстрее всего мы устаем делать то, что нам неинтересно. Поэтому важно постоянно стимулировать волонтеров, которые заняты на механической монотонной работе: размножение буклетов, доставка информации, обзвоны и т.п.

Координатору волонтеров полезно иногда представить себя на месте волонтера, чтобы понять его ожидания от организации и побудительные мотивы. Координатор волонтеров должен с определенной периодичностью проводить хотя бы полчаса наедине с каждым волонтером. Разговор наедине позволит на ранней стадии понять, с какими проблемами сталкивается волонтер, интересно ли ему заниматься тем, чем он занимается. Координатор и волонтер смогут вдвоем подумать над решением возникших проблем и попробовать спланировать будущую деятельность таким образом, чтобы она была нужной, но не скучной.

В некоторых случаях для того, чтобы удержать хорошего волонтера в организации, потребуется полностью сменить его задание – например предложить самому опытному волонтеру стать координатором по работе с волонтерами. Такая должность потребует новых знаний, нового обучения, продемонстрирует своеобразный карьерный рост волонтера. Не стоит вынуждать волонтера слишком долго выполнять одну и ту же работу, необходимо предоставить ему возможность попробовать себя в разных качествах и получить новую квалификацию, чтобы сохранить его интерес к работе и вашей организации.

Престижность организации и поставленных ею целей - важный фактор, влияющий на удержание волонтера. Но при этом не следует забывать, что представления о престижности у разных людей различны. Вы можете вспомнить много случаев, когда организации с великолепными целями и внешне очень привлекательные не пользовались устойчивым «спросом». То же может случиться и с вами, если вы не сможете показать волонтеру реальность поставленных целей. В этом очень хорошо поможет рассказ об истории организации, о ее успехах и неудачах. Если это сделает руководитель организации или ее лидер, то это только повысит имидж организации в глазах волонтера, который почувствует заботу о себе. Человек хочет быть исключительным и неповторимым. Нужно дать ему это почувствовать.

Мотивации человека могут измениться через какой-то срок после его первого прихода в организацию. Возможно, что появление волонтера было вызвано потребностью нового общения. Через какое-то время он захочет реализовать себя в самостоятельном проекте. Все это необходимо учесть. Учесть динамику изменения мотиваций к добровольческому

труду. Сегодня хорошо привлечь к исполнению работы, а завтра вместе создать новый проект. Еще один способ удержания волонтера – это привлечение к совместному планированию. Следующим шагом может быть право на самостоятельное решение в рамках организации его проекта.

Нужно ли хвалить волонтера?

Одним из важнейших способов удержания волонтера является своевременное признание его заслуг. Сразу же вспоминается великолепное правило: «Хорошая похвала – публична и долговечна, а хорошая взбучка – индивидуальна и моментальна».

Поговорим о похвале. Похвала может быть прямая и косвенная.

В США существует традиция вручения президентом страны наград за волонтерскую работу. Подобные мероприятия делают волонтерство более привлекательным, повышают его имидж в глазах населения. Но необходимо помнить, что для некоторых людей вопрос о здоровье ребенка или поздравление с днем рождения более сильное поощрение.

Прямая похвала выражается в словах признательности, в благодарственном письме к родственникам, отмечании юбилея работы волонтера в организации, рекомендательном отзыве.

Косвенная или скрытая похвала не менее сильная чем прямая. Она может успешно с ней соседствовать. Ее можно почувствовать, когда в коллективе не делается различий между оплачиваемыми сотрудниками и волонтерами; когда создаются возможности для повышения квалификации; предоставляется возможность выступления в средствах массовой информации; когда волонтеры привлекаются к принятию решений и планированию; когда у волонтера есть возможность выступать в качестве представителя организации в каких-либо мероприятиях, во время которых, общаясь с другими людьми, волонтер почувствует себя причастным к большому и важному делу.

Итак, похвала должна быть своевременная, индивидуальная, искренняя и публичная.

Большую роль в удержании волонтера играет существующая внутри-организационная культура. Одной из ее составляющих являются определенные формальные и неформальные традиции, например:

- в организации отмечают дни рождения волонтеров;
- руководитель организации вовлечен в процесс взаимодействия с волонтерами;
- волонтера сразу же знакомят с организацией, с сотрудниками, принятыми правилами;
- волонтеры участвуют во внерабочих мероприятиях, которые проводятся в организации, наравне с оплачиваемыми сотрудниками;

- в итоговом отчете (годовом) отмечается вклад волонтеров;
- волонтеров поздравляют с Международным днем волонтеров – 5 декабря.



Как разработать внутренние правила организации по работе с волонтерами?

Для того чтобы разработать эффективные, востребованные и, главное, выполнимые правила работы с волонтерами, необходимо:

- опираться на базовые ценности, которые есть в организации, например на ее миссию;
- опираться на принцип свободного выбора в добровольческой деятельности, который может быть также отнесен к базовым ценностям;
- учитывать то, что волонтеры имеют определенные мотивы.

Для разработки правил привлекаются те сотрудники, которые соприкасаются в своей работе с волонтерами. В качестве экспертов важно привлечь волонтеров, уже работающих в организации.

Работу по разработке проекта правил или положения необходимо поручить рабочей группе во главе с координатором волонтеров. После подготовки проекта его необходимо утвердить на общем собрании всех сотрудников.

Правила следует разрабатывать, опираясь, с одной стороны, на видение взаимодействия организации и волонтеров, а с другой – на уже существующие факты, определяющие это взаимодействие. Например, рассматривая ту или иную ситуацию, которая возникла в организации, следует в правила взаимодействия внести создание таких условий, которые минимизировали бы негативные последствия или развивали бы благоприятные факторы.



Как можно оценить работу волонтеров и мероприятия, связанные с их деятельностью?

Мониторинг и оценка являются важнейшими составляющими процесса работы с волонтерами. Они позволяют не только отследить соответствие реальной запланированной деятельности, но и определить, почему развитие проекта происходит именно таким образом, а не иначе. Оценка позволяет определить, насколько достигнуты заявленные результаты, какова эффективность выполняемой работы. (Например, предложить волонтеру предоставлять ежемесячный отчет, см. Приложение 5.5).

Мониторинг – это постоянный процесс отслеживания деятельности и сопоставления ее результатов с запланированными.

Оценка – анализ данных мониторинга или данных, полученных в момент проведения оценки, который отвечает на вопрос, почему проект

развивается именно так, и дает рекомендации к изменению деятельности по проекту в целях его улучшения. Оценка дается по конечному или промежуточному результату проекта.

Процесс оценки определяется доступностью текущей информации о проекте и наличием запланированных показателей (критериев), относительно которых и производится оценка проекта. Если показатели, в соответствии с которыми производятся мониторинг и оценка, определены неверно, т.е. оценивается не то, что оказывает действительное влияние, то это может негативно сказаться не только на оценке, но и на выполнении проекта в целом. Проекты, в рамках которых работают волонтеры, не являются исключением.

Существует несколько уровней оценки:

- *самооценка* выполнения своих проектов непосредственно сотрудниками организации;
- *оценка проекта или организации внешними оценщиками*, которые могут быть привлечены для проведения оценки как самой организацией, так и каким-то внешним заинтересованным лицом, например фондом, выделившим организации грант.

Оценка неформальная, которую делают для себя лица, на которых проект как-то оказывает влияние. После такой оценки не пишутся отчеты, но может сформироваться определенное мнение, оказывающее на организацию влияние.

Во время проведения самооценки добровольческих программ организация может руководствоваться различными критериями:

- объемом выполненной волонтерами работы;
- количеством повторных заявок от клиентов;
- временем выполнения работы;
- притоком новых волонтеров;
- увеличением числа волонтеров после выполнения работы;
- сохранением «старых» волонтеров;
- общественной привлекательностью фронта работы;
- видимым результатом;
- участием в добровольческой деятельности популярных людей и значимых (референтных) групп;
- узнаваемостью организации или лидера в обществе;
- выполнением работы в соответствии с запросом;
- уровнем профессионализма в работе;
- психологическим удовлетворением сотрудников организации от работы с волонтерами;
- другими.

Выбираемый для оценки *критерий* напрямую зависит от той цели, которую преследует организация, привлекая к своей работе волонтеров. Более подробно об этом говорилось выше. Но если эти цели как-то систематизировать, то можно выделить следующие:

- 1) Решение определенной проблемы сообщества с привлечением неоплачиваемых человеческих ресурсов.
- 2) Решение определенной проблемы внутри организации, например в области кадровой политики.
- 3) Создание определенного имиджа у организации, привлекающей волонтеров, например, имиджа массовой организации.
- 4) Решение определенной проблемы волонтера, например волонтер входил в какую-то группу риска, и волонтерский труд выполняет профилактическую функцию.

Исходя из поставленной цели, определяется набор критериев, на основании которых происходит оценка. Так, например, для цели – создать у организации, привлекающей волонтеров, имидж массовой волонтерской организации могут подойти следующие критерии:

- количество постоянных волонтеров в организации;
- количество освещенных в СМИ акций, в которых принимают участие волонтеры;
- количество клиентов, получающих услуги от волонтеров;
- участие известных личностей в качестве волонтеров организации.

Для каждого критерия вводятся точка отсчета и определенное значение, в соответствии с которыми и будет производиться оценка.

Есть достаточно простые критерии, например «работа выполнена в соответствии с запросом». Параметры, которые определяют этот критерий, – «да» или «нет». При этом очень важно иметь четкое описание запроса на работу. Другие критерии нужно раскрывать, например «видимый результат». Для того, чтобы определить его, следует знать: видимый для какой группы, с какого момента можно считать, что результат видим, что такое результат. Например, волонтеры организовали в больнице пост психологической поддержки одиноких больных. Оценивая «видимость результата», следует начать с определения, что является ожидаемым результатом данного проекта. Например, улучшение общего психологического состояния больных данной группы. Следующий шаг связан с целевой группой, заинтересованной в результате проекта. Например, в качестве «рассматриваемой группы» следует выбрать в первую очередь одиноких больных, далее те группы, которые могут оказать существенное влияние на деятельность поста волонтеров. Эта группа выбирается в зависимости от цели работы, которую делают волонтеры. В качестве «видимости результата» можно назвать то, что данная группа

больных знает о результатах работы волонтеров и обращается к ним за помощью. Другие заинтересованные лица – это врачи больницы. Какой объем видимости в этом случае можно считать успешным? Конечно – уровень больницы. Достаточный показатель – все одинокие больные и медперсонал должны знать об этом. Если данный пост является модельной площадкой, которую планируется распространять и в других больницах, то в клиентскую группу войдут не только больные, но и администраторы этих больниц, работники местной администрации. Если материальные затраты по организации и деятельности поста берет на себя больница, то ее уровень достаточен. А если для его поддержки привлекаются другие источники, то результат деятельности должен быть видим и донорам. Заинтересованные лица должны знать, какую пользу приносит данная работа волонтеров.

Если мы говорим об *оценке эффективности*, то следует четко понимать, что стоит за словом «эффективность». Так, например, в оценке эффективности волонтерской программы могут быть заложены три типа эффективности:

- социальная, т.е. влияние программы на решение социальных проблем;
- экономическая, т.е. отношение вложенных в волонтерскую программу средств по отношению к денежному выражению волонтерского труда;
- программная, т.е. соответствие заявленных и полученных в рамках программы результатов. Может включать как социальную, так и экономическую оценку эффективности.

При выборе критериев оценки социальной и программной эффективности следует непосредственно опираться на заявленные цели и ожидаемые результаты программы.



Как оценить вклад волонтера?

Одним из наиболее веских аргументов в пользу труда волонтера могут выступать деньги. Деньги, которые могли бы получить волонтеры за реальный объем работы, если бы их труд выполнялся на оплачиваемой основе. И очень важно понимать, что труд волонтера – категория не только воспитательная, но и экономическая.

С подсчетом стоимости высококвалифицированного труда следует поступать следующим образом, брать среднюю оплату труда специалиста соответствующего уровня в час и умножать на затраченное количество часов.

Например, организация привлекла студента Американского университета в Центральной Азии (АУЦА) в качестве волонтера. Данный волонтер

подготовил перевод заявки на грант с русского на английский язык в количестве 10 страниц. Исходя из простого расчета: рыночная стоимость перевода одной страницы равна 5 долларов США (на май 2006 г.), вклад данного волонтера равен 50 долларам США или около 2050 сом.

Если группой волонтеров выполняется определенный объем работы, например исследование трудовой миграции на юге республики, то следует взять среднюю стоимость подобного исследования в данной местности.

Если выполняется неквалифицированная работа, например, посадка деревьев, сбор гуманитарной помощи, благоустройство и уборка улиц, то в качестве расценок могут подойти расценки службы занятости в рамках общественных работ.

Существует еще один подход – фиксированная стоимость часа добровольческой работы, независимо от профиля выполняемой деятельности.

Далее мы рассмотрим членство в организации. Важно помнить, что член организации может быть или не быть волонтером организации, а также волонтер может быть или не быть членом организации.

5.4 Членство в организации

В зависимости от наличия или отсутствия членов НКО подразделяются на:

- 1) членские;
- 2) не членские организации (см. подробно главу 1 «Понятие, роль и классификация некоммерческих организаций»).



Каковы причины вступления в организацию?

Человек, платя членские взносы или внося пожертвования в организацию, ожидает получить взамен очень многое. Понимание того, что мотивирует людей стать членами организации, поможет организации правильно заложить фундамент для построения успешной членской программы.

В настоящее время многие организации находят, что для многих членов причины для вступления стали совершенно иными, нежели в прежние времена. Исследования, проведенные через фокусные группы, изыскания и анализ членского участия, дали более четкую картину сегодняшних причин вступления людей в профессиональные организации.

В отчете об исследовании отношения членов и нечленов организации под названием «Решение о вступлении» (The Decision to Join) респонденты указали на то, что они вступили в организации по следующим основным причинам:

- особые услуги организации;

- неосязаемые причины, такие как престиж, признание, надёжность, гордость, этические обязательства и подтверждение подлинности профессионализма;
- чисто личные причины, такие как дружба и «желание быть частью основного потока»;
- профессиональные или деловые преимущества и возможности достижения каких-то целей;
- имидж.

Каковы основные требования к членству?

Каждая организация может иметь свой пакет требований к членам. Как правило, основное требование, предъявляемое члену организации, – это оплата необходимых членских взносов и соответствие определенных требований, описанных в Уставе организации. Три основных требования к члену организации:

- 1) Принадлежность к той же профессии или сфере деятельности.
- 2) Следование установленному коду поведения.
- 3) Своевременная оплата членских взносов.

Типичные категории членства?

Большинство организаций предлагает разные категории членства. Это позволяет предложить в зависимости от интересов разные уровни членства и разумно управлять доходами НКО от членства (см. подробно главу 7 «Источники финансирования и формирование финансовой устойчивости НКО»).

Постоянные или полноправные (действительные) члены. Основная категория членов в соответствии с описанием в Уставе и миссии организации. Как правило, эта категория членов имеет полное право голосовать.

Временные. В некоторых организациях используется временное членство. Это не означает, что членство не может быть продлено. Критерии всегда разрабатываются на высшем уровне.

Ассоциированные члены организации. Входят в состав группы, но отличаются от Постоянных членов. Каждый из таких членов, как и Постоянный член, вносит членские взносы, но в более низком размере. Ассоциированные члены, как правило, не имеют права голосовать и быть избранными в состав штатного персонала. Часто такая категория членов представляет либо человека, либо организацию, например Книжный дом может быть ассоциированным членом Общества любителей книги.

Почетный член организации. Некоторые организации имеют специальные категории и почести для некоторых категорий членов – почетных. Почетные члены организации, как правило, не имеют права голосо-

вать и быть избранными в состав штатного персонала. В качестве почетных членов можно избрать людей, работающих в организации долгое время и заслуживших особое уважение, или видных политических деятелей, VIP и представителей СМИ.

Кандидаты. Те, кто не прошел критерии отбора, но в будущем могут войти в состав организации. Данная категория лиц может выплачивать взносы в том же размере, что и постоянные члены, если им предоставляются такие же услуги, как и постоянным членам, но не имеет права голосовать и избираться в штатный персонал организации.

Кандидатский срок может быть установлен и для претендентов с целью проверки их профессиональных, моральных и иных качеств.

Студенты. Для студентов можно предложить членские взносы в более низком размере. В случае проведения разумной политики удержания членов, можно со временем перевести студентов в более высокий уровень членства, например, в кандидаты.



ЧЛЕНСКИЕ ВЗНОСЫ

Структуры членских взносов многочисленны и разнообразны, но в число четырёх наиболее распространённых входят:

1. *Фиксированная сумма* (часто применяется в профессиональных ассоциациях и ассоциациях с индивидуальным членством). Систему с фиксированными суммами легко администрировать, а отдельные членские взносы легко предусмотреть в бюджете. Такая система является более нейтральной по отношению к инфляции и экономическим спадам, нежели системы, основанные на процентах.

2. *Проценты* (такая система часто используется торгово-промышленными ассоциациями). Считается, что эта система является более справедливой, так как размеры членских взносов зависят от объёмов продаж и т.п.

3. *Формулы* (также используются торгово-промышленными ассоциациями). В формульной системе членских взносов может применяться такой метод оценки: базовая сумма плюс процент от продаж сверх количества – “х”, при наличии верхнего предела, благодаря которому платежи от очень больших производственных компаний не превышают некоего максимального уровня. Иногда такая система включает еще и нижнюю фиксированную сумму членских взносов для самых «малых» членов ассоциации.

4. *Многоярусная* (встречается в ассоциациях с индивидуальным членством и торгово-промышленных ассоциациях в некоторых областях). В двухъярусной системе «золотой» член платит сумму членских взносов в

размере обычного членского взноса плюс ещё 50% для того, чтобы стать «золотым членом». Такая система применима, в частности, в организациях, где может быть невозможным осуществление сплошного увеличения размера членских взносов, но где значительное число членов желает улучшить работу ассоциации, что в этом случае невозможно иначе, чем за счёт использования денежных поступлений от регулярных членских взносов. Нередко при системе многоярусных членских взносов ассоциации подразделяют группы особого интереса на подгруппы, секции или подконтрольные ассоциации внутри головной. Базовая стоимость членства плюс дополнительные платежи дают возможность участия в таких подгруппах.

У многих организаций имеются различные структуры расценок для регулярных членов, ассоциированных членов и членов-поставщиков. В ассоциациях, включающих все фазы промышленности от исходного производителя до конечных пользователей, обычными являются системы членских взносов ярусного типа.

Членские взносы чаще всего структурируются на годичный период. А системы предъявления счёта на уплату членских взносов в один определённый день года популярны в некоторых организациях, которые показывают на основании этой системы увеличение потока денежных средств, и это облегчает продажу одногодичного членства в любое время отчетного года организации в качестве существенной льготы.

При годичной системе некоторые ассоциации предлагают уменьшение членских взносов, если перспективный член вступает в последнем квартале года. Лучше предложить 15 месяцев за цену как за 12, чем уменьшать в качестве обычной практики размер членских взносов.

Благоразумный руководитель предвидит тенденции изменений размеров членских взносов, наблюдает за изменениями у конкурирующих или подобных организаций и никогда не выходит с предложениями о повышении размеров членских взносов, пока не закончены исследования восприятия членами стоимости членства в организации в соотношении со льготами. Есть много ассоциаций, которые потеряли значительное число своих членов, и чтобы возместить эту потерю ушло более десятка лет. А причина потери проста – никто не провел ни исследования мнения членов, ни образовательной программы для них, с тем, чтобы показать наличие льгот и случае увеличения размера членских взносов.

Презентацию системы членских взносов ассоциации никогда не следует делать без того, чтобы вновь не разъяснить наиболее ценные услуги ассоциации, оказываемые её членам.

Сумма взимаемых членских взносов должна находиться в соответствии с восприятием членом ценности ассоциации и предоставляемых ею

услуг. Те же услуги, которые используются менее, чем 50% членов, могут быть хорошими кандидатами для изъятия их из пакета услуг, предоставляемых членам в пределах сумм выплат их членских взносов, и размещения в пакете услуг, создающих доход.



НАБОР И УДЕРЖАНИЕ ЧЛЕНОВ

Набор новых членов и их удержание является основной функцией членской программы. Привлечение новых членов требует тщательно продуманной стратегии. Набор новых членов является трудной задачей, начиная с первого контакта. В большинстве случаев организации представляется только один шанс произвести хорошее впечатление, поэтому нужно постараться правильно воспользоваться этим шансом. Организация не должна ставить перед собой цель просто набрать новых членов и собрать членские взносы. Стратегия должна быть направлена на набор членов, которые заинтересованы в организации и которые будут преданными и убежденными членами и будут поддерживать членство не один год.

При наборе новых членов можно использовать следующие способы маркетинга:

- 1) профессиональная брошюра с описанием организации, предоставляемых услуг и как стать ее членом.
- 2) члены организации индивидуально приглашают своих друзей, родственников и коллег с аналогичными интересами стать членом организации.
- 3) комитет по приему в члены проводит ежегодные кампании по привлечению новых членов.

Ничто не привлекает внимания столь успешно, как выражения «новое», «полностью пересмотренное и исправленное», «расширенные услуги», «специальное бесплатное предложение», «уменьшенные членские взносы»⁵⁸. Эти выражения могут быть частью вступления раздела о членских взносах. Следует обращать внимание на то, чтобы избежать использования ставшей уже обычной неполной оплаты членства на первом году, так как это приводит НКО к потере членов в период возобновления членства и отрицательно сказывается на имидже организации. Если член знает, что он может всегда получить членство первого года за половину цены, то и после этого будет полагать, что эта половинная цена и есть финансовая стоимость его членства.

Существуют моменты и ситуации, когда имеет смысл предлагать специальные членские льготы, включая особые размеры оплаты член-

⁵⁸ Эрнстхал Г. Принципы руководства ассоциациями. Справочник профессионала. Американское общество управления ассоциациями. 1990.

ских взносов. Например, это можно делать при вступлении, во время регистрации на образовательном семинаре или ежегодном совещании. Или перед повышением размера членских взносов можно предложить всем действительным членам возможность возобновления членства с уплатой старого размера взноса при условии, что это будет произведено в течение тридцати дней.

Ещё более веским мотивом для вступления может быть некая добавка к пакету членства. К примеру, одна организация дарит небольшой подарок своим новым членам, а также дарит такой же подарок тем, кто возобновит своё членство в течение тридцати дней с момента получения счёта на его оплату. Получаемый в результате лучший оборот денежных средств с лихвой окупает издержки такой стимуляции.

Удержание членов должно стать приоритетной задачей организации. Перечислим несколько способов, способствующих удержанию членов:

- 1) Необходимо постоянно информировать членов организации о том, что организация делает для своих членов. Таким образом члены будут ценить работу организации;
- 2) Подчеркивать концепцию «рентабельности инвестиций», показывая, какую пользу принесли членские взносы непосредственно ее членам и организации;
- 3) Заблаговременно направить письмо (факс, электронное письмо или позвонить по телефону) и предложить продлить членство в организации;
- 4) Предлагать новые инновационные услуги при этом отказаться от непопулярных и неактуальных услуг.

❗ ***Необходимо помнить, что дешевле удержать члена организации, чем привлечь нового!***

Дополнительными стимулами могут быть призы и специальные конкурсы, связанные с членством, но выбор таковых следует осуществлять с осторожностью. Некоторые организации сами создают себе проблемы с удержанием членов, когда предлагают им совершенно невероятные призы или когда обещают потенциальным членам такие услуги, которые сами не в состоянии предоставить.

Ассоциации, которые относятся с достаточно высоким вниманием к потребностям членов, склонны к драматизации использования членами услуг, программ и данных видов деятельности наиболее эффективным образом. Обеспечение членов удобной директорией наиболее используемых услуг и фамилий штатных сотрудников, с которыми следует связываться по различным интересующим вопросам, является ещё одним способом драматизации выгоды членства и предоставления членам

возможности получения информации и необходимой им помощи в нужное время.

Все члены штата ассоциации должны получать ориентацию и периодическое обучение по предстоящим программам и инициативам ассоциации. Любой отвечающий на телефонные звонки в штаб-квартире должен быть в состоянии предоставить базовую информацию для сведения потенциального члена или направить абонента в соответствующий офис, где он получит ответы на более конкретные вопросы. Трудно переоценить важность регулярных совещаний, на которых персоналу будет предоставляться информация о потребностях членов и о важности услуг, оказываемых членам.

Члены обращаются к ресурсам своих ассоциаций при действительной нужде или кризисе. Штатные сотрудники должны понимать непосредственную связь между особой услугой и действительно внимательным отношением со стороны ассоциации и восприятием членами того факта, что их ассоциация является действительно первоклассной, отличной организацией.

Следует быстро и внимательно рассматривать и регулярно надлежащим образом анализировать жалобы с тем, чтобы увидеть, действительно ли они указывают на необходимое усовершенствование услуг.



Почему люди не хотят стать членами организации и отказываются от членства, или «зона выброски»?

Если по какой – то причине член организации не удовлетворен услугами, которые получает, он может решить не обновлять или прекратить членство. Когда организация теряет одного члена, она должна привлечь взамен двух для увеличения членства: одного, чтобы заменить ушедшего и второго, чтобы показать рост числа членов. Общие причины, из-за чего люди не хотят стать членами организации или отказываются от членства, следующие:



- 1) отсутствие ощутимых получаемых выгод взамен оплачиваемых членских взносов;
- 2) те же услуги можно получить у другой организации, оплачивая членские взносы меньшего размера;
- 3) расхождение по спорным вопросам с позицией организации;
- 4) членские взносы очень высокие;
- 5) услуги организации слишком передовые, или наоборот, слишком базовые;
- 6) слабая коммуникация.



Что ожидают получить члены организации?

При дизайне программы предоставляемых услуг необходимо очень внимательно относиться к деталям и быть готовым по мере необходимости внести изменения в программу. Очень часто члены организации ожидают получить следующее:

- 1) различные программы;
- 2) доступ к услугам организации 24 в сутки;
- 3) профессиональное и своевременное обслуживание клиентов;
- 4) программы с дополнительными услугами.



УСЛУГИ

Предоставляемые услуги можно разделить на две группы:

- 1) *прямые или осязаемые услуги* – это услуги, которые можно «потрогать», например, газета, журнал, бюллетень, билет в музей;
- 2) *косвенные или скрытые услуги* – услуги, которые невозможно увидеть и потрогать, например лоббирование интересов, обучение и т.д.



ДОСТУП К УСЛУГАМ ОРГАНИЗАЦИИ ДЛЯ ТЕХ, КТО НЕ ЯВЛЯЕТСЯ ЧЛЕНОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Часто организации предоставляют услуги тем, кто не являются членами организации. Такая стратегия преследует следующие цели:

- 1) Позволяет ознакомить нечленов организации с самой организацией и возможно вовлечь стать ее членом;
- 2) Вовлекает нечленов в организацию через свои программы и предоставляемые услуги.
- 3) Увеличивает доходы: позволяет организации продать больше своей продукции или услуг.



Например, Ассоциация Центров Поддержки Гражданского Общества является членской организацией и открыта для новых членов и партнеров. Членами ассоциации могут быть юридические лица, признающие и разделяющие устав АЦПГО и Этический Кодекс АЦПГО, заинтересованные в совместном решении целей и задач АЦПГО и способные внести вклад в их реализацию.

АЦПГО имеет три категории членов: 1) полные, 2) ассоциированные и 3) почетные члены.

Полные члены – это независимые неправительственные организации, они имеют право избирать и быть избранными в руководящие органы АЦПГО, участвовать в разработке документов, определяющих основные направления деятельности Ассоциации ЦПГО, а также участвовать в

различных мероприятиях, проводимых Советом Директоров и АЦПГО. Полные члены получают полный доступ ко всем услугам АЦПГО.

Ассоциированными членами АЦПГО могут быть неправительственные организации и бизнес-компании. Ассоциированные члены не имеют права избирать руководящий орган АЦПГО и участвовать в разработке документов, определяющих основные направления деятельности Ассоциации ЦПГО. Ассоциированные члены имеют доступ к информации и методологии, имеют 20-процентную скидку на семинары и конференции. Ассоциированные члены не имеют доступа к финансовым ресурсам АЦПГО (гранты на поездку, фонды для повышения финансовой устойчивости полных членов АЦПГО).

Почетными членами могут стать организации, которые внесли значительный вклад в развитие гражданского общества в Кыргызской Республике и АЦПГО. Почетные члены имеют доступ к информации и методологии, имеют право участвовать в мероприятиях, проводимых Советом Директоров и АЦПГО, но не имеют права голоса. Почетные члены не имеют доступа к финансовым ресурсам АЦПГО. Почетные члены освобождаются от уплаты вступительного и ежегодных взносов.

Также АЦПГО предоставляет ряд услуг нечленам организации:

- Консультационная и информационная поддержка (веб-сайт, база данных НКО и доноров, бюллетени, журналы, публикации и др.).
- Организация и проведение конференций, круглых столов, симпозиумов и различных общественных мероприятий.
- Платные услуги (представительство, организация стажировок, фасилитация и др.)⁵⁹

Список использованной литературы в главе 5

- 1) Слабжинин Н. Как эффективно работать с добровольцами. Новосибирск, 2002
- 2) Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. М., Экономика, 1990
- 3) Годфруа Ж. Что такое психология. В 2-х томах. М., Наука, 1992
- 4) Джон В. Ньюстром, Дэвис Кейт. Организационное поведение. «Питер», СПб, 2000
- 5) Закон о волонтерстве Республики Италия, 1991 года
- 6) Встреча Экспертной рабочей группы по вопросам волонтерской деятельности и социального развития. Нью-Йорк, 29-30 ноября, 1999. Волонтеры ООН
- 7) Проект Закона можно скачать с официального сайта Министерства Юстиции КР, http://www.minjust.gov.kg/zak_p/text/19_05_2004_1.htm (по состоянию на 2 мая 2006 г.)

⁵⁹ Материалы АЦПГО (<http://www.acssc.org.kg>)

- 8) Stephen McCurley “Recruiting and Retaining Volunteers”, The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management, Robert D. Herman and Associates, 2nd Edition, October 2004
- 9) Nancy Macduff “Principles of Training for Volunteers and Employees”, The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management, Robert D. Herman and Associates, 2nd Edition, October 2004
- 10) Эрнстхал Г. Принципы руководства ассоциациями. Справочник профессионала. Американское общество управления ассоциациями. 1990
- 11) Материалы АЦПГО (<http://www.acssc.org.kg>)

Интернет ресурсы к главе 5

Автор, название книги (пособия и т.п.)	Описание	Адрес в интернете
Кроу Р. Добровольцы: Как их найти. Как их удержать	Это настольная книга, в которой описаны новые воодушевляющие методы привлечения людей в Мир Добровольцев. Она предлагает много идей, которые помогут установить связи между людьми, оказывающими и получающими услуги.	http://sibaltcenter.narod.ru/volont er_lib.html
Бидерман К. Координация работы добровольцев и менеджмент волонтерских программ в Великобритании	Рассматривая зарубежный опыт, нужно объективно оценивать особенности и условия, существующие в Германии. Время покажет, является ли возможным и целесообразным и простое перенесение в Германию «английской модели». Но эта модель задает нам направление, содержит методические приемы, и, прежде всего, делает ясным то, что повышение значения деятельности волонтеров в социальной сфере тесно связано с изменением в профессиональных структурах, а также в установках и компетенциях штатных сотрудников, работающих с добровольцами.	http://sibaltcenter.narod.ru/volont er_lib.html
Гудейл Т. Обучение добровольцев	Опыт человека, который за более чем 20 лет работы в данной области обучил сотни добровольцев тому, как просить	http://sibaltcenter.narod.ru/volont er_lib.html

искусству просить пожертвования	деньги, и делал это на семинарах, посвященных подготовке и проведению встречи с просьбой о пожертвованиях.	
Г.П. Бодренкова «Люди помогают людям». Благотворительный фонд «Московский Дом Милосердия». 1995 г.	Цель этой книги – обобщить и распространить опыт добровольческого движения в России. Рассказать о добровольчестве как о движении, которое служит людям и обществу, защищает интересы неимущих, пожилых, инвалидов, помогает сохранить природу, способствует формированию государственной социальной политики, отвечающей нуждам людей, т.е. направлено на преодоление острых социальных проблем. Рассказать о добровольцах – людях, которые бескорыстно отдают часть своего времени, сил, энергии и таланта, чтобы быть полезными другим людям – и обществу, которые исповедуют такие человеческие моральные ценности, как доброта, справедливость, честность, солидарность, бескорыстие, свобода, гражданская ответственность.	http://sibaltcenter.narod.ru/volonteer_lib.html
Мозаика российского добровольчества. Факты, ресурсы и мнения	Сборник предназначен как для организаций, развивающих добровольчество, еще планирующих это делать, так и для тех, кто готов их в этом поддерживать, т.е. для доноров. Книга может быть интересна как журналистам, так и сотрудникам муниципальных и государственных организаций, работающих, в первую очередь, в области социального развития, образования и культуры, практически всем, кто понимает важность развития социальной активности населения, как одного из важнейших ресурсов решения существующих проблем.	http://sibaltcenter.narod.ru/volonteer_lib.html
Новое или хорошо забытое старое?	Довольно обширные рассуждения на тему добровольного труда в организации и вообще, подкрепленные практическими советами и опытом работы.	

Николай Слабжанин. Как эффективно работать с добровольцами, 1990	Книга расскажет Вам о том, как управлять добровольцами и добровольческими программами, как создавать Добровольческие центры (Агентства добровольной помощи).	http://www.acssc.org/kg/rus/volunteers/
Service Leader (на англ. яз.)	Данный сайт освещает все аспекты волонтерства, в том числе, поиск вакантных работ для волонтера, как волонтерство может повлиять на вашу карьеру, волонтерство для молодых и пожилых.	http://www.serviceleader.org
The Exploratorium (на англ. яз.)	Это пример инновационного сайта для привлечения членов и волонтеров. Запечатательный пример того, как надо привлекать и чем удерживать членов.	http://www.exploratorium.edu

Приложение 5.1

РЕКЛАМНОЕ ОБЪЯВЛЕНИЕ О ТРЕБУЕМЫХ ВАКАНСИЯХ

(Девиз, Призыв или Слоган)

ОБЪЯВЛЕНИЕ:

- 1) Напишите, к кому Вы обращаете свое объявление;
- 2) Поставьте дату мероприятия;
- 3) Опишите, что за мероприятие проводится;
- 4) Объясните общественную значимость данного мероприятия;
- 5) Кратко опишите работу;
- 6) Сообщите, какие потребности люди смогут удовлетворить, работая в качестве волонтеров в данном проекте;
- 7) Поместите, если возможно, текст объявления в рамку и вставьте простой рисунок. Это заставит обратить внимание на объявление;
- 8) Напишите, кто проводит мероприятие, по какому адресу могут обратиться заинтересованные лица;
- 9) Укажите время и дату.

* В объявлении должно быть не более 50-60 слов, чтобы прочесть его за 20-30 секунд.

АНКЕТА ВОЛОНТЕРА

Фамилия _____

Имя _____ Отчество _____

Адрес _____

Домашний телефон _____ Сотовый телефон _____

Контактный телефон: _____

Ваш возраст: _____

1. *Вы работаете?* да; нет

а) если вы ответили «да», то внесите, пожалуйста, следующие данные:

название организации: _____

адрес офиса: _____

должность: _____

виды работ: _____

б) если вы ответили «нет», отметьте, пожалуйста, являетесь ли вы:

школьником студентом пенсионером безработным другое _____

2. *Вы работали волонтером?*

да; нет; трудно ответить,

а) если да, напишите, пожалуйста, чем вы занимались: _____

3. *Почему вы хотите работать волонтером?*

я хочу чем-то заниматься;

я хочу встречаться с людьми;

я хочу бороться за что-то особенное;

я хочу делать это для своего личного удовлетворения;

я хочу развить новые навыки;

я хочу помогать людям, которым это необходимо;

я хочу получить опыт;

Другое _____

4. Какому виду волонтерской работы вы отдали бы предпочтение?

работа с одним человеком;

работа с группой;

независимая или ассистентская работа в офисе или магазине и т.д.;

Другое _____

5. Ваши интересы, хобби: _____

6. Когда вы свободны?

	Пон.	Вт.	Ср.	Четв.	Пятн.	Суб.	Воскр.	Любой день
Утро								
День								
Вечер								

Примечание: _____

7. Что может ограничивать вашу волонтерскую деятельность (место расположения, состояние здоровья и т.д.)? _____

8. Как вы узнали о нас?

друзья; пресса; радио, телевидение; другие источники (какие именно?)

9. Образование:

учусь в школе;

среднее;

среднее специальное;

учусь в колледже;

студент университета (укажите факультет);

высшее (укажите название вуза и специальность);

Другое _____

10. Навыки

компьютер _____

печатная машинка _____

иностранный язык (какой) _____ степень

владения _____

медицинского работника, в какой области _____

социального работника _____

Другое _____

Дата заполнения анкеты: _____

Имя интервьюера: _____

Примечания: _____

Приложение 5.3

ДОГОВОР О ВЫПОЛНЕНИИ РАБОТ В КАЧЕСТВЕ ВОЛОНТЕРА (Волонтерское соглашение)

г. _____ «_____» _____ 200__ г.

Организация _____
(название организации),

далее *Благополучатель*⁶⁰ в лице _____,
действующего на основании Устава, с одной стороны, и гражданин (нин)

_____,
далее Волонтер действующий _____ по собственной инициативе, заключили
настоящий договор о нижеследующем:

Сферой применения настоящего Договора являются отношения, возникающие в результате добровольной, безвозмездной, социально полезной волонтерской деятельности, направленной на благо широкой общественности, и не запрещенной действующим законодательством Кыргызской Республики.

«Волонтеры-граждане, осуществляющие благотворительную деятельность в форме безвозмездного труда в интересах благополучателя, в том числе в интересах благотворительной организации.

Благополучатели – лица, организации, получающие благотворительные пожертвования от благотворителей, помощь волонтеров».

1. Права и обязанности сторон

1.1. Волонтер принимает на себя обязательства по отношению к Благополучателю, связанные с выполнением следующей работы:

⁶⁰ Благополучатель – лицо, получающее помощь волонтера (добровольца) и (или) благотворительные пожертвования от благотворителей.

а также:

- а) Качественно и в срок выполнить вышеперечисленную работу;
 - б) Бережно относиться к имуществу организации, в которой он выполняет в соответствии с договором работу;
 - в) Выполнять свою работу на рабочем месте в отведенное Благополучателем время;
 - г) Не разглашать сведения, носящие конфиденциальный характер;
 - д) Предоставлять необходимую информацию для выполнения работ по данному договору по просьбе Благополучателя;
-

1.2. Благополучатель по отношению к Волонтеру принимает следующие обязательства:

- а) Создать условия для безопасного и эффективного труда Волонтера;
- б) Дать четкое описание работы и организовать рабочее место Волонтера;
- в) Назначить сотрудника от лица Благополучателя, ответственного за решение возникающих у Волонтера вопросов;
- г) Оплачивать прямые расходы Волонтера, связанные с его работой в соответствии с настоящим договором после письменного согласования с ответственным лицом Благополучателя. Без письменного согласования расходы не возмещаются. Возмещение расходов производится на основании представленных документов, подтверждающих эти расходы.

1.3. Волонтер вправе:

- а) посещать мероприятия, проводимые Благополучателем;
- б) принимать меры по получению дополнительной и повышению имеющейся квалификации, но не в ущерб заявленной в данном договоре работе;
- в) получать информацию о деятельности и истории Благополучателя;
- г) получить от Благополучателя письменный отзыв о своей работе.

1.4. Благополучатель вправе:

- а) получить от Волонтера необходимые для работы по договору документы, касающиеся его квалификации, если требуется, состояния здоровья и рекомендаций других лиц;
 - б) _____
-

2. Срок действия договора

Договор действителен во время выполнения объема заявленных работ в срок до _____

3. Расторжение договора

Расторжение договора может происходить по инициативе любой из сторон с обязательным предварительным уведомлением другой стороны не менее чем за одну неделю. Спорные вопросы разрешаются путем переговоров. В противном случае в порядке, установленном законодательством Кыргызской Республики.

4. Дополнительные условия

Договор составлен в двух экземплярах на русском языке, имеющих одинаковую силу.

Все соглашения о внесении изменений и дополнений в настоящий договор заключаются в письменной форме

5. Реквизиты сторон

Благополучатель

Волонтер

Руководитель организации

(подпись)

(подпись)

Приложение 5.4

ПОЛОЖЕНИЕ О ВОЛОНТЕРАХ, РАБОТАЮЩИХ В НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

«Утверждаю»

Руководитель организации

«___» _____ 200__ года

Данное Положение обуславливает взаимодействие в рамках организации между оплачиваемыми сотрудниками и волонтерами, описывает права и обязанности, как организации, так и волонтеров по отношению друг к другу.

Положение разработано и принято для повышения эффективности деятельности организации в соответствии со своей миссией и достижения поставленных целей и задач.

Положение состоит из пунктов, обязательных для выполнения как постоянными, так и временными, как оплачиваемыми, так и работающими на благотворительной волонтерской основе сотрудниками организации (волонтерами). Оно основывается на определении понятия «волонтер». Волонтер – человек, занимающийся на безвозмездной добровольной основе (без какого-либо принуждения) деятельностью по разрешению социально значимых проблем и не запрещенной действующим законодательством Кыргызской Республики.

1. Волонтер и волонтерский труд:

- а) Волонтерский труд несет в себе неоспоримую ценность для Организации и всячески поощряется и поддерживается на всех ее уровнях;
- б) Волонтер может быть как постоянным, так и временным сотрудником Организации, выполняющим определенную работу в соответствии с договором;
- в) Волонтер может быть назначен на любую должность в Организации в случае его профессионального соответствия и возможности ее выполнять, следуя требованиям Организации;
- г) по возможности, для выполнения различных работ в Организации привлекаются Волонтеры, если возможность их привлечения в Организацию отсутствует, то создаются оплачиваемые рабочие места;
- д) степень ответственности и компетентности волонтера в Организации зависит от занимаемой должности и выполняемой им работы.

2. Организация по отношению к Волонтеру принимает следующие обязательства:

- а) создать условия для безопасного и эффективного труда Волонтера;
- б) дать четкое описание работы и организовать рабочее место Волонтера;
- в) назначить от лица Организации ответственного за решение возникающих у Волонтера вопросов в связи с его работой в Организации – координатора волонтеров;
- г) оплачивать прямые расходы волонтера, связанные с его работой в соответствии с договором после письменного согласования с ответственным лицом Организации. Без письменного согласования расходы не возмещаются;
- д) при необходимости заключить договор о выполнении определенной работы, в котором оговорить все основные и дополнительные обязательства сторон.

3. Волонтер принимает на себя обязательства по отношению к Организации

- а) качественно и в срок выполнить вышеперечисленную работу;
- б) бережно относиться к имуществу организации, в которой он выполняет в соответствии с договором работу;

- в) предоставляет отчет о работе ответственному лицу Организации;
- г) не разглашает сведения, носящие в Организации конфиденциальный характер;
- д) выполнять правила внутреннего распорядка организации;
- е) предоставлять необходимую информацию для выполнения работ в соответствии с договором по просьбе Организации.

4. Волонтер вправе:

- а) посещать мероприятия, проводимые Организацией;
- б) принимать меры по получению дополнительной и повышению имеющейся квалификации, но не в ущерб заявленной в данном договоре работе;
- в) получать информацию о деятельности и истории Организации;
- г) получить от Организации письменный отзыв о своей работе;
- д) подавать свои предложения об улучшении жизнедеятельности, по созданию новых или развитию уже существующих проектов Организации.

5. Организация вправе:

- а) получить от Волонтера необходимые для работы по договору документы, касающиеся его квалификации, если требуется – состояния здоровья и рекомендаций других лиц;
- б) представлять Волонтера как временного или постоянного сотрудника Организации перед третьими лицами.

6. Работа с конфликтными ситуациями:

- а) для недопущения возникновения конфликтных ситуаций проводится предварительный анализ потребности в волонтере с привлечением всех заинтересованных сотрудников;
- б) в случае возникновения конфликтных ситуаций между оплачиваемыми сотрудниками и волонтерами создается группа по ее разрешению в которую входит руководитель Организации и координатор волонтеров.

Данное Положение вступает в силу с момента его утверждения руководителем Организации, сформированном на основании общего мнения сотрудников Организации.

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ОТЧЕТ

Координатор волонтеров _____

Волонтер _____

(В отчете необходимо отражать основную деятельность в течение месяца)

#	Деятельность	Руководитель	Сроки	Результат
1.				
2.				
3.				
4.				

Проблемы: _____

Рекомендации: _____

ГЛАВА 6 Связь с общественностью и взаимодействие со СМИ

Аделя Лаишева

«Сегодня деятельность, направленная на установление благоприятных отношений между организацией и социальной средой посредством коммуникации – public relations, – превращается в неотъемлемую часть общественной жизни».

J. Fishke.



Репутация организации – это уровень доверия к ней ее целевых аудиторий, лидеров мнений и общества в целом. Поскольку представителями этих аудиторий являются живые люди, значит, их мнение об организации, уровень лояльности и доверия к организации может изменяться в зависимости от сложившейся ситуации. Следовательно, репутацией необходимо управлять. Работа по выстраиванию и поддержанию репутации является одной из основных направлений в деятельности НКО, поскольку успех деятельности некоммерческой организации все больше зависит от позитивного отношения к ней окружающих. Хорошо организованная деятельность в области связей с общественностью (public relations) становится стратегическим ресурсом некоммерческой организации.

Сфера публик рилейшнз (ПР = PR) как умение решать коммуникативные проблемы сопровождает человечество везде, всюду и во все времена. Интуитивно мы все являемся специалистами в области налаживания хороших отношений. Осталось положить эту интуицию на платформу теории и практики, перейти от случайного к системному подходу.

Считается, что термин “*public relations*” родился в США, а его автором стал Томас Джефферсон, третий американский президент, который употребил это словосочетание в 1807 году в черновике своего «Седьмого обращения к конгрессу». Под активизацией связей с общественностью Джефферсон понимал наращивание усилий политических институтов для создания климата доверия в национальном масштабе.

На начальном этапе развития ПР деятельность его была преимущественно политической, поскольку привлечение широкой общественности на свою сторону требовалось главным образом политикам, основными субъектами ПР являлись правительства и другие госучреждения. Со временем удельный вес политической составляющей ПР постепенно

уменьшался в связи с интенсивным изменением социально-экономической ситуации. В последние годы ПР или работа по связям с общественностью, стала набирать обороты во всех секторах общества, включая некоммерческий.

По определению Института по связям с общественностью (Великобритания), Public relations – «это спланированные и осуществляемые в течение длительного времени действия, направленные на установление и поддержание доброжелательных отношений и взаимопонимание между организациями и общественностью». Вообще существует более 500 научных определений PR, но общее у них то, что все они сходятся в главном: это деятельность, направленная на формирование общественного мнения в пользу организации, что в случае с НКО необходимо для утверждения позиций и приоритетов, получения поддержки их программ со стороны местного сообщества, привлечения добровольцев, получения новых источников финансирования. Другими словами, приобретение известности (в смысле громкого доброго имени) – первый шаг к стабильной работе и открытию реальных возможностей для решения проблем как самой организации, так и ее клиентов.

При этом ПР следует ограничивать как от журналистики, так и от рекламы, которые в наше время могут быть названы ближайшими «соседями» ПР. В отличие от журналистики, описывающей свершившееся событие, ПР достаточно часто само выступает в роли создателя события, которое затем будет описано теми же журналистами. Но ПР и журналистика сближаются, когда их тексты совмещены рядом на «бесплатных» страницах газеты.

Как отмечает французский специалист по ПР Филипп Буари, реклама и ПР являются у них разными профессиями: «У нас есть министерский декрет, который запрещает заниматься рекламной деятельностью, если занимаешься public relations, и наоборот, а также запрещено быть пресс-атташе журналисту и т.д.»⁶¹

Однако есть и сближающие эти профессии характеристики. Подобно рекламе, ПР одновременно выступает и как наука, и как искусство. Это объясняется, среди прочего, следующей весьма важной причиной – наука в первую очередь сориентирована на анализ объекта, искусство – на создание нового объекта. Это две как бы противоположные задачи. Однако в нашем случае – рекламы и ПР – нельзя создавать коммуникативное сообщение, не имея за спиной не просто инструментов для создания, но и определенных требований к данному объекту. Наиболее творческие виды искусства – музыка и живопись – также требуют долгой образова-

⁶¹ Советник.-1997. – №12. – С.11

тельной и интеллектуальной подготовки, поскольку есть жесткие технологические требования и нормы к результирующему продукту.

Многие специалисты считают, что разница между рекламой и ПР прежде всего идеологическая. Т.е. ПР-деятельность ориентирована на продвижение не товара, а организации и не на рынке, а в обществе.

Поскольку до сих пор самым эффективным способом влиять на формирование общественного мнения остается донесение информации об организации через СМИ, взаимодействие с ними – одно из важных направлений ПР-деятельности организации.

В то же время для продвижения идей некоммерческих организаций могут оказаться полезными и акции с участием широких слоев населения и обращение к целевой аудитории через собственные издания, и проведение благотворительных программ, и совместные проекты с другими организациями, направленные на решение конкретных социальных проблем местного сообщества.

Стратегия той или иной ПР-кампании продумывается исходя из конкретных внешних условий обитания организации, четко определенных конечных целей данной кампании и ресурсов, имеющихся для ее проведения. Так как с общественным мнением, существующим о некоммерческих организациях, связана не только их финансовая стабильность, но и выполнение миссии, то разработка и осуществление программ по связям с общественностью – одно из необходимых условий их успешной деятельности.

В этом разделе я постараюсь рассказать о системе ПР, ваша же задача, изучив систему, использовать свой *творческий* потенциал для *творческого* решения проблем связей с общественностью.

МОДУЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В РЕАЛИЗАЦИИ ПР-проектов

Идея + технологическое исполнение = эффективный результат

ПР-деятельность любой организации начинается с возникновения некоторой идеи, которая рождается в голове лидера организации или в коллективе в целом. Но с идеей равным счетом ничего не случится до тех пор, пока она не будет «закована» в технологические схемы; их реализация и позволяет надеяться на эффективный результат. Такие схемы в сегодняшней ПР-практике стали называть модульными технологиями или просто модулями.

Существуют модули общего плана, к ним относится формула **RACE RESEARCH** (исследование) – анализ, изучение, цель.

ACTION (действие) – программа, смета.

COMMUNICATION (общение) – реализация, коммуникации.

EVALUATION (оценка) – контроль, анализ результатов, оценка, доработка.

Они в свою очередь раскладываются на частные модули – такие, как подготовка устного или письменного выступления, проведение пресс-конференции, подбор информационных спонсоров, организация кампании и т.д. Комплекс мер по ПР-сопровождению того или иного проекта представляет собой в конечном счете не что иное, как комбинацию такого рода модулей. В этом смысле ПР-процесс вполне сопоставим, скажем, со строительством дома: сначала исследуется местность, затем готовятся чертежи, далее роется котлован, кладется фундамент, возводятся стены, прокладываются коммуникации, производится отделка.

Точно так же обстоит дело и с публич рилейшнз: сначала определяем формат и последовательность действий, потом их содержательное насыщение. Разговор о качестве некоторых идей и рекомендаций становится малопродуктивным без понимания как технологической схемы их производства, так и модуля последующей реализации.

6.1 Структура связей с общественностью



ПР в целом делится на внешние коммуникации и внутренние отношения. Внешние коммуникации соединяют организацию с окружающим миром, внутренние отношения определяют специфику и качество деятельности организации.

Общая структура деятельности в области ПР схематично выглядит так:

Теория общественных отношений и коммуникаций

- Внутренние отношения:
 - Создание имиджа;
 - Имидж лидера;
 - Имидж организации и/или «команды», включая фирменный стиль;
 - Создание корпоративной культуры;
 - Команда: творчество, работа, быт – система взаимодействия;
 - Кадровые вопросы;
 - Совершенствование управления и технологий;
 - Предотвращение конфликтов;
 - История и традиции;
- Внешние коммуникации:
 - Поддержание постоянных контактов с партнерами, в т.ч. потенциальными;

- Связь со средствами массовой информации;
- Связи с гражданским обществом и институтами власти;
- Международные связи;
- Реклама;
- Подготовка к кризисным ситуациям и ликвидация кризисов;
- Мониторинг ситуации и анализ эффективности деятельности.

Еще не все, особенно в гражданском секторе, полностью осознают необходимость ПР для своего успешного развития. Сомнения в ценности ПР порождаются сложностями оценки результатов этой деятельности и отсутствием критериев, по которым эти результаты можно было бы определить с достаточной точностью. Даже там, где они вполне конкретны, как, например, в отношениях с прессой, оценки бывают крайне неточными. Результаты в ПР не могут оцениваться в отрыве от общего контекста. Если после кампании по привлечению волонтеров к работе с детьми в организации пришло довольно много людей с предложением помощи, и количество задержаний безнадзорных детей милицией уменьшилось, то кампания была удачна. Если же милицейская статистика реально не улучшилась, то надо искать ошибку в своих и общих действиях.

ПР можно сравнить с действиями дирижера оркестра, который старается извлечь лучшее из каждого исполнителя и соединить усилия всех. Только в отличие от дирижирования, ПР осуществляется по возможности незаметно, как часть обычного управления.

С чего начинается ПР-кампания?



В первую очередь необходимо ответить на очень простые вопросы:

- *кто мы?* (статус организации, ее миссия). Для НКО это вопрос не сложный, поскольку в организации собирается группа единомышленников;
- *для кого мы?* (целевая аудитория);
- *чего мы хотим добиться?* (конкретная конечная цель данной кампании);
- *за какой период?* (временные рамки проекта);
- *какими методами?* (акции, работа со СМИ, информирование общественности и т.д.);
- *с какой целью?* (как результаты данной кампании повлияют на дальнейшее развитие вашей организации);
- *какими ресурсами мы располагаем?* (деньги, техника, волонтерский труд и т.д.).

Важным моментом в планировании кампании является идея (послание, сообщение), которую необходимо донести до целевой аудитории.

Только коротко и ясно сформулированная мысль, при этом повторенная неоднократно, может быть воспринята людьми (целевой аудиторией) и закреплена в общественном сознании. Причем лучше, если это послание будет облечено в яркую, задевающую (в хорошем смысле этого слова) и легко запоминающуюся форму.

Для донесения своего послания до целевой аудитории хороши различные методы: непосредственные встречи с аудиторией, распространение листовок, выпуск брошюр, плакатов и т.д. Но наиболее эффективно – обращение к аудитории через средства массовой информации, поскольку они имеют устоявшуюся и достаточно широкую аудиторию, а также отлаженные пути распространения. Поэтому необходимо постоянно иметь под рукой так называемую *медиа-карту* (или еще ее называют пресс-картой), в которую систематизируются и постоянно обновляются сведения о СМИ своего региона.

В нее входят:

- базовый перечень СМИ, с которыми вы в принципе намереваетесь работать и которые смогут донести вашу информацию до нужной аудитории;
- специализированные списки СМИ по отраслям (политика, экономика, право, культура, здравоохранение, образование и др.), владельцам или группам влияния (правительственные, принадлежащие тем или иным медиа-холдингам и пр.), отношения к власти (конформистские, оппозиционные и независимые) и т.д.;
- реальный тираж и состав аудитории СМИ (для радио и ТВ – количественный и качественный охват слушателей и зрителей, если есть исследования по наиболее слушаемому и смотримому времени, так называемый прайм-тайм);
- график выхода в свет изданий и программ;
- структура ведущих СМИ по полосам (дням недели) и рубрикам;
- внутренняя структура редакции: главный редактор, редакторы отделов или направлений, ключевые корреспонденты. В каждом случае указываются адреса расположения, обычная и электронная почта, номера телефонов и факсов.

Необходимо выбрать из них именно те СМИ, которые в ближайшее время и адресно смогут донести вашу информацию до нужной вам аудитории. Иногда важнее использовать маленькое издание, которое распространяется в нужном вам обществе, чем издание, имеющее большой тираж, но не имеющее широкого распространения (интереса) в вашей аудитории. Затем, проанализировав несколько выпусков этого издания, выявить журналистов, стиль и позиция которых вам наиболее близки.

6.2 Типы периодических изданий

Попробуем разобраться в выборе издания. Плюсы и минусы в предпочтениях.

6.2.1 Информационно-аналитические издания



Самая обширная категория печатных СМИ и по большому счету самая привлекательная для некоммерческой организации. Если специализированные издания охватывают определенную узкую аудиторию, рекламные газеты публика читает поверхностно и фрагментарно, то информационно-аналитические издания большинство людей приобретает именно для того, чтобы их читать. Информационно-аналитические издания относятся к разряду «классических» газет. Как правило, они имеют разветвленный редакционный штат (от репортеров до аналитиков и обозревателей), систему отделов и рубрик и, что самое главное, являются самыми оперативными СМИ. Если вы всерьез озабочены информационной политикой вашей организации, вам предстоит работать в первую очередь с журналистами именно этих изданий.

В таком издании обязательно есть отдел информации, который отвечает за оперативное освещение последних событий. Сотрудники отдела принимают информацию по телефону, обрабатывают факсимильные сообщения, а также оперативно выезжают по приглашениям на мероприятия, чтобы осветить их на страницах газеты – кратко, всего в нескольких строках. Если вы хотите быстро сообщить какую-то краткую информацию большой аудитории, вам следует обратиться именно в репортерскую группу (службу информации).

Вы можете подготовить и отправить пресс-релиз о намечающейся, проходящей или завершившейся акции; отправить приглашение на мероприятие или собственноручно написанную информационную заметку. Возможно, косвенно заинтересовать журналистов в собственной организации как в информационном источнике, предоставив им сведения, которыми располагаете: например, информацию о памятных датах и сопутствующие сведения.

В результате вы можете получить:

- коротенькую заметку по мотивам вашего пресс-релиза (ее величина и качество зависят от подробности и качества предоставленного вами материала). Возможно, при подготовке этой заметки репортеры дополнительно свяжутся с вами;
- информационный материал по итогам какого-то события, где побывал журналист из репортерской группы, воспользовавшись вашим приглашением. Это может быть фоторепортаж или просто небольшая

- заметка, где, скорее всего, будет содержаться лишь информация о том что, где, когда произошло, и несколько небольших деталей;
- публикацию подготовленного вами информационного материала – при условии его краткости и добротности. Не удивляйтесь, если при этом под вашей заметкой окажется подпись сотрудника газеты или ссылка на службу информации издания;
 - информационный материал на основе предоставленных вами сведений. Не переживайте, если, воспользовавшись вашей любезностью, журналисты не упомянули вашу организацию в материале. Зато у них сложилось впечатление о вас как о надежном и выгодном информационном источнике. И в следующий раз они сами обратятся к вам с вопросом.

6.2.2 Тематические отделы газеты



В крупных изданиях тематические отделы могут насчитывать по несколько корреспондентов. В более мелких – тематические отделы представляют конкретные журналисты, компетентные в определенных вопросах. Сотрудники таких отделов обычно готовят развернутые материалы самых разных жанров (очерки, зарисовки, интервью, репортажи), при этом действуют менее оперативно, нежели репортеры, поскольку написание обширного материала требует больше времени. Если вы намерены всерьез сотрудничать с какой-то газетой, постарайтесь узнать, кто из штатных журналистов занимается близкой вам проблемой (иногда установить это несложно: просто путем чтения нескольких номеров газеты). Налаживайте контакты именно с ним, постарайтесь заинтересовать его своей работой, предоставьте достаточное количество информации – и рано или поздно вы получите желаемый результат. Если вы познакомились с журналистом, расскажите ему о деятельности вашей организации. Вы можете подготовить ряд информационных материалов для досье, предложить ему тему для статьи или цикла материалов, пригласить его на одно из ваших значимых мероприятий (и стараться приглашать в дальнейшем именно его, направляя приглашения по его личному номеру телефона).

В результате этого вероятно появление более обширного материала о вашей деятельности, не приуроченного к какому-то произошедшему событию, но снабженного авторскими комментариями и оценкой. Возможно появление цикла материалов при вашем участии. Заинтересованный журналист может превратиться в постоянного автора, следящего за событиями жизни вашей организации и способного самостоятельно оценивать ваши успехи и неудачи.

Кроме того, именно информационно-аналитические издания – отличный плацдарм для проведения разного рода газетных акций, открытия тематических рубрик, подборок. Плотные рабочие контакты со всеми отделами издания обязательно обеспечат вам успех и сильно укрепят позиции вашей информационной политики.

6.2.3 Специализированные (тематические) издания



Такие издания обычно легко выделить из общего списка. Как правило, они отданы освещению какой-то определенной темы, ориентированы на конкретную аудиторию, а потому уже в своем названии обозначают свои интересы.

Обязательно имейте под рукой список специализированных СМИ и общайтесь с их представителями, потому что у этих изданий есть немалое преимущество: они имеют довольно предсказуемый круг читателей. А значит, если вы хотите донести некую информацию до какой-то конкретной части аудитории (подростки, пенсионеры, безработные, деловые люди и т.д.), вы имеете отличный шанс не промахнуться, обратившись в соответствующее издание.

Сотрудничество с таким изданием позволит вам обращаться к конкретному узкому кругу людей. Материалы о вас и анонсы ваших мероприятий прочитают действительно заинтересованные люди. (Человек, купивший общегородскую газету, мог сделать это ради телепрограммы или криминальной хроники. Человек, взявший в руки специализированное издание, сделал это потому, что интересуется тем, о чем в нем написано).

Еще один плюс в сотрудничестве с узкоспециализированным СМИ – обычно там работают журналисты, в достаточной степени разбирающиеся в теме своего издания. Такой журналист станет компетентным и интересным собеседником, украсит пресс-конференцию (если она как-то связана с темой его издания), а также может дать самостоятельную оценку событиям и фактам. Материал, написанный журналистом такого СМИ, будет не просто информационным, но и оценочным, и читатели не просто узнают о том, чем занимается ваша организация, но и смогут увидеть, почему это важно, какие проблемы могут решиться при вашем участии и как это происходит.

В специализированном издании материалу о вашей акции или интервью с вами могут отвести целую полосу. То, что малозначимо для общегородского аналитического издания, может стать важным и интересным для СМИ, целенаправленно интересующегося конкретной темой. Именно сотрудники специализированных изданий часто становятся самыми надежными и заинтересованными авторами.

6.2.4 Рекламные издания и газеты объявлений



На первый взгляд, этот разряд изданий мало нам интересен. Однако у рекламных изданий и газет объявлений есть ряд бесспорных плюсов, недоступных никаким другим печатным СМИ. Главное – большой тираж, следовательно, обширное распространение.

Очень часто такие газеты публикуют талоны для бесплатного объявления, которым вы можете воспользоваться. Или же можно договориться о бесплатном размещении вашей рекламы как социальной, что бывает не очень сложно. В законе о рекламе КР есть статья 18 «Социальная реклама» (Приложение 6.1).

Если ваше объявление будет размещено на страницах рекламной газеты, оно охватит большую аудиторию. Часто такие издания печатают телепрограммы. Это значит, что это издание будет храниться в семье целую неделю и люди вольно или невольно будут обращаться к его страницам снова и снова. Возможно, определенная доля читателей прочтет ваше сообщение бессознательно. Информация, полученная таким путем, как правило, срабатывает не хуже, чем прочитанная целенаправленно.

Многие рекламные издания и газеты объявлений уделяют на своих страницах место новостям и социально значимой информации. Как правило, это делается из желания представлять определенную информационную ценность для читателя, особенно это касается продаваемых газет, заинтересованных в том, чтобы привлечь покупательскую аудиторию.

Очень важно сотрудничество с такими изданиями, если вы:

- готовите акцию (митинг, концерт или другое мероприятие), требующую участия большого количества народа;
- хотите объявить о начале какой-то долгосрочной благотворительной акции (по сбору крови, детской одежды, средств) и нуждаетесь в пожертвованиях большей части аудитории;
- не жалуете денег на имиджевую рекламу или нуждаетесь в рекламе некой продукции (например, изделий, изготовленных инвалидами).

Этот список вы можете продолжить и сами на основании собственного опыта сотрудничества с такими изданиями.

6.2.5 Развлекательные и информационно-развлекательные издания

Эта категория изданий также может показаться малозначимой. Однако хотя бы потому, что так думают другие, почему бы нам с вами не

занять имеющуюся нишу? Попавшие в эту категорию издания в нашем списке довольно сильно отличаются друг от друга: это и телегазеты, ориентированные на телевизионного зрителя, и юмористические газеты, и бульварная пресса. Конечно, общаясь с ними, следует помнить их специфику: даже самый серьезный и злободневный материал в развлекательной газете будет выглядеть несерьезно.

Какие пути взаимодействия с такими изданиями можно предложить?

а) Телегазеты



Отличаются тем, что имеют большой тираж, устойчивую аудиторию и «живут» в течение целой недели. К тому же этот разряд газет по праву можно назвать самым кассовым. Если у вас есть средства для имиджевой рекламы, рекламы собственной продукции или своих мероприятий, особенно если это как-то связано с досугом (например, концерт под девизом «Нет наркотикам!») или выставка творчества душевнобольных), смело выбирайте именно этот разряд изданий для оповещения широкой аудитории.

б) Бульварная пресса

Несмотря на то, что такая пресса обычно пользуется сомнительной репутацией и при сотрудничестве с ней надо быть осторожным, в определенных случаях общение со СМИ этой категории может принести желанные плоды. Газеты разряда бульварной прессы чрезвычайно жадны до всякого рода сенсаций. А значит, с их помощью можно взбудоражить общественное мнение – конечно, если вы действительно обладаете информацией, из которой можно сделать сенсацию. Лучше всего, если такая информация основана на цифрах и является документально доказуемой. Например, это могут быть результаты некоей экологической экспертизы питьевой воды (продуктов питания, воздуха и т.д.) или статистические данные по числу малолетних наркоманов. В бульварной газете материал такого рода может оказаться на первой полосе, сделав тем самым вам косвенную рекламу. Однако к подобному методу следует прибегать крайне осторожно. А самое главное – убедиться в том, что переданный вами материал будет опубликован без искажений и преувеличений. Предлагая этот метод, мы без сомнения, надеемся на ваше благоразумие и упоминаем о нем лишь на случай необходимости массированного удара по общественному мнению.

в) Развлекательные издания

Эти СМИ могут стать партнерами при организации совместных газетных акций. У вас есть большой простор для творчества. В некоторых

случаях сотрудничество с таким изданием может стать неплохим шагом имиджевой политики. Не бойтесь потерять свое лицо и опуститься до откровенного развлечения. Иногда досуговые акции могут принести немалую отдачу, в том числе и финансовую.

Можно придумать:

- викторину (если вы занимаетесь пропагандой, например, отказа от наркотиков или безопасного секса, подобная увлекательная форма пропагандистских действий может сработать не менее эффективно, чем аналитический материал);
- акцию или конкурс – это может быть конкурс фотографий, рисунков, рассказов. Главное – грамотно выбрать тему, и подобная акция может неплохо сработать на имидж вашей организации. Например, конкурс рассказов о вреде курения или фотографий «Зеленый город» (приложение 6.2);
- Простор для фантазии велик. Иногда те решения, что не лежат на поверхности и на первый взгляд представляются странными, оказываются самыми удачными.

6.2.6 Информационные агентства



Информационные агентства – особый разряд СМИ. Это средства массовой информации, реально выступающие в роли посредника между информационным источником и средствами массовой информации. Иными словами, информационные агентства работают не на конечного читателя (зрителя, слушателя), а на своих коллег-журналистов. Информационные агентства собирают и обрабатывают ежедневно огромные объемы информации, подготавливая ленты свежих новостей, которые расходятся по подписке между СМИ города, области и страны. В результате одно информационное сообщение может появиться одновременно в десятках (а то и сотнях) редакций. Поэтому сотрудничать с информационными агентствами часто бывает крайне выгодно. Если вы располагаете уникальной информацией, которая умещается в формат колонки новостей, смело звоните оператору информационного агентства. Журналисты агентств редко ходят на мероприятия, но охотно используют информацию, поступившую по факсу или телефону. Основной плюс сотрудничества с информационными агентствами в том, что распространением вашей новости по СМИ города (области, а иногда и страны) предстоит заниматься не вам, а сотрудникам агентства. И, вполне возможно, их каналы окажутся оперативнее и надежнее.

6.2.7 Электронные СМИ



Электронные СМИ – это СМИ, которые передаются аудитории с помощью электронных вещательных приборов. Несложно догадаться, что в этот раздел попадают радио и телевидение. Чуть особняком в ряду электронных средств массовой информации стоит Интернет. Прежде чем говорить о возможностях использования электронных средств информации в работе, важно определить, в чем состоит их отличие от печатных СМИ. Ведь каждая из этих категорий достаточно специфична и для схожих целей использует разные средства.

Так что же отличает электронные СМИ?

- *оперативность*: если речь идет о новостях, то у радио и телевидения нет конкурентов в этой области, только эти СМИ имеют возможность рассказывать о событиях в день самого события;
- *доступность (в смысле стоимости)*: если за газеты и журналы мы платим постоянно, по мере их приобретения, то телевидение и радио вообще не требует от нас прямых затрат, исключая начальные вложения в приобретение телевизора и приемника;
- *наглядность*, что особенно очевидно в случае с телевидением, но и радио обладает куда большей наглядностью по сравнению с газетой, поскольку способно передавать реальные звуки и голоса;
- *развлекательность*: многие зрители и слушатели включают телевизор или радиоприемник, когда хотят отдохнуть;
- *недолговечность*, в отличие от печатного издания телепрограмму или радиопередачу нельзя подшить в папку, приложить к делу без особых технических затрат; но даже и записанная на кассету такая программа не совсем удобна для архивного использования, так как требует и специальной аппаратуры для воспроизведения;
- *степень доверия*: радио, и телевидение в особенности, пользуется наибольшим доверием у аудитории, так как использует при передаче информации реальные звуковые и видеоряды;
- *массовость*: электронные СМИ, как правило, отличаются максимальным охватом аудитории; примерная аудитория самого скромного по охвату телеканала (радиостанции) превосходит тираж любого печатного издания, ориентированного на ту же географию.

Исходя из этих особенностей несложно понять, в каких случаях электронные СМИ работают максимально эффективно.

Когда электронные СМИ незаменимы?

а) Вы хотите оперативно передать некую информацию

Что вы можете сделать: связаться со службой информации избранного вами телеканала или радиостанции, передать приглашение на меро-

приятие или пресс-релиз с подготовленной заранее информацией. В результате на радио или телевидении может появиться репортаж с места события в одном из ближайших выпусков новостей, информационное сообщение на основании полученной от вас информации или упоминание о происходящем событии в качестве отчета или анонса.



Ваша информация будет в эфире в день события или на утро следующего дня, а, возможно, и во время события; она поступит ко всем слушателям (зрителям) одновременно и охватит гораздо большую аудиторию.

б) Если вы хотите повлиять на общественное мнение в отношении какой-то проблемы, например бедственного положения стариков, плачевного состояния детских домов, экологического неблагополучия региона

Вы можете предложить журналисту тему для сюжета (репортажа, программы), помочь ему привлечь специалистов, способных дать авторитетную оценку (например, в случае с ситуацией загрязнения окружающей среды это может быть один из ведущих специалистов-экологов в области и т.п.). Лучший выбор в данном случае – программа социального характера с наглядным освещением проблемы. Даже если название вашей организации никак не прозвучит в этом материале, вы сможете подготовить почву для своей деятельности, создав необходимое настроение у аудитории.

При удачном монтаже, особенно в случае с телевизионным материалом, зритель сам сможет выступить в роли очевидца, а значит, есть больше шансов, что сюжет затронет его эмоции.

в) Если вы хотите напрямую (без посредника в лице журналиста) высказать свое мнение по определенному вопросу

Вы можете договориться об интервью (в записи или в прямом эфире), об участии в ток-шоу в качестве зрителя с правом задавать вопросы и выражать свое мнение. Наконец дозвониться по телефону в прямой эфир теле- или радиопрограммы и принять участие в диалоге (при этом обязательно помните, что вы представляете не только себя, но и свою организацию: представляйтесь так, чтобы аудитория связывала вас с вашей организацией).

В результате вы (или ваша организация) сможете стать героем передачи, высказать свои взгляды непосредственно аудитории, призвать ее к чему-то. Принимая участие в ток-шоу, героем которого выступает ваш оппонент (коллега, представитель интересующего вас сегмента общества), вы получите реальный шанс задать ему те вопросы, которые в иной ситуации вряд ли бы задали.



Чем это будет отличаться от печатных СМИ:

- ваши слова не будут изменены, искажены или неверно прокомментированы, поскольку вы будете непосредственным участником конечной процедуры общения;
- люди услышат ваш голос, а возможно, и увидят лично (важный момент для создания собственного имиджа и имиджа своей организации);
- вы сможете построить общение в форме реального диалога (а возможно, и дискуссии с участием нескольких людей одновременно), что на газетной полосе крайне затруднительно.

Радио и телевидение считают блестящим средством массовой информации. Однако освещение на радио и телевидении нередко является более поверхностным и по необходимости более коротким, чем в газетах и других формах печати. Если вас просят дать интервью на радио или ТВ, вам с самого начала желательно четко представлять себе несколько вещей:

- о чем данная программа?
- какая информация имеется у журналистов о вашей организации и почему он хочет взять у вас интервью?
- о чем вас, вероятнее всего, спросят и как долго дадут говорить?
- будет интервью транслироваться в записи или в прямом эфире?
- кто лучше всего в вашей организации может дать интервью?

Сотрудничество с телевидением имеет свою специфику. Если в газете достаточно хорошей устной информации, насыщенной цифрами и фактами (лучше, конечно, если она будет проиллюстрирована еще и фотографиями), то для телевидения в первую очередь важна «картинка». По собственному опыту знаю, что телевизионщики не очень любят «говорящие головы», т.е. съемки собраний и заседаний. В хорошем сюжете, даже если поводом для него послужила пресс-конференция, которую мы разберем позже, важен иллюстративный подтверждающий материал. Поэтому телевизионных журналистов лучше привлекать к сотрудничеству на самых ранних стадиях подготовки кампаний. Заранее предлагать им разработанный план и вносить в него коррективы, если это необходимо для съемочной группы.

С электронными СМИ возможно регулярное сотрудничество в создании цикла программ и передач. Например, Мамасобир Бурханов – директор ОФ «Родители против наркотиков» – выступал в роли регулярно консультанта цикла передач «Выход из бездны» на канале Ош ТВ и программ «Коридор в пропасть» – на радио «Алмаз-Юг» в городе Оше. Сотрудничество с НПО «Психическое здоровье и общество» позволило

наилучшим образом раскрыть проблемы психологического здоровья общества, как системообразующего звена государства, ТРК «Татина» г. Каракол. Во всех этих программах напрямую не раскрывалась деятельность организаций, но, выступая в роли консультантов, до зрительской и слушательской аудитории была донесена основная цель НКО.

6.3 Как работать с журналистами?



Прежде чем знакомиться с нужным вам журналистом или редактором, постарайтесь побольше о нем узнать: черты характера, темперамент, политические пристрастия, хобби. Это поможет вам построить свою первую беседу с журналистом так, чтобы не попасть впросак и

быть для него интересным собеседником.

Обязательно спланируйте событие, которое станет вашим первым информационным поводом для знакомства с журналистом. Готовьтесь тщательно к своей первой встрече с представителями СМИ: чтобы отношения завязались надолго, необходимо убедить журналиста в своей полной компетентности в знании данной проблемы, способности выступать экспертом по конкретным вопросам.

Если ваш дебют в общении с прессой оказался успешным, т.е. местное сообщество получило о вас положительную информацию, ваша следующая задача – поддерживать репутацию вашей организации на должном уровне. Не давайте забывать о себе. Регулярно звоните в редакцию человеку, с которым наладили контакт, но никогда не отказывайтесь, если вам предложат вместо уже знакомого журналиста пообщаться с его коллегой. Вообще желательно познакомиться со всеми сотрудниками информационного отдела редакции – самого оперативного отдела – или с журналистами, ведущими определенную тему (экология, молодежь, медицина, образование, дети и т.п.).

Если вы хотите, чтобы ваша кампания по связям с общественностью хорошо освещалась в прессе, сделайте так, чтобы журналистам было легко и интересно писать о вас. Давая информацию, придерживайтесь линии между примитивным изложением фактов и откровенной самопропагандой. Лучше всего найти золотую середину между этими двумя крайностями. Стройте сообщение так, чтобы дать прессе интересную, актуальную информацию, которая *незаметно* продвигает интересы вашей организации. Толковый журналист понимает, что ваши сообщения служат вашим целям, поэтому он не допустит, чтобы его статьи выглядели платной рекламой.

Вот некоторые способы заставить прессу рассказать о ваших материалах с тем результатом, которого вы ждете:

- планируйте свою информацию;
- используйте ключевые слова;
- не перегружайте прессу информацией;
- дублируйте свои усилия;
- будьте последовательны;
- говорите с прессой на живом языке;
- спрячьте все, что может вызвать негативную реакцию журналиста и зрителя.

В начале пути главное – формирование собственного информационного потока. Вас должны узнать, привыкнуть. Информация должна быть регулярной, масштабной, полной, оперативной, оптимизированной.

Считайте огромным успехом, если вам удастся убедить редактора издания регулярно освещать деятельность вашей организации в какой-либо специальной рубрике. Желательно, чтобы название рубрики перекликалось с миссией НКО, например «Ваши права», «Сохраним природу», «Помоги ближнему» и т.д. Консультантом может выступить специалист вашей организации, о чем обязательно должно быть указано в выходных данных рубрики.

Успешным сотрудничеством гражданского сектора и СМИ можно назвать социальную газету «Достоинство», выходящую вкладываем к газете «Слово Кыргызстана». В каждом выпуске имеется несколько материалов, рассказывающих о деятельности гражданского сектора в области защиты прав человека, преодоления бедности и т.д.

Совет: следите за деятельностью донорских организаций, помогающих и поддерживающих СМИ. Очень часто при распределении грантов приоритет отдается тем проектам, которые предусматривают сотрудничество с НПО и НКО, проводящим кампании по информированию широких слоев населения и пропаганде социальных идей в обществе.

6.4 Типы ПР-материалов

6.4.1 Материалы для распространения в процессе организации и проведения новостных событий

Пресс-релиз – наиболее распространенный способ подачи материала прессе. Пресс-релиз должен быть написан в стиле новостей и подчеркивать главное (приложение 3).

Пресс-релиз – анонс – короткое сообщение (не более одной страницы) о предстоящем мероприятии с приглашением журналистов принять

в нем участие. Выполняет, пожалуй, главную задачу – привлечь СМИ, пообещав им интересную информацию и новости.

Новостной пресс-релиз – сообщение, содержащее важную новость или полезную информацию для широкой аудитории. Размер – 1-3 страницы. Распространяется в ходе пресс-конференции, после либо вместо нее. Все пресс-релизы должны проверяться человеком, отвечающим за работу с прессой. Телефонные звонки для продвижения пресс-релиза увеличивают шансы на освещение. Основные правила подготовки пресс-релиза:

- печатается на фирменном бланке, либо на бланке с логотипом организации, на одной стороне листа;
- обязательно указываются координаты контактного лица (пресс-секретаря), к которому можно обратиться за дополнительной информацией;
- желательно использование яркого заголовка;
- обязательно указывается место, дата и время проведения мероприятия;
- наиболее важные факты суммируются в первом абзаце и отвечают на вопросы: кто? что? где? когда? и почему?
- каждый следующий абзац менее важен, чтобы использовать информацию пресс-релиза любого объема;
- желательно наличие цитат участников мероприятия (особенно *vip*-персон);
- точность в указании фамилий, должностей и организаций.

В переводе с английского *release* означает «делиться». Пресс-релиз – это инструмент, с помощью которого вы делитесь тем или иным сообщением со средствами массовой информации. Он может существовать сам по себе или быть приуроченным к пресс-конференции. В первом случае его цель – привлечь внимание и информировать, объем его не ограничен, во-втором – еще и пригласить журналиста, в этом случае желательно, чтобы объем не превышал одной страницы.

Пресс-релиз состоит из 7 значимых частей:

- 1) *Адрес* содержит указание на того, к кому вы обращаетесь. Здесь желательна максимальная персонификация.
- 2) *Заголовок* не обязан отражать основную идею пресс-релиза. Его задача – привлечь внимание к дальнейшему тексту, а потому он должен быть оригинальным и содержать изюминку.
- 3) *Лид (суть)* несет основную смысловую нагрузку. Он должен отвечать на шесть основных вопросов: что? где? когда? каким образом? благодаря кому и почему произошло или произойдет событие?

- 4) *Расшифровка* содержит более детальный рассказ о событии или факте, ваши эмоции и мнения по отношению к нему.
- 5) *Справка* состоит из кратких данных об организации, человеке или объекте, о котором упоминается в пресс-релизе.
- 6) *Подпись* под пресс-релизом должна принадлежать главе организации либо человеку, ответственному за связь с прессой и содержать максимум регалий.
- 7) *Координаты* – это телефон, факс, e-mail, адрес и т.п. автора пресс-релиза и ссылка на возможность обращаться к нему за более подробной информацией.

«Три телодвижения» составителя пресс-релиза

ОГЛЯНИТЕСЬ в прошлое и упомяните о предыстории события.

ОПУСТИТЕСЬ до уровня неспециалиста и не перегружайте текст терминами и упоминаниями о фактах, известных узкому кругу людей.

ВСТАНЬТЕ на точку зрения читателя и постарайтесь понять, что для него может быть интересным в вашей теме.

Бэкграундер (backgrounder) – информация базового характера, не являющаяся новостью или сенсацией: о профиле деятельности, планах, истории организации; изложение содержания документов; статистические данные и т.д. Бэкграундер обычно раздается журналистам непосредственно на новостном мероприятии, содержит информацию, дополняющую новостной пресс-релиз и помогающую журналисту подробно и без искажений подготовить нужный материал для СМИ (приложение 4).

Биография – опорная фактическая информация о конкретном человеке. Целесообразно иметь и периодически распространять сборник биографий всех руководителей вашей организации. Такие биографии предназначены для оперативного использования при возникновении того или иного повода: инициатива, принадлежащая данному лицу, неожиданное назначение, смерть и т.д.

Заявление – краткий и недвусмысленный документ, призванный объяснить позицию одной или нескольких организаций по какому-либо вопросу. Может носить наступательный, оборонительный характер или служить для предупреждения нежелательных событий.

Медиа-кит (media-kit), или пресс-кит, – набор, комплект, пакет для СМИ. Пресс-кит содержит несколько видов материалов, потенциально полезных для СМИ: бэкграундер, биографию, фото и т.д. Пресс-кит предназначен для ответа на наиболее вероятные вопросы прессы, появившиеся в процессе подготовки материала по поводу некоторого события.

Представляйте журналистам только ту информацию, которую хотите видеть опубликованной или переданной в эфир. Нежелательно давать

комментарии «не для протокола» или конфиденциальные сведения. Если журналист настаивает на получении конкретной информации, спокойно объясните ему, что вы данными сведениями не располагаете или политика вашей организации состоит в неразглашении внутренней информации.

Учитывайте время отсылки пресс-релиза: в рабочее время, будние дни, желательно с указанием конкретного журналиста, которому адресована информация. Обязательно удостоверьтесь о получении адресатом пресс-релиза.

6.4.2 Материалы для непосредственной публикации в СМИ

Новости могут подаваться в виде полностью готовых к публикации материалов для СМИ, которые создаются ПР-специалистами либо журналистами по их заданию. Главное, что следует планировать и чего добиваться в этом случае, – это чтобы, исходя из специфики конкретных СМИ, материалы отличались по объему, жанрам и стилистике.

Занимательная статья (feature) – это материал, цель которого не столько информировать, сколько развлекать. Стиль его неформальный, легкий, иногда юмористический. Статья может начинаться с примера-иллюстрации, анекдота, а суть излагается позднее. Занимательная статья строится по схеме: описание – объяснение – оценка и служит для информирования читателя в увлекательной форме.

Кейс-история (case history), или случай-история, используется обычно для рассказа о разрешении проблемной ситуации. Опыт одного может быть полезен для другого, поэтому СМИ в ряде случаев охотно публикуют подобные материалы. Кейс-истории обычно пишутся по формуле: 1. представление проблемы одной компании (региона и пр.), актуальной для других; 2. подход к ней компании (регионального руководства); 3. описание использованного решения проблемы и его преимуществ; 4. расширение опыта на основе использованного решения и выводы из него.

Именная, или авторская статья (by-liner) – это статья, подготовленная ПР-специалистом и мнимо подписанная высоким должностным лицом. Использование бай-лайнера придает публикации престижность, позволяет представить корпоративные взгляды в более авторитетной форме. Достоинство такого вида материалов еще и в том, что эти статьи или даже целые книги заведомо пишутся так, как этого хочет целевая аудитория, т.е. «угождают» ее вкусам.

Обзорная статья (ground-up article) – многие не особенно дружелюбны к публицити отдельной компании или органа власти, но при этом они приветствуют статьи, интегрирующие опыт нескольких компаний или органов власти в различных регионах. Такие обзорные статьи могут инициироваться как самими изданиями, так и ПР-специалистами. Паб-

лисити меньших по размерам и более слабых субъектов экономической или политической деятельности может улучшиться в результате включения материалов о них в обзорную статью вместе с материалами о крупных и сильных противниках.

Интервью (interview) – беседа, предназначенная для опубликования в прессе, к передаче, по радио или по телевидению. Эта форма подачи материалов распространена значительно шире перечисленных выше. Характерной особенностью интервью является то, что изложение фактов или высказывание о событиях ведется в нем от имени человека, которого интервьюируют, а не от лица журналиста. Интервью ценно мнениями, основанными на глубокой осведомленности, и личной привлекательностью для читателей лица или лиц, имеющих к поставленным вопросам самое близкое отношение.

Существует несколько форм интервью:

- *интервью-монолог*, когда выбранному для беседы человеку задается один важный вопрос, на который интервьюируемый подробно отвечает;
- *интервью-диалог* – беседа на вопросах и ответах. Используется и форма коллективного интервью, дающего представление о мнениях нескольких людей. В этом случае инициируется сбор некоторой авторитетной группы (политических лидеров, независимых аналитиков, сотрудников госструктур и пр.) для выяснения и сообщения аудитории спектра мнений по определенной проблеме;
- более сложный и творческий характер носит *интервью-зарисовка*. Такое интервью отличается значительным расширением роли журналиста, который не только задает вопросы, но и высказывает свое мнение по обсуждаемой теме, рассказывает об атмосфере беседы, приводит дополнительные сведения о собеседнике, делает исторические отступления и т.д.;
- особым видом интервью является *анкетирование*. В целях выяснения мнений больших групп людей в одних случаях формируется анкета, которая затем публикуется для всех читателей либо рассылается отдельным целевым аудиториям; в других вопросы транслируются по радио и телевидению с предложением звонить в студию и давать на них ответы. Собранные результаты обрабатываются, а на их основе составляются аналитические материалы. Анкетные интервью в большинстве случаев не могут квалифицироваться как репрезентативные (достаточно представительные) опросы, однако в ПР-обеспечении выполняют важную роль.

6.5 Подготовка и проведение пресс-конференции

Если у вас есть чем поделиться, если ваше сообщение сможет вызвать интерес журналистской аудитории, назначьте и соберите пресс-конференцию. Чтобы полученная журналистами информация была своевременно обработана, сдана и напечатана в газете, назначайте пресс-конференции и другие встречи на вторник, среду или четверг, но не на другие дни недели. Важно выбрать и время. Лучше, если это будет часом 11 дня. В этом случае есть вероятность, что информация, в которой вы заинтересованы, выйдет в этот или на следующий день.

Прежде чем назначить день, убедитесь, что в этот день не запланировано событие большее, чем ваше, по масштабу. Если даже день и время выбраны удачно, на количество журналистов в зале может повлиять выбранное вами место проведения. Оно должно быть там, куда репортеры без проблем смогут добраться на общественном транспорте.

Если нет своего зала или специализированного помещения для проведения пресс-конференций, следует удостовериться, насколько подходит помещение для проведения пресс-конференций. Несколько правил: зеркала мешают телеоператорам, колонны мешают входящим и выходящим, шум из окон мешает всем.

Приглашайте журналистов заранее, если это заранее запланированное мероприятие. Первое приглашение пошлите за неделю, второе за 3 дня до пресс-конференции. Не позднее чем за сутки сделайте контрольный обзвон. Во-первых, узнаете, получено ли вообще ваше приглашение, во-вторых, напомните о себе и, в конце концов, сможете рассчитать, сколько участников следует ждать.

Для представителя СМИ пресс-конференция начинается уже тогда, когда он отправляется по указанному в вашем приглашении адресу. Понятно, что место встречи он непременно найдет. Однако от того, как долго он будет искать, зависит настроение журналиста, которое в свою очередь может отразиться на характере материала. Изготовьте указатели: объявления на входе в здание, где будет проходить пресс-конференция, с обозначением этажа и комнаты; стрелки с текстом: «Пресс-конференция» — внутри здания, таблички на двери пресс-конференционного помещения и указатели «Регистрация» на столе, если прибытие журналистов фиксируется.

Каждый журналист должен получить максимум информации в письменном виде для упрощения процесса написания будущих материалов. Такой набор может включать в себя:

- пресс-релиз;

- информационный листок об официальных лицах, которые будут выступать;
- копии либо тезисы речей, произнесенных на пресс-конференции;
- информацию о компании;
- фотографии.



Все это укладывается в специальную папку с двумя кармашками. Можно ее напечатать по заказу, можно наклеить на обычную папку стикер с логотипом компании. В одном из кармашков – визитная карточка. Основным элементом такого комплекта – буклет. Он обычно включает короткие сведения об организации (история создания фирмы, главные направления деятельности, будущие планы). Положите также, если есть, копии предыдущих статей о вас. Это поможет сделать журналистам расширенный материал. Помогайте друг другу!

На стол, за которым будут сидеть участники, поставьте таблички. Фамилия, имя, отчество должны быть указаны полностью, достаточно крупно и повторены на обратной стороне (чтобы участник без труда смог найти свое место за столом). Не стоит указывать там же и прочие данные об этих уважаемых людях. Во-первых, этого все равно не будет видно. Во-вторых, имя придется писать мельче. Таким образом, не будет видно уже вообще ничего.

На стене за столом участников повесьте ваш логотип, в этом случае он с наибольшей вероятностью попадет в поле зрения видеокамер. Даже если камер нет – его стоит повесить. Невнятная ксерокопия не годится. Изготовьте его на заказ и размером не меньше чем 40 x 60 см.

Распределение ролей на пресс-конференции

В президиуме располагаются один-три участника (нюсмейкера) и ведущий. Первая роль предполагает ответственность за информацию как таковую. Вторая – за процедуру ведения пресс-конференции. Ведущий приветствует собравшихся, представляет участников, регулирует поступление вопросов, следит за регламентом и наконец завершает пресс-конференцию.

Пресс-конференция началась.

Можно ли затягивать ее открытие? Да, отступление от объявленного времени на 5-10 мин. допустимо и даже желательно. За этот период подтянутся опоздавшие. Однако разрыв продолжительностью более 15 минут чреват осложнениями: аудитория начинает раздражаться.

Как долго проводить пресс-конференцию?

Планируемая продолжительность – 30-60 минут. К исходу часа внимание журналистов ослабевает, ощущение солидности постепенно утрачивается. Поэтому, даже если вопросы не иссякли, имеет смысл прекратить пресс-конференцию искусственно. Но сделайте это искусно, без грубостей. Пусть все участники еще раз почувствуют то уважение, которое вы к ним испытываете.

Вступительная речь необходима, но не следует ее сильно затягивать и превращать в «тронную». Задача вступительного слова - больше задать эмоциональную тональность, чем снабдить информацией. В этом смысле самой важной является первая минута выступления. То, как она прошла, определит ход всей пресс-конференции. Выступления на пресс-конференции должны нести в себе минимум информации, ведь вам еще предстоит сказать все, что вы хотите сказать, отвечая на вопросы журналистов: предоставьте им возможность заняться любимым делом. Один из важных аспектов – в конце пресс-конференции заинтересуйте всех присутствующих заявлением о готовящихся событиях, например, это может быть конкурс для журналистов на освещение определенной темы, которая важна для вашей НКО. Оговорите условия и постарайтесь включить в жюри известных в городе (районе, крае, области) журналистов или главных редакторов.

Первые фразы называют «зачином». Зачином может служить обращение непосредственно к интересам собравшихся, оригинальная цитата, интересный факт, впечатляющая цифра, вопрос или цепочка вопросов, прием сопереживания («недавно я стал свидетелем такого разговора...»), или «когда я шел на сегодняшнюю пресс-конференцию...»), шутка или остроумное замечание. Другой беспроигрышный вариант – заговорить о своих чувствах по поводу сегодняшней встречи, этого события и т.п. Можно рассказать и анекдот. Но только по теме.

6.5.1 Десять правил правильного выступления



- 1) Соберитесь (прежде чем говорить, ответьте на 4 вопроса: кому вы будете говорить, что говорить, где и когда).
- 2) Держитесь темы (какова ваша главная идея, что вы хотите доказать).
- 3) Будьте логичны (держите в голове какую-то логику, не перебегайте с темы на тему).
- 4) Запишите (перед вами на всякий случай должен быть текст).
- 5) Говорите, а не читайте (потренируйтесь в говорении, поскольку чтение говорит о неподготовленности).

- 6) Предполагайте возражения (следует заранее подумать и учесть возможную критику сказанного).
- 7) Будьте понятны (говорите конкретно и ясно, чтобы люди могли вас понять).
- 8) Разумно используйте графику, если это необходимо (она должна только поддерживать, а не заслонять собой выступление).
- 9) Будьте убедительны (следует быть живым, интересным, чтобы доказать значимость произносимого для собравшихся).
- 10) Вовремя остановитесь.

Поскольку во время устного выступления слушатели не могут, как при чтении, возвращаться к его началу, следует отдельные моменты повторять. То же касается и окончания речи: следует заранее предупредить слушателей: «Перед тем, как перейти к вопросам...», «В завершение» и т.п. Постарайтесь избежать нашей любимой фразы: «И последнее...», которую мы повторяем неоднократно, убивая в слушателях всякую надежду дожить до окончания выступления.

Последнее впечатление, как правило, самое сильное, и если заключения нет, суть выступления ускользает от слушателей. Если обстановка подразумевает эмоциональную сдержанность, в качестве финала допускается краткое повторение сказанного.

Заключение должно быть непосредственно связано с главной идеей выступления, быть естественным, мажорным, оптимистичным по духу. В идеале, заключение должно быть сюрпризом для слушателей, вызвать эмоциональный всплеск. Оно должно быть таким, чтобы слушателям рефлекторно захотелось заплодировать.

Главный критерий успешного выступления на пресс-конференции не эмоции, а информативность. Если вы уж вышли к микрофону, то обязаны выдавать информацию. Но знайте меру. Перегружать информацией вредно. Не стоит приводить большой перечень цифр и имен. Дайте журналистам эту информацию в письменном виде, либо приведите только два-три примера, иначе в прессе появятся искажения. Старайтесь не высказываться по вопросам, в которых вы некомпетентны.

Вопросы – ответы – это такая игра, в которой не должно быть проигравших. И пострадавших. Но как быть, если у вас возникает ощущение, будто на вас нападают. Вам, естественно, хочется защищаться и дать сдачи. Увы, если вы решили стать звездой публичных выступлений, вам придется отказывать себе в этом удовольствии.

Что делать, если, например, кто-то с вами не соглашается? Выслушайте его внимательно. «Слушайте глазами», чтобы он чувствовал, что вы серьезно взвешиваете его точку зрения. И никогда не возражайте в открытую. Не показывайте смущения от возражений или провокацион-

ных вопросов. Начните ответ на них с фразы: «Спасибо за острый вопрос» или «Проблема, о которой Вы говорите, действительно существует». А дальше... применяете банальный студенческий прием: говорите на ту тему и выдавайте ту информацию, которую знаете, или которую считаете нужной, например: «Но чтобы разобраться в вашем вопросе квалифицированно, нужно рассказать вот о чем...» Вы много раз наблюдали, как этот прием применяют звезды политики и шоу-бизнеса.

Но что делать, если у вас нет ответа? Вообще нет. Никакого. Вариант ответа: «У меня сейчас нет данных» или «Не знаю» – значительно лучше, чем «Без комментариев» или «Не хочу отвечать». Если не знаете ответа, так и скажите. Запишите вопрос и скажите тому, кто его задал, что ответите ему через определенное время (например, в течение 24 часов – это всегда хорошо звучит). Записывая вопрос на виду у всех, вы показываете, что считаете вопрос важным. Если в чем-то ошиблись и вас засекли, сразу признавайте ошибки и приносите извинения, в противном случае ошибки с наслаждением будут смаковать журналисты.

Бывает и так, что из-за волнения или из-за отсутствия навыка изъясняться устно, журналист задает маловразумительный вопрос. В каждом конкретном случае в зависимости от ситуации вы можете выбрать один из вариантов:

- 1) Попросите повторить вопрос – скорее всего он станет короче и вразумительнее;
- 2) Повторите сами вопрос так, как вы его поняли;
- 3) Попросите несколько минут на размышление (продолжая параллельно отвечать на другие вопросы) – за это время о том вопросе могут просто забыть.

Что делать, если задают сразу по 2-3-4 вопроса? Удержать в голове сразу несколько вопросов невозможно даже для опытного оратора. Побойтесь о том, чтобы этого не случилось, заранее. Ведь организаторы пресс-конференции вправе объявить любой регламент ее проведения. Если вы предполагаете большое количество вопросов, скажите в самом начале: «Мы знаем, что количество журналистов, желающих задать вопросы, велико, а время пресс-конференция ограничено, потому просим вас задавать только по одному вопросу». Если обнаружатся попытки нарушить регламент, вы можете напомнить: «Мы договорились задавать по одному вопросу».

Как поступить, если вместо вопроса следует «самовыражение» журналиста или другого участника пресс-конференции, например такое: «Пользуясь случаем, я хотел бы вам сказать...»? Можно прервать монолог разъяснением того, что форма проведения пресс-конференции не предполагает дискуссии или даже обмен мнениями. Еще лучше произ-

нести короткую фразу: «Формулируйте, пожалуйста, ваш вопрос!». Порядок вопросов регулируется очередностью поднятых рук.

Бывает и такое, что вопросов нет. Причина в вас. Произошло что-то одно:



- Вы слишком затянули свое выступление;
- Где-то в своем выступлении вы задели какое-то болезненное для аудитории место;
- Вы так и не смогли их увлечь, заинтересовать;
- Где-то в середине вашего выступления слушатели

потеряли нить.

Что же в этом случае делать? Можно заранее попросить знакомых журналистов задать какие-нибудь вопросы для затравки. Можно то же самое поручить сотрудникам вашей организации. Наконец, можно произнести фразу: «Перед пресс-конференцией нам было передано несколько записок (поступило несколько звонков) с вопросами» и т.д.

Старайтесь предвидеть, какие вопросы вам будут заданы. Запишите их на листке цветной бумаги, оставляя после каждого по 6 строк. Можно угадать 70%. Подготовка к пресс-конференции включает в себя также и составление списка возможных вопросов и ответов.

Помните, что ответы на вопросы могут исправить или испортить впечатление от выступления. Исходя из этого несколько инструкций для того момента, когда вы уже стоите перед микрофоном:

- Уяснив вопрос, не спешите отвечать на него, не пытайтесь сообщить слушателям все, что вам известно по данному поводу. Нельзя превращать свой ответ в дополнительную лекцию. Ответ на вопрос должен быть предельно кратким;
- Если вопрос задан четко, но тихо, его необходимо повторить для всех;
- Никогда не уходите от вопросов, которые звучат как своеобразный вызов, и связаны с желанием проверить позицию оратора. Ответ обязателен! Только сохраняйте выдержку и чувство юмора;
- Если слушатель воспользовался правом задать вопрос для того, чтобы высказаться, нужно, спокойно выслушав его, сказать примерно следующее: «Спасибо за ценное дополнение!»;
- Польстите себе тем, что любые вопросы свидетельствуют о том, что выступление слушали.

Визуальные вспомогательные средства вносят в ход пресс-конференции разнообразие, позволяют удерживать внимание, повышают запоминаемость. Поэтому, используйте, если это необходимо, картинки,

таблицы, графики, схемы, рисунки, карты, и т.д. Для этого потребуются мультимедийные проекторы. Они довольно дороги, но почти в каждом городе есть места, где их можно взять напрокат. Весь материал готовится в программе Power Point или аналогичной. Фотоснимки сканируются и обрабатываются. Все это называется визуальной презентацией. Но, подбирая материал для нее, располагайте его таким образом, чтобы последовательность зрительных образов обеспечивала повышение эмоционального напряжения. Только не затемняйте при этом помещение полностью: оставьте собравшимся возможность что-то записывать. Изображения комментируйте кратко и точно, связывая текстом одну картинку с другой. Нельзя сначала показывать картинки, а потом делать доклад. Должно быть все наоборот. Или параллельно. После того как показаны картинки, самый хороший доклад воспринимается тяжело. Слово – плохой конкурент изображению.



Нужно тщательно продумать технические детали. И провести репетицию с использованием всей техники. Проверять работу проектора, микрофонов и другой техники лучше заранее.

Когда ведущий говорит журналистам: «Спасибо и до свидания», пресс-конференция не заканчивается – журналисты, как правило, подходят к ньюсмейкеру, чтобы получить какую-либо дополнительную информацию. Нормально. Даже в условиях отсутствия времени найдите возможность сказать настойчивому репортеру пару слов, а, в крайнем случае, дайте контактные телефоны для связи в перспективе.

В день мероприятия (максимум – утром следующего дня) отправьте материалы заинтересованным журналистам, которые не смогли прийти. Отправьте благодарности соответствующим лицам. Организуйте заседание с целью анализа сильных и слабых сторон прошедшей пресс-конференции. Как бы ни прошло мероприятие – никого не ругайте. Постарайтесь сконцентрироваться на том, как максимально использовать полученный опыт для улучшения работы в будущем. Причем полученные уроки можно использовать не только на пресс-конференциях. На следующий день необходимо провести пресс-клиппинг – анализ вышедших в СМИ материалов, который крайне необходим как для определения степени эффективности акции, так и для формирования планов на будущее. Собранные материалы сложите в архив, который вам пригодится.

6.6 Составляющие успеха кампании по связям с общественностью

1. В организации должен быть человек, отвечающий за работу с прессой (пресс-секретарь, директор по связям с общественностью и т.п.). Эту важную работу может делать и высшее управляющее лицо вашей организации. Имеется в виду не просто умение выступить на пресс-

конференции, а обладание способностью рутинно, изо дня в день, работать с прессой.



ПРАВИЛО: только один человек в организации имеет дело с прессой. Пресса знает его, доверяет ему, верит поступающей от него информации, а он знает прессу как никто другой.

2. Положительное освещение в прессе является результатом правильно построенных отношений с ней. Пресса состоит из людей, у них есть свои сильные и слабые стороны, симпатии и антипатии. Выработка отношений взаимного доверия и уважения с журналистами требует массы времени и тяжелой работы. При этом надо придерживаться трех принципов:

- 1) Необходимо знать, что собой представляет пресса и как она работает;
- 2) Необходимую вам информацию надо подавать так, чтобы журналистам было легко с ней работать;
- 3) Необходимо уметь прятать информацию, могущую вызвать негативную реакцию.

Хотелось бы немного остановиться на последнем пункте. Совместными усилиями НКО и НПО на юге страны была построена баня. Общая стоимость проекта, включая и стоимость земли, составила около 20 000 долларов. Сумма для южного села огромная. Журналисты, побывавшие на открытии, вынесли стоимость в заголовок, вследствие чего реализованный проект вызвал негативную реакцию. Никто не задумался о том, что самое дорогое в этом проекте – земля.

Перечень типовых ПР акций:

- рассылка пресс-релизов;
- проведение экстренных и плановых пресс-конференций;
- издание собственного печатного органа или постоянное представительство в другом печатном органе;
- рассылка типовых или персонализированных писем;
- публичные выступления (на ТВ, радио, прессе, на встрече) по вопросам, значимым для целевой группы;
- благотворительные акции;
- спонсорские акции;
- личные встречи с лидерами или представителями целевых групп; проведение обучающих семинаров, конференций и тренингов;
- для представителей ключевых групп – поздравления и соболезнования по поводу общих и личных событий в жизни представителей целевых групп;
- дебаты в прессе, на радио, ТВ, на встречах.

6.6.1 Требования к специалисту по связям с общественностью



Один из американских учебников PR называет следующие качества, необходимые специалисту по PR:

- здравый смысл;
- организаторские способности;
- разумность суждений, объективность, критичность восприятия;
- способность понять и принять точку зрения другого;
- стойкость характера;
- живой, ищущий ум;
- усидчивость, способность к длительной самостоятельной и творческой работе;
- гибкость ума, способность одновременно заниматься несколькими проблемами;
- оптимизм, чувство юмора.

Как видим, в этих характеристиках концентрируются интеллектуальные, волевые и профессиональные качества. Можно не сомневаться: человек, обладающий такими чертами, добьется желаемого воздействия на людей. Причем подобные качества сами по себе окажут нужное воздействие на партнеров, подтвердят высокий авторитет специалиста и тем самым организации, от имени которой он действует. Общественность как бы выдает аванс доверия авторитетному лицу, организации, заранее полагаясь на ее мнение и оценку. Это чрезвычайно важно. Ведь сама сущность PR прежде всего состоит в том, чтобы изыскать пути для завоевания этого доверия.

В книге Харви Маккея под примечательным названием «Как уцелеть среди акул» есть такое высказывание: «В условиях информационной цивилизации вы можете успеть обмануть одного партнера. Но это будет ваш последний партнер – завтра о вашей ненадежности, об опасности контактов с вами будут знать все. Тогда вы можете ставить крест на своих честолюбивых планах – ваша подмоченная репутация сделает их совершенно нереальными».

Кроме честности, надежности, важнейший источник авторитета – деловитость, оперативность, профессионализм. Если вы сами обладаете всеми этими качествами, проблему с PR-менеджером в вашей организации можно считать решенной. Если недостаток времени или же чего-либо другого не позволяет вам заниматься этой сложной, но увлекательной деятельностью, не откладывая в долгий ящик, займитесь поиском или воспитанием столь нужного вашей организации специалиста.

Список использованной литературы в главе 6

- 1) Т. Абанкина, «PR некоммерческой организации: теоретические основы современных PR-технологий и моделей коммуникации» → <http://www.future.museum.ru/part01/010501.htm>
- 2) М. Богомолов, материалы тренинга Ассоциации ЦПГО «Разработка PR стратегии/ Связь с общественностью», 2006
- 3) Е. Мачнев, «Эффективная коммуникация. Связи с общественностью».
- 4) М. Пастухова, Е. Шевченко «Взаимодействие НПО и СМИ» → http://www.good.cnt.ru/p7_51.htm
- 5) Г. Почепцов, «Паблик рилейшнз для профессионалов. Изд-во «Ваклер», 2001
- 6) С. Рубашкина, «PR не роскошь, а средство к продвижению» Южный Региональный Ресурсный Центр, 2000
- 7) С. Рубашкина, И. Мордарь, Е. Хакимова, В. Тимошенко, Н. Семенов, «Как работать со средствами массовой информации», ЮРРЦ 1998
- 8) М.С. Салливан, «Ответственная пресс-служба: взгляд изнутри», М., 2004
- 9) А.Н. Чумиков, «Связи с общественностью», М.: Дело 2001

Рекомендуемые издания и пособия по PR

- 1) Бенедиктова В.И., «О деловой этике и этикете». М., Фонд «Правовая культура», 1994
- 2) Блек С., «Паблик рилейшнз. Что это такое», (Пер. с англ.) М., Новости, 1990
- 3) Блек С., Введение в Паблик Рилейшнз. (Пер. с англ.) Изд-во «Феникс», 1998
- 4) Бойков В.А., «Подготовка информационных и рекламных материалов для газет, радио и телевидения». М., 1971
- 5) Грушин Б.А., «Массовое сознание». М., 1987
- 6) Гуревич П.С. Приключение имиджа. М., 1991
- 7) Дороти Доти. Паблсити и паблик рилейшнз. (Пер. с англ.) М., Филин, 1996
- 8) Лебедева Т.Ю. Паблик рилейшнз. Корпоративная и политическая режиссура. М., 1999
- 9) Невзлин Л.Б. «Паблик рилейшнз» – кому это нужно? Основы учебного курса. М., Экономика, 1993
- 10) Ноэль-Нойман Э. Общественное мнение: открытие спирали молчания. М., 1996

- 11) Пиз А. Язык жестов. Увлекательное пособие для деловых людей. (Пер. с англ.) Воронеж, НПО МОДЭК, 1992
- 12) Поппер К. Открытое общество и его враги. М., 1993
- 13) Сопер П.Р. Основы искусства речи (Пер. с англ.) М., Прогресс-Академия, 1993

Приложение 6.1

Закон о рекламе Кыргызской Республики

Статья 18. Социальная реклама

1. Социальная реклама представляет общественные и государственные интересы и направлена на достижение благотворительных целей.

В социальной рекламе не должны упоминаться коммерческие организации и индивидуальные предприниматели, а также конкретные марки (модели, артикулы) их товаров, равно как и марки (модели, артикулы) товаров, являющихся результатом предпринимательской деятельности некоммерческих организаций.

2. Осуществляемая на безвозмездной основе деятельность физических и юридических лиц по производству и распространению социальной рекламы, передача своего имущества, в том числе денежных средств, другим физическим и юридическим лицам для производства и распространения социальной рекламы признаются благотворительной деятельностью, которая пользуется предусмотренными законодательством льготами.

3. Рекламораспространители, являющиеся организациями средств массовой информации, обязаны осуществлять размещение социальной рекламы, предоставлять рекламодателям эфирное время и основную печатную площадь в пределах лимита – пяти процентов в год, установленного для рекламы законодательством Кыргызской Республики о рекламе.

Рекламораспространители, не являющиеся организациями средств массовой информации, обязаны осуществлять размещение социальной рекламы в пределах пяти процентов готовой стоимости предоставляемых ими услуг по распространению рекламы.

Рекламопроизводители обязаны предоставлять услуги по производству социальной рекламы в пределах пяти процентов годового объема производства рекламы.

Условия, касающиеся времени размещения и средств распространения социальной рекламы, предложенные рекламодателем, являются обязательными для рекламораспространителя, если рекламодатель обраща-

ется к рекламодателю не позднее чем за месяц до предлагаемого срока распространения социальной рекламы.

Оплата производства, размещения и распространения социальной рекламы производится на основании договора.

В случае превышения объема заказов на производство, размещение и распространение социальной рекламы над установленными для такой рекламы лимитами эфирного времени, основной печатной площади и при возникновении споров очередность производства, размещения и распространения социальной рекламы устанавливается в порядке получения рекламопроизводителем, рекламодателем оферт рекламодателей.

4. Не допускаются какие-либо действия рекламопроизводителей и рекламодателей, препятствующие производству, размещению и распространению социальной рекламы в пределах, установленных пунктом 3 настоящей статьи. В случае совершения таких действий они подлежат обжалованию в суд в установленном порядке.

Приложение 6.2



**Ассоциация «Жер Азыгы» при поддержке
Ошского Ресурсного центра СМИ
объявляет среди журналистов Кыргызстана**

КОНКУРС

на лучшее освещение деятельности Ассоциации «Жер Азыгы»

Тематика конкурсных материалов: освещение деятельности Ассоциации «Жер Азыгы»; освещение аграрных (сельскохозяйственных) проблем в Кыргызстане.

Кто может принять участие: журналисты любых печатных СМИ Кыргызстана, независимо от форм собственности, а также непрофессиональные авторы.

Условия конкурса:

Все материалы должны быть не больше 1,5 страниц 2 шрифтом Times New Roman на кыргызском и узбекском языках.

Все материалы принимаются только в электронной форме (дискета, диск, флэш-карта или по e-mail) в Ассоциацию «Жер Азыгы» или Ошский Ресурсный центр СМИ.

Все материалы будут опубликованы в газете «Агробизнес» Ассоциации «Жер Азыгы».

Сроки конкурса: конкурс продлится с 1 апреля до 1 октября 2006 года. Итоги будут подведены компетентным жюри 1 ноября и официально объявлены 6 ноября 2006 года.

Куда отправлять или сдавать конкурсные материалы:

Ассоциация «Жер Азыгы»

Гулжамал Чокморова

714000, Ош, ул. Ленина, 323

тел.: +996 (03222) 25805, 55394

e-mail: chokmorova@aac.org.kg

www.aak.org.kg

Ошский Ресурсный центр СМИ.

714000, Ош, ул. Курманжан-Датки, 271

тел.: +996 (03222) 20858, 55259

e-mail: omrc@fergaha.org

Приложение 6.3



ОО «Центр гражданских инициатив «ЛИДЕР»

О реализации проектов в рамках общенациональной кампании «Я за честные выборы!», ОО ЦГИ «Лидер»

От 6 июля 2005 года

Объединившись в один тугой узел, несколько организаций, а именно Ассоциация Центров Поддержки Гражданского Общества, Интерньюс-Кыргызстан, Кел-Кел, Коалиция за Демократию и Гражданское Общество, Конгресс Бизнес Ассоциаций, Международный Центр Интербилим, Фонд за Международную Толерантность начали Общенациональную Гражданскую Кампанию «Я за честные выборы!».

ОО ЦГИ «Лидер», как член АЦПГО, тоже не остался в стороне. В рамках Национальной Кампании с начала июня начал реализовываться проект «Обеспечение прозрачности в деятельности Участковых Избирательных Комиссий». Для достижения прозрачности и честности в вы-

борном процессе была создана временная сеть НПО Иссик-Кульской области. 2-3, 4-5 и 21-22 июня члены ОО, вошедшие в состав УИК, прошли обучение по основам избирательного права. Таким образом, из 36 обученных нами представителей общественных объединений, 33 стали членами УИК. И более того 2 представителя были выбраны в качестве председателя УИК. Однако уже сейчас наши обученные коллеги замечают множество нарушений, которые никак не пресекаются со стороны соответствующих органов. Такие как, неточные списки избирателей, плохое материально-техническое оснащение избирательных участков, неправомерные действия со стороны председателей, односторонняя агитация.

Мы так же активно осуществляем мониторинг организаций по Иссик-Кульской области, которые реализуют проекты по обеспечению прозрачных и справедливых выборов в нашем регионе. Таких организаций у нас 6! Практически все проекты направлены на обучение электората по выборным вопросам, подворное уточнение списков избирателей г. Каракола и близлежащих районов, подготовка независимых наблюдателей, информационное знакомство жителей с вопросами по выборной технологии через телевизионное освещение.

Также с 5 по 7 июля волонтеры-добровольцы в белых футболках, на которых изображено лого Общенациональной Кампании «Мы за честные выборы!» стараются не пропускать ни один двор и распространять 35 200 брошюр по всей области с ответами кандидатов в президенты КР, что позволит нашему электорату более осознанно сделать свой правильный выбор.

Более того, наша организация очень активно проводит информационные встречи с женщинами-пикетчицами, на которых обсуждается дестабилизация ситуации в КР до и после выборов и участие женщин-пикетчиц в разрешении данной проблемы. Подобные встречи проводятся по всей республике в рамках проекта, который реализует Агентство Социальных Технологий в г. Бишкеке. В Иссик-Кульской области информационные встречи прошли уже в селах Жолголот и Тюп, планируется провести еще одну встречу в селе. Тон.

Полагаем, что усилия неправительственного сектора КР помогут обеспечить прозрачные и справедливые выборы Президента КР!

Подготовила Салимова Лейла,
Координатор ЦПГО

ОО ЦГИ «Лидер»,
Иссик-Кульская область,
г. Каракол, ул. Абдрахманова, 142/6
(03922) 54184, 50407
root@lider.cango.net.kg

27 апреля 2006 года

г. Бишкек

ПРЕСС-РЕЛИЗ

Сегодня в г. Бишкек был подписан меморандум о взаимопонимании и сотрудничестве по совершенствованию законодательства в сфере государственного финансирования некоммерческих организаций (НКО). Данный документ был подписан между Министерством труда и социальной защиты Кыргызской Республики, Ассоциацией Центров Поддержки Гражданского Общества (АЦПГО) и Международным Центром Некоммерческого Права, которые договорились работать в тесном сотрудничестве.



На фото: представители Министерства труда и социальной защиты КР и НКО подписывают меморандум

В соответствии с меморандумом образована совместная рабочая группа по разработке Закона Кыргызской Республики «О социальном заказе», который будет предусматривать механизмы государственного финансирования НКО. В частности, Международный Центр Некоммерческого Права предоставит экспертную оценку законопроекту, который уже разработан специалистами Министерством труда и социальной защиты.

АЦПГО, в свою очередь, проведет публичные обсуждения законопроекта во всех областях республики с участием представителей НКО и направит предложения его участников в Министерство труда и социальной защиты Кыргызской Республики, которые будут ответственны за их рассмотрение.

«Суть разрабатываемого законопроекта «О социальном заказе» – это правовая база выделения материальных средств на социальные нужды в виде государственного заказа на основе открытых конкурсов, – отмечает Исполнительный директор АЦПГО Э.Убышева. Настоящий законопроект призван упорядочить существующие взаимоотношения между государством и неправительственными организациями в социальной области. Это обеспечит вовлечение в процесс решения социальных проблем наиболее активных слоев общества, что само по себе очень важно. При этом финансовые средства, поступающие в виде государственного заказа, будут содействовать устойчивости многочисленных общественных организаций, уже состоявшихся и активно работающих».

Планируется, что законопроект «О социальном заказе» будет внесен в Жогорку Кенеш Кыргызской Республики в конце июня 2006 года.

Также, между указанными организациями, а также Общественным Фондом «Центр Права» был подписан рамочный договор о сотрудничестве в сфере совершенствования законодательства в сфере социальной политики.

Если у вас возникли дополнительные вопросы, то обращайтесь к Разаку Ашимбаеву.

по эл. почте: gazak@acscc.org.kg либо по тел.: (312) 664636 (105)

ГЛАВА 7 Источники финансирования и формирование финансовой устойчивости НКО

Анара Алымкулова

Введение

7.1 *Что такое «устойчивость»? Условия, обеспечивающие устойчивость неправительственного сектора*

Чтобы выжить, организации, составляющие неправительственный сектор, должны сфокусироваться на создании условий, обеспечивающих устойчивость сектора:

- 1) Национальное окружение, поддерживающее НКО;
- 2) Законодательство, благоприятное для создания и работы НКО, для эффективного привлечения и использования ими ресурсов из различных источников и в различной форме;
- 3) Наличие коалиций и сетей НКО;
- 4) Наличие стандартов и этического кодекса НКО;
- 5) Эффективный фандрайзинг – из многих, в первую очередь местных источников.

Для того, чтобы НКО оставалась действительно устойчивой в течение продолжительного времени, она должна обладать:



- четко определенными, реалистичными целями и задачами;
- высоким качеством предоставляемых услуг или продуктов;
- результатами деятельности, способными получить высокую оценку со стороны основных стейкхолдеров;
- руководством и персоналом, известными своей безусловной компетентностью;
- стремлением взаимодействовать с родственными НКО;
- способностью принимать участие в многостороннем партнерстве;
- позитивным, с точки зрения общественности, публичным имиджем;
- прозрачностью и подотчетностью;
- благоприятным правовым, политическим и социальным окружением;
- разнообразными источниками финансирования.

Как видно из вышесказанного, понятие устойчивости включает в себя широкий спектр характеристик НКО, показывающих, как она осуществляет свою деятельность, каково качество ее отношений с различными стейкхолдерами и как ее воспринимают со стороны. По мере убывания ресурсов и возрастания объема требований

ресурсов и возрастания объема требований первостепенное значение приобретает вопрос обеспечения дальнейшего функционирования НКО. Задача достижения устойчивости непроста – она не имеет быстрых решений, достижение устойчивости требует согласованных обдуманых действий. Чем раньше члены организации осознают то, что им никто ничего не должен, что поиск средств – это не одноразовое действие, а постоянно идущий процесс, который нужно тщательно планировать, тем лучше.

Относительно самого смысла термина «устойчивость» существуют различные определения. Большинство профессионалов определяют его с точки зрения «финансовой устойчивости» – как обеспечение диверсифицированных или разнообразных источников дохода, что позволяет избежать полной зависимости от ограниченного числа источников финансирования. Основные причины поиска новых ресурсов для финансовой устойчивости НКО Кыргызстана в долгосрочной перспективе следующие⁶²:

- Сокращение грантовой поддержки в целом по стране;
- Грантовые фонды в целом на Центральноазиатский регион сокращаются;
- Фокусирование донорских организаций на новые рынки: Грузия, Азербайджан, Афганистан и Ирак;
- Сокращение поддержки на социальные программы.

Для любой организации, чтобы решать стоящие перед ней задачи, важно быть «финансово устойчивой». Это значит:

- Быть способной оплатить текущие расходы из текущих доходов.
- Быть способной оплатить будущие расходы из будущих доходов.
- Быть способной оплачивать приобретение (обновление) основных средств (оборудование, помещение, др.).
- Быть способной покрыть непредвиденные расходы.

В данной главе предлагается анализ возможных источников финансирования деятельности НКО. Важно помнить, что существует большое разнообразие источников финансирования, но практически используется – мало. Целью данной статьи является – расширение знаний представителей НКО в области привлечения средств для достижения финансовой устойчивости.

⁶² Анара Алымкулова, Дидара Сейпульник. Стратегия выживания НКО в Центральной Азии: Финансовая устойчивость НКО // Policy Brief papers by Williams Davidson Institute, 2005 – www.wdi.bus.umich.edu

Разговор о потенциальных источниках финансирования НПО начнем со статистических данных. В западных странах среднестатистический годовой бюджет НПО составляют⁶³:

- членские взносы и доходы от собственной деятельности – 47%;
- государственное финансирование – 43%;
- благотворительные пожертвования, включая гранты от фондов, коммерческих фирм и индивидуальные пожертвования – 10%.

Нетрудно заметить, что подавляющую часть поступлений НПО (90 процентов) составляют «нетрадиционные» для организаций СНГ источники – хозяйственная деятельность, государственное финансирование и членские взносы. Более привычные для НПО гранты от донорских организаций, благотворительные пожертвования от коммерческих фирм и физических лиц составляют лишь 10 процентов.

Иная картина наблюдается в странах СНГ. Согласно данным социологического исследования «Правовые инициативы некоммерческих организаций России», усредненный бюджет НПО России состоит из следующих источников финансирования:

- членские взносы – 18%;
- индивидуальные пожертвования – 12%;
- спонсорские взносы – 12,6%;
- средства российских фондов – 2,8%;
- средства иностранных фондов – 22,7%;
- государственные источники – 8,9%;
- средства политических организаций – 5,1%;
- собственные доходы от услуг – 0,6 %;
- прочие источники – 9,3 %.

Если сгруппировать данные статьи поступлений в соответствии с основными источниками финансирования НПО, то картина будет следующей:

- благотворительные фонды и международные донорские организации – 25,5%; предпринимательские структуры – 12,6%;
- органы исполнительной власти и местного самоуправления – 8,9%;
- физические лица – 30%;
- другие НПО – 5,1%.

Таким образом, в России основными источниками финансирования являются пожертвования от физических лиц и гранты от донорских организаций.

⁶³ «Фандрайзинг: мифы и реальность», Москва, 1993.

7.2 *Диверсификация источников финансирования. Детальный анализ источников финансирования (традиционный Фанрайзинг, социальные предприятия/доходоприносящая деятельность/платные услуги, членские взносы, корпоративная благотворительность, частные пожертвования)*

Достижение финансовой устойчивости является основой любой организации. Существуют два основных способа финансирования организации: внешнее и внутреннее.



1. Внешние источники финансовых средств.

- Традиционный фандрайзинг:
 - Гранты международных донорских организаций, общественных и государственных фондов правительства или местной администрации;
 - Индивидуальные (частные) пожертвования;
- Корпоративная поддержка:
 - Благотворительность или филантропия;
 - Спонсорские взносы от коммерческих структур;
 - В виде подарков (например, в виде компьютеров, др.) или в качестве призов;
- Государственная поддержка:
 - социальное партнерство (контракты/социальные заказы).

2. Внутреннее финансирование, при котором источниками средств являются:

- средства от проведения благотворительных мероприятий. Это могут быть доходы от марафонов, распродаж, концертов и т.д.;
- добровольные пожертвования отдельных членов организации;
- социальное предприятие или доходы от предпринимательской деятельности НКО. Такую деятельность можно нести как непосредственно, так и через специально создаваемые, учрежденные ими предприятия. К предпринимательской деятельности может быть отнесена деятельность по реализации производимой продукции, работам или услугам, доходы от реализации или сдачи в аренду имущества и т.д.

В Кыргызстане основными источниками финансирования являются международные гранты (у многих НКО составляет до 90% и выше), доходоприносящая деятельность/платные услуги (в среднем до 5-10% и выше); членские взносы (не более 1%). Очень трудно рассчитать формулу для определения процентов поступлений от различных источников для финансовой устойчивости НКО. Однако баланс между внутренними и внешними источниками финансирования необходим для того, чтобы организация могла покрывать операционные и административные рас-

ходы для определения программных приоритетов и проектов, не зависящих от приоритетов доноров.

Большинство НКО в Кыргызстане зависят в огромной степени от внешней финансовой поддержки международных доноров. Это представляет собой двойную проблему. Первое – уровень международного финансирования нестабилен, ресурсы для финансирования НКО снижаются, так как у многих доноров появляются другие приоритеты, зависящие от мировой политики, других факторов. Во-вторых, существующие донорские ресурсы, в основном, предоставляются на определенные программы или поддерживают только программные затраты. Это рождает огромные трудности для НКО при возмещении текущих операционных расходов.



Остановимся более детально на наиболее распространенных источниках финансирования в Кыргызстане.

Традиционный фандрайзинг, термин хорошо известный узкому кругу лиц. Любой человек, имеющий хоть какое-то отношение к третьему сектору, знает о нем. В то же время широкому кругу читателей это слово практически ни о чем не говорит. Являясь калькой с английского (fund – средства, финансирование, raise – нахождение, сбор), фандрайзинг представляет собой поиск источников финансирования. Становление фандрайзинга как отдельного междисциплинарного направления связано с бурным развитием неправительственного сектора в последнее десятилетие. Таким образом, в определение фандрайзинга необходимо внести одно существенное дополнение, а именно: фандрайзинг – это поиск грантовых средств, необходимых для осуществления деятельности НПО. Фандрайзинг – это искусство получать от людей то, что вы хотите, когда и где вы этого хотите, для той цели, которую вы определили. Фандрайзинг – это не только поиск денег. Это также поиск и приобретение друзей и помощников, которые разделяют миссию вашей организации, хотят помочь ей в достижении целей и даже участвуют в этом.

В Кыргызстане накоплен довольно значительный (успешный и не очень) опыт поиска финансирования для НПО. В последнее десятилетие сотни кыргызстанских НКО получили деньги в виде грантов из различных благотворительных фондов. Закономерно, что именно к этому источнику финансирования лидеры третьего сектора проявляют наивысший интерес.

С другой стороны, для многих (особенно начинающих) организаций фандрайзинг остается недостаточно изученной сферой деятельности. Ниже приводятся теоретические материалы, которые необходимо знать для успешного поиска грантовых средств.

Благотворительные фонды и международные донорские организации.



Благотворительные фонды (далее БФ) – наиболее распространенный источник финансирования НПО, по крайней мере, в странах СНГ. Согласно данным Центра Европейских Фондов (EFC), в США зарегистрировано около 40 тысяч подобных организаций, в Европе их количество колеблется от 80 до 100 тысяч. Годовые бюджеты фондов очень сильно различаются: от десятков тысяч до сотен миллионов долларов. Существуют несколько классификаций БФ. Исходя из источников финансирования, БФ подразделяются на ассоциированные (корпоративные) фонды, которые создаются и финансируются определенной коммерческой структурой (например, IBM Foundation). Наиболее распространенный вид БФ – государственные (межгосударственные) фонды (донорские организации), которые создаются и финансируются правительством одной или нескольких стран (USAID, TACIS, DFID, др.); а также независимые (частные) фонды, которые создаются и финансируются частным лицом или группой лиц, как правило, связанных родственными узами (MacArthur Foundation).

БФ также различаются по видам осуществляемой деятельности. На основании этого критерия выделяются:

- Фонды, предоставляющие гранты, организации, основной целью деятельности которых является организация и проведение программ грантов (Mott Foundation);
- Фонды прямого действия – организации, получающие финансирование для реализации собственных программ (предоставление услуг, проведение исследований, тренингов и т.д.) – International Foundation for Social Adaptation;
- Фонды, предоставляющие гранты и одновременно реализующие собственные программы (Freedom House);
- Фандрайзинговые фонды – организации, основной целью деятельности которых является поиск финансирования для реализации грантовых или собственных программ. Основное отличие фандрайзинговых фондов состоит в том, что они не имеют одного или нескольких постоянных спонсоров (учредителей), обеспечивающих их финансирование, а занимаются фандрайзингом наравне с другими НПО.

По географическому признаку БФ можно разделить на:

- Местные фонды – организации, оказывающие благотворительную помощь на определенной территории (села, района, города, области и т.д.);
- Национальные фонды – организации, деятельность которых распространяется на всю территорию страны;

- Международные фонды – организации, деятельность которых распространяется на территорию двух и более стран.

Существуют и другие классификации БФ, например, по сфере интересов они подразделяются на экологические, фонды развития местного сообщества, социальной адаптации и т.д.; по социальной ориентации выделяются фонды, оказывающие помощь инвалидам, пенсионерам, женщинам, ученым.

В связи с широким развитием в последнее время международной информационной сети Интернет стали возникать виртуальные фонды – благотворительные организации, осуществляющие программы грантов непосредственно в режиме on-line. Основные формы финансирования, осуществляемые БФ:

- Грант – благотворительное пожертвование (взнос), предоставляемое донорской организацией для реализации неприбыльного проекта или программы;
- Беспроцентная возвратная финансовая помощь (возвратный грант) предоставляется НПО для реализации проектов, предполагающих получение доходов в результате осуществления деятельности по проекту. Возвратная финансовая помощь предполагает полный или частичный возврат предоставленного финансирования;
- Оплата услуг – оплата (на договорной основе) услуг, предоставляемых НПО донорской организации (проведение семинаров, исследований).



Наиболее распространенной формой финансирования НПО донорскими организациями являются *гранты*. Они предоставляются в результате проведения грантовых программ – конкурсов, объявляемых среди НПО. Грантовые программы могут быть открытыми или закрытыми. В первом случае к участию в конкурсе допускаются все организации, которые отвечают определенным требованиям донорской организации. К участию в закрытых конкурсах допускаются только те НПО, которые соответствуют особым условиям грантовой программы (например, только региональные партнеры донорской организации или НПО, ранее получавшие (или не получавшие) гранты от БФ).

С точки зрения периодичности проведения, программы грантов делятся на:

- Разовые конкурсы – программы грантов, которые проводятся БФ один раз (как правило, они направлены на достижение определенных целей или задач);
- Циклические конкурсы – программы грантов, которые повторяются через определенные промежутки времени – один – два раза в год;

- Постоянные конкурсы – программы грантов, которые не имеют определенных сроков подачи заявок на финансирование. Проекты рассматриваются по мере поступления (программа малых грантов Посольства Королевства Нидерландов);
- Конкурсы грантов либо проводятся БФ самостоятельно, либо несколько организаций объединяются для совместного финансирования.

Существует большое количество различных типов грантов. Перечислим основные из них:

- Гранты общей поддержки – помощь, оказываемая НКО на поддержку их основной деятельности, обеспечение устойчивости и развития;
- Гранты на программы или проекты – помощь, предоставляемая на реализацию конкретного проекта или программы;
- Гранты с частичным финансированием – вид помощи, предполагающий обязательное привлечение дополнительных источников финансирования (другие донорские организации или собственные средства неприбыльной организации);
- Капитальные гранты – помощь, предоставляемая на капитальные затраты НКО (приобретение недвижимости, ремонт, приобретение необходимого оборудования);
- Начальные гранты – помощь, предоставляемая неприбыльным организациям на начальном этапе их развития (как правило, до 1 года) в целях обеспечения их устойчивости и институционального развития; либо гранты на создание новых организаций (новых направлений в рамках действующей организации);
- Гранты в натуральной форме – помощь, предоставляемая в виде материальных ценностей, а не денежных средств;
- Стимулирующие гранты – помощь, составляющая определенный процент от необходимой НПО суммы с целью ее стимулирования к дальнейшему обращению к донорам; либо средства, выделяемые на проведение кампаний по сбору средств для НПО;
- Целевые гранты – помощь, предоставляемая НПО целевым образом для осуществления конкретной деятельности.

По договору, который заключается между грантодателем и получателем гранта, предусматривается строгое целевое использование денежных и материальных средств. Отслеживание правильности использования грантовых средств осуществляется самим грантодателем. В отличие от кредита большинство грантов – невозвратные. По завершении проекта средства, оборудование и техника, полученные по гранту, в зависимости от условий контракта и соглашения с донором, могут перейти в собственность организации или возвращены донору по окончании проекта.

Кроме оказания помощи в виде грантов, существуют и другие особенности работы с донорскими организациями, как, например, высокая степень конкуренции. Грантовые программы известных донорских организаций собирают 400 и более проектов, из которых отбирается для финансирования обычно не более десяти процентов.

Для того чтобы потенциальные доноры стали оказывать реальную помощь, необходимо найти действенные способы привлечения их внимания к предполагаемому организацией проекту. Поэтому, представляя свой проект донору, организация должна убедительно доказать:

- актуальность и значимость деятельности своей организации;
- востребованность предполагаемого проекта в конкретных слоях населения (при этом необходимо четко обозначить целевую группу, потребителей результатов осуществления проекта);
- способность организации выполнить намеченный проект;
- предполагаемые результаты и наличие долгосрочной перспективы от процесса реализации данного проекта.

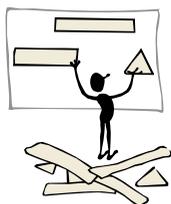
Каждая донорская организация имеет специальные формы заявок на получение гранта. Поэтому очень важно, сохранив основную цель, суметь адаптировать свой проект к специфическим требованиям и потребностям различных доноров. Информация о географических, тематических и других ограничениях на деятельность источника финансирования (фонда) обычно доступна и присутствует в любом описании деятельности фонда. Этой информации может быть недостаточно, чтобы решить, в какие фонды обращаться, но достаточно, чтобы не обращаться в те фонды, где проект не пройдет по объявленным критериям. Отсюда твердое правило: не проходит заявка по критериям фонда – не обращайтесь в этот фонд, не теряйте зря время и силы.

Помимо объявленных фондом ограничений, хорошо бы изучить, кому и какие гранты фонд выдал за последние несколько лет. Изучение прецедентов позволяет выяснить пристрастия данного источника финансирования и не только воздержаться от обращений в неперспективные фонды, но и лучше подготовить предложения в перспективные. Помните, что фонды, как правило, консервативны, и как бы ни был гениален и привлекателен тот или иной проект, шансы его невелики, если он выходит за рамки основных традиционных сфер деятельности фонда. Чтобы решить, стоит ли подавать заявку в данный фонд, полезно выяснить и ежегодный объем дарений, количество полученных грантов, их размеры и другие данные, по которым можно косвенно судить о шансах заявителей.

Любой источник финансирования характеризуется средним размером выдаваемых грантов, верхним и нижним пределом этих сумм. Многим фондам, и особенно государственным агентствам, зачастую бывает не-

выгодно присуждать гранты меньше определенной суммы в связи с большими бюрократическими издержками по их рассмотрению. Значительная часть фондов предпочитает поддерживать в основном уже известные им организации, что вы легко выясните, изучая прецеденты выдачи грантов за последние годы. Некоторые фонды предпочитают выдавать «стартовые гранты» организациям, начинающим новые проекты, и не поддерживают одни и те же организации в течение ряда лет. Многие фонды предпочитают выдавать гранты при условии, что кто-то еще одновременно профинансирует тот же проект. Другие фонды, напротив, требуют, чтобы поддержанные ими проекты не финансировались больше никем.

Ниже приводится универсальная форма для написания грантовых заявок. Используя эту форму, лидеры НКО могут выработать логический подход к планированию и написанию любых проектов.



Как правило, любая заявка должна содержать в себе следующую информацию:

А) Основные сведения об организации:

- название, миссия, цели и задачи, ресурсы и возможности организации;
- фамилия и профессиональная квалификация руководителя проекта и бухгалтера;
- адрес и регистрационные реквизиты;
- стоимость проекта;
- сроки выполнения проекта;

Б) Описание проекта:

- описание проблемы, на решение которой направлен проект;
- описание целей и задач;
- описание работ в рамках проекта;
- географический охват проекта;
- ожидаемые результаты;
- определение круга лиц, которые могут воспользоваться результатами проекта.

В) Структура проекта – должна быть ясной, с обозначением связей между структурными компонентами и содержать:

- стратегию достижения намеченных результатов;
- рабочий план проекта;
- описание служебных обязанностей проектного персонала, включая требования к их профессиональной квалификации;

Г) Мониторинг и оценка проекта

В этом разделе заявки указываются показатели, по которым можно проконтролировать выполнение проекта и соблюдение графика работы. В части оценки описывается, кто и как будет оценивать поэтапные и конечные результаты проекта и в какой форме будет предоставляться отчет.

Д) Бюджет – одна из самых важных частей проекта

Оформление бюджетной части заявки.

Бюджет проекта должен быть реалистичным, подробным и соответствовать описанию проекта и рабочему плану. В заявке четко указывается информация о том, на какие цели и задачи будут использоваться средства гранта. Следует детально обосновать необходимость каждой статьи расходов и то, как определялись суммы по каждой статье. Не следует оставлять такие статьи бюджета, как «разное» или «непредвиденные расходы» нераскрытыми.

Смета расходов должна содержать следующую информацию:

1. Персонал:

- количество людей, задействованных в проекте;
- продолжительность;
- характер выполняемых работ, функциональные обязанности исполнителей проекта и привлечение специалистов;
- возможность оплаты работы работников за один день (месяц, год);

2. Оборудование:

- какой тип оборудования запрашиваете на приобретение (аренду);
- стоимость покупки (аренды);
- источники финансирования для оплаты аренды оборудования и транспорта;
- источник приобретения;

3. Транспортные и командировочные расходы:

- маршрут командировки;
- стоимость транспортных расходов на одного участника (некоммерческие рейсы);
- стоимость суточных расходов;
- стоимость гостиницы (квартирных затрат);

4. Расходуемые материалы:

- обосновать необходимость и потребность в запрашиваемых расходуемых материалах;
- перечень запрашиваемых расходуемых материалов;
- суммарное количество, стоимость единицы;
- источник приобретения;

- источник финансирования затрат по приобретению сырья и материалов;

5. Библиотечные материалы:

- перечень необходимой художественной, методической и другой литературы;
- авторы и количества экземпляров;

6. Прочие прямые расходы:

- аренда помещения;
- оплата связи (телефон, факс, почта);
- канцелярские расходы;
- размножение (печать);
- электронная почта;

7. Другие затраты:

- укажите, какие расходы могут быть покрыты из ваших собственных средств. Во всех заявках на грант должно быть отражено участие в расходах со стороны, подающей заявку организации;
- какие другие финансовые источники или доноры согласны участвовать в проекте.

Каждый бюджет должен отражать участие в расходах подающей заявку организации. Участие в расходах не подразумевает только финансовое участие, оно может быть выражено в виде трудового вклада со стороны исполнителей, добровольно потраченного времени, оборудования, офиса или помещения и т.д. Необходимо также указать, какие другие финансовые источники или доноры согласны участвовать в проекте.

Отдельными пунктами к бюджетной части заявки прилагается следующая информация:

1. Управление финансами:

- опыт управления организации по управлению грантами;
- описание используемой в организации бухгалтерской системы и конкретные планы по управлению полученным грантом;
- сведения о тех, кто несет ответственность за правильным расходованием средств гранта;
- сведения об ответственных за подготовку финансового отчета лицах;
- баланс или аудиторский отчет организации в приложении;

2. Предыдущее и будущее финансирование:

- сведения о том, каким образом проект финансировался до этого времени, если он представляет уже продолжающуюся деятельность;
- финансовые прогнозы и судьба проекта на период после завершения данного гранта, если этот проект новый для организации;

- сведения о некоторых потенциальных источниках будущего финансирования;
- отчетность по проекту;
- общие сведения о порядке, сроках и содержании отчетов, которые будут предоставляться грантополучателем в соответствии с заключаемым донором договором.

Переходим к анализу следующего источника финансирования:

7.2.1 Социальные предприятия/Платные услуги и предпринимательская деятельность



Споры вокруг данного источника финансирования будут продолжаться еще многие годы. Слишком много пока не прописано в кыргызстанском законодательстве, бухгалтерском учете и налогообложении. Хотя в Законе «О некоммерческих организациях» содержится положение о том, что НКО имеет право заниматься предпринимательской деятельностью, если это не противоречит целям и задачам организации.⁶⁴

Социальное предпринимательство – новая вещь даже для Запада, но воспринимается там уже как признанная область деятельности. У многих западных НКО наблюдается большая ориентация на бизнес. Последние пять-шесть лет организационная культура многих НКО меняется в сторону бизнес-культуры. В США общественные организации очень озабочены зависимостью от «доноров» в связи с тем, что у них есть свои политические интересы и они диктуют свои условия.

Почему бизнес-подход так важен для НКО? Для того чтобы стать успешной НКО, нужно то же, что и для успешного бизнеса: продукт, команда, бизнес-план, выживаемость, умение рисковать. Для общественной организации проявить бизнес-подход – это значит и проанализировать «рынок», на который она выходит со своими услугами и деятельностью, и высчитать собственные затраты, а также то, во сколько организации обойдется открытие нового направления. Это и анализ осуществимости задуманной хозяйственной деятельности. Проблемой наших НПО является тот фактор, что они не уделяют достаточного внимания изучению рынка, тому, сколько у них потенциальных клиентов, кто их конкуренты. Способность общественной организации точно определять производимый ею или ее предприятием социальный эффект можно считать одним из первых признаков бизнес – культуры. Социальный эффект – это измеримые результаты вашей деятельности для обще-

⁶⁴ Закон «О некоммерческих организациях», ст. 12. Деятельность НКО.

ства в целом. Если не пытаться определить социальный эффект, то как иначе ваша организация сможет доказать свою полезность широкой публике, властям? Именно социальный эффект отличает деятельность общественной организации от работы обычной бизнес – структуры.

Еще одним ключевым понятием является двойная основа деятельности социального предприятия (Double Bottom Line), под которой подразумевается равновесие между его социальными и экономическими задачами. Иначе говоря, если на одной чаше весов лежит эффект социальный, то на другой оказывается эффективность финансовая. Иногда бывает трудно привести весы в равновесие, то есть не потерять из виду миссию, увлекшись реализацией исключительно доходных бизнес – идей. Общественной организации, у которой есть социальное предприятие, дополняющее ее деятельность, довольно сложно одновременно вести свои платное и бесплатное направления. Но чем больше социальное предприятие будет связано с миссией общественной организации, тем лучше организация будет выполнять свои задачи.

Следует отметить, что социальное предпринимательство не является панацеей от всех финансовых проблем НКО. Однако оно позволяет НКО стать финансово самостоятельными; получить средства, не связанные никакими условиями; освободиться от политики и предпочтений «доноров»; и самое главное – самим генерировать доход для достижения своей социальной миссии. Идея социального предпринимательства полностью соответствует духу времени. В ней отлично сочетается социальная миссия и деловая инициатива.

Определение Социального Предприятия (СП). *СП – это предприятие, некоммерческая доходоприносящая деятельность которых (бизнес, предприятие, проект) основана в двух целях, в целях получения прибыли и дальнейшего ее вклада в социальную деятельность. Или другими словами, СП – это социально ориентированный бизнес.* Отличие СП от коммерческого предприятия состоит в том, что предпринимательская деятельность осуществляется для реализации общественнополезных, социальных или благотворительных целей, целью создания коммерческого предприятия является получение прибыли и распределение ее между учредителями.

СП – явление довольно новое в Кыргызстане. Как уже отмечалось ранее, основным источником финансирования кыргызстанских НКО являются гранты от международных фондов. Причины создания НКО различных СП или занятия доходоприносящей деятельностью (общие на

постсоветском пространстве) были выявлены в исследовании, проведенном Charities Aid Foundation – Россия⁶⁵:

- расширение возможностей для реализации благотворительных программ (например, финансовой и материальной помощи нуждающимся людям);
- желание стать независимой структурой;
- обеспечение материальными благами своих сотрудников;
- обеспечение финансового «задела» на будущее;
- расширение возможностей для осуществления социальных программ.

Существуют следующие мотивы принятия руководителями НКО решения о начале их организацией предпринимательской деятельности⁶⁶:

- Необходимость в обеспечении финансовой устойчивости НКО;
- Стремление к реализации профессиональных способностей персонала и к достижению материального успеха («перестать быть бедными»);
- Стремление к финансовой независимости НКО от государственных и коммерческих структур.

В настоящее время доходоприносящей деятельностью или платными услугами занимаются в той или иной мере уже большое количество НКО. Многие представители неправительственного сектора понимают необходимость развития платных услуг как средства повышения устойчивости НКО. Однако важно отметить тот момент, что рынок Кыргызстана недостаточно готов к платным услугам, так например, основными потребителями услуг некоммерческого сектора являются либо другие НКО или организации общинного типа, из которых большинство не в состоянии заплатить за потребляемые услуги вследствие низкой платежеспособности НКО и населения в целом.

Юридические основы предпринимательской деятельности НКО.

Предпринимательская деятельность НКО делится на три основных вида – связанная и несвязанная с основной уставной целью организации, а также смешанная форма. Так, к предпринимательской деятельности можно отнести:

- Производство товаров;
- Выполнение работ;
- Оказание услуг;

⁶⁵ Н. Винокурова. Некоммерческая коммерция // Деньги и благотворительность – Периодическое издание Российского представительства Charities Aid Foundation, июнь 1998 – №3 (21), стр. 4-12

⁶⁶ Точка опоры. Предпринимательская деятельность некоммерческих организаций Сибирского региона, Сибирский Центр Поддержки Общественных Инициатив, Новосибирск 2000 – стр. 11

- Реализацию основных фондов или иного имущества;
- Долевое участие в деятельности других предприятий;
- Сдача имущества в аренду;
- Проведение платных мероприятий.

Виды предпринимательской деятельности очень разнообразны, и решение о том, чем будет заниматься ваша организация, принимается исходя из многих факторов – миссия организации, потребности клиентов, ситуация на рынке, свободные ниши, др.

Необходимо также помнить, что на ведение некоторых видов деятельности нужно получить специальное разрешение или лицензию. В лицензии указывается срок, в течение которого действительно данное разрешение и условия осуществления того вида деятельности, на ведение которого оно выдано. Перечень видов деятельности, подлежащих лицензированию, определяется законами. Сюда, например, относятся услуги в области образования, издательская деятельность, медицинские услуги и др.

Как только НКО начинает заниматься предпринимательской деятельностью, она начинает платить налоги в полном объеме, точно так же как любая коммерческая организация.

Предпринимательская деятельность НКО может быть связанной или несвязанной с их уставной деятельностью. Для каждого из указанных видов лучше использовать конкретный способ организации предпринимательской деятельности. Связанную с миссией предпринимательскую деятельность лучше осуществлять через подразделение самой НКО, а несвязанную – через самостоятельное, специально созданное для этого юридическое лицо – коммерческую организацию.

Цикл по созданию и развитию СП состоит из следующих этапов:

- 1) Готовность организации к созданию СП;
- 2) Выработка идеи СП;
- 3) Отбор и выбор идей;
- 4) Отклонение нежизнеспособных идей;
- 5) Анализ осуществимости идеи и рыночный тест;
- 6) Изучение рынка;
- 7) Разработка модели бизнеса;
- 8) Бизнес - планирование;
- 9) Исполнение бизнес плана;
- 10) Мониторинг и оценка бизнеса;
- 11) Рост и диверсификация;
- 12) Выход.

Ниже описываются основные этапы создания СП.

Готовность организации к созданию СП определяется исходя из четырех основных моментов:

- а) Привлечение заинтересованного окружения (поддерживает ли Правление идею СП, поддерживают ли идею СП ваши стейкхолдеры, поддерживает ли ваш персонал идею СП, др.?).
- б) Организационная готовность (соответствует ли идея СП компетенции и сильным сторонам вашей организации, осознает ли ваша организация выполнимость идеи СП и ее потенциальные затраты, риски и опасности?);
- в) Культурная готовность (считает ли ваша организация себя «предпринимательской», чувствует ли ваша организация себя уверенной при принятии на себя риска и при управлении риском?);
- г) Финансовая готовность (поступает ли прибыль вашей организации, по крайней мере, из трех источников, имеете ли вы запасы капитала, которые вы могли быть инвестировать в СП, есть ли у вас доступ к дополнительному внешнему финансированию для СП?).

Выработка идеи СП происходит в процессе мозгового штурма, когда сотрудники НКО вырабатывают большое количество идеи СП. Затем путем детального анализа преимуществ и недостатков, анализа возможностей и угроз каждой идеи (SWOT-анализ) определяются 2-3 идеи, которые являются наиболее реальными в соответствии с возможностями НКО (соответствие с активами, критериями, преимуществами, миссией, рыночным потенциалом, исполнимостью). Затем проводится анализ технической осуществимости (Feasibility Study) отобранных идей (обычно срок составляет от 1 до 3 месяцев). Анализ технической осуществимости представляет собой оценку возможностей рынка, прибыльность идеи и насколько та или иная идея соответствует организационной структуре НКО. Этапы проведения анализа осуществимости:



- 1) Определить команду по созданию СП;
- 2) Определить возможность (идею) СП;
- 3) Установить цели для проведения маркетингового исследования;
- 4) Определить своих клиентов (покупателей);
- 5) Определить свой рынок (рыночную нишу);
- 6) Определить своих конкурентов;
- 7) Определить бизнес-модель (операционную структуру);
- 8) Рассчитать прибыльность (жизнеспособность) идеи;
- 9) Оценить организационный потенциал;
- 10) Оценить риски;
- 11) Оценить возможности и преимущества бизнес-идеи.

В результате проведения анализа осуществимости на отобранные идеи НКО принимает решение о дальнейшей реализации одной, наиболее

лее оптимальной идеи СП. Следующий шаг в процессе создания СП – это разработка бизнес-плана на отобранную бизнес идею. Что собой представляет бизнес-план, его основная цель и в чем отличие бизнес – плана СП от бизнес – плана коммерческого предприятия, рассматривается ниже.

Цель разработки бизнес плана на создание СП:

- Документ «на продажу» для привлечения грантов или кредитов от доноров и инвесторов;
- Внутреннее руководство по управлению для всех видов бизнес-деятельности;
- Средство общения для информирования ключевого заинтересованного окружения.

Информация, которая должна быть отражена в бизнес-плане:

- Солидная концепция бизнеса;
- Жизнеспособная модель бизнеса;
- Бизнес-фокус, указывающий на четкие и достижимые бизнес-цели, – бизнес не является чрезмерно диверсифицированным, и деятельность предприятия сосредоточена в конкретной области;
- Понимание потребностей и целевых групп населения и стратегии удовлетворения этих потребностей;
- Четко сформулированная социальная цель, имеющая отношение к деловой активности;
- Социальные цели реалистичны и измеримы;
- Привлекательная отрасль, демонстрирующая здоровый потенциал получения доходов и предлагающая конкурентные преимущества и конкурентное позиционирование;
- Достаточный рынок для продажи продукции и услуг;
- Анализ рыночных тенденций и прогнозируемых изменений – заявленное ожидание и подготовка к этим изменениям;
- Анализ отраслевых факторов, включенных в соответствующие аспекты бизнес-операций;
- Управляемое рынком предприятие с глубоким пониманием потребностей и желаний покупателей;
- Продукция и/ или услуги, отвечающие заявленным потребностям или желаниям покупателей;
- Компетентная команда управления;
- Функционирующий и представительный Совет Директоров с властью принятия решений и подотчетностью за результаты;
- Хорошо задуманные стратегии, отражающие стратегическую среду и рыночные реалии для достижения деловых и социальных целей;

- Финансовая дисциплина, демонстрирующая умение работать со ссылкой на финансовый практический результат;
- Финансовая устойчивость, доказываемая точными финансовыми отчетами, сбалансированным финансированием, конкретными возможностями будущего финансирования и реалистичными прогнозами.

Структура бизнес-плана для Социальных предприятий

1. Резюме (краткое содержание бизнес-плана, не более 3 страниц)

Резюме. Можно утверждать, что резюме является наиболее важным разделом бизнес-плана. Это так, потому что оно читается в первую очередь и может выступать решающим фактором относительно того, будет ли дальше читаться бизнес-план или нет. Основной идеей здесь является не рассказать сразу обо всем, а также как и в первой главе любого романа увлечь доноров-инвесторов и заставить их продолжить чтение. Резюме должно быть кратким (одна – три страницы), написанным понятным языком, и выражающим следующее:

- Ваше социальное предприятие основано на солидной концепции бизнеса;
- Ваши финансовые прогнозы реалистичны и количественно определены;
- Вы установили серьезные, достижимые цели;
- Ваше социальное предприятие представляет собой прагматичное и значимое вмешательство с целью удовлетворения потребностей определенной целевой группы населения;
- Вы продемонстрировали существование рынка для ваших товаров и услуг;
- Ваше предприятие хорошо продумано и служит доказательством предусмотрительности и тщательного планирования;
- У вас есть опытная команда управления, которая займется осуществлением плана.

2. Краткая информация о предприятии:

- Текущие виды деятельности, история бизнеса и социальной деятельности, описание имеющихся производственных и других основных средств, описание имеющегося производственного и программного персонала.

3. План по маркетингу:

- Внешняя и внутренняя среда, целевые рынки, маркетинговые цели (бизнес и социальные), маркетинговые стратегии, маркетинговая смесь (продукт, цена, место, продвижение).

4. Производственный план:

- Производственные основные средства, производственный процесс, социальное воздействие.

5. План по человеческим ресурсам:

- Определение потребности в персонале, привлечение персонала, оценка потребностей в развитии персонала, разработка мер по развитию персонала.

6. Финансовый план:

- Стартовый капитал и его источники, прямые и косвенные затраты, социальные расходы, Отчеты о прибылях/убытках и движении денежных средств.

7. Приложения

История успеха



В рамках программы Поддержки Инициатив Гражданского Общества при финансовой поддержке ЮСАИД филиалом Каунтерпарт Интернэшнл в Кыргызской Республике была реализована пилотная программа по развитию финансовой устойчивости организаций гражданского общества Кыргызстана через диверсификацию доходов, особенно через развитие социального предпринимательства. Ряд НКО в течение 2-3 лет участвовали в данной программе и смогли расширить источники финансирования своих организаций. В течение продолжительного года им была оказана техническая поддержка в виде тренингов по различной тематике: «Финансовая устойчивость», «Социальное предприятие, его особенности и основные модели», «Техническая осуществимость СП», «Бизнес-планирование СП». Лидеры НКО имели возможность узнать об опыте Болгарских НКО по созданию СП, посетить и увидеть различные модели СП. Кроме того, НКО получили доступ к беспроцентным займам для создания и развития Социальных предприятий⁶⁷.

Социальное предприятие, созданное Жалал-Абадским Центром Поддержки Гражданского Общества (ЦПГО), предоставляет НКО и местным жителям постоянный доступ к современной коммуникации.

Участие в программе Каунтерпарт Интернэшнл помогло членам организации осознать необходимость разнообразия источников финансирования. Только 3 года назад НКО имела 100% финансирование в виде грантов от зарубежных доноров. В настоящее время ЦПГО изменил

⁶⁷ В рамках программы была оказана поддержка более 20 НКО по Кыргызстану, среди них НПО «Лидер»/ЦПГО Иссык-Кульской области, НПО «ЦПГО – Ноокат», НПО «Алга»/ЦПГО г. Кант, НПО «АДРА-Кыргызстан», НПО «Ресурсный Центр для пожилых людей», др. С ноября 2005 г. по настоящее время программа администрируется Ассоциацией ЦПГО.

подходы и расширил виды и источники финансирования. Так, в настоящее время ЦПГО имеет несколько источников финансирования – гранты, доходоприносящая деятельность в виде Интернет-Центра, платные услуги в виде тренингов, консультаций. Создание Интернет – Центра было обусловлено тем фактором, что большинство НКО в Джала-Абадской области имеют ограниченный доступ к Интернету и другим средствам коммуникаций, так ЦПГО решил создать Интернет – Центр, используя как грантовые, так и рыночные возможности. Для реализации этого проекта сотрудники ЦПГО совместно с Тимом Форбес, волонтером Корпуса Мира США, разработали и предоставили несколько проектных идей в различные международные организации, в результате чего были привлечены гранты от Университета Вашингтон (США, Штат Вашингтон, г. Сиэтл), Посольства Новой Зеландии и Демократической Комиссии при Посольстве США в Кыргызской Республике на общую сумму 17 526 долларов США.

Участие в программе развития финансовой устойчивости позволило ЦПГО получить новые знания о социальном предпринимательстве, улучшить навыки в бизнес-планировании, на основе чего ЦПГО разработал детальный бизнес-план и получил беспроцентный заем в сумме 2,500 долларов США на развитие Интернет-Центра. Благодаря усилиям сотрудников НКО и донорским организациям ЦПГО удалось приобрести помещение, компьютеры, спутниковое оборудование и в настоящее время Интернет-Центр успешно функционирует и предоставляет услуги как представителям гражданского общества так и местным жителям. Что наиболее важно и примечательно в данном случае – это то, что организация смогла разнообразить свои доходы для реализации своей мечты: привлечь гранты, взять заем, ввести платные услуги для создания и развития Интернет-Центра, прибыль от работы которого будет направлена на поддержку социальных программ организации.

«Благодаря знаниям, навыкам и займу, которые получили от Каунтерпарт Интернэшнл, мы смогли создать собственное Социальное предприятие. В процессе реализации нашей идеи в СП наши сомнения были преодолены и мы осознаем сейчас, что НКО могут делать бизнес...» Эльмира Мавлянова, директор ЦПГО Джалаал-Абадской области, сентябрь 2005 г.



Переходим к следующему источнику финансирования
Членство в НКО/ Членские взносы

Современное право предусматривает несколько организационно-правовых форм объединений, основанных на институте членства.

Преимущества членских организаций:

- членские организации более демократичны, подвижны, чем другие НКО;
- высшим органом управления в членской организации всегда является только общее собрание (конференция, съезд) членов;
- другие органы управления и контроля обязательно ему подотчетны;
- любой член организации может претендовать на участие в работе в выборных органах;
- информация о деятельности организации должна быть доступна для всех членов.

Учредители членской организации ничем не отличаются от вновь принятых членов: учредителей-членов могут точно так же, как и других, исключить из организации; при голосовании члены-учредители могут остаться в меньшинстве, и будет принято решение, не отвечающее интересам учредителей. Законодательство запрещает давать членам-учредителям больше прав, чем другим членам организации. Для того, чтобы защитить интересы учредителей, не допустить принятия решений, ведущих к изменению политики организации, но и, с другой стороны, искусственно не ограничивать приток новых членов, многие членские организации устанавливают «испытательный срок» для будущих членов. При наличии такой процедуры любое лицо, желающее вступить в члены организации, вначале становится кандидатом в члены (ассоциированным членом) на определенный заранее срок, и только потом, при условии отсутствия претензий к кандидату, его принимают в члены (действительные члены). В период кандидатства будущий член организации принимает участие во всех собраниях, мероприятиях, платит взносы и выполняет другие обязанности, но круг прав кандидата обычно значительно уже, чем у члена организации, и самое главное – он может не иметь права голоса при принятии решений на общих собраниях или не может быть избран в руководящие органы.

Законодательство об НКО ничего не говорит ни об ассоциированных членах, ни о кандидатах, ни о почетных членах, поэтому в этом отношении у разработчиков учредительных документов остается довольно большая свобода творчества. По-видимому, в членской организации допустимо использование института ассоциированного членства (кандидатов в члены) или почетного членства при условии внесения соответствующих разделов в уставы этих организаций. Они могут быть, например, такими:

- порядок приема в ассоциированные члены;
- права и обязанности ассоциированных членов;
- кандидатский срок;

- порядок и условия приема ассоциированных членов в члены организации;
- порядок присвоения звания «Почетный член»;
- права и обязанности Почетных членов организации;
- условия лишения звания «Почетный член».

Членские взносы, порядок регулярных поступлений от участников определяются учредительными документами НКО. В уставе заранее должны быть оговорены суммы денежных поступлений, их размеры и формы. Членские взносы могут быть единовременными (при вступлении в организацию) и постоянными (регулярными): годовыми, квартальными, месячными и т.д. Если же НКО не имеет членства, все равно может использовать данный источник финансирования. Можно собирать взносы от членов или участников какого-либо социального проекта, события, независимо от формы регистрации общественной или некоммерческой организации. Например, столкнувшись с классической нехваткой финансов при подготовке ярмарки социальных проектов и услуг, каждая некоммерческая организация-участник на оргкомитете решила внести около 50 сомов в виде добровольного взноса. При участии 50 организаций собранной суммы в две тысячи пятьсот сомов хватит на печать афиш для расклейки по городу и изготовление пары сотен приглашений. Членские взносы, доход с распродаж и пожертвования «на нужды организации», равно как и другие поступления, на использование которых не наложено жестких ограничений, обычно тратятся на то, на что сложнее всего получить целевые пожертвования (зарплата секретаря, ремонт помещений, непредвиденные расходы и т.д.).



Развитие филантропии или благотворительности тесно связано со следующим потенциальным источником финансирования НКО.

На современном этапе кыргызстанское общество переживает период становления и развития некоммерческого сектора. Все отчетливее НКО ставит перед собой задачу стать полноправным субъектом социальной политики. Одним из потенциальных источников поддержки неправительственного сектора является корпоративная благотворительность. В связи с этим возникает множество вопросов: «Что представляет собой «благотворительность» и каково ее влияние на общество? Возможно, механизм использования благотворительной деятельности неэффективен? Какова роль благотворительности в жизни общества и каково ее влияние на общество, и социальные процессы?» Характер благотворительной деятельности в Кыргызстане демонстрирует тот факт, что бизнес в полной мере не осознает потенциальных выгод от социальной активности. Бизнес поддерживает единич-

ные мероприятия, в то время как некоммерческий сектор существует в основном за счет иностранных благотворительных фондов и международных донорских агентств.

В связи с этими вопросами влияние благотворительной деятельности на общество и социальные процессы представляется весьма актуальным и интересным. Проблема влияния благотворительной деятельности на общество находится в стадии осмысления, разработки и представляет собой важный момент в развитии общества. По своей сути благотворительность относится к общественной сфере. Она включает деятельность граждан и неправительственных организаций, направленную на решение наиболее острых проблем общества. Частная собственность является основой ресурсного обеспечения благотворительности. Устойчивость частного предпринимательства, наличие среднего класса, уровень благосостояния основной массы населения и структура его свободного времени определяют совокупный объем средств, поступающих на благотворительность и масштабы благотворительной деятельности.

В разных странах и в разные времена в понятия «общественное благо» и «творить благо или добро» вкладывается различное содержание. Неизменным остается только главное: каждый, обладающий ресурсом, самостоятельно решает, как обратить его во благо. Это может выражаться в помощи нуждающимся или в защите фундаментальных общечеловеческих ценностей. Традиционно к благотворительности относятся: помощь социально уязвимым слоям населения, людям, находящимся за чертой бедности и пострадавшим от стихийных и иных бедствий, реабилитация людей с ограниченными возможностями, содействие в обеспечении грамотности, охраны здоровья, развития культуры и т.д.

Фактически благотворительность представляет собой процесс перераспределения частных ресурсов от тех, кто обладает ими сверх своих потребностей, в пользу тех, кто этими ресурсами не располагает и крайне в них нуждается («от богатых к бедным»). Тем самым наличие частной собственности или возможность распоряжения своим временем являются главными факторами, определяющими масштабы благотворительности.

Осуществление благотворительности – частное и добровольное дело конкретного человека, поскольку это связано с распоряжением частными ресурсами, материальными, финансовыми или трудовыми. Каждый творит благо, вкладывая в это собственное представление о благе, о том, в какой форме и для кого его необходимо сотворить. Благотворительность лежит вне сферы официального администрирования. Решения в этой сфере принимаются, а действия предпринимаются без предписаний закона или официальной политики.

Важной особенностью благотворительности является то, что, помимо пользы конкретному лицу или группе лиц, она является общественно выгодной в целом, т.е. индивидуальная помощь конкретному человеку одновременно является и помощью всему обществу. Все общество выигрывает от того, что выигрывает конкретный человек. Это возможно, если только благосостояние этого человека является предметом общественной заботы, функцией и ответственностью общества, государства и самоуправления, т.е. каждый член общества несет нагрузку по его обеспечению.

Исходя из того, что благотворительность – частная добровольная сфера, каждый самостоятельно формирует свое отношение к ней. Общественные призывы к благотворительности и милосердию формируют общественное представление о том, что относить к этой сфере. Исходя из того, на что люди жертвуют средства, в каких проектах участвуют добровольцы, можно выявить общественное отношение к благотворительности. Таким образом, общественное представление о благотворительности определяется согласованием мотивов и объемов пожертвований и социальным запросом на оказание помощи.

Что касается «корпоративной социальной ответственности», данное понятие сформировалось сравнительно недавно, около 20 лет назад. До этого периода существовали разрозненные стандарты в различных областях корпоративного управления, касающиеся политики взаимоотношений с работниками, корпоративной этики, подходов к охране окружающей среды. В сфере социальной политики компаний стандарты и правила не были выработаны вообще, преобладал «случайный» подход: работа по обращениям, ответ на просьбы местных властей или требования профсоюзов. Однако уже с конца семидесятых годов ведущие компании США и Великобритании начали приходить к необходимости объединить разрозненные элементы корпоративной политики, связанные с взаимоотношениями компании с внешней средой и выработать целостные подходы к взаимодействию с обществом. Такая политика, с одной стороны, должна была бы быть связана с философией компании, ее маркетинговой стратегией, с другой стороны, отвечала бы ожиданиям общества. Среди причин, побудивших крупные компании обратить более пристальное внимание на политику во взаимоотношениях с обществом, можно выделить также:

- Усилившееся давление со стороны государства, которое в Великобритании и других странах Западной Европы под давлением общества выдвинуло более жесткие стандарты в сфере трудового законодательства, охране окружающей среды.
- Давление профсоюзов прежде всего в сфере охраны труда и в социальной политике.

- Значительно возросшую взаимосвязь между общественным мнением и уровнем продаж. Отношение к тому или иному товару или брэнду определялось теперь не только качеством самого товара, эффективностью рекламы, но на поведение потребителей влиял и общий имидж компании, в том числе ответственность ее поведения в отношении партнеров, работников, окружающей среды, общества в целом.

Для Кыргызстана благотворительность и «корпоративная социальная ответственность» – это относительно новые явления, их возникновение связывают с целым рядом объективных причин:

- Ситуация, сложившаяся в стране в последнее десятилетие, привела к существенному расслоению общества;
- В процессе перехода к рыночным отношениям, государство значительно сузило свои функции в регулировании и развитии социальной сферы, в результате чего люди оказались перед лицом большого количества рисков, от которых они должны самостоятельно себя ограждать;
- С ослаблением государственной системы социального обеспечения возникла острая необходимость общественного участия в поддержке социального сектора.

Возможно, эти основные факторы определили появление благотворительности как социального явления в Кыргызстане.

С экономической точки зрения, благотворительность – это эффективный механизм перераспределения финансовых ресурсов между собственниками этих ресурсов и их непосредственными потребителями. Эффективность этого механизма заключается в том, что в отличие от бюджетно-налоговой системы, данный механизм является инструментом прямого и адресного распределения ресурсов, следовательно, сопряжен с меньшими удельными издержками. Не острее, чем на Западе, вопрос об участии частных предприятий в поддержке социальной сферы стоит в развивающихся странах, где государство часто не способно обеспечить социальные гарантии своим гражданам на должном уровне. Эта проблема существует и в Кыргызстане. Характер благотворительной деятельности в Кыргызстане показывает, что компании в полной мере не осознают потенциальных выгод от социальной активности. Основная причина, по которой компании присоединяются к движению корпоративной ответственности, заключается в нехватке доверия общества к бизнесу. При этом уже сегодня можно говорить о том, что такой практический инструмент, как социальная отчетность постепенно становится нормой в корпоративном управлении.

За годы независимости социально-культурная обстановка в Кыргызстане очень резко изменилась. Социальный портрет общества видоизме-

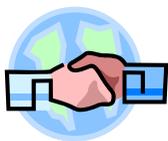
нилось, оно стало более открытым, мобильным и информированным. Общество пришло в движение, ушли в прошлое многие социальные институты, ранее обеспечивавшие стабильность и уверенность людей в завтрашнем дне. Постепенно современный человек понимает, что многое в окружающем обществе можно сделать самостоятельно, проявив социальную активность, четкую гражданскую позицию, не дожидаясь изменений со стороны государства.

Мотивами бизнеса в благотворительности являются следующие моменты: моральные соображения, сочувствие, сострадание, существует прямая зависимость в том, что чем активнее благотворительная деятельность, тем благоприятнее имидж фирмы, «деловой мотив». «Благотворительность – продолжение бизнеса, средство рекламы», благотворительность помогает повышать авторитет в глазах местных властей и «оздоравливать» социальную среду.



Особенности благотворительности в Кыргызстане. Хотя почти все коммерческие организации оказывают помощь отдельным гражданам и семьям по их просьбам, они явно предпочитают иметь дело с организациями. В обществе сохранились традиции «шефской помощи», когда промышленные предприятия частично финансировали расходы «бюджетных организаций», в основном школ, учреждений здравоохранения и социальной защиты на ремонт помещений, приобретение необходимого оборудования, инвентаря, мебели, награждение победителей конкурсов, соревнований и т.д. Большинство организаций не имеет закрепленных договорами обязательств, реагирует на непосредственные просьбы нуждающихся. Это можно объяснить, с одной стороны, все теми же действиями традиции, когда сложились устойчивые отношения, которые партнеры не видят смысла формализовать, но, с другой стороны, это свидетельствует о нежелании большинства коммерческих организаций брать на себя долговременные обязательства, а это еще раз подтверждает, что общая экономическая ситуация в обществе нестабильна. Благотворительная деятельность в настоящее время направлена на «латание дыр», в т.ч. бюджетных, решение, некоторых «экстренных» проблем и не нацелена на перспективу, на развитие подшефных организаций, тогда как разработка и заключение долговременных договоров включали бы именно ориентацию на развитие, совершенствование деятельности. Коммерческие организации слабо связаны с общественными организациями и объединениями программной деятельностью.

7.2.2 Формы сотрудничества с коммерческими организациями



- *Благотворительность.*
- *Промоуин.* Промоуин (с англ. языка promotion – продвижение) – любой вид коммуникации, цель которой убедить людей купить что-либо. Некоммерческие организации здесь выступают в роли рекламного

агентства.

- Частные пожертвования нынешних и бывших сотрудников коммерческих организаций, членов их семей, их друзей, пенсионеров.
- Использование труда сотрудников коммерческих организаций в НКО. При этом заработную плату сотрудникам продолжают платить компании.
- Продажа билетов. Коммерческая организация покупает билеты на мероприятия, проводимые НКО, а затем распространяет их среди сотрудников и контрагентов.

Дивиденды благотворительности.

Благотворительность приносит бизнесу:

- известность;
- улучшение имиджа фирмы на местном и национальном уровне;
- рекламу товара, услуг;
- освещение своей деятельности в средствах массовой информации;
- развлечение для сотрудников фирмы, ее клиентов, покупателей, партнеров;
- улучшение внутрифирменных взаимоотношений;
- улучшение взаимоотношений с инвесторами;
- доступ к определенным рынкам;
- обращение к целевым группам;
- ассоциирование с высококачественным или престижным мероприятием;
- привлечение новых работников;
- демонстрацию социальной ответственности фирмы;
- налоговые льготы (при исчислении налога на прибыль облагаемая прибыль уменьшается на суммы взносов на благотворительные цели, но не более 3% от облагаемой налогом прибыли).

Рекомендации НКО. Работа по привлечению корпоративных средств в организацию должна предваряться составлением поэтапного плана действий: определение цели, под которую проводится сбор средств; установление времени сбора; согласование внутри организации методов сбора средств; исследование доводов в пользу предлагаемого предприятия; изучение мотивов вероятных спонсоров; использование имеющегося опыта сбора средств; подготовка и, при необходимости, размноже-

ние нужных материалов и документов для предоставления спонсорам (заявки, пресс-релизы и пр.); установление порядка учёта и сохранения поступающих средств и пр.

Что нужно делать при поиске средств

- предлагать донорам что-либо реальное за их вклад;
- привлекать как можно больше материальных ресурсов: продукции и услуг;
- вести и сохранять записи всего, что вы делаете;
- извлекать максимум из каждой возможности;
- иметь цель;
- знать непосредственные нужды и цели ваших партнеров;
- собирать команду до и после каждого события для опощрения и устанковки оперативных целей;
- думать позитивно;
- использовать разные подходы к поиску средств.

Перед тем как обратиться за поддержкой к бизнесу, необходимо определить цель и основные задачи действия организации, которые подтверждали бы единственность её в своём роде или показывали бы коренные отличия от других, подобных ей. Чем менее привлекательным выглядит направление работы организации, тем более убедительными для спонсоров должны выглядеть доводы и методы сбора средств, наиболее подходящие в каждом конкретном случае. При этом надо помнить, что на осуществление более определённого перечня предложений или действий средства выделяют охотнее, чем на долгосрочные предприятия или просто материальную поддержку организации.

При поиске средств важно знать побудительные причины, по которым происходит выделение средств (выгода, душевный порыв, религиозные чувства, понимание важности и необходимости предпринимаемого дела и пр.).

В числе материалов и документов, необходимых при работе с возможным благодотворителем или спонсором, можно выделить следующие: письмо-запрос; заявка, спонсорский пакет; договор о спонсорской поддержке.

Важным этапом в процессе сбора денег являются непосредственно сами переговоры. Главное правило переговоров – вести общение с собеседником так, чтобы это не вызывало у него неудобств. Причём важны такие условия, как умение слушать собеседника, быть внимательным и не перебивать его, быть сведущим в своём деле и пр.

Чего нельзя делать при поиске средств:

- позволять одному человеку контролировать и управлять финансами, всегда должен быть человек, который может проконтролировать операции;
- полностью полагаться на единственного донора;
- допускать, чтобы поиск средств разрушил основную деятельность организации и, наоборот, не пускать сбор средств на самотек;
- полагать, что по всем полученным обязательствам автоматически будет выплачено – возможно, придется напоминать донорам о их обязательствах;
- базироваться на импульсах, не имея четкого плана;
- приходить на встречу неподготовленным, без конкретных предложений;
- тянуть все до последней минуты.

Технология сбора средств

В работе с коммерческими компаниями будет целесообразно придерживаться следующего алгоритма:

- отбор потенциальных спонсоров – определение целевой группы;
- сбор информации о компании;
- телефонный звонок в компанию для установления контактного лица, постарайтесь узнать побольше об этом лице;
- отправление письма или факса в компанию с просьбой о встрече;
- звонок контактному лицу для назначения встречи;
- встреча с потенциальным донором;
- заключение договора;
- получение пожертвования;
- выражение благодарности, предоставление отчета об использовании средств;
- выстраивание долгосрочных взаимоотношений с компанией.

История успеха

В Кыргызстане пока существует только несколько успешных примеров партнерства НКО с коммерческими структурами. Одним из таких примеров является создание Общественного Фонда «Микро кредитное агентство (МКА) «Кумтор» на основе ОО «Лидер», получившего финансовую поддержку от компании «Кумтор», крупнейшей золоторудной компании в Кыргызстане⁶⁸. Целью фонда является осуществле-

⁶⁸ Гражданское общество в Кыргызстане: проблемы и перспективы / Международный Центр «ИнтерБилим»/сборник статей/Бишкек, 2003/»Концепция Общественные Фонды в условиях Кыргызстана: перспективы развития, Анара Алымкулова, Асель Дооранова.

ние доступных услуг по микрокредитованию для реализации социально-экономической политики в области преодоления бедности и увеличения занятости путем развития предпринимательской деятельности и социальной мобилизации Иссык-Кульской области. На данный момент фонд работает по двум направлениям:

- Микрокредитование
- Программа малых грантов.



В Иссык-Кульской области организацию «Лидер» люди воспринимают как место, где можно получить различную помощь для общественных групп и граждан с инициативой. На протяжении нескольких лет организация работала по направлению распределения и администрирования грантов, но такие программы, как правило, заканчивались за год и снова не начинались. Об этом и докладывалось на заседаниях Консультативного Совета как ключевом факторе проблемы и неустойчивости. А тем временем менеджер отдела внешних связей «Кумтор Оперейтинг Компании» Тынара Шаилдаева (член Консультативного Совета ОО ЦГИ «Лидер» с 2001 года) инициировала серию круглых столов в течение 2002 года, на которых неоднократно обсуждалась проблема отсутствия доступного и устойчивого фонда развития в регионе. Наконец в 2003 году конференция из представителей более чем 60 НПО Иссык-Кульской области решила создать такой фонд на основе возобновляемого, устойчивого, пополняемого и развивающегося механизма.

Создание фонда поставило перед командой ОО ЦГИ «Лидер» многочисленные задачи по выполнению решений конференции. Это и эффективное администрирование грантов, это и эффективное распределение кредитов, и мониторинг за их использованием и возвратностью по всему региону.

Сегодня многие трудности позади, есть первые результаты как в развитии внутреннего потенциала фонда, так и в установлении эффективных отношений с внешней средой. Сформирован имидж не только устойчивого микрофинансового института, но и социальнозначимой ориентированной на гуманистические цели организации.

Можно констатировать успешность организации по возвратности выданных кредитов, которая составляет 96% и является лидирующим показателем среди кредитных организаций региона.

Сегодня сотрудники ОФ МКА «Кумтор» не только дают содержательные и качественные консультации об условиях получения и возврата кредита, но составлению бизнес-плана, а также по стратегическому планированию и организационному развитию.

Возрастает интерес к грантовой программе. В 2004 году поступило 50 заявок, из них было одобрено на конкурсной основе 13 проектов. Как показывает мониторинг и наблюдение за программой малых грантов, для многих общественных организаций это единственная возможность хоть как-то реализовывать свои идеи в жизнь. Так, например, танцевальный клуб «Надежда» выиграл грант на поездку и пошив костюмов для участия в национальном конкурсе «Хрустальная нотка», на котором занял 1-ое место, а далее уже на международном конкурсе в г. Алматы среди 30 стран – участниц занял почетное 5-е место. Или, к примеру, в селе Балбай Тюпского района на грантовые средства был оборудован пункт по предоставлению ветеринарных услуг, что помогло значительно сократить заболеваемость скота⁶⁹.

«Внутренний доход населения в целом недостаточно высок, чтобы поддерживать филантропию, особенно если учитывать неразвитость местных традиций в сфере благотворительности. В то же время развитие местной филантропии, базирующейся на инициативах неправительственного сектора, может представлять собой самое лучшее и долгосрочное решение вопроса финансовых проблем НПО в регионе. Это процесс, который протяжен во времени для культурного, социального и экономического развития». Банур Абдиева, председатель Правления ОО «Лидер».

7.2.3 Частные пожертвования



На Западе частные лица – основной источник пожертвований для НКО (в США на их долю приходится 81% собранных средств). В России с частными лицами традиционно работают религиозные организации, другие общественные организации пока не видят потенциала этого источника средств. Такая же ситуация наблюдалась в Америке и Европе до середины 50-х годов, когда разовые пожертвования прихожан церквям переросли в хорошо спланированные кампании по сбору средств для НКО (и не только религиозных).

Типичная проблема для постсоветских стран – слабая нормативно-правовая база, регулирующая отношения между гражданами и некоммерческими организациями, тормозит развитие этого направления сбора средств.

Существуют следующие методы сбора средств среди частных лиц:

Сбор средств «От дома к дому».

⁶⁹ «Третий год на службе развития». По материалам местной печати и собственных материалов ОО «Лидер».

Сборщики средств ходят от дома к дому, собирая пожертвования. Однако перед этим все нужно тщательно спланировать и подготовить. Сначала необходимо выбрать район, в котором вы будете собирать средства. Если ваш проект направлен на какую-то конкретную территорию, то на ней и нужно работать, если вы проводите общенациональный проект, то можете работать повсеместно. Желательно заручиться поддержкой контролирующих органов и местных властей: это обезопасит вас от неприятных ситуаций.

Когда район выбран, необходимо разбить его на секторы и разделить между сборщиками, которых необходимо снабдить картами местности. Затем вам нужно набрать сборщиков. Это могут быть как штатные сотрудники, так и добровольцы, на которых вы можете положиться.

Когда люди набраны, вы должны их снабдить материалами, которые им понадобятся при сборе средств:

- конверты для пожертвований;
- карточка или бэйдж, удостоверяющие личность сборщика. Карточка должна содержать информацию о районе, в котором работает сборщик, и дату, в течение которой эта карточка действительна;
- информация об организации и проекте, на который собираются средства;
- у привлекаемых к походам добровольцев должен быть телефон и адрес контактного лица в организации, к которому можно обращаться по возникающим вопросам.

Во время походов сборщики должны предлагать материалы о проекте и организации в целом. Конверт для пожертвований должен быть броским, хорошо поместить на него короткую надпись, объясняющую потенциальным донорам, на что пойдут их деньги («...на 10 сом можно накормить...»). На всех материалах необходимо указать адрес организации, можно включить в них копию свидетельства о регистрации организации.

Логическое завершение всей работы – поблагодарить добровольцев, опубликовать в местной газете отчет по результатам кампании, поблагодарить доноров.

Сбор средств на улице.

Этот способ сбора средств мало чем отличается от предыдущего. Главное отличие – сборщики не передвигаются от дома к дому, а стоят в людных местах (в выходные дни, в праздники, в час пик, около парковки, кафе и т.д.). Сбор средств на улице также требует тщательной подготовки: выбор места, набор добровольцев, их инструктаж, обеспечение печатными материалами. По завершению кампании нужно также выра-

зять благодарность, опубликовать отчет. Специфические требования предъявляются к ящику для сбора средств: он должен привлекать внимание, быть надежным и крепким.

Сбор средств в торговых центрах.

Отличается от предыдущего тем, что на его проведение требуется разрешение персонала. Сбор средств в торговых центрах и супермаркетах хорош тем, что дает возможность представить ваш проект большому количеству людей – вы можете установить щит или повесить плакат и разложить листовки. По завершению работы важно поблагодарить всех участников и заинтересованных лиц, особенно человека, давшего разрешение на сбор средств, убедиться, что вы не помешали нормальной работе магазина.

Ящики для сбора средств.

Устанавливаются в людных местах и не требуют постоянного присмотра. Главное требование – надежность конструкции. Ящик необходимо снабдить соответствующими материалами, дающими информацию о проекте, организации и т.д. Этот способ хорош, когда кампания по сбору средств проводится одновременно с кампанией по связям с общественностью.

Сбор средств на мероприятиях.

Менее распространенный способ. Требуется знания календаря местных событий. Как правило, используется на разного рода частных вечеринках, благотворительных базарах, балах и т.д. Для сбора средств нужно получить разрешение у организаторов мероприятия.

Регулярные пожертвования.

Идея следующая – установленная небольшая сумма жертвуется через определенные интервалы времени (например, 1 раз в месяц после зарплаты). Сборщик работает с группой людей, частью которой он является. По истечении какого-то срока деньги сдаются в организацию. Можно использовать копилки. Способ дает неплохие результаты в группах, состоящих из детей, родственников, друзей.

Сбор вещей.

Существуют два подхода:

- Сбор вещей для последующей перепродажи (марки, монеты и прочее);
- Сбор вещей для непосредственного использования или передачи нуждающимся (игрушки, вещи, продукты).

Сбор вещей для перепродажи выглядит проблематичным – не снят вопрос с оплатой налогов.

7.2.3 *Необходимость разработки стратегического плана финансовой устойчивости*



Суть стратегического планирования состоит в «адаптации ресурсов и целей компании к разнообразным и переменчивым условиям деятельности»⁷⁰. Или «стратегия – это такое сочетание (соответствие) ресурсов и навыков организации, с одной стороны, и возможностей и риска, исходящих из окружающей среды, с другой стороны, действующее в настоящем и будущем, при котором организация надеется достичь своей основной цели»⁷¹.

Стратегия – это способ управления окружающим миром: возможность четко представить, что необходимо, к чему стремится организация, и достигать этого сегодня. Стратегия – это не представление идеального будущего, а конкретные пути и способы реализации своих ценностей и целей в настоящем и будущем, при котором организация надеется достичь своей основной цели»⁷².

Специфика НКО состоит в том, что у них есть миссия, основной смысл существования организации, ради которой они создавались, которая основана на их ценностях и которую нельзя просто так менять, исходя из условий внешней среды. В таком случае стратегическое планирование заключается в поиске наиболее реализуемых целей и путей их достижения в конкретный планируемый промежуток времени, которые бы позволили организации продвинуться в направлении реализации своей миссии.

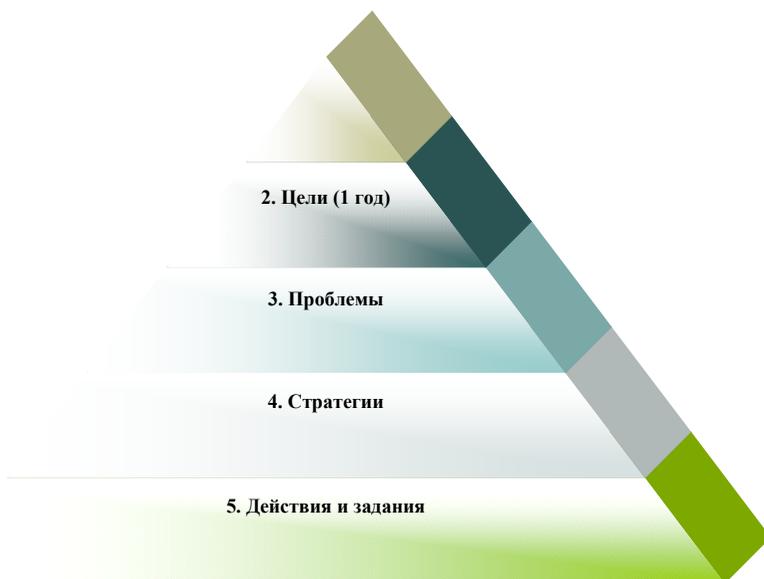
Таким образом, суть стратегического планирования сводится к двум основным составляющим: с одной стороны, к определению набора конкретных возможностей по реализации миссии исходя из конкретных условий внешней и внутренней среды на тот или иной конкретный период (например, 2-3 года). С другой – к определению конкретных направлений развития потенциала организации, которые бы позволили более эффективно использовать возможности по реализации миссии, имеющиеся во внешней среде.

7.2.4 *Технология Стратегического Планирования Действий по достижению Финансовой Устойчивости (СПДФУ)*

Технология СПДФУ – это *управленческий инструмент*, позволяющий лидерам НКО эффективно и объективно оценить текущее финансовое состояние организации и стратегически спланировать будущее развитие:

⁷⁰ Джон Д.Дэниелс, Ли Х.Радеба. *Международный бизнес* – М.: «Дело», 1994

⁷¹ Т.Санталайнен и др. *Управление по результатам*. – М.: «Прогресс», 1993



1. Диагностический анализ:
 - Критическая независимая оценка финансового состояния НКО;
 - Определение текущих источников дохода;
 - Выявление проблем, препятствующих финансовому развитию.
2. Планирование диверсифицированных источников дохода:
 - Определение возможных альтернативных источников дохода;
 - Подготовка реалистичного плана развития;
 - Постановка финансовых задач и мониторинг их выполнения.

Основы эффективности технологии Стратегического Планирования Действий

- Практическое применение
- Независимый анализ
- Реалистичные/измеримые цели и задачи
- Целенаправленный подход
- Выполнимые действия
- Помощь при внедрении
- Создание и внедрение системы членских и дополнительных / платных услуг
- Собственные источники дохода
- Активизация маркетинговой деятельности
- Усиление контакта с членами НКО (двусторонняя связь)

- Организационные изменения

Оценка эффективности реализации Стратегических Планов Действий

Эффективность реализации СПДФУ измеряется следующими основными показателями»:

- Увеличение членской базы
- Увеличение количества предоставляемых услуг
- Увеличение дохода
- Улучшение связи с членами ассоциации
- Улучшение организационной структуры

Процесс Стратегического Планирования Действий

Следует помнить два основных момента при разработке Стратегического Плана по Финансовой Устойчивости:

- Разработанный Стратегический План не будет являться единственной гарантией успешного развития организации;
- Успех зависит от активного совместного участия всех сотрудников и членов НКО в процессе реализации разработанного Плана.

Список использованной литературы в главе 7

- 1) Закон «О некоммерческих организациях», ст. 12. Деятельность НКО
- 2) Алексеева О. Третий сектор или благотворительность для «чайников». М., 1997
- 3) Источники финансирования для некоммерческих организаций: Справочное издание. Москва, 1997
- 4) Вербицкий А., Аксенова Ю., Гамольский П. Фандрайзинг для развития (привлечение ресурсов из местных источников): Пособие для тренеров. Москва, 1998
- 5) Как просить деньги на некоммерческие проекты у благотворительных фондов (в помощь пишущим заявки на гранты) // Под ред. Д.А. Даушева, Е.А. Симонова. Москва, 1996
- 6) Общественный, независимый, неприбыльный: Пособие для некоммерческих организаций. // Под ред. И.В. Аверкиева. Пермь, 1997
- 7) Финансовая поддержка гражданского общества: Справочник американских фондов и организаций, оказывающих поддержку проектов в России. // Под ред. М. Ричсон, М. Мейдлин, Э. Уилсон. Новосибирск. 1998
- 8) *Сюзан Скрибнер. Scribner & Associates Как просить деньги не падая в обморок... 1992. Перевод и издание – Благотворительное общество «Невский Ангел», Санкт-Петербург, 1995*

- 9) Алексей Бодунген. Фандрайзинг. Как искать финансирование для проектов некоммерческих и благотворительных организаций *CAF-Россия, Основы деятельности и успеха некоммерческих организаций. Charities Aid Foundation, 1995*
- 10) Раздаточные материалы семинара «Стратегическое планирование» *World Learning, Process Consulting*
- 11) Подборка статей А.Вербицкого (Благотворительный фонд «Сопричастность») *Раздаточные материалы семинара «Финансовый менеджмент» World Learning, Process Consulting*
- 12) Фандрайзинг: мифы и реальность, Москва, 1993
- 13) Яна Ледвинова. Как избавиться от мысли о том, что вам никто не поможет. Чехия, *Раздаточные материалы семинара по привлечению средств. Прага, 1995*
- 14) Анара Алымкулова, Дидара Сейпульник. Стратегия выживания НКО в Центральной Азии: Финансовая Устойчивость НКО // Policy Brief papers by Williams Davidson Institute, 2005 – www.wdi.bus.umich.edu
- 15) Джон Д. Дэниелс, Ли Х. Радеба. Международный бизнес – Москва: «Дело», 1994
- 16) Т. Санталайнен и др. Управление по результатам. – Москва: «Прогресс», 1993
- 17) Д. Григорьев. Стратегическое планирование. Материалы Каунтерпарт Интернэшнл, 2001

ГЛАВА 8 Социальное партнерство

*Эльмира Шишкараева
Анара Алымкулова*

В данной главе сделана попытка представить общие понятия, принципы и рекомендации по развитию социального партнерства и корпоративной социальной ответственности. В качестве примеров использованы успешные истории НКО Кыргызстана в решении различных социальных проблем через межсекторальное взаимодействие.

8.1 Понятие «социальное партнерство». Трехсекторное видение общества

Термин «социальное партнерство» привычно и активно используется в риторике представителей некоммерческих организаций и государственных структур Кыргызстана, но, к сожалению, в гораздо меньшей степени представителями сектора предпринимательства.

Социальное партнерство – это конструктивное взаимодействие представителей всех трех секторов любого общества (государственного, коммерческого и неприбыльного (некоммерческого)) при решении социально-значимых проблем (бедность, бездомность, безработица, сиротство, одиночество, насилие в семье и т.п.), осуществляемое в рамках действующего законодательства и направленное на улучшение нормативно-правовой базы проведения рациональной социальной политики⁷³.



Данное понятие выстроено на трехсекторном видении общества. Еще пятнадцать лет назад мы не могли говорить о социальном партнерстве, так как в СССР существовал один доминирующий сектор – государственный. В процессе трансформации Кыргызстана в независимое и нацеленное на демократические реформы государство, стали формироваться коммерческие и некоммерческие или неправительственные структуры. Таким образом, сегодня мы имеем в Кыргызстане три оформившихся сектора: государственный, коммерческий и некоммерческий. К сожалению, все три структуры находятся отнюдь не в равном положении. Бизнес – это прежде всего дополнительные возможности финансирования, при упоминании государственных структур сама собой подразумевается возможность включения властных рычагов. На долю НКО приходится сразу несколь-

⁷³ Настольная Книга по межсекторным взаимодействиям: методология, технологии, правовые нормы, механизмы, примеры. Версия НК-98. Составители: Н.Л. Хананашвили, В.Н. Якимец.

ко задач: генерирование социально значимой инициативы, поиск возможных партнеров, практическое воплощение задуманного с безусловным соблюдением интересов общества и его отдельных категорий.

Государство по прежнему доминирует по отношению к другим секторам, и все три сектора испытывают серьезные трудности развития, связанные как с внешними, так и с внутренними обстоятельствами. Нет ничего противоестественного в том, что на разных стадиях партнерства организации, представляющие три сектора общества, преследуют и свои специфические цели. Коммерческие организации стремятся к получению прибыли, и это понятно. У государственных организаций может оказаться некая совокупность целей: от обеспечения занятости, повышения благосостояния народа до сохранения генофонда нации. Мотивации некоммерческих организаций – решение социально значимых задач, удовлетворение потребностей определенных категорий населения.

Преследуя свои цели, каждая из организаций начинает осознать, что решать проблемы, стоящие перед обществом и перед каждой из групп, можно гораздо эффективнее, если действовать согласованно и работать сообща.

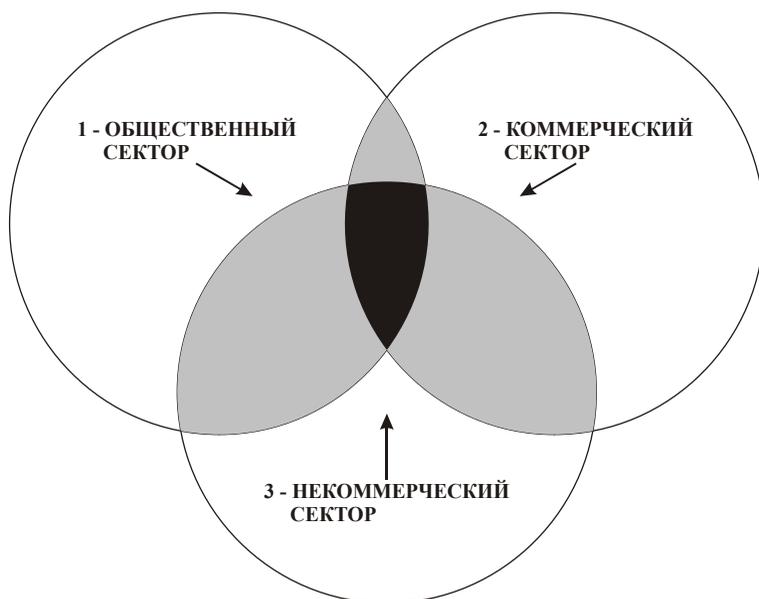
Представители каждого сектора обычно по-разному осознают свою ответственность за участие в решении социальных проблем. Они имеют разные возможности и ресурсы для помощи. Зачастую у них разные представления о самой природе социальных проблем. Однако несмотря на все различия и противоречия, сотрудничество необходимо: ни государство, ни бизнес, ни общественность не могут «в одиночку» преодолеть социальную несправедливость и конфликты, обеспечить людям равные возможности для достойной жизни.

Государство, стесненное в средствах и не имеющее достаточно квалифицированных кадров, не всегда имеет возможность ответить на новые вызовы и проблемы в социальной сфере. Эти проблемы усугубляются экономическим кризисом и консервативными подходами бюджетных социальных учреждений. Сервисные социальные услуги, предоставляемые НКО Кыргызстана уже давно успешно конкурируют с государственными. Но являются скорее успешными пилотными моделями, что существенно влияет на охват населения. Также важно отметить, что адресные группы НКО – это часто самые уязвимые слои населения: уличные дети, сироты, ВИЧ-инфицированные, пожилые люди и т.д. Те группы, которые остро нуждаются в поддержке, но финансируются государственными программами по остаточному принципу.

Бизнес-структуры Кыргызстана, выживающие в нестабильных экономических и политических условиях, сравнительно недавно начали развивать социальные проекты. Часто предприниматели оказывают разовые

поддержки гуманитарного плана отдельным детским домам или домам престарелых. Стали проводиться рекламные кампании, направленные на создание социально-ориентированного имиджа отдельных компаний («такси 156», минеральная вода «Артезиан»). Известно много примеров, когда частные компании выделяли спонсорскую поддержку и НКО Кыргызстана, но данная поддержка в большинстве случаев не была весомой и достаточной для реализации полноценного социального проекта. Хотя всегда бывают исключения, далее мы приведем успешный пример долгосрочного сотрудничества между бизнес-корпорацией и НКО.

В профессиональной литературе о развитии гражданского общества⁷⁴ трехсекторное видение чаще всего представлено в виде трех пересекающихся кругов. Где каждый сектор имеет свое пространство, связанное с деятельностью, и довольно обширные области, где пересекаются интересы и есть возможности для сотрудничества.



Именно те области, где интересы и деятельность трех секторов пересекаются, дают возможность создать не конкурирующее, а реальное партнерское гражданское общество, где каждый сектор привносит свои сильные стороны и компенсирует слабые стороны других.

⁷⁴ Душан Ондрушек и другие. «Хрестоматия для некоммерческих организаций». Братислава, 2003. Бурдые П. «Социальное пространство и генезис классов» /Перевод с фр. Н.А. Шматко/ Вопросы социологии. Т.1. 1992. с.17-36

«До сих пор наше мышление находится под влиянием двух парадигм. Одна из них подчеркивала лишь ориентацию на рынок, а другая – на государство. В последние годы мы являемся свидетелями того, что обе эти модели потерпели крах... У активистов третьего сектора, очевидно, появится искушение считать «третий сектор» чудодейственным средством от всех болезней и добиваться решения общественных проблем, обращаясь к нему... Простой факт, осознанный нами за последние 100 лет, заключается в том, что проблемы слишком сложны для того, чтобы их мог решить самостоятельно один из трех секторов. И если мы хотим продвинуться вперед, то будет необходимо мобилизовать потенциал всех трех секторов. Парадигмой XXI века является парадигма партнерства и политика сотрудничества»⁷⁵ Лестер М. Саламон.

8.2 Принципы и условия развития социального партнерства



Социальное партнерство – это форма сотрудничества на основе равного партнерства с целью решения социальных проблем. Принципиальное отличие от других форм совместной деятельности состоит в том, что

социальное партнерство предполагает достижение общих социально-значимых целей на основе принципов равноправия и взаимной ответственности.

Основные принципы социального партнерства:

Принцип обоснованности

Данный принцип является определяющим правилом социального партнерства. Для создания и развития партнерских отношений необходимы следующие условия: *объективная проблемная ситуация* в социальной сфере; *партнеры*, осознающие данную проблему; *единая общая цель*, признанная партнерами, как отвечающая общим интересам и потребностям.

Проблемная ситуация + Партнеры + Единая и общая цель + Правовая обоснованность

Помимо вышеуказанных факторов, должна также сложиться правовая обоснованность партнерства. Под правовой обоснованностью подразумевается наличие правовых основ для заключения гражданско-правовых соглашений; полнота полномочий представителей организа-

⁷⁵ Лестер М.Саламон “The third Sector in Global Perspectives”, at the University of Melbourne Venter for Public Policy, July 2000. Взято из Душан Ондрушек и другие. «Хрестоматия для некоммерческих организаций». Братислава, 2003.

ций, заключающих подобные соглашения. Возможна ситуация, когда НКО не имеет достаточных правовых основ для формального заключения договора с госструктурой (организации общинного типа, незарегистрированные в соответствующих госструктурах и т.д.), но это не является препятствием для совместной работы с частными или государственными организациями. Но отсутствие подписанных соглашений между партнерами может повлиять на различную степень обязательности исполнения условий соглашения. У нас в стране такая ситуация как раз возникает очень часто, когда партнеры, выполняющие совместный проект, оказываются в ситуациях, что они не удовлетворены ходом выполнения проекта, вкладом сторон и т.д. Поэтому подготовленные НКО соглашения о сотрудничестве позволят избежать противоречий и повысят имидж НКО как компетентных партнеров.

Принцип добровольности

Партнерство должно быть осознанной необходимостью, когда все взаимоотношения строятся на добровольных началах, включая *добровольное принятие обязательств*. Условием для реализации данного принципа является стремление сторон найти решение путем взаимодействия. В данной связи очень важным этапом должны быть предварительные переговоры между партнерами по согласию о том, как распределяются права и обязанности в реализации совместного проекта.

Принцип согласованности

Совместная деятельность возможна при согласованности действий партнеров, которая включает в себя *совместное принятие решений* по достижению поставленной цели и способов реализации проектной деятельности, через *постоянное координирование* содержания, структуры, ответственности сторон и методов оценки проекта. Для реализации данного принципа должно сложиться условие – наличие конкретного проекта или программы как способа соорганизации сторон. Партнеры, поставив перед собой общую цель, планируют достичь ее через разработку социального проекта или программы.

Принцип равноправия

Принцип *равноправия взаимодействующих сторон* является фундаментальным и естественным принципом социального партнерства. В соответствии с этим принципом определяются правила взаимодействия, характер и объем обязательств. Желательно, чтобы условия данного принципа находили свое отражение в подписанном соглашении.

Хотелось бы особенно подчеркнуть, что условие объема вклада финансового или в виде услуг не может влиять на принципы социального партнерства. Это принципиальное отличие от коммерческого сотрудни-

чества, когда цель – это получение дохода, и чем больше вклад каждой стороны, тем больше у нее доля в доходе. Участвуя в социальном партнерстве, каждая из сторон должна вкладывать все свои наличествующие ресурсы в решение проблемы. Так как результаты имеют важное влияние на развитие общества в целом.

Принцип взаимной поддержки

Отношения сторон определяются взаимной поддержкой. Партнеры в совместной деятельности *используют возможности друг друга и опираются на сильные стороны друг друга*. Условием для данного принципа является наличие различных и взаимодополняющих возможностей и ресурсов каждой из сторон. Для примера, со стороны государственных структур есть возможность для поддержки сектора НКО через государственные гранты, систему социальных заказов, реализацию совместных программ, создание режима благоприятствования для развития сектора НКО (льготы, предоставление помещений и т.д.). Со стороны НКО в свою очередь есть ресурсы и возможности для реализации государственных социальных программ и заказов, имеющих для общества огромное значение. НКО – мобильные организации, способные к быстрой реализации инновационных проектов в социальной сфере.

Принцип ответственности

Каждая из сторон несет *ответственность за взятые на себя обязательства* в рамках обсужденного и заключенного договора. Данный принцип обуславливает обязательное исполнение сторонами условий договора.

Принцип прозрачности

Социальное партнерство создается для решения социальной проблемы, которая является значимой для определенной группы населения или всего общества в целом. Поэтому принцип прозрачности предполагает *полную открытость сторон* по отношению друг к другу и к сообществу. Должна быть обеспечена общедоступность информации о процессе партнерства и реализации совместного проекта. Это позволит сформировать заинтересованную среду и создаст благоприятное общественное мнение, что может привлечь дополнительные ресурсы для реализации проекта и облегчит процесс работы над ним.

Большинство социальных программ имеют важные и благородные цели, направленные на улучшение условий жизни и расширение возможностей для самых уязвимых слоев населения. Но, к сожалению, бывает, что эти люди даже не подозревают, что такие проекты и программы существуют; и они не знают, куда обращаться за поддержкой, или с какой целью был проведен семинар для них и т.д. Одним из условий прин-

ципа прозрачности является тесное взаимодействие со средствами массовой информации.

8.3 Взаимодействие НКО и государственных структур

8.3.1 Препятствия развитию социального партнерства

«Концепция партнерства со структурами государства для кыргызстанских НПО достаточно новая и в условиях переходного периода довольно необычная. Очень непросто устанавливать доверительные отношения между властью и «третьим сектором», сохраняя при этом свою независимость. Многие чиновники, особенно на местах, до сих пор считают, что неправительственная организация – значит противоположительственная, следовательно, оппозиционная. Значит диалога с ней априори не может быть, и уж тем более – никакого госзаказа на выполнение определенных услуг населению региона»⁷⁶. Валерий Улеев, Региональная правозащитная организация «Справедливость» (Джалал-Абадская область).



Во взаимоотношениях государственного и некоммерческого секторов сложилось много «мифов», которые мешают развитию социального партнерства.

«Мифы» представителей государственных структур: «Мы имеем право на контроль и руководство», «Если нас назначили на должность – это значит, что мы уже профессионалы и нам не нужно учиться», «Государственным структурам не хватает денег – дайте нам средства, и мы решим все проблемы», «НКО обязаны работать бесплатно».

«Мифы» представителей некоммерческого сектора: «Мы всегда открыты к партнерству», «Наша деятельность абсолютно прозрачна», «Мы профессионалы и готовы учить других», «Только мы правильно действуем и правильно тратим деньги», «Государство и бизнес обязаны нам помогать».

«Мифы» представителей коммерческого сектора: «Все НКО используют деньги не по назначению», «Лучше конкретная адресная помощь, чем работа с НКО», «Мне это не выгодно».

Надо отметить, что данные стереотипные представления мешают социальному партнерству не только в Кыргызстане. В России результаты опроса государственных служащих и НПО по социальному партнерству

⁷⁶ НПО Кыргызстана: демократия снизу вверх. Сборник статей. – Бишкек. Международный центр «Интербилим», 2002.

выявили, что примерно половина чиновников считает пустой тратой усилия, направленные на установление диалога и взаимодействия с гражданами и их объединениями. Они в принципе против всякого общественного контроля за деятельностью государственных структур. Только четверть опрошенных чиновников заявили, что они за сотрудничество с НКО и даже много делают в этом направлении. Представители НКО в свою очередь отметили, что основная причина, мешающая конструктивному сотрудничеству, это отсутствие нормативно-правовой базы, позволяющей чиновникам излишне администрировать и принимать единоличные решения. Также представители НКО указали, что большинство госслужащих боятся работать открыто и гласно⁷⁷.

8.3.2 Методы влияния НКО на государственные структуры

Установление реального взаимодействия между государством и организациями третьего сектора становится возможным, когда неправительственные группы избавляются от имиджа «просителей» и находят верную линию поведения с властями. Взаимоотношения могут развиваться от позиций конфронтации до влияния на решения, и далее развиваться в реальное партнерство. Мы уже говорили выше о влиянии «мифов», мешающих развитию социального партнерства и приводящих к конфронтации. Методы влияния на государственный сектор довольно разнообразны от предоставления информации до организации лоббирования законодательных актов. Ниже приводится описание таких методов:

- *Предоставление квалифицированной информации.* НКО часто проводят различного рода исследования и опросы, необходимые им для проведения проектной деятельности. К сожалению, очень часто такая информация остается закрытой и используется только одной организацией. НКО могли бы рассылать результаты своих исследований самым различным структурам, которым предположительно данная информация могла бы быть полезна, таким образом рекомендуя себя в качестве источника квалифицированной информации.
- *Сотрудничество с соответствующими международными организациями.* Кыргызстанские женские организации имеют успешный опыт подготовки как государственных, так и альтернативных отчетов о реализации Конвенции о ликвидации всех форм дискриминации в отношении женщин ООН. Многие государственные структуры не имеют достаточных ресурсов и знаний, касающихся международных

⁷⁷ В.Н.Якимец, Л.И.Никовская, Л.Н.Коновалова «Теория и практика межсекторного социального партнерства в России». – Москва 2004. Государственный университет управления.

структур, поэтому они готовы сотрудничать с НКО. А НКО имеют реальную возможность пролоббировать свои интересы, используя данное сотрудничество.

- *Воздействие через СМИ.* Организация просветительских или протестных кампаний через средства массовой информации уже давно применяемая техникой нашими НКО. Данные кампании позволяют привлекать внимание сообщества к проблеме, расширить число сторонников НКО и сподвигнуть чиновников на сотрудничество с НКО.
- *Участие в работе консультационных государственных органов.* Практика включения представителей НКО в различные государственные советы на республиканском и местном уровне уже давно стала обыденной. Но результаты данного влияния чаще всего оцениваются представителями НКО как минимальные, так как данные советы имеют права рекомендательного голоса, а не решающего. Тем не менее, по мнению большинства лидеров НКО, участие в таких советах – это хорошая возможность познакомиться с работой государственных органов и с конкретными чиновниками (т.е. возможность приобрести союзников).
- *Лоббирование законопроектов.* Одним из наиболее успешных примеров лоббирования законопроекта явилась кампания, организованная Ассоциацией «Диамонд» в 2002 году. Когда данное НКО в сотрудничестве с Министерством внутренних дел КР и юридическим факультетом Кыргызско-Российского Славянского университета разработали законопроект «О мерах по социально-правовой защите от насилия в семье» и организовали кампанию по его лоббированию. Впервые в стране с помощью женских НКО были собраны 30 тыс. подписей людей для того, чтобы представить этот законопроект в парламент как гражданскую законодательную инициативу. Законопроект был утвержден законодателями и президентом страны.
- *Организация мирных пикетов и других публичных акций.* В ситуациях, когда неправительственным организациям не удается привлечь внимание государственных структур и сообщества к серьезным социальным проблемам, они как крайнюю меру применяют метод организации мирных публичных акций. Например, в апреле этого года «Коалиция за демократию и гражданское общество» инициировала мирное шествие граждан «За закон и порядок» с целью противодействия влиянию криминальных групп на общественное развитие. В отдельных случаях данные акции могут влиять на изменение правительственной политики. Например, пикетирование в 1999 году пенсионерами зданий правительства и Жогорку Кенеша по поводу пенсионной реформы привело к внесению поправок в Закон Кыргызской Республики «О пенсионном обеспечении».

8.3.3 Механизмы поддержки НКО со стороны государства

В мировой практике сложились различные механизмы поддержки со стороны государства для некоммерческого сектора, в целом эти механизмы опираются на два взаимодополняющих подхода:

- а) различные формы и способы прямого финансирования работ по выполнению общественно-значимых программ (государственные гранты, долговременные субсидии, оплата работ и услуг по контрактам или договорам, целевое финансирование по заявкам и др.);
- б) разветвленная совокупность прямых и косвенных налоговых льгот, предоставляемых НКО, а также физическим и юридическим лицам, оказывающим денежную и материальную помощь НКО и благотворительным организациям (льготы при уплате налогов на прибыль, на собственность; льготы спонсорам при оплате подоходного налога, налога на наследство, льготные кредиты, гарантии при предоставлении кредитов и т.п., для физических лиц совокупный доход при налогообложении уменьшается на суммы, переданные в НКО).

Ниже приводится таблица механизмов поддержки НКО на примере нормативно-правовой базы Российской Федерации⁷⁸:

Механизмы	Суть	Нормативно-правовая база
Государственный социальный заказ	Принципы, правила и положения формирования, размещения и исполнения на контрактной основе заказов на социальные программы предприятиями независимо от форм собственности через конкурсный механизм	Законопроект «О государственном социальном заказе» (внесен к рассмотрению Госдумы депутатами А.Г. Головым, В.В. Борщевым)
Социальное обслуживание	Участие НКО в обслуживании населения наряду с другими организациями в таких сферах деятельности, где требуется лицензирование (медицинское обслуживание, образование и т.п.)	Федеральный закон «О некоммерческих организациях» (ст. 24) (Далее ФЗ «О НКО»)

⁷⁸ Настольная Книга по межсекторным взаимодействиям: методология, технологии, правовые нормы,

механизмы, примеры. Версия НК-98. Подготовка и издание осуществлено при поддержке Фонда “Евразия”

Составители: Н. Л. Хананашвили, В. Н. Якимец

Государственное социальное спонсорство	Предоставление льгот некоммерческим и благотворительным организациям, включая льготы по уплате налогов, таможенных и иных сборов и платежей, полное или частичное освобождение от платы за пользование государственным и муниципальным имуществом, материально-техническое обеспечение и субсидирование деятельности благотворительных организаций отсутствие налогообложения грантов зарубежных организаций и фондов, а также безвозмездных целевых пожертвований, предоставляемых НКО, общественным объединениям и благотворительным организациям	ФЗ «О НКО» (ст. 31), ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» (ст. 18), ФЗ «Об общественных объединениях» (ст. 17), Ряд указов президента РФ, постановлений Правительства РФ и инструкций Госналогслужбы РФ.
Лоббирование	Легализация и правовое регулирование лоббистской деятельности для содействия реализации конституционного права граждан РФ на участие в управлении делами государства посредством воздействия на процесс принятия решений органами госвласти, а также для обеспечения большей гласности о работе этих органов.	Законопроект «О регулировании лоббистской деятельности в федеральных органах государственной власти» (внесен к рассмотрению Госдумы депутатом В.А. Лепехиным 31.05.95 г.)
Стимулирование социальной активности прямым финансированием	<p>Прямое, контрактно-договорное и конкурсное финансирование деятельности организаций и общественно полезных программ:</p> <ul style="list-style-type: none"> – осуществление целевого финансирования и поддержки социально значимых программ общественных объединений по их заявкам в форме государственных грантов; – заключение договоров на выполнение работ и предоставление услуг; – социальный заказ на выполнение государственных программ на конкурсной основе; 	ФЗ «Об общественных объединениях» (ст. 17) ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» (ст. 18), ФЗ «О НКО» (ст. 31)

	<ul style="list-style-type: none"> – финансирование на конкурсной основе благотворительных программ, реализуемых благотворительными организациями; – размещение среди НКО государственных и муниципальных социальных заказов на конкурсной основе; – льготные кредиты и гарантии по кредитам. 	
Социальное побуждение негосударственных спонсоров	<p>Льготы физическим и юридическим лицам, оказывающим материальную поддержку в форме взносов, включая:</p> <ul style="list-style-type: none"> – льготы по уплате налогов; – льготы по налогу на прибыль (уменьшается на сумму взносов, но не более, чем на 3% облагаемой налогом прибыли; может быть уменьшена на суммы до 5%, если отчисления сделаны творческим союзом в черномыльские благотворительные организации и их фонды); – для физических лиц совокупный доход при налогообложении уменьшается на суммы, перечисленные на благотворительные цели. 	ФЗ «О НКО» (ст. 31). ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» (ст. 18)

Если рассматривать законодательство КР, касающееся социального партнерства, то мы столкнемся с этим понятием несколько в другом аспекте, так как в Кыргызстане существует Закон «О социальном партнерстве в трудовых отношениях», регулирующий взаимоотношения работодателя, работника, профсоюзов и государства. Других специальных законодательных актов, регулирующих взаимоотношения НКО и структур в рамках социального партнерства пока в Кыргызстане не существует. В соседнем Казахстане принят Закон «О государственном социальном заказе» (от 12 апреля 2005 г.), где государственный социальный заказ определяется как форма реализации социальных программ, проектов, а также отдельных мероприятий, направленных на решение социальных задач республиканского, отраслевого и регионального уровней, обеспеченных за счет бюджетных средств, посредством заключения договора на осуществление государственного социального заказа. По-

ставщиком социального заказа указывается неправительственная организация, выступающая в качестве исполнителя по договору на осуществление государственного социального заказа. В данном законе широко определены сферы реализации соцзаказа: достижение целей в области образования, науки, информации; охрана здоровья граждан и пропаганда здорового образа жизни; охрана окружающей среды; поддержка молодежной политики и детских инициатив; решение гендерных проблем; поддержка социально уязвимых слоев населения; помощь детям-сиротам, детям из неполных и многодетных семей; содействие в трудоустройстве граждан; защита прав, законных интересов граждан и организаций; укрепление общественного согласия и т.д.

В Кыргызстане в настоящее время подготовлен проект закона «О муниципальном заказе», который, возможно, может использоваться НКО, но сферы для поставщиков заказа очень узкие и не отвечают целям деятельности большинства НКО. Согласно данному проекту закона, муниципальный заказ – это система отношений между органом местного самоуправления и исполнителем (поставщиком, подрядчиком) муниципального заказа на поставку товаров, выполнение работ, оказание услуг для муниципальных нужд в сферах деятельности, отнесенных к предметам ведения местного самоуправления и предусмотренных в составе расходов местного бюджета. При этом муниципальными нуждами являются потребности муниципальных образований в развитии жилищно-коммунального хозяйства, социальной сферы, инженерной и транспортной инфраструктуры, обеспечиваемые за счет средств местных бюджетов. Это задание, поручение органа местного самоуправления, выдаваемое на открытой конкурсной основе юридическим и физическим лицам, независимо от форм собственности, на поставку товаров, выполнение работ и оказание услуг отнесенных к исключительной компетенции органов местного самоуправления на выполнение дел местного значения, а также в рамках целевых программ путем заключения договоров с обеспечением гарантированных источников финансирования.

8.3.4 *Истории сотрудничества НКО и государственных структур Кыргызстана*

Развитие социального партнерства (опыт ЦПГО Джалал-Абадской области)

Для создания эффективного сотрудничества и построения долгосрочного партнерства между структурами местного самоуправления и НКО наша организация в 2004 году начала работу по внедрению концепции «Управление, основанное на результатах для улучшения услуг органов местного самоуправления». Пилотной точкой было определено село Акман, Акманского айыл окмоту, Базаркоргонского района Джалал-

Абадской области. Акманский а/о находится недалеко от областного центра, но сложилось так, что у них не развита работа общественных организаций. Хотя в а/о существуют одна НКО и инициативная группа людей, заинтересованные в развитии третьего сектора и в решении проблем, накопившихся в своем айыл окмоту. Глава Акманского а/о Осмонов А. проявлял большой интерес к работе общественных организаций и программам по развитию местных сообществ, но не знал, с чего начинать. Он обратился за консультацией к сотрудникам нашей организации. В процессе консультирования мы выявили, что руководство а/о действительно серьезно настроено и готово к переменам. Поэтому сотрудники ЦПГО решили выбрать Акманский а/о в качестве пилотного для внедрения концептуальной программы «Управление, основанное на результатах для улучшения услуг органов местного самоуправления» (SIAP).

Сотрудничество было начато в августе 2004 года, когда мы провели первый 2 дневный тренинг «Управление, основанное на результатах для улучшения услуг ОМСУ». Во время тренинга в с. Акман была выбрана рабочая группа, вместе с которой мы проанализировали социально-экономическую ситуацию, сложившуюся в селе. В состав рабочей группы вошли 7 человек: простые жители села, члены инициативной группы и представители а/о. Рабочая группа провела огромную работу по анализу своей деятельности, полномочий и возможностей. Затем рабочая группа провела исследования через анкетирование населения (всего было изучено 183 анкеты) и выявила приоритетную проблему для жителей села. Согласно мнению большинства жителей и представителей а/о в селе существуют следующие насущные проблемы:

- необходимость создания на местном уровне соответствующих условий для развития дошкольного, школьного и профессионального образования;
- правильное распределение и использование земель Фонда перераспределения сельскохозяйственных угодий;
- создание на местном уровне соответствующих условий для развития здравоохранения;
- выявление малоимущих лиц, организация их адресной социальной защиты.

Затем рабочая группа при участии сотрудников нашей организации составила рабочий план по разрешению проблемы отсутствия дошкольного образования. Из-за отсутствия средств у а/о, данный вопрос сначала казался неразрешимым. Так как не было денег для строительства детского сада и его оснащения. Но рабочая группа нашла приемлемое решение, а именно решили создать надомный детский сад. Была оказана сразу же поддержка со стороны а/о, который взял на себя обеспечение

заработной платы воспитателя и ежемесячно из местного бюджета стали выплачивать ей 500 сом. Далее Фонд «Сорос Кыргызстан» оказал поддержку в виде книг, мы (ЦПГО) помогли с канцтоварами. С июля 2005 года в с. Акман стал работать надомный детский сад, который посещали 17 детей. 26 августа состоялся выпускной день для детей и проводы в первый класс. Дети научились читать, писать, рисовать. Было очень много добрых слов со стороны родителей, главы а/о. По словам главы а/о, это очень хороший проект, и они думают открыть в других селах такие же детские сады. Родители также, выразили благодарность и сказали, что готовы даже взять на себя часть доплаты учителям, так как данный проект оказался успешным. Результат, который мы увидели в селе Акман, убедил нас в том, что с минимальными затратами и при эффективном взаимодействии местной власти и населения можно решать повседневные проблемы сел. Этот опыт необходимо передавать другим селам. ЦПГО подготовили 10-минутную передачу по результатам проекта, которая будет транслироваться по КТР и ЖТР в сентябре этого года.

Эльмира Мавлянова
директор ЦПГО Джалал-Абадской области

Опыт НПО «Центр общественных технологий» в организации социального партнерства

НПО «Центр общественных технологий» зарегистрирован с 22 сентября 2000 г. в Министерстве юстиции КР. Согласно заявленной миссии и Уставу организации, ЦОТ работает по продвижению технологий общественной политики в практику управления в Кыргызстане. Нами реализованы различные проекты, нацеленные на продвижение гражданского участия в обсуждении и принятии решений в сфере трудовой миграции, профессионального и общего образования и др. Краеугольным камнем деятельности ЦОТ является социальное партнерство-равноправное участие всех субъектов как государственных, так и негосударственных, заинтересованных в решении существующих проблем социального развития. При этом ЦОТ исходит из того, что партнерство принципиально отличается от информирования и вовлечения, которые не предполагают равенства участников процесса. Одним из наиболее ярких примеров такого партнерства является обсуждение и внесение предложений гражданского общества в проект Государственной программы мер по борьбе с незаконным вывозом и торговлей людьми на 2006-2008 годы, проведенное осенью 2005 г.

Подготовка пакета предложений от общественности КР проводилась в рамках проекта «Общественные обсуждения в регионах по предложениям в проект Национального Плана действий по предотвращению вы-

воза и торговли людьми». Мотивацией (причиной) для разработки пакета предложений от общественности послужил тот факт, что в 2005 г. заканчивается срок действия Программы мер по борьбе с незаконным вывозом и торговлей людьми в Кыргызской Республике на 2002-2005 годы и в этой связи на повестку дня был поставлен вопрос о разработке Программы дальнейших действий и мер на последующий период – 2006-2008 годы. Общественные организации Кыргызстана неоднократно ставили вопрос об участии институтов гражданского сектора в разработке документов такого типа с тем, чтобы их реализация была реальной и опиралась на различные источники и ресурсы, которыми располагают не только государственные органы, но и НПО.

В октябре 2005 года наша организация создала рабочую группу, в которую вошли представители неправительственного и государственного секторов. Данная группа разработала план проекта⁷⁹, направленного на формирование (создание) Пакета предложений от общественности КР для новой программы действий по предотвращению вывоза и торговли людьми.

Работа по проекту включила в себя также следующие этапы (шаги):

- Подготовку материалов для общественных обсуждений в регионах по предложениям в проект Государственной программы мер по предотвращению незаконного вывоза и торговли людьми;
- Проведение общественных обсуждений в регионах на базе НПО, работающих по проблеме торговли людьми;
- Систематизацию и анализ информационных материалов региональных обсуждений;
- Разработку драфта данного документа;
- Обсуждение документа в экспертном сообществе, его доработка для общественных слушаний;
- Выработку окончательного варианта пакета предложений от общественности КР, публикация и передача в ответственный орган по формированию Государственной программы мер по борьбе с незаконным вывозом и торговлей людьми на 2006-2008 годы.

Деятельность рабочей группы включала в себя множество компонентов: исследования и опросы, контент-анализ СМИ КР и публикаций, мониторинг действующей и заканчивающей срок реализации Программы 2002-2005 г., экспертно-аналитическое и проектно-моделирующее

⁷⁹ Деятельность РГ (в части подготовительной работы, проведения исследования и разработки данного документа) была начата 15 октября и в целом реализована к концу ноября 2005 года. Проект поддержали «Winrock International» и ЮСАИД.

направление деятельности, в ходе которого была разработана начальная версия пакета от общественности КР. По материалам рабочей группы были проведены общественные слушания, в которых приняли участие представители всех трех секторов. Представители государственных структур и прежде всего Государственного комитета Кыргызской Республики по миграции и занятости признали важность документа и пригласили общественные организации к партнерству в создании других стратегических и программных документов в сфере миграции и занятости в КР. Общественные слушания освещены в 4-х теле-, 5 радио-, и нескольких печатных русско- и кыргызскоязычных СМИ.

Параллельно с общественными слушаниями были проведены ТВ и радио программы с участием докладчиков и выступавших на общественных слушаниях. По итогам общественных слушаний были сформированы изменения и дополнения в Пакет предложений, была проведена широкая информационная кампания, принято решение о создании Группы общественного мониторинга разработки и реализации Государственной программы мер по борьбе с незаконным вывозом и торговлей людьми.

Ахмат Мадеюев
председатель Наблюдательного совета ЦОТ

Защита детей – наша общая цель!

Общественное объединение «Центр защиты детей» (ЦЗД) начало свою деятельность в августе 1998 года и с самого начала своего открытия успешно работает в области сотрудничества с различными государственными организациями. Деятельность ЦЗД была направлена на поддержку беспризорных детей одноразовым калорийным питанием на Ошском рынке и «Дордое», и тогда администрации этих рынков выделили нам небольшие помещения для работы пищевой программы без арендной платы. В основном наша работа по лоббированию сконцентрирована на сотрудничестве с Министерствами Образования и Здоровоохранения по вопросам доступа к базовому и профессиональному образованию и доступа к медицинским услугам. Почти сразу же мы столкнулись с проблемой вовлечения в систему образования уличных детей: у многих из них не было документов, прописки, а значит, возможности дальнейшего обучения, специализации; как обычно, оставались и финансовые проблемы. Для разрешения этих вопросов, мы решили наладить связи с госструктурами. Работали с Министерствами, ведомствами, сталкивались со стеной непонимания, незаинтересованности в судьбах детей, приходилось убеждать, доказывать, в результате многие из них пошли нам навстречу. Так, благодаря усилиям Городского Департамента образования (ныне Управление образования города Биш-

кек) уличные дети с пробелами в образовании получили официальное разрешение обучаться в ШРМ №10 сначала 3-4 раза в неделю посменно с шестого класса по двенадцатый. Но часто встречаются 10-12 летние дети, никогда не учившиеся в школе, и которых тоже нужно научить хотя бы азам грамматики и счета. Тогда администрацией ШРМ №10 и Управления образования г. Бишкек был открыт пятый класс, так называемый класс выравнивания, где могли учиться дети с 13-ти лет и выше, которые никогда не учились в школе, что и теперь очень помогает детям адаптироваться в сфере образования и получить элементарные навыки в обучении.

Следующим важным шагом в нашей работе стало заключение устного договора о сотрудничестве с Глав ПТУ, подведомственным Министерству труда и соцзащиты по следующей проблеме: 15-16-летние подростки, не имеющие ни одного класса образования (или имеющие один - два класса) соответственно практически лишены шансов получить достойную профессию, так как доступ в училище им закрыт. Мы вели переговоры с директорами ПТУ, ГлавПТУ, которые пошли нам навстречу. Сначала все дети, проводившие большую часть своего времени голодая на улице, мечтали только о профессии поваров, с которой, по моему мнению, никогда не будешь голодать, но со временем ребята стали интересоваться и другими специальностями. Теперь нашими партнерами стали ПТУ №91, №4, №43, в которых ребята осваивают такие нужные профессии как швейное, гостиничное и фермерское дело, учатся на официантов, поваров, строителей.

Также поддерживают наших детей в обучении частные лица и Республиканская военная прокуратура, руководство которой приняло решение о ежегодном перечислении на наш счет однодневной заработной платы. Таким образом оказывается существенная поддержка в образовании 14 работающих детям: 350 сомов ежемесячно по контракту выдается родителям ребенка с обязательным условием его учебы.

Каждый год московские учебные курсы «Di-Tas» приглашают на учебу одного ребенка на обучение парикмахерскому искусству, и при достаточном развитии способностей подростка берут на себя возможность по его трудоустройству.

Медицинский отдел ЦЗД сотрудничает в данный момент с Центрами Семейной медицины №1 и №14, благодаря которому уличные дети из приюта и программ, охваченных Центром, имеют льготы при оказании услуг. Необходимо отметить, что в решении многих вопросов большую роль играет человеческий фактор и что положительные изменения, достигнутые на раннем этапе, влияют на дальнейший процесс принятия решений. Так, если в 2001 г. была одна реабилитационная группа в лицее

№91, то в настоящее время открыты 4 группы в разных ПТУ для детей сирот и подростков с пробелом в образовании.

Также следует отметить важную роль НПО в информировании общественности о реальной ситуации проблем детства и формировании общественного мнения. Все это возможно благодаря участию представителей НПО в открытой дискуссии и проведению эдвокаси-кампаний по изменению ситуации. Также неопределима роль НПО во внедрении альтернативных методов работы с детьми, относящимися к группе риска и со спецнуждами. Через укрепление/усиление работы с государственными учреждениями на местном уровне мы надеемся не только сделать доступ детей к основным услугам возможным, но также изменить их отношение на более открытое и уважительное по отношению к этим детям. Имея некоторый опыт в области защиты прав ребенка, ЦЗД сделал для себя выводы для эффективного налаживания и усиления сотрудничества с государственными учреждениями и бизнес – организациями.

Основные выводы: организация должна иметь четкое видение того, чего хочет; организация должна знать об элементарных фактах и о том, что происходит в окружающей среде относительно вашего сектора; организация должна предлагать конструктивные решения.

Правительство может (и мы надеемся на это) выработать гибкий механизм, способный своевременно реагировать на нужды работающих детей и их семей через оказание им поддержки в сфере социального обслуживания и льгот, а также разработки необходимых программ для «классов выравнивания». Дети не могут ждать, и гражданское общество также несет ответственность за обеспечение прав детей на образование, услуги здравоохранения и трудоустройство и не завтра, а сегодня.

Мира Иतिकеева
директор ЦЗН,
Зарина Судорогина
PR – менеджер ЦЗН

Анализ наших примеров позволяет выделить основные характеристики социального партнерства. Это социальное действие, основанное на чувстве человеческой солидарности и разделяемой ответственности за проблему. В самом общем виде можно сказать, что социальное партнерство возникает тогда, когда представители трех секторов (или любой пары из них) начинают работать совместно, осознав, что это выгодно каждой группе и обществу в целом.

8.4 *Взаимодействие НКО и бизнеса. Корпоративная социальная ответственность*⁸⁰.



Рассуждения о социальной роли бизнеса в обществе особенно усилились в последнее десятилетие. Многие проблемы, которые в Европе решает государство за счет высоких налогов, в США решают бизнес-структуры. При этом социальная роль бизнеса все больше возрастает, что связано прежде всего с тем, что с середины 90-х гг. государственная поддержка многих социальных проектов была урезана в США на 18 %⁸¹. Не менее остро, чем на Западе, вопрос об участии бизнес компаний в поддержке социальной сферы стоит и в развивающихся странах, где государство не способно обеспечить в полной мере социальные гарантии своим гражданам на должном уровне. Данная проблема особенно актуальна для Кыргызстана в настоящее время, когда становится объективной необходимостью перехода бизнеса к цивилизованным формам сосуществования с социумом. Характер благотворительной деятельности в Кыргызстане демонстрирует тот факт, что бизнес в полной мере не осознают потенциальных выгод от социальной активности. Бизнес поддерживает единичные мероприятия, в то время как некоммерческий сектор существует в основном за счет иностранных благотворительных фондов и международных донорских агентств.

Развитие благотворительности неотделимо от общего социально-экономического развития страны в целом и отдельных ее регионов. Без изменения ситуации и необходимых реформ в других сферах нельзя рассчитывать на улучшение ситуации в благотворительном секторе. На становление благотворительности решающее воздействие оказывают следующие факторы социально-экономической ситуации:

- благосостояние населения, уровень его доходов, которые определяют совокупный частный ресурс, потенциально доступный для вовлечения в благотворительную сферу;
- развитие предпринимательской сферы, бизнеса, его устойчивость, независимость от внешнего административного воздействия, доступность заемных средств, степень взаимного доверия, наличие ресурсов для развития;
- социальная структура общества, которая определяет также и структуру доступного для благотворительного сектора добровольческого

⁸⁰ Автор данного параграфа А.Алымкулова.

⁸¹ Аналитический отчет по результатам исследования Ассоциации менеджеров «Социальная роль бизнеса в общественном развитии: корпоративная благотворительность и спонсорство», материалы к заседанию круглого стола «Бизнес и общество: механизмы социального партнерства» от 30 октября 2001 г.

ресурса, выражающегося в желании, возможности и способностях людей безвозмездно трудиться в интересах других. В частности, планомерное развитие благотворительности невозможно без становления устойчивого «среднего» класса;

- структура социальных проблем, уровень их остроты и нуждаемости, влияющие на уровень социальной защищенности граждан, их представление и осознание необходимости участвовать в благотворительности, задающие мотивацию такого участия;
- морально-нравственные стандарты, господствующие в обществе;
- развитость структур гражданского общества, способность граждан оказывать влияние на формирование государственной политики, их доверие власти и другим общественным институтам, ощущение и осознание своей ответственности за состояние общества;
- состояние средств массовой информации, их независимость, владение проблемами социальной сферы и благотворительности, наличие ресурсов для публикации социальной рекламы.

Без учета этих факторов любые усилия в благотворительной сфере могут не увенчаться успехом.

В странах с устойчивой экономикой благотворительность является частью механизма перераспределения общественных благ от обеспеченных слоев населения в пользу малоимущих. Ее существование обусловлено общественным пониманием, что только за счет действия рыночных механизмов и государственных расходов невозможно обеспечить преодоление всех общественных проблем. В обществе всегда существуют и будут оставаться группы людей, живущих ниже черты бедности, вне социальных государственных институтов и т.п. Всегда будут появляться такие категории населения, которые, постоянно или временно, находятся в крайне неблагоприятных социальных или материальных ситуациях.

Для предпринимательского сообщества благотворительность является одним из инструментов маркетинга. В сложившейся устойчивой высоко конкурентной рыночной среде социальная ответственность становится одним из факторов успешного бизнеса. Благотворительные программы фирм используются как аргументы для завоевания доверия клиентов и роста репутации.

В советское время в силу идеологических причин и проводимой социальной политики рамки и возможности благотворительности были сильно сужены. Практически она принимала формы бытовой помощи и самоподдержки. Различные формы помощи через общественные организации, учреждения и предприятия представляли собой разновидность социальной поддержки, санкционированной государством. И только в практике религиозных организаций благотворительность проявлялась в своем истинном

содержании. Тем не менее из-за недостатка внимания процесс шел стихийно, без продуманной государственной поддержки и при отсутствии определенной и согласованной стратегии в самом благотворительном движении. Как результат, сложилась ситуация, которая не устраивает большинство его участников и заинтересованных в его развитии лиц. Обобщенно ее можно оценить следующими характеристиками:

- благотворительность в нашем обществе развита слабо, необходимость ее развития в государстве и обществе не осознанна;
- благотворительные ресурсы во многом используются не по назначению;
- благотворительное движение неустойчиво и плохо справляется со своей миссией.

В результате общество воспринимает благотворительные действия как некую незаконную деятельность, создающую лишние проблемы, хотя благотворительность существует именно для того, чтобы лучше справляться с общественными проблемами.

Осуществление благотворительности – частное и добровольное дело конкретного человека, поскольку это связано с распоряжением частными ресурсами, материальными, финансовыми или трудовыми. Каждый творит благо, вкладывая в это собственное представление о благе, о том, в какой форме и для кого его необходимо сотворить. Благотворительность лежит вне сферы официального администрирования. Решения в этой сфере принимаются, а действия предпринимаются без предписаний закона или официальной политики.

Альтруизм и сострадание – необходимые условия осуществления благотворительности. Они в той или иной степени присущи каждому человеку. В какой-то степени занятие благотворительностью – это удовлетворение потребности в альтруизме или выход соответствующих эмоций. Отдавая свое, благотворитель таким образом «оплачивает» эту услугу или «получает удовлетворение» своей потребности в альтруизме. Вторым необходимым условием благотворительности является наличие частного ресурса, который составляет экономическую базу благотворительности. Таким ресурсом могут быть деньги, материальные ценности или время, которое может быть потрачено на благое деяние.

В макроэкономическом аспекте благотворительность – это независимый от государства механизм перераспределения частных средств в интересах осуществления общественно полезных программ. Это – своего рода механизм добровольного налогообложения, в котором «налоги» уплачиваются добровольно и не в централизованный «бюджет», а непосредственно в бюджет исполнителя программы. Благотворительный ресурс при этом может принимать любую форму: денег, услуг, имущества, труда.

Важной особенностью благотворительности является то, что, помимо пользы конкретному лицу или группе лиц, она является общественно выгодной в целом, т.е. индивидуальная помощь конкретному человеку одновременно является и помощью всему обществу. Все общество выигрывает от того, что выигрывает конкретный человек. Это возможно, если только благосостояние этого человека является предметом общественной заботы, функцией и ответственностью общества, государства и самоуправления, т.е. каждый член общества несет нагрузку по его обеспечению.

Исходя из того, что благотворительность – частная добровольная сфера, каждый самостоятельно формирует свое отношение к ней. Общественные призывы к благотворительности и милосердию формируют общественное представление о том, что относить к этой сфере. Исходя из того, на что люди жертвуют средства, в каких проектах участвуют добровольцы, можно выявить общественное отношение к благотворительности. Таким образом, общественное представление о благотворительности определяется согласованием мотивов и объемов пожертвований и социальным запросом на оказание помощи.

Основные функции благотворительности в обществе заключаются в следующем:

- экономическая: обеспечение достойного существования тех граждан, которые в силу объективных особенностей и жизненных ситуаций не способны самостоятельно позаботиться о себе;
- социальная: снятие социальной напряженности путем выравнивания уровня жизни, поддержки самых обездоленных слоев населения, которые по объективным обстоятельствам не могут адаптироваться в новых условиях;
- рыночная: восполнение недостатков социальной политики государства и функционирования рыночных механизмов, прежде всего за счет оперативности и адресности доставляемой помощи, т.е. повышение ее эффективности;
- общественная: восполнение перекосов общественных отношений, приводящих к отходу не по своей воле отдельных категорий населения от принятых стандартов жизнедеятельности, что ограничивает их возможности потребления общественных благ и самореализации; одновременно – воздействие на общественное мнение;
- политическая: реализация механизмов обратной связи населения и властных структур, формулирование социальных приоритетов от имени тех, кто в социальном плане в силу объективных причин не способен отстаивать свои права;
- маркетинговая: удовлетворение потребностей филантропов, оказание донорам услуг по осуществлению благотворительных проектов, од-

новременно – культивация альтруистических и человеколюбивых настроений в обществе.

Основная цель благотворительности состоит в обеспечении возможности достижения социально приемлемого уровня жизни для тех групп населения, которые под воздействием социальных рисков не могут самостоятельно реализовать свои общепринятые социальные права. Эта стратегическая цель благотворительной деятельности осуществляется через достижение определенных конкретных целей, главные из которых следующие:

- социальная поддержка и защита граждан, включая улучшение материального положения малообеспеченных, социальную реабилитацию безработных, инвалидов и иных лиц, которые в силу своих физических или интеллектуальных особенностей, иных обстоятельств не способны самостоятельно реализовывать свои права и законные интересы;
- содействие населению в преодолении последствий стихийных бедствий, экологических, промышленных или иных катастроф, к предотвращению несчастных случаев;
- оказание помощи пострадавшим в результате стихийных бедствий, экологических, промышленных или иных катастроф, социальных, национальных, религиозных конфликтов, жертвам репрессий, беженцам и вынужденным переселенцам;
- содействие укреплению мира, дружбы и согласия между народами, предотвращению социальных, региональных, национальных, религиозных конфликтов;
- содействие укреплению престижа и роли семьи в обществе;
- деятельность в сфере профилактики и охраны здоровья граждан, а также пропаганды здорового образа жизни, улучшения морально-психологического состояния граждан;
- содействие деятельности в сфере физической культуры и массового спорта;
- охрана окружающей среды и защита животных;
- охрана, должное содержание и использование зданий, объектов и территорий, имеющих историческое, культурное или природоохранительное значение, и мест захоронения.

Что касается «корпоративной социальной ответственности», данное понятие сформировалось сравнительно недавно, около 20 лет назад⁸². С конца семидесятых годов ведущие компании США и Великобритании

⁸² Ольга Алексеева, Корпорация как социально ответственный член бизнеса, www.cafrussia.ru

начали приходить к необходимости объединить разрозненные элементы корпоративной политики, связанные с взаимоотношениями компании с внешней средой и выработать целостные подходы к взаимодействию с обществом. Для Кыргызстана благотворительность и «корпоративная социальная ответственность» – это относительно новые явления, их возникновение связывают с целым рядом объективных причин: ситуация, сложившаяся в стране в последнее десятилетие, привела к существенному расслоению общества. В процессе перехода к рыночным отношениям государство значительно сузило свои функции в регулировании и развитии социальной сферы, в результате чего люди оказались перед лицом большого количества рисков, от которых они должны самостоятельно себя ограждать. С ослаблением государственной системы социального обеспечения возникла острая необходимость общественного участия в поддержке социального сектора. Возможно, эти основные факторы определили довольно быстрое появление благотворительности как социального явления.

С экономической точки зрения, благотворительность – это эффективный механизм перераспределения финансовых ресурсов между собственниками этих ресурсов и их непосредственными потребителями. Эффективность этого механизма заключается в том, что в отличие от бюджетно-налоговой системы, данный механизм является инструментом прямого и адресного распределения ресурсов, следовательно, сопряжен с меньшими удельными издержками. Не менее остро, чем на Западе, вопрос об участии частных предприятий в поддержке социальной сферы стоит в развивающихся странах, где государство часто не способно обеспечить социальные гарантии своим гражданам на должном уровне. Эта проблема существует и в Кыргызстане. Характер благотворительной деятельности в Кыргызстане показывает, что компании в полной мере не осознают потенциальных выгод от социальной активности. Основная причина, по которой компании присоединяются к движению корпоративной ответственности, заключается в нехватке доверия общества к бизнесу. При этом уже сегодня можно говорить о том, что такой практический инструмент, как социальная отчетность постепенно становится нормой в корпоративном управлении. За годы независимости социально-культурная обстановка в Кыргызстане очень резко изменилась. Социальный портрет общества видоизменился, оно стало более открытым, мобильным и информированным. Общество пришло в движение, ушли в прошлое многие социальные институты, ранее обеспечивавшие стабильность и уверенность людей в завтрашнем дне. Постепенно современный человек понимает, что многое в окружающем обществе можно сделать самостоятельно, проявив социальную активность, четкую гражданскую позицию, не дожидаясь изменений со стороны государства.

Правовая база для регулирования благотворительной деятельности.

В последние годы в Кыргызстане была заложена законодательная база для формирования и развития благотворительной деятельности. Отправным нормативным документом является Конституция Кыргызской Республики, в котором статья 27 провозгласила, что в Кыргызской Республике поощряется развитие благотворительной деятельности.

В дальнейшем эта конституционная норма получила свое развитие в положениях Гражданского Кодекса Кыргызской Республики, которые закрепили правовой статус и определили организационно-правовые формы некоммерческих организаций, и Закона Кыргызской Республики «О некоммерческих организациях».

Реальная основа для развития благотворительности была заложена с принятием специального Закона Кыргызской Республики «О меценатстве и благотворительной деятельности» от 6 ноября 1999 года. Основная цель Закона заключается в широком распространении и развитии благотворительной деятельности в Кыргызской Республике.

Необходимость принятия этого закона была обусловлена спецификой благотворительной деятельности. Будучи направленной на общественно-полезные социальные цели, эта деятельность, с одной стороны, должна получать (в развитых странах получает) разностороннюю поддержку со стороны общества и государства. С другой стороны, она должна удовлетворять определенным требованиям, гарантирующим целевое использование указанной поддержки. Кроме того, закон устанавливает основы правового регулирования благотворительной деятельности и определяет возможные формы её поддержки органами государственной власти и органами местного самоуправления.

Одной из основных и традиционных форм поддержки со стороны государства является создание благоприятного налогового режима для участников благотворительного процесса. Как показывает практика, фискальный аспект во взаимодействии между участниками благотворительной деятельности представляет особый интерес, поскольку это именно та сфера, где вопросы благотворительности урегулированы в Налоговом законодательстве и где тесно пересекаются взаимные интересы и совместные усилия благотворителей и благополучателей. Вопросы эти, как правило, касаются льготного налогообложения. В Законе Кыргызской Республики «О меценатстве и благотворительной деятельности» (далее Закон о благотворительности) отсутствуют ясные критерии для определения статуса благотворительной организации, что, в конечном счете, давало бы право на адекватный налоговый режим. Что объясняется тем, что данный закон принимался в период массовой гуманитарной помощи, и в тот момент была необходимость в регулировании потоков

распределения, перераспределения гуманитарной помощи. В настоящее время назрела необходимость пересмотра закона, внесения уточнений. В сегодняшнем виде закон не стимулирует бизнес оказывать благотворительную деятельность. Установленные для участников благотворительной деятельности льготы и привилегии не в полной мере достигают своих целей и недостаточно стимулируют деятельность благотворительных организаций и доноров. Законодательство не создает благоприятных условий для эффективного контроля, оно не защищает участников благотворительности от административного и криминального произвола, с его помощью можно легко сделать невозможным функционирование донора или благотворительной организации. С другой стороны, отсутствие продуманной, обоснованной системы льгот затрудняет благотворительную активность, не позволяет в полной мере использовать имеющийся в обществе ресурс.

Недостаток внимания к благотворительности приводит к отсутствию необходимого анализа деятельности благотворительных организаций. Даже налоговая инспекция и Госкомстат затрудняются дать точные цифры количества таких организаций, динамику потока средств. Не просчитывается экономический эффект каждой льготы или инвестиции в благотворительность. Плохо продуманная государственная политика в сфере благотворительности привела к тому, что сложившаяся система льгот обслуживает близкие к власти благотворительные организации. С помощью благотворительных организаций коммерческие структуры осваивают преимущества благотворительного статуса в интересах своего бизнеса. Такое сотрудничество не имеет ничего общего с социальным партнерством и социальной ответственностью бизнеса. Нерациональность и несправедливость системы льгот и привилегий, предоставляемых участникам благотворительной деятельности являются главным фактором криминализации сферы благотворительности. Несовершенное законодательство, регулирующее благотворительную деятельность, приобретение благотворительного статуса, ведение учета и отчетности, обеспечение открытости благотворительного сектора затрудняет функционирование подлинных благотворителей, повышает их издержки. Наоборот, для нечестных организаций сформировалась благоприятная среда, допускающая неэффективное и нецелевое использование общественных ресурсов, поступающих в благотворительный сектор. Общество не имеет средств воздействия на узкий слой представителей власти, благотворительных организаций и их псевдодоноров из бизнеса, распоряжающихся значительной долей льгот в корыстных интересах.

Слабое внимание к сфере благотворительности в значительной степени объясняется боязнью приступить к кардинальным реформам социальной сферы. Потенциал негосударственных субъектов не рассматрива-

ется в качестве существенного фактора развития общества, как это имеет место в рыночных и демократических системах. Распределение бюджетных средств осуществляется в рамках закрытых механизмов, доступ благотворительных организаций к этому источнику практически закрыт. Непрозрачность государственных и муниципальных структур, допуск к средствам приближенных организаций порождает злоупотребления и коррупцию. Межсекторное взаимодействие в этом случае становится частью теневой экономики.

Большинство благотворительных организаций оказываются отрезанными от существенных источников финансирования своих проектов. Даже в тех случаях, когда официальные лица участвуют в благотворительных программах, это приводит к оттоку ресурсов из частного благотворительного сектора. Государство в настоящее время выступает его главным конкурентом в привлечении средств на решение общественных проблем. В созданные властными структурами фонды происходит перекачка государственных средств, которые бесконтрольно расходуются или присваиваются.

Бюджетные проблемы с одной стороны, большая зависимость предпринимательства от государственной и муниципальной политики - с другой, и сильная мотивация сращивания власти и рыночных структур - с третьей, приводят к постоянному вторжению официальных структур в сферу благотворительности, которая по своей сути должна оставаться частным делом. Получается, что для того, чтобы сделать благотворительное пожертвование, требуется «благословение» властей. Тем самым, сдерживается поступление частных ресурсов в благотворительный сектор. Осуществляются преимущественно проекты, административно одобренные властями. Снижается мотивация как доноров, так и благотворительных организаций формировать материальную базу и ресурсы благотворительности. Это уменьшает ее и без того скудную материально-техническую и финансовую базу. Социально-экономическая ситуация, характеризуемая большой долей населения с низкими доходами и отсутствием среднего класса, определяет относительно низкий потенциал доступных для благотворительности ресурсов.

Отсутствие определенной и стимулирующей политики в отношении благотворительности привело к тому, что для осуществления благотворительной деятельности сложились не очень благоприятные условия. В частности, благотворительные организации и благополучатели, участвующие в благотворительном процессе, несут неоправданно высокие налоговые обязательства перед государством. Это повышает накладные расходы благотворительности, снижает мотивацию потенциальных доноров.

Заключение

Рассматривая все сказанное выше, можно заключить, что сейчас мы находимся в самом начале протяженного и усеянного многочисленными препятствиями пути к эффективному, равноправному и взаимовыгодному социальному партнерству, причем успешно преодолеть большинство препятствий, которые могут встретиться на этом пути, возможно лишь объединив усилия трех секторов общества: НКО, государства и коммерческого сектора. Обнадуживает то обстоятельство, что постепенно все заинтересованные стороны приходят к правильному пониманию социального партнерства и стремятся к использованию инновационных механизмов межсекторного взаимодействия. Главное, о чем следует помнить: одна из ключевых проблем – отсутствие взаимопонимания между секторами. Добиться понимания друг друга можно только за счет постоянного диалога.

Список использованной литературы в главе 8

- 1) Душан Ондрушек и другие. «Хрестоматия для некоммерческих организаций». Братислава, 2003
- 2) В.Н. Якимец, Л.И. Никовская, Л.Н. Коновалова «Теория и практика межсекторного социального партнерства в России». – Москва 2004. Государственный университет управления.
- 3) Аналитический отчет по результатам исследования Ассоциации менеджеров «Социальная роль бизнеса в общественном развитии: корпоративная благотворительность и спонсорство», материалы к заседанию круглого стола «Бизнес и общество: механизмы социального партнерства» от 30 октября 2001 г.
- 4) Закон Кыргызской Республики «О меценатстве и благотворительной деятельности» от 6 ноября 1999 г.
- 5) Ольга Алексеева, Корпорация как социально ответственный член бизнеса, www.cafrussia.ru
- 6) НПО Кыргызстана: демократия снизу вверх. Сборник статей. – Бишкек. Международный центр «Интербилим», 2002
- 7) Б.Г. Тугельбаева и другие. Лоббирование гражданских инициатив. Диамонд. – Бишкек, 2002
- 8) Пособие по социальному партнерству. Талдыкорганский региональный центр поддержки женщин. Талдыкорган, 2004
- 9) Оценка потенциала неправительственного сектора в Кыргызстане. Проект «Содействие развитию потенциала НПО в Кыргызстане» ПРООН. Бишкек. 1999

- 10) Настольная Книга по межсекторным взаимодействиям: методология, технологии, правовые нормы, механизмы, примеры. Версия НК-98. Подготовка и издание осуществлено при поддержке Фонда «Евразия». Составители: Н.Л. Хананашвили, В. Н. Якимец
- 11) Некоммерческий сектор и бизнес: построение социального партнерства (пособие для семинара) Калуга, 2000 © составление – В.В. Матросов, В.Л. Вайнер
- 12) Межрегиональная общественная независимая организация «Правовое общество». Развитие социального партнерства: новые подходы. Британский общественный договор и российский опыт межсекторного взаимодействия как основа продвижения инновационных механизмов развития в структуры «третьего сектора» России. Новосибирск. 2001

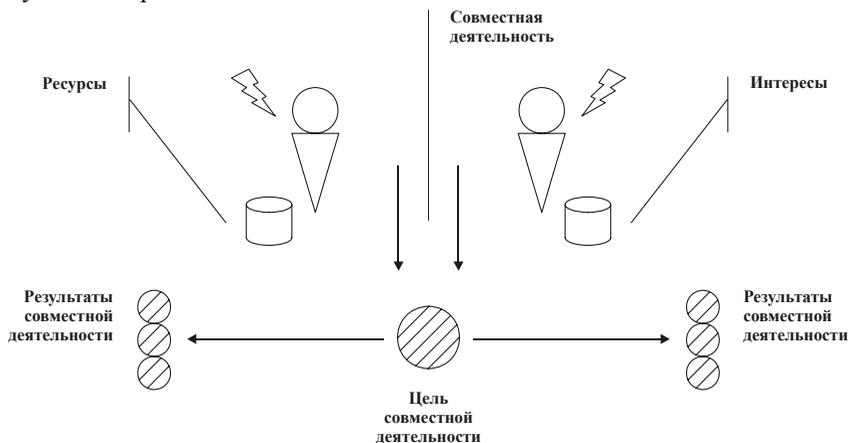
Приложение 8.1

Технологические материалы⁸³

Приложение 8.1.1 Модель построения партнерства

Виталий Матросов

Представленная модель построения партнерства описывается следующим образом.



Для построения партнерства прежде всего необходимы *стороны* – организации или лица, как минимум две (возьмем простой случай). При этом каждая сторона будет при построении партнерства прежде всего

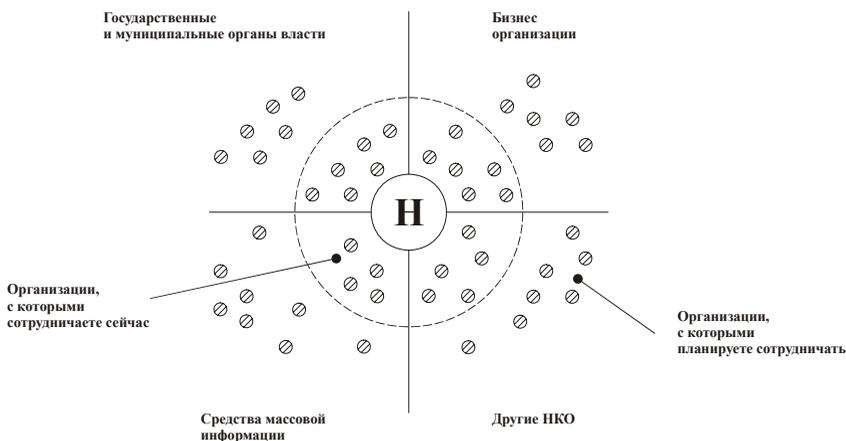
⁸³ Некоммерческий сектор и бизнес: построение социального партнерства (пособие для семинара). Калуга, 2000. © составление - В.В. Матросов, В.Л. Вайнер

исходить из своих *интересов*. Поэтому при построении партнерства важно сначала выявить и проанализировать, а затем учесть интересы сторон. Это достаточно трудоемкий и сложный процесс. Его необходимо пройти, открыто заявив о своих интересах и отстаивая их, спланировать сотрудничество. В противном случае партнерство не будет устойчивым, если интересы одной из сторон в той или иной мере ущемляются.

Следующий важный момент – *ресурсы* каждой стороны, предлагаемые для ведения совместной деятельности. Анализ ресурсов позволяет установить, насколько реально возможное сотрудничество сторон, будет ли обеспечена планируемая совместная деятельность ресурсами, каков будет баланс вкладываемых в ведение совместной деятельности ресурсов.

После учета интересов сторон и анализа ресурсов партнерства необходимо спланировать *совместную деятельность* сторон в рамках данного партнерства и прежде всего поставить для этого *цель совместной деятельности*, а затем уже составить и реализовать план сотрудничества в рамках партнерства. Также очень важно продумать *результаты совместной деятельности*, которые получит *каждый* из партнеров в ходе осуществления совместной деятельности, а также проверить, насколько ожидаемые результаты от сотрудничества соответствуют интересам сторон. Как представляется, комплексный учет описанных элементов модели построения партнерства позволяет заложить серьезную основу для построения устойчивого и успешного сотрудничества.

Приложение 8.1.2 Анализ значимого окружения Виталий Матросов



Анализ значимого окружения позволяет организации наглядно представить степень развития партнерских связей во внешней среде, а также

поставить затем задачи по построению конкретных партнерских отношений. При проведении этого анализа необходимо, во-первых, установить те организации, с которыми НКО уже работает (более-менее постоянно – «ближний круг» на схеме), а во-вторых, те организации, которые являются привлекательными для сотрудничества («дальний круг» на схеме). При этом, все поле связей может быть поделено по секторам – органы государственной и муниципальной власти («власть»), бизнес организации («бизнес»), средства массовой информации («СМИ»), другие некоммерческие организации («Другие НКО»). Важно также провести этот анализ максимально конкретно, установив конкретные названия организаций, имена значимых лиц, а не просто класс организаций (например, необходимо формулировать ООО «Хлебокомбинат», а не «организации среднего, малого бизнеса»). Только такой полноценный анализ дает картину, с которой можно дальше работать, ставя конкретные задачи по развитию партнерских связей.

Приложение 8.1.3 SWOT анализ для построения партнерства
Виталий Матросов

Классический SWOT-анализ (анализ сильных, слабых сторон, возможностей и угроз) может быть с успехом применен в модифицированном виде для анализа условий построения партнерских отношений между организациями. При этом сильные и слабые стороны организаций, организующих партнерство, анализируются отдельно. Здесь важно проанализировать не просто какие-либо сильные или слабые стороны организаций, а сильные или слабые стороны отношений тех конкретных партнерских отношений, которые планируется построить (т.е. с учетом интересов, ресурсов, предстоящей совместной деятельности в партнерстве). Внешняя же ситуация для построения партнерства, условия построения партнерства – возможности и угрозы для партнерской деятельности анализируются в целом для двух (или больше) организаций, т.к. внешняя ситуация для этих организаций в отношении построения партнерских отношений будет практически одинаковой. Проведенный комплексный анализ позволяет, с одной стороны, принять решение о том, имеет ли смысл строить партнерские отношения, а, с другой стороны, позволяет учесть возможные «подводные камни» при построении партнерских отношений.

**НКО
партнер**

•	•
•	•
•	•
•	•
Сильные стороны	Слабые стороны

**Бизнес
партнер**

•	•
•	•
•	•
•	•
Сильные стороны	Слабые стороны

Возможности	Угрозы
•	•
•	•
•	•
•	•

*Условия
построения
партнерства*

ГЛАВА 9 Делопроизводство в некоммерческих организациях

*Банур Абдиева
Айнура Кабылова*

Введение



Любая организация, независимо от форм собственности, будь то государственная, коммерческая или неправительственная в своей деятельности создает различные документы. Принципы и правила, регламентирующие единые требования к документированию управленческой деятельности, устанавливаются Типовой инструкцией по документационному обеспечению управления (делопроизводству) в Кыргызской Республике.

Под делопроизводством понимается деятельность аппарата управления, охватывающая вопросы документирования и организации работы с документами в процессе осуществления им управленческих функций. Задачей инструкции по делопроизводству, а также данного краткого пособия по делопроизводству является способность к упорядочению работы с документами на рациональной основе.

Данная глава описывает упорядоченный комплекс правил, нормативов и рекомендаций по ведению делопроизводства, начиная с момента поступления или создания документов до сдачи их в архив.

Ведение делопроизводства в соответствии с предлагаемыми рекомендациями поможет НКО правильно формировать как документы, так и дела, и во многом облегчит работу с документами. Важность данного пособия для НКО возрастает с каждым днем, в связи с возрастанием их решающей роли в процессах, происходящих в нашей республике. А это в свою очередь ведет независимо ни от чего к возрастанию объема документооборота.

Одним из главных элементов в делопроизводстве НКО является подготовка материалов для сдачи в архив. Эту часть работы из своей деятельности НКО не должно упускать ни в коем случае. По истечению времени в каждом НКО образуется свой архив, в котором хранится очень ценная информация об истории развития организации.

9.1 Правила составления документов

Требования к оформлению документов

Существуют единые требования и правила оформления документов, выполнение которых обеспечивает:

- юридическую силу документов;

- качественное и своевременное составление и исполнение документов;
- организацию оперативного поиска документов.

Любой документ состоит из ряда элементов (даты, текста, подписи), которые называются реквизитами. Каждый вид документа (приказ, письмо, акт) имеет определенный набор реквизитов (реквизиты – обязательные признаки на документе, установленные законом (ГОСТом).

31 реквизит установил ГОСТ 6.38-90 для системы ОРД (Организационно-распорядительные документы) Кыргызской Республики:

- 1) Государственный герб Кыргызской Республики;
- 2) Эмблема организации;
- 3) Изображения наград;
- 4) Код организации;
- 5) Код унифицированной формы документа;
- 6) Наименование министерства или ведомства;
- 7) Наименование учреждения
- 8) Наименование структурного подразделения
- 9) Индекс предприятия связи, почтовый и телеграфный адрес, № телефона, факса, № счета в банке и др.);
- 10) Название вида документа;
- 11) Дата документа;
- 12) Индекс документа;
- 13) Ссылка на индекс и дату входящего документа;
- 14) Место составления или издания документа;
- 15) Гриф ограничения доступа к документу;
- 16) Адресат;
- 17) Гриф утверждения документа;
- 18) Резолюция;
- 19) Заголовок к тексту;
- 20) Отметка о контроле;
- 21) Текст документа;
- 22) Отметка о наличии приложений;
- 23) Подпись;
- 24) Гриф согласования документа;
- 25) Визы согласования документа;
- 26) Печать;
- 27) Отметка о заверении копии;
- 28) Отметка об исполнителе (ФИО, № тел.);
- 29) Отметка об исполнении документа и направлении его в дело;
- 30) Отметка о переносе данных на машинный носитель;
- 31) Отметка о поступлении документа в организацию.

Правила оформления реквизитов документов:

РЕКВИЗИТ «КОД ОРГАНИЗАЦИИ»

Код организации проставляется по общекыргызскому классификатору предприятий и организаций (ОКПО) или другому классификатору в зависимости от специфики организаций Код присваивается при регистрации предприятия.

АДРЕСАТ – учреждение или организация, которым направлен документ.

Месторасположение адресата на документе в правом верхнем углу в ограничительных отметках на бланке.

Правила оформления реквизита «адресат»:

Каждая составная часть реквизита «адресат» (элемент) должна начинаться с новой строки, в конце смысловых строк реквизита знаки препинания не ставятся, в середине строк знаки препинания сохраняются.

Элементы реквизита «адресат»:

- наименование организации;
- наименование структурного подразделения;
- должность;
- фамилия и инициалы должностного лица, которому направлен документ;
- почтовый адрес.

Предлагаем конкретные варианты оформления реквизита «адресат».

Если документ направляется в структурное подразделение организации, то название организации и структурного подразделения пишется в именительном падеже, фамилия должностного лица – в дательном:

ОО «Ден соолук» 2-ну Таиматову Ж.Б.

Если документ направляется в несколько однородных организаций, то адресат указывают обобщенно:

Директорам колледжей

Директорам школ

Если документ адресуется руководителю организации, то наименование организации включается в состав должности адресата:

Председателю Правления ОО «Булак»

г-же Алиевой А.Д.

ул. Абдрахманова, 250/10

г. Каракол, 722360

Если документ направляется в правительственное учреждение, а также постоянным адресатам – почтовый адрес не указывается.

РЕКВИЗИТ «ДАТА» – обязательный реквизит документов, составная часть его поискового признака.

Датой документа является дата его подписания или дата принятия, или дата утверждения, или дата составления, или дата события (для протоколов).

Правила оформления реквизита «дата»:

Установлены три способа оформления даты. Даты, содержащиеся в тексте документа, даты согласования, визирования, утверждения, заверения, подписания, регистрации оформляются цифровым способом – две пары арабских цифр в последовательности: день месяца, месяц; четыре арабских цифры – год

Например: 01.09.2005

В текстах документов допускается использовать словесно-цифровой способ оформления дат. Чаще всего при оформлении приказов, распоряжений, решений или финансовых документов:

Например: 25 ноября 2005 года

Возможно оформление даты в следующей последовательности расположения цифр: год, месяц, день месяца.

Например: 2005.09.01

Этот способ оформления даты закреплен в стандартах ISO (Международной организации по стандартизации).

ИНДЕКС – это цифровое, буквенное или комбинированное обозначение документа указывает место его составления и хранения. Индекс проставляется на одной строке с датой документа или в регистрационном штампе при поступлении документа.

Для внутренних документов индексом является их порядковый номер в пределах календарного года.

Элементы индекса для исходящих документов:

- 1) индекс структурного подразделения, составившего документ;
- 2) номер дела по номенклатуре, куда подшивается копия отправленного документа;
- 3) порядковый номер регистрации.

Например: 04-02/105, где

04 индекс структурного подразделения;

02 номер по номенклатуре дел;

105 порядковый регистрационный номер документа. На приложениях индексы не ставятся.

РЕКВИЗИТ «ССЫЛКА НА ИНДЕКС И ДАТУ ВХОДЯЩЕГО ДОКУМЕНТА»

Место для этого реквизита отводится только на бланках писем, факсов. Заполняется реквизит при оформлении письма ответа.

Дата и номер для ссылки берутся из полученного письма и оформляются следующим образом:

На №15-1/3 от 08. II.2005

Эта ссылка помогает фирме-контрагенту, получившей письмо-ответ, быстро найти копию инициативного письма.

Этот реквизит располагается под реквизитами «дата» и «индекс».

РЕКВИЗИТ «ОТМЕТКА О КОНТРОЛЕ»

Отметка о контроле обозначается буквой «К» и наносится от руки красным фломастером или специальным штампом на контролируемых по поручению руководителя документах.

Этот реквизит располагается на левом поле документа на уровне заголовка.

РЕКВИЗИТ «ВИЗА» используется для внутреннего согласования документа и ознакомления с ним.

Элементы реквизита «виза»:

- 1) личная подпись;
- 2) расшифровка подписи;
- 3) дата визирования;
- 4) наименование должности визирующего.

Виза располагается ниже реквизита «подпись». Отказываться от визирования, делать какие-либо исправления не допускается. Если имеются замечания или дополнения к проекту, то они излагаются на отдельном листе.

Виза ознакомления - подтверждение факта ознакомления с документом работника предприятия. Оформляется следующим образом:

С приказом ознакомлен: _____ личная подпись

РЕКВИЗИТ «ЗАГОЛОВОК» сущностное, смысловое выражение содержания текста документа, данное в краткой форме в самом его начале. Заголовок раскрывает содержание документа, облегчает последующий поиск и прохождение документов. Документы формата А4 должны иметь заголовок. На документах формата А5, телефонограммах, извещениях и телеграммах заголовки к тексту не составляются. Заголовок может отвечать на вопросы:

О чем (о ком)? Например: О сроках проведения семинара

В приказе Об увольнении Акматова М.А.

В положении Об отделе рекламы

Чего (кого)?

Например:

Акт списания

Протокол предыдущего общего собрания

Правила техники безопасности

Должностная инструкция секретаря-референта

РЕКВИЗИТ «ГРИФ ОГРАНИЧЕНИЯ ДОСТУПА К ДОКУМЕНТУ».

Этот реквизит размещается в заголовочной части документа выше реквизита «Адресат» или «Грифа утверждения». На документах, содержащих несекретные сведения ограниченного распространения, ставится гриф «Для служебного пользования». Гриф «Для служебного пользования» печатают на первой странице документа, ниже грифа ставится номер экземпляра.

Например: Для служебного пользования

На документах государственных предприятий, содержащих секретную информацию, ставится гриф «Секретно», «Совершенно секретно». На коммерческих документах, содержащих секретную или конфиденциальную информацию, ставится гриф «Конфиденциально» или «КТ» (коммерческая тайна). Под этим грифом необходимо проставить номер экземпляра.

РЕКВИЗИТ «ОТМЕТКА О НАЛИЧИИ ПРИЛОЖЕНИЙ».

Если к документу имеются приложения, то в документе ставится отметка об их наличии. Приложения к документу по содержанию могут быть трех видов:

- поясняющие и дополняющие содержание основного документа;
- являющиеся самостоятельными документами,
- направляемыми с сопроводительным письмом;
- вводимые в действие соответствующими распорядительными документами, например, приложения к правовым актам).

Этот реквизит располагают после текста перед подписью от границы левого поля.

Если документ имеет приложения, упомянутые в тексте, то проставляют только количество листов и экземпляров.

Например:

Приложение на 3 л. в 4 экз.

Если документ имеет приложения, не названные в тексте, то их наименование необходимо перечислять с указанием количества листов в каждом приложении и число их экземпляров.

Например, *Приложения*:

1. Порядок проведения фестиваля народного творчества на 4 л. в 2 экз.
2. Список участников фестиваля народного творчества на 2 л. в 3 экз.

Если документ имеет большое количество приложений, то на них составляется отдельная опись, а в самом документе после текста называется.

Например:

Приложение. *Опись* на 8 л.

Если приложения сброшюрованы, то количество листов не указывают.

Сами документы-приложения должны иметь все необходимые реквизиты: наименование вида документа, заголовок, дату, подпись. Кроме того, на приложениях в правом верхнем углу делается отметка, указывающая на его связь с основным документом.

РЕКВИЗИТ «ПОДПИСЬ» содержит наименование должности лица, подписывающего документ, личную подпись и ее расшифровку. Пример оформления реквизита «подпись»:

Председатель правления ОО «Булак» *личная подпись*

Если документ подписывают несколько должностных лиц, то подписи располагаются одна под другой в последовательности, соответствующей занимаемой должности.

Например:

Председатель правления ОО «Булак» *личная подпись*

Главный бухгалтер личная подпись

Если документ подписывают несколько равнозначных должностных лиц, то их подписи располагаются на одном уровне.

Например:

Юрист л/п Н. Сабырова

Юрист л/п И. Орозов

РЕКВИЗИТ «ГРИФ УТВЕРЖДЕНИЯ» необходим для утверждения организационных документов, оформляется в правом верхнем углу документа.

Элементы реквизита «*гриф утверждения*»:

- 1) слово «УТВЕРЖДАЮ»;
- 2) наименование должности лица, утверждающего документ;
- 3) его личная подпись;
- 4) расшифровка подписи;
- 5) дата

Пример оформления реквизита «гриф утверждения»:

УТВЕРЖДАЮ

Директор школы №12

личная подпись -----

Г. Дулатова

12.11.2005

РЕКВИЗИТ «ГРИФ СОГЛАСОВАНИЯ» означает, что проект документа согласован со всеми заинтересованными должностными лицами или с нормативным документом.

Реквизит «*гриф согласования*» состоит:

- 1) из слова «СОГЛАСОВАНО» (от границы левого поля);
- 2) наименования должности лица, с которым согласовывается документ (от левого поля);
- 3) личной подписи (от левого поля);
- 4) расшифровки подписи;
- 5) даты (от левого поля).

Пример оформления реквизита «гриф согласования»:

СОГЛАСОВАНО

Юрист

личная подпись _____

Н.Сабырова

31.01.2005

Согласование может производиться коллегиальным органом. В этом случае *гриф согласования* оформляется следующим образом:

СОГЛАСОВАНО

Протокол общего

собрания ОО «Булак»

31.01.2005 №8

Если грифов согласования несколько, их оформляют параллельно от нулевого и пятого положений табулятора.

Например:
СОГЛАСОВАНО
Юрист
личная подпись
Н.Сабырова
31.01.2005

При заверении копии документа проставляется *РЕКВИЗИТ «ЗАВЕРЕНИЕ КОПИИ»*.

Элементы реквизита «заверение копии»:

- 1) заверительная надпись «ВЕРНО»;
- 2) наименование должности лица, заверившего копию;
- 3) личная подпись;
- 4) расшифровка подписи;
- 5) дата заверения.

Пример оформления реквизита «заверение копии»:

Верно. Секретарь-референт л/п И. Контюркина
25.12.2005

РЕКВИЗИТ «ФАМИЛИЯ ИСПОЛНИТЕЛЯ И НОМЕР ЕГО ТЕЛЕФОНА».

Фамилию составителя (исполнителя) документа и номер служебного телефона указывают только на исходящих документах (письмах, справках) и располагают на лицевой или, при отсутствии места, на обратной стороне последнего листа документа в левом нижнем углу, после реквизита «подпись», «визы».

При необходимости ниже фамилии исполнителя документа и номера служебного телефона допускается указывать первые буквы имени и фамилии машинистки, количество отпечатанных экземпляров и дату печатания.

Например: Сеитова 51184
личная подпись
4 10.11.2005

РЕКВИЗИТ «ОТМЕТКА ОБ ИСПОЛНЕНИИ ДОКУМЕНТА И НАПРАВЛЕНИИ ЕГО В ДЕЛО»

После исполнения документа и снятия его с контроля его подшивают в одно из дел учреждения. Но прежде чем направить документ в дело, в левой нижней части первого листа документа от нулевого положения табулятора ниже реквизита «фамилия исполнителя и номер его телефона» делают отметку, которая включает в себя:

– выражение «В дело»;

- индекс дела, в которое будет подшит документ для хранения;
- краткие сведения об исполнении документа;
- дату проставления отметки и подпись руководителя или непосредственного исполнителя.

РЕКВИЗИТ «ОТМЕТКА О ПОСТУПЛЕНИИ» проставляется при поступлении документа в организацию.

Элементы реквизита «отметка о поступлении»:

- 1) сокращенное название организации;
- 2) дата поступления;
- 3) индекс.

Пример оформления реквизита *«отметка о поступлении»*:

ОО «Булак» 13.03.2005 №32

9.1.2 Оформление документов

Деятельность организаций, работающих на основе коллегиальности, документируется решениями, распоряжениями, приказами. Решения принимаются в результате обсуждения на заседаниях коллегиальных органов, ход которых фиксируется в протоколах.

9.1.2.1 Протоколы

Протокол – документ, фиксирующий ход обсуждения вопросов и принятия решений на собраниях, заседаниях, совещаниях и т.п.

Протоколы оформляются на общем бланке организации форматам или на чистом листе бумаги, на котором указывается наименование организации. Текст протокола состоит из двух частей: вводной и основной.

Вводная часть текста протокола имеет постоянную и переменную информацию.

Постоянная – слова «Председатель», «Секретарь», «Присутствовали» пишутся от начала левого поля.

Переменная – инициалы и фамилии председателя, секретаря и присутствующих.

Основная часть протокола строится по схеме: СЛУШАЛИ ВЫСТУПИЛИ РЕШИЛИ (ПОСТАНОВИЛИ) по каждому вопросу отдельно. От левого поля без знаков препинания.

Перед словом СЛУШАЛИ ставится цифра вопроса повестки дня, если вопросов несколько.

С красной строки пишут инициалы и фамилию докладчика в именительном падеже. Затем печатают содержание доклада, сообщения.

После ВЫСТУПИЛИ с красной строки пишут инициалы и фамилии выступающих в именительном падеже, затем печатают содержание доклада, сообщения.

Завершающая часть текста протокола – постановление по вопросу. Начинается словом РЕШИЛИ (ПОСТАНОВИЛИ). Она строится по схеме: действие – исполнитель – срок.

Протокол может фиксировать решение об утверждении какого-либо документа. Протокол подписывают председатель и секретарь. Последний редактирует текст, знакомит каждого выступавшего с записью его выступления и получает подпись.

Основные тезисы докладов и выступлений могут помещаться в тексте протокола или оформляться в виде приложений к нему. В последнем случае в тексте делается сноска «Текст выступления прилагается». Содержание особого мнения, высказанного во время обсуждения, вносится в текст протокола после соответствующего решения (постановления).

К протоколу подшиваются представленные на рассмотрение материалы: справки, доклады, проекты и т.п., которые оформляются как приложения.

РЕШЕНИЕ (ПОСТАНОВЛЕНИЕ) указывается в протоколе полностью, т.к. является наиболее его важной составной частью.

Решения, принятые на заседании, доводятся до членов организации в виде копии самого протокола или выписки постановляющей части из него, либо в виде других распорядительных документов: приказов, решений, составленных на основе протокола.

Датой протокола является дата проведения заседания.

Протоколы относятся к числу важных документов организации, поэтому хранятся постоянно или от 10 лет до ликвидации организации (см. Приложение 9.1).

Приложение 9.1

ПРОТОКОЛ №7 общего собрания ОО «Булак»

01.02.2005 г.

г. Каракол

Председатель: Алиева А.

Секретарь: Исаева С.

Присутствовали: члены общественного объединения «Булак» (25 человек, список прилагается)

Повестка дня:

- 1.1. перерегистрации общественного объединения «Булак». Докладчик И. Орозов

СЛУШАЛИ:

Орозова И. – доклад прилагается.

ВЫСТУПИЛИ:

Салиева А. – предложила утвердить новую редакцию Устава ОО «Булак», внося в него следующие изменения: в ст. 8 «Управление организацией» исключить подпункт 4 из пункта 8.5.

Ибраева Н. – предложила утвердить новую редакцию Учредительного договора ОО «Булак».

РЕШИЛИ:

- 1.2. Утвердить новую редакцию Устава ОО «Булак» со следующими изменениями: в ст. 8 «Управление организацией» исключить подпункт 4 из пункта 8.5.
- 1.3. Утвердить новую редакцию Учредительного договора ОО «Булак».
- 1.4. Правлению ОО «Булак» внести указанные изменения в учредительные документы и поручить зарегистрировать ОО «Булак» в соответствии с гражданским законодательством КР до 25.02.2005.

Председатель общего собрания подпись А. Алиева

Секретарь подпись С. Акматова

Приложение 9.2

(Форма выписки из протокола)

ОО «Булак»

ВЫПИСКА ИЗ ПРОТОКОЛА №00 22.01.2002

г. Каракол

заседания правления ОО «Булак»

Председатель А. Алиева

Секретарь С. Акматова

Присутствовали: должности, фамилии, инициалы

Приглашенные: должности, фамилии, инициалы

Повестка дня:

2. СЛУШАЛИ:

Ошурова В. – содержание выступления

РЕШИЛИ:

2.1. Установить... 2.2....

Председатель	А. Алиева С. Акматова
Секретарь	С. Акматова

Верно

личная подпись

1.2.2. Решения

Решение – распорядительный документ коллегиального органа управления. Текст решения состоит из констатирующей и распорядительной частей.

В констатирующей части излагаются причины издания документа, цели, которые достигаются при его выполнении. Если основанием к изданию решения является нормативный документ, то в констатирующей части указываются наименование, дата, номер и заголовок этого документа.

В распорядительной части указывают наименование органа, принимающего решение, затем – слово РЕШИЛ на отдельной строке. Распорядительная часть делится на пункты. Каждый пункт строится по схеме: фамилия и должность исполнителя в дательном падеже • действие – срок исполнения.

Решение подписывают председатель и секретарь коллегиального органа (см. Приложение 9.3).

Приложение 9.3

**ОО «БУЛАК»
РЕШЕНИЕ ПРАВЛЕНИЯ ОО «БУЛАК» N512/1**

12.11.2005

г. Каракол

На основании плана работы на 2005 год Правление общественной организации «Булак»

РЕШИЛО:

- 1) Провести для НКО 4 декабря 2005 года семинар «Создание молодежного добровольческого центра в г. Каракол».
- 2) Коваленко О., тренеру-консультанту ОО «БУЛАК», поручить подготовку и проведение семинара.
- 3) Контроль за выполнением решения возложить на А.Салиеву, координатора тренинговой программы ОО «БУЛАК».

Председатель Правления

подпись

И. Фамилия

1.2.3. Приказы по основной деятельности

Приказ (по основной деятельности) - правовой акт, издаваемый руководителем предприятия, организации, действующий на основании единоначалия, для разрешения основных и оперативных задач предприятия.

Приказами оформляются:

- 1) порядок деятельности предприятия;
- 2) решения, поручения по организации работы;
- 3) организационные мероприятия;
- 4) итоги работы;
- 5) результаты ревизии.

Приказы издаются только при необходимости. Отмена приказов, изменения, дополнения, производятся только приказами.

Подготовка проектов приказов включает следующие стадии:

- 1) изучение существа вопроса, законодательных актов, других документов, издававшихся по этому вопросу, проработка информационно-справочных документов предприятия;
- 2) подготовку текста документа;
- 3) согласование текста документа;
- 4) подписание приказа;
- 5) доведение до сведения исполнителей.

Текст приказа состоит из двух частей:

- 1) констатирующей, в которой излагаются факты, раскрываются причины, цели, послужившие основанием для создания приказа. Если в основу приказа был взят документ государственных органов, то нужно указать наименование документа, его автора, дату, номер и заглавие;
- 2) распорядительной, в которой часть текста приказа начинается словом ПРИКАЗЫВАЮ – текст делится на пункты. Распорядительные пункты строятся по схеме: исполнитель (наименование должности, инициалы и фамилия или структурное подразделение, или организация) – действие – срок. Последний пункт приказа формулируется таким образом: контроль за исполнением приказа возложить на: наимено-

вание должности, инициалы и фамилия. Если руководитель сам будет осуществлять контроль за исполнением приказа, тогда пункт о контроле опускается.

Подписывает приказ руководитель организации.

Внесение изменений и дополнений в подписанный приказ не допускается без разрешения подписавшего документ.

Проект приказа до подписания визируется руководителями структурных подразделений, должностными лицами, которые отвечают за его исполнение, юристом.

Может осуществляться и внешнее согласование с другими организациями, если приказ затрагивает их интересы. Согласование оформляется грифом «Согласование».

Реквизиты приказа:

- 1) наименование министерства или ведомства (если есть);
- 2) название организации;
- 3) наименование вида документа • ПРИКАЗ;
- 4) дата, номер;
- 5) место составления;
- 6) заголовок;
- 7) текст;
- 8) подпись;
- 9) визы согласования. (См. Приложение 9.4.).

Приказы по основной деятельности хранятся постоянно (если организация является источником формирования госархива) или от 10 лет до ликвидации организации, приказы по административно-хозяйственным вопросам (отпуска, командировки, дежурства и т.п.) 5 лет (ст.6 «Перечня типовых управленческих документов, образующихся в деятельности организаций, с указанием сроков хранения»).

Приложение 9.4

ОО «БУЛАК» ПРИКАЗ

09.12.2005

№24

О проведении годовой инвентаризации в 2005 г.

В соответствии с Методическими указаниями по инвентаризации имущества и финансовых обязательств, утвержденными приказом Минфина КР №_---- от 00.00.2005 года, а также согласно ст. ----- Закона «О бухгалтерском учете» №---- от 00.00. 0000 г.

ПРИКАЗЫВАЮ:

- 1) Провести полную инвентаризацию всех статей бухгалтерского учета и бухгалтерского баланса: материальных, денежных, средств в расчетах, забалансовых счетов по состоянию на 01.01.2005.
- 2) Создать инвентаризационную комиссию в составе: Н. Насырова – председатель контрольной комиссии ОО «Булак», Н. Ибраева – бухгалтера ОО «Булак» С. Акматова - секретаря ОО «Булак».
- 3) Материалы инвентаризации предоставить на рассмотрение в течение 5 дней после окончания инвентаризации.

Председатель правления ОО «Булак» подпись А. Алиева.

1.2.4. Приказы по личному составу

Приказами по личному составу оформляются, как правило, прием, увольнение и перевод сотрудников организации.

Приказы по личному составу группируются в отдельное дело и имеют самостоятельную нумерацию с добавлением индекса «л/с» (№1 л/с, 2 л/с...).

Оформляются приказы по личному составу на бланке типовой межотраслевой формы № Т-1 формата А-4.

Приказ о прекращении трудового договора составляется на бланке формы Т-8.

При отсутствии типовых бланков приказы о приеме и увольнении могут быть составлены на обычном листе бумаги.

Все приказы по личному составу объявляются работнику под расписку.

Приказы по личному составу хранятся 75 лет.

В процессе деятельности организации могут издаваться другие приказы по работе с кадрами: о поощрениях, взысканиях, командировках, отпусках и т.п., срок хранения которых не превышает 5 лет. Такие приказы имеют индекс «к» (№ 1 к, На 2 к...) и формируются в самостоятельное дело.

1.2.5. Распоряжения

Распоряжение – правовой акт, издаваемый для разрешения оперативных вопросов. Распоряжения организации составляются преимущественно по вопросам информационно-методического характера, а также по вопросам, связанным с организацией исполнения приказов, инструкций и других документов.

Распоряжения могут быть изданы по следующим вопросам:

- о распределении обязанностей между руководством;

- о передаче дел и документов увольняемыми сотрудниками;
- о применении правил работы с конфиденциальными документами;
- о порядке использования служебного автотранспорта;
- о сроках предоставления авансовой отчетности и т.п.
- распоряжения подписывают руководитель или по его поручению
- заместитель руководителя организации.

Распоряжения составляются и оформляются аналогично приказам. Текст распоряжения состоит из констатирующей и распорядительной частей. Распорядительная часть документа начинается словом «ПРЕДЛАГАЮ (ОБЯЗЫВАЮ)». Распоряжения нумеруются порядковыми номерами в пределах календарного года. Срок хранения распоряжений – аналогично приказам.

1.2.6. Письма

Самым значительным видом информационно-справочных документов являются деловые письма.

Письмо – обобщенное название различных по содержанию документов, служащих для связи и передачи информации между адресатами.

Функции письма следующие: средство коммуникации; ретрансляции информации; уведомление о чем-либо.

Виды служебных писем:

- 1) Письмо – просьба;
- 2) Письмо – предложение;
- 3) Письмо – претензия;
- 4) Письмо – запрос;
- 5) Письмо – извещение;
- 6) Информационное письмо;
- 7) Письмо – отказ;
- 8) Письмо – напоминание;
- 9) Сопроводительное и т.д.

Формуляр письма состоит из реквизитов:

1. наименование министерства или ведомства;
2. название организации;
3. наименование структурного подразделения (если есть);
4. адрес организации (почтовый, телеграфный);
5. номер телефона, факса, телетайпа;
6. номер счета в банке;
7. дата, номер;
8. ссылка на индекс и дату входящего документа;
9. адресат;

10. заголовок;
11. текст;
12. приложения;
13. подпись;
14. печать;
15. фамилия и телефон исполнителя;
16. гриф ограничения доступа.

Требования к тексту письма следующие: краткость, лаконичность, последовательность, убедительность, корректность, одноаспектность, объективность, ясность.

Текст письма состоит из двух частей: вводной и основной

В вводной части излагаются факты, послужившие поводом для его написания. В основной части излагаются цели: просьба, предложение, отказ и т.д.

Для составления писем используется специальный бланк письма. Если письмо составлено на двух и более страницах, вторая и последующие страницы нумеруются арабскими цифрами посередине верхнего поля листа.

А теперь рассмотрим отдельные виды писем.

Сопроводительное письмо - документ, информирующий адресата о направлении к нему прилагаемых к письму документов, отправленных материальных ценностей.

Оно составляется лишь в том случае, когда содержит пояснения о характере исполнения или цели направления приложенного документа. Текст начинается словами: НАПРАВЛЯЕМ, ВОЗВРАЩАЕМ

Например:

НАПРАВЛЯЕМ НА УТВЕРЖДЕНИЕ ПРОГРАММУ.

Письмо-приглашение – документ, содержащий приглашение на заседание, совещание, конференцию и т.д.

Письмо-приглашение может содержать:

- полную повестку дня мероприятия;
- фамилии докладчиков по вопросам повестки дня;
- фамилию и телефон ответственного за проведение мероприятия;
- способ проезда и другую информацию.

Например:

ПРИГЛАШАЕМ ВАС НА ЗАСЕДАНИЕ...

Информационное письмо – документ, в котором сообщается о каких-либо фактах и мероприятиях, пропагандируется деятельность организаций, продукция.

Рекламное письмо – документ, содержащий описание рекламируемых услуг, товаров.

Цель письма – побудить воспользоваться предложенными услугами, заказать товар. Текст рекламного письма должен содержать полную, четкую, конкретную информацию.

Письмо-извещение – документ, являющийся ответом на запрос.

Письмо-извещение составляется для конкретного адресата, начинается словами: «Ставим Вас в известность...».

Письмо-подтверждение – документ, уведомляющий отправителя о получении документов, ценностей, подтверждающий факты, действия.

Направление письма-подтверждения относится к обязательной части деловых отношений.

Письмо-подтверждение начинается словами: ПОДТВЕРЖДАЕМ УСЛОВИЯ ПОСТАВКИ.

Письмо-напоминание – документ, сообщающий о приближении, ускорении, истечении срока исполнения какого-либо действия.

Письмо-напоминание направляется адресату тогда, когда не удается получить ответ с помощью личного контакта или телефонных переговоров.

Например:

НАПОМИНАЕМ, ЧТО СРОК АРЕНДЫ ЗАЛА ИСТЕКАЕТ
16.02.2005 года.

Письмо-ответ – документ, являющийся реакцией и обусловленный содержанием инициативного документа.

Ответа требуют письма: запросы, просьба, обращения, требования, предложения, претензии.

Письмо-ответ должно содержать ссылку на индекс и дату инициативного письма. В тексте излагается решение, принятое по инициативному документу:

- принятие предложения;
- отказ от предложения;
- выполнение просьбы;
- ответ на запрос.

Ответ должен быть изложен в конкретной, четкой форме.

Отказ должен быть убедительно аргументирован.

Приложение 9.5

Председателю
Турагентства «Иссык-Куль»
ул. Тыныстанова, 25
г. Каракол, 722360
На №9 от 15..02.2005

№1-3/23 от 18.02.2005 г.

Об участии в ярмарке

Уважаемая Ирина Николаевна!

Ознакомившись с рекламой и программой работы Вашей ярмарки добровольческих вакансий, опубликованными в газете «Вести Иссык-Куля» от 15.01.2005, направляем Вам заявку на участие а Ярмарке.

Просим включить нашу организацию в число участников ярмарки.

Приложение: на 3 л. в 2 экз.

Председатель Правления
ОО «Булак»

подпись

А. Алиева

9.2 Организация работы с документами

9.2.1 Прием, регистрация и рассмотрение входящей корреспонденции

Корреспонденция, адресованная организации, принимается работником, ответственным за это направление деятельности.

Работник, принимающий пакеты, проверяет их цельность и правильность адреса.

Конверты поступившей корреспонденции сохраняются, если на документах отсутствует дата и адрес отправителя.

- Пакеты с надписью «Лично» не вскрываются, а передаются адресатам.
- Поступившая корреспонденция регистрируется в день получения в карточках (См. Приложение 9.6.) или в журнале. На первой странице документа ставится регистрационный штамп.

Рассмотрение документов руководством:

Руководитель, рассматривая входящий документ, должен определить исполнителя, дать четкие и конкретные указания по исполнению доку-

мента и установить сроки исполнения. Эти указания должны быть оформлены в виде резолюции на самом документе.

- Направление на исполнение.
- Контроль исполнения.
- Исполнение документов.
- Подшивка документов в дела.

Приложение 9.6

Регистрационная карточка поступающей корреспонденции

Входящий номер и дата регистрации	От кого поступил документ	Количество листов и экземпляров	Исходящий номер и дата полученного документа
-----------------------------------	---------------------------	---------------------------------	--

Краткое содержание документа.

Кто направил документ. Резолюция.

Оборотная сторона

Дата передачи на исполнение	Кому направлен документ	Расписка в получении	Дата возврата, расписка принявшего документ	Номер дела, в котором хранится документ, или отметка об уничтожении
-----------------------------	-------------------------	----------------------	---	---

Отметка о контроле и исполнении.

Когда и кем документ снят с контроля.

9.2.2 Оформление и отправка исходящей корреспонденции

- Подписание руководителем двух экземпляров исходящей корреспонденции
- Регистрация документа (См. Приложение 9.10.)
- Отправка документа адресату
- Подшивка второго экземпляра (копии) документа в дело

Приложение 9.7

Регистрационная карточка отправляемой корреспонденции

Порядковый регистрационный номер и дата	Количество листов и экземпляров	Кому направлен документ	Расписка в получении или номер реестра, дела
---	---------------------------------	-------------------------	--

Краткое содержание документа

Кем подписан документ

Оборотная сторона

Входящий регистрационный номер исполнительного документа	Номер дела, в которое помещена копия документа	Отметка о полученном ответе, дата
--	--	-----------------------------------

9.2.3 Составление номенклатуры дел

Основным видом работы, обеспечивающим систематизацию документов в делопроизводстве, является составление номенклатуры дел.

Номенклатура дел представляет собой список заголовков дел, заводимых в организации, с указанием сроков их хранения.

Номенклатура дел предназначена для группировки исполненных документов в дела, их учета и обеспечения сохранности.

В номенклатуру дел включаются все дела организации, журналы регистрации, справочные картотеки.

В качестве разделов номенклатуры дел используются наименования структурных подразделений, а при их отсутствии в качестве разделов номенклатуры могут быть использованы направления деятельности организации или должности руководителей и специалистов. Внутри разделов располагаются заголовки дел с присвоением им соответствующих индексов. В начале каждого раздела указываются наиболее важные для деятельности организации документы, приказы, протоколы. После них указываются переписка и другие информационно-справочные документы. В конце разделов приводятся журналы учета или справочные картотеки.

Заголовки дел должны состоять из элементов, расположенных в следующей последовательности:

- название вида документов (приказы, контракты, протоколы);
- краткое содержание («Переписка с 00 «Булак» о проведении «Волонтерского лагеря» в 2005 г.»; «Документы (акты, контракты, переписка) об аренде технических средств за 2005 г.»);
- дата (период), к которому относятся документы дела («Приказы по основной деятельности за 2005 г.»);
- слова «копии», если дело сформировано из копий документов.

В течение года в номенклатуру могут вноситься заголовки новых дел, для этого между разделами номенклатуры следует оставлять необходимые пробелы. Номенклатура дел может использоваться на протяжении нескольких лет, если нет коренных изменений структуры и функций организации (См. Приложение 9.8)

**Общественное объединение «БУЛАК»
НОМЕНКЛАТУРА ДЕЛ**

24 июня 2005 года

Индекс: 01-39

«УТВЕРЖДАЮ»
Председатель Правления
Общественного объединения
«БУЛАК»
_____ А. Алиева

На 2005 – 2006 годы

Индекс дел	Наименование структурных подразделений/ или направлений деятельности/ дел	Количество дел, томов	Сроки хранения и статьи по перечню	Примечание
1	2	3	4	5

Итоговая запись о категориях и количестве заведенных дел

По срокам хранения	Всего	В том числе переходящих
Постоянного		
Временного (свыше 10 лет)		
Временного (до 10 лет включительно)		
Итого		

подпись _____

«СОГЛАСОВАНО»
Управление архивами и документацией
Иссык-Кульской области

_____ В. Петрова

Протокол № 6
От 15 августа 2005 года

9.2.4 Формирование дел и подготовка документов для сдачи в архив

Делом является совокупность документов (в отдельных случаях – документ), сформированных по какому-либо признаку, помещенных в твердую обложку, оформленную по определенным правилам.

Формирование дел осуществляется в соответствии с заголовками дел по заранее составленной номенклатуре или по классификационным признакам.

При формировании дел необходимо соблюдать следующие требования:

- в дело помещаются документы, работа по которым проведена;
- документы, подшитые в дело, являются подлинниками или заверенными копиями;
- документы разных сроков хранения формируются в разные дела;
- документы, касающиеся одного вопроса, помещаются в одно дело;
- каждый документ, помещенный в дело, должен быть правильно оформлен;
- в дело формируются, как правило, документы одного года;
- документы внутри дела располагаются в хронологической или нумерационной последовательности.

Устав организации и другие учредительные документы формируются в самостоятельное дело.

Приказы по основной (производственной) деятельности формируются отдельно от приказов по личному составу.

Планы и отчеты хранятся в делах того года, к которому они относятся по содержанию, независимо от времени их составления или утверждения.

Бизнес-планы, рассчитанные на несколько лет, подшиваются в дело первого года.

Документы организации подразделяются на 3 группы:

- 1) Документы, предназначенные для архивного хранения;
- 2) Документы, подлежащие уничтожению;
- 3) Документы, необходимые для дальнейшего использования в делопроизводстве.

К какой группе какие документы относятся, определяет экспертная комиссия, которая назначается приказом руководителя организации.

Дела, отобранные на архивное хранение, требуют дополнительного оформления:

- документы в деле необходимо расположить в хронологическом или нумерационном порядке;
- произвести нумерацию листов дела в правом верхнем углу простым карандашом или нумератором;
- подшить в конце дела заверительный лист, на котором указать количество листов в деле (см. Приложение 9.9).

Приложение 9.9

Заверительный лист № _____ 00.00.2005

В деле подшито и пронумеровано в том числе: литературные листы _____ пропущенные №№ _____ листов внутренней описи

Особенности физического состояния и формирования дела	Номера листов

Должность составителя
заверительного листа

подпись

И. Фамилия

На наиболее важные документы составляются внутренние описи дел, если они не были составлены ранее, и подшиваются в начале дела (см. Приложение 9.10.):

- переплести дело или прошить его в четыре прокола;
- дополнительно указать на обложке дела количество листов согласно заверительному листу, срок хранения дела, уточнить заголовок и крайние даты дела.

Все дела, подготовленные на архивное хранение, делятся на две группы:

- дела по личному составу организации;
- дела по основной (производственной) деятельности.

На каждую группу дел составляются отдельные описи.

Приложение 9.10

ВНУТРЕННЯЯ ОПИСЬ
00.00.2005 документов дела №

№№ п/п	Индекс доку- мента	Дата доку- мента	Заголовок доку- мента	№№ лис- тов дела	Примечание

Итого _____ документов

Количество листов внутренней описи

Должность _____ подпись _____ И. Фамилия

На документы, выделенные к уничтожению, составляется акт (см. Приложение №9.11).

Только после передачи документов в архив организации разрешается производить уничтожение документов, включенных в акт.

Приложение 9.11

«УТВЕРЖДАЮ»

наименование ведомства

наименование должности руководителя

наименование учреждения

подпись

инициалы, фамилия

АКТ

_____ дата _____ индекс

_____ (место составления)

О выделении к уничтожению документов и дел

Основание: приказ № ___ от 00.00. 2005

Составлен экспертной комиссией

Председатель комиссии _____

(должность, инициалы, фамилия)

Члены комиссии _____
(должность, инициалы, фамилия)

Присутствовали _____
(должность, инициалы, фамилия)

Комиссия, руководствуясь перечнем _____
(название перечня)

Отобрана к уничтожению, как не имеющие научно-исторической ценности и утратившие практическое значение, следующие документы и дела _____

_____ (наименование учреждения, в деятельности которого отложились документы, не подлежащие дальнейшему хранению).

№ п/п	Годы документов и дел	Заголовки документов и дел, индекс по номенклатуре, описи	Пояснения	Количество документов	Примечание
1	2	3	4	5	6

Всего дел _____
(цифрами и прописью)

Председатель экспертной комиссии _____
(подпись, инициалы, фамилия)

Члены _____
(подпись, инициалы и фамилии)

Документы измельчены и сданы для уничтожения конторе по заготовке вторичного сырья по приемо-сдаточной накладной от _____ (дата).

Председатель экспертной комиссии _____
(подпись, инициалы, фамилия)

Дата _____

Список использованной литературы в главе 9

- 1) Закон Кыргызской Республики «О Национальном архивном фонде Кыргызской Республики».
- 2) Типовая Инструкция по документационному обеспечению управления (делопроизводству) в Кыргызской Республике
- 3) Краткое пособие по делопроизводству для некоммерческих организаций. Кемерово, 2002
- 4) Единая государственная система делопроизводства: Основные положения. М., 1974

- 5) Государственная система документационного обеспечения управления. Основные положения. Общие требования к документам и службам документационного обеспечения. М., 1991
- 6) Основные правила работы ведомственных архивов
- 7) Типовое Положение о ведении делопроизводства по предложениям, заявлениям и жалобам граждан в государственных органах, на предприятиях, учреждениях и организациях. М., 1981
- 8) ГОСТ 6.38-90. УДС. Система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов.
- 9) Государственная система документационного обеспечения управления (ГСДОУ): Сборник плакатов и учебные формы основных организационно-распорядительных документов. М., 1991

Словарь терминов некоммерческого сектора

Ассоциация – добровольное объединение (союз) организаций или лиц для достижения общей хозяйственной, научной или какой-либо другой цели или координации работ и концентрации сил и средств.

Аудит – (англ. Audit): **А.** Проверка научного уровня программы и результатов проведенной маркетинговой (рекламной, PR) кампании, разбор причин провала или недостаточного эффекта. Проводится высококвалифицированными специалистами по просьбе (заказу) клиента или агентства. **Б.** Контроль достоверности тиражей, правильности выходных данных, длительности и периодичности материалов в электронных СМИ, точности рейтингов и т.п.

Ассоциированный фонд – фонд, ассоциированный с коммерческой структурой, на средства которой он существует.

Аудиальное упоминание – (англ. Audio Mention): упоминание имени спонсора во время телевизионной или радиопередачи.

Благополучатели – лица или часть общества, получающие помощь волонтеров (добровольцев) и (или) благотворительные пожертвования от благотворителей.

Благотворители – лица, осуществляющие благотворительные пожертвования в различных формах: бескорыстной (безвозмездной или на льготных условиях) передачи в собственность имущества, в том числе денежных средств и (или) объектов интеллектуальной собственности; бескорыстного (безвозмездного или на льготных условиях) наделения правами владения, пользования и распоряжения любыми объектами права собственности; бескорыстного (безвозмездного или на льготных условиях) выполнения работ, предоставления услуг благотворителями и т.п.

Благотворительная акция – мероприятие, проводимое с благотворительными целями.

Благотворительная ассоциация (союз) – добровольное объединение благотворительных общественных организаций, фондов.

Благотворительная деятельность – добровольная деятельность физических и юридических лиц по бескорыстной (безвозмездной или на льготных условиях) передаче гражданам или юридическим лицам имущества, в том числе денежных средств, бескорыстному выполнению работ, предоставлению услуг, оказанию иной поддержки.

Благотворительная общественная организация (объединение) (англ. Charity Organization) – добровольное объединение граждан в установленном законом порядке объединившихся на основе общности их интересов для совместного осуществления благотворительной деятельности.

Благотворительная программа – комплекс мероприятий, направленных на решение конкретных задач, соответствующих благотворительным задачам организации.

Благотворительное учреждение – благотворительная организация, созданная собственником, финансирующим ее полностью или частично и закрепляющим за ней имущество на правах оперативного управления для решения частных задач благотворительности.

Благотворительность (англ. Charity) – добровольное бескорыстное пожертвование физических и юридических лиц в предоставление приобретателям материальной, финансовой, организационной и иной благотворительной помощи. Благотворитель (благотворительная организация) не заявляет (не определяет) заранее рассчитанную выгоду от своего благотворительного действия, даже если эта выгода наступает. Благотворительность, в отличие от спонсорства, может быть скрытой (тайной или анонимной).

Благотворительный вклад – пожертвование в благотворительную организацию или вклад в благотворительных целях.

Благотворительный фонд – общественная некоммерческая организация, учрежденная гражданами и (или) юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов и имеющая целью своей деятельности финансирование различных благотворительных (в широком смысле) программ.

Брэнд, марка (англ. Brand – клеймо) – «фирменное имя», название фирмы, товара, семейства товаров, услуги и т.п., их индивидуальное лицо и официальный торговый знак. Брэнд предполагает широкую известность представляемого объекта, узнаваемость, уникальность, глубокое внедрение в сознание обширной целевой аудитории, имеет значительную ценность в глазах потребителей. Иными словами, это правильно и эффективно выстроенный образ, воплощенный прежде всего в имени (бренде). Употребляются выражения brand-name – словесная часть брэнда, brand-image – визуальный образ брэнда, brand-loyalty – преданность брэнду, brand equity – достоинство брэнда, его торговая репутация.

Брэндинг (англ. Branding) – процесс создания, усиления и поддержания брэнда. Включает совместное воздействие всех элементов фирменного

стиля, всех видов маркетинговых коммуникаций (рекламы, PR, стимулирования сбыта, прямых писем), личного общения и спонсорства.

Веерная рассылка – один из методов сбора пожертвований, при котором большой тираж типовых писем рассылается по адресам из какой-либо базы данных (например, из справочника).

Венчурная филантропия – вид поддержки, при которой донор вкладывает не только значительные средства, но и время, интеллектуальные и другие ресурсы в долгосрочные партнерские отношения с выбранной организацией для достижения конкретных измеримых результатов в обозримом будущем.

Вовлеченность (англ. Involvement) – интенсивность потребительской заинтересованности в товаре, посреднике или сообщении.

Волонтер – калька с английского "volunteer", то же самое, что и доброволец. Оба термина в данном пособии употребляются равнозначно; а) гражданин, осуществляющий благотворительную деятельность в форме безвозмездного труда в интересах благополучателя, в том числе в интересах благотворительной организации; б) человек, который безвозмездно и без принуждения со стороны выполняет работу, руководствуясь личной заинтересованностью, которая направлена на благо общества.

Годовой отчет – письменный документ, издаваемый ежегодно, содержащий описание цели организации, сведения о программах, мероприятиях и достижениях; обоснование права организации получать соответствующие взносы; информацию о руководящем органе и структуре; финансовый отчет организации за год, отражающий количество привлеченных денежных средств, материальных ресурсов и полученных услуг в денежном выражении и их расходование за истекший финансовый год.

Гражданские инициативы – форма коллективной самоорганизации граждан для взаимопомощи или защиты своих интересов в политической, экономической и социальной областях. Основаны на личных контактах, полной добровольности и свободы участия при отсутствии формального членства, иерархической организации, дифференциации по социальному, партийному и другим признакам.

Гражданское общество – это демократическая форма самоорганизации общества, независимо от государства и рынка.

Грант – целевые средства, предоставляемые безвозмездно благотворительной организации физическими и юридическими лицами на реализацию благотворительных программ, на проведение научных или других

исследований, обучение, лечение, на другие общественно полезные цели с последующим отчетом об их использовании.

Грант долевого – грант, предоставляемый при условии предварительного сбора соискателем гранта части средств на реализацию предлагаемого к финансированию проекта.

Грант корпоративный – грант на осуществление проекта, в котором задействована сразу группа организаций, одна из которых – главная в проекте.

Грант общего назначения – грант, обеспечивающий возможность функционирования некоммерческой организации и расходующий в основном на административные нужды.

Грант целевой – грант, обеспечивающий реализацию конкретного проекта; не может быть использован в других целях или на другие проекты.

Грантмейкер – организация, предоставляющая грант.

Грантовое соглашение – это документ, который имеет форму договора между донором (благотворителем) и реципиентом (грантополучателем), и в котором отражены порядок и условия финансирования проекта.

Группа взаимопомощи – группа людей, имеющих общие проблемы и объединившихся для духовной или практической поддержки друг друга.

Гуманитарная помощь (содействие) – вид безвозмездной помощи, предоставляемой для оказания медицинской и социальной помощи малообеспеченным, социально не защищенным, пострадавшим от стихийных бедствий и других чрезвычайных происшествий группам населения, для ликвидации последствий стихийных бедствий и других чрезвычайных происшествий, расходы на транспортировку, сопровождение и хранение указанной помощи.

Гуманитарное сотрудничество – одно из центральных направлений в современной системе международных отношений, имеющее целью сохранение жизни на Земле, сотрудничество в борьбе с болезнями и голодом, в преодолении неграмотности, распространении признанных международных стандартов в воспитании и обучении детей и подростков.

Дарение – безвозмездная передача гражданам или организациям денежных средств или имущества.

Добровольческая организация – общественная организация, в которой все сотрудники работают на добровольной основе.

Договор с волонтером – соглашение, которое формализует взаимоотношения между волонтером и организацией. Договор с волонтером отличается от трудового договора или контракта своим гражданско-правовым характером. Рекомендуется заключать договор в случае долгосрочного сотрудничества с волонтером.

Донор – частное лицо или организация, которая делает пожертвования или дает гранты. Наиболее часто в роли доноров выступают благотворительные фонды, банки, крупные компании. Синонимы – благотворитель, жертвователь.

Донор государственный – государственное учреждение, финансирующее некоммерческие организации за счет государственных средств.

Донор-посредник – некоммерческая организация, получающая средства от других доноров и распределяющая их по некоммерческим организациям.

Донор частный – частная организация, фонд, а также частное лицо, собирающие пожертвования от граждан или коммерческих структур и распределяющие их по некоммерческим организациям.

Заявка – письменный запрос на предоставление гранта или оказание иного содействия.

Имущество некоммерческой организации – находящиеся в собственности или в оперативном управлении здания, сооружения, жилищный фонд, оборудование, инвентарь, денежные средства в рублях и иностранной валюте, ценные бумаги и иное имущество, а также земельные участки в собственности или в бессрочном пользовании.

Инициативная группа – группа единомышленников, начинающих какое-либо дело.

Интегрированные маркетинговые коммуникации – (англ. Integrated Marketing Communications): практика унификации всех средств маркетинговой коммуникации, начиная с рекламы и заканчивая упаковкой, для передачи целевой аудитории последовательного убедительного сообщения, которое способствует реализации целей компании.

Исполнительный директор – одно из высших должностных лиц организации, осуществляющее повседневное руководство делами организации и проводящее в жизнь решения высшего руководящего органа или руководителя организации.

Капитал – финансовые средства, выделяемые в виде благотворительного пожертвования и принадлежащие на началах доверительной собст-

венности в неизменном виде. Капитал состоит из активов, принимаемых на условиях, предполагающих сохранение основной его части и инвестирования его с целью создания источника поступлений в интересах организации.

Конкурс грантов – процесс, включающий приглашение организованным образом предоставлять заявки в соответствии с набором заранее утвержденных критериев, а также отбор и последующее финансирование некоторого их количества. Различают закрытые конкурсы, региональные конкурсы, текущие, призовые конкурсы, конкурс первого гранта, одноэтапные, многоэтапные конкурсы.

Конфликт интересов – ситуация, в которой лицо, являющееся членом правления, экспертом или штатным сотрудником организации, может иметь прямой или косвенный финансовый или иной личный интерес в положительном либо отрицательном решении по заявленному проекту.

Координатор – должностное лицо, осуществляющее согласование всех частей какой-либо единой программы, мероприятия; сотрудник организации, отвечающий за взаимодействие с волонтерами.

Корпоративная грантовая программа – грантовая программа, разработанная и администрируемая коммерческой компанией. Гранты и пожертвования формируются в рамках бюджета самой компании.

Корпоративная социальная ответственность, КСО – ответственность компании как работодателя, делового партнера, гражданина, члена общества (пределы общества определяются географией деятельности компании: на уровне района, города, страны, мира); часть постоянной стратегии компании по увеличению своего присутствия в обществе и развитию своего бизнеса; возможность оказать позитивное влияние на сообщество, в котором работает компания.

Корпоративная филантропия – предоставление компанией (корпорацией) различных ресурсов для поддержки общественно значимых инициатив граждан или организаций, не преследующих коммерческих целей.

Корпоративное гражданство – этическая концепция ведения бизнеса, управление совокупностью отношений между компанией и сообществом на всех уровнях, от местного до международного.

Ко-спонсоры (англ. Cosponsors): спонсоры одной и той же категории в соответствии со структурой спонсирования мероприятия.

Лоббизм – воздействие на законодателей и государственных чиновников в пользу того или иного решения при принятии законов, размещении правительственных заказов и т. п.

Маркетинг (англ. Marketing) – деятельность на рынке, ведение дел на рынке (товаров, услуг, идей, образов). Подробнее: осмысленная деятельность по предоставлению необходимых товаров и услуг населению и организациям, которые в этих товарах (услугах) нуждаются. Основные задачи маркетинга – изучение и формирование спроса и стимулирование сбыта – осуществляются через маркетинговые коммуникации.

Маркетинг благотворительный (англ. Cause Marketing) – содействующая стратегия, связывающая имя компании-спонсора с мероприятиями, которые решают общественные проблемы в надежде, что ассоциация с ними приведет к положительному общественному мнению о компании. При этом стратегия продаж компании обычно связывается с некоммерческой организацией: спонсор предлагает сделать ей пожертвование в случае приобретения организацией товара или услуги спонсора. В отличие от благотворительности, средства, потраченные на благотворительный маркетинг, не пожертвование, а вложение средств, так как подразумевают возвращение инвестиции.

Маркетинг в спорте (англ. Sports Marketing) – содействующая стратегия, связывающая имя компании-спонсора со спортом (спонсорство спортивных соревнований, команд, лиг, и т.д.).

Маркетинг в сфере искусств (англ. Arts Marketing) – содействующая стратегия, связывающая имя компании-спонсора с визуальными или исполнительскими видами искусств (спонсорство симфонических концертов, музейных выставок и т.д.).

Маркетинг деловой (англ. Business-to-Business Marketing) – программы компании, ставящие своей целью работу с другими производителями (формирование узнавания или инициирование покупки).

Маркетинг места (англ. Venue Marketing) – содействующая стратегия, связывающая имя компании-спонсора с определенным местом (спонсорство стадионов, арен, треков, выставочных площадей и т.д.).

Маркетинг миссионерский (англ. Mission Marketing) – деятельность, связывающая миссию компании с благотворительными мероприятиями и их финансирование в течение продолжительного времени.

Маркетинг муниципальный (англ. Municipal Marketing) – содействующая стратегия, связывающая имя компании с общественными службами и общественной деятельностью (спонсорство парков и мест отдыха, библиотек и т.д.).

Маркетинг отношений (англ. Relationship Marketing) – вид маркетинга, при котором выстраиваются долгосрочные отношения с потребителями

и другими важными группами заинтересованных лиц, в том числе с помощью программ повышения лояльности.

Маркетинг прямой (англ. Direct Marketing) – интерактивная система маркетинга, позволяющая потребителю получить информацию, приобрести продукт при помощи средств информации или сделать и то и другое одновременно.

Маркетинг родственный (англ. Tribal Marketing) – термин, в первую очередь применяющийся к созданию родственных (близких) групп для коммерческих целей. Возможно, наиболее известный и успешный современный пример – Harley Davidson, который соединил продажу мотоциклов и аксессуаров к ним с созданием клубов выходного дня для мотолюбителей, и сформировал новый стиль жизни, построенный вокруг изделий Harley-Davidson. Родственный маркетинг работает лучше всего, когда он постоянно подкрепляется визуальной рекламой.

Маркетинг совместный (англ. Co-marketing) – программы, посредством которых производители сотрудничают с розничными продавцами для совместного продвижения какого-либо товара.

Маркетинг специальных событий (англ. Event Marketing) – содействующая стратегия, связывающая имя компании-спонсора и ее брэнд с некоторым событием с целью создания примера для потребителей и ассоциации брэнда с определенным образом жизни. Обычно этот термин используют как синоним слова «спонсорство», однако предпочтительнее последнее выражение, так как не любое спонсорство включает в себя спонсирование отдельного события.

Маркетинговые исследования, анализ (англ. Market Research, Analysis) – в контексте спонсорства – сбор и анализ информации о целевой аудитории. Используются традиционные социологические и психологические методы исследований (опросы, наблюдения, контент-анализ, изучение личных документов, естественный и лабораторный эксперимент, фокус-группы, тесты и т.п.). Маркетинговый анализ может и должен проводиться для прогнозирования и оценки эффективности спонсорства (спонсорский эффект).

Маркетинговые коммуникации (англ. Market Communication) – основные эффективные способы связи, коммуникации продавца с целевой аудиторией (потребителем). Различаются: реклама (advertising), стимулирование сбыта (sale promotion), прямой маркетинг, прямые письма (direct marketing, direct mail), связи с общественностью – PR (public relations), участие в массовых коммерческих акциях: выставках, ярмарках (exhibition), личные продажи, упаковка. В практике маркетинга эти виды

коммуникаций взаимодействуют и дополняют друг друга. Спонсорство может и должно рассматриваться как одно из средств объединенных маркетинговых коммуникаций, способных завоевать конечного потребителя.

Маркетинговый излишек (англ. Marketing Surplus) – теория, развитая Дэвидом Коуртом Маккинсей, которая гласит, что успех определен не долей рынка, а тем из объектов любой сделки (поставщик сырья, изготовитель, розничный продавец и потребитель), кто имеет самое большое количество излишка или прибыли, полученной на каждом шаге процесса. Поскольку рынок достигает насыщенности, маркетинговый излишек движется к потребителю.

Медиа-планирование (англ. Media-Planning) – составление оптимального плана размещения рекламных и иных информационных материалов в СМИ на основе данных маркетинговых исследований. При медиа-планировании учитываются также данные о тиражах печатных изданий, регионах распространения каналов радио и телевидения, достоверные рейтинги СМИ, отдельных передач, рубрик и т.п.

Мероприятие (англ. Property, Sponsee) – уникальное, краткосрочное, пригодное для спонсирования событие (обычно в спорте, искусстве, специально организованных событиях, развлечениях и т.п.).

Меценат – лицо обладающее властью и/или богатством; и оказывающее покровительство и материальную поддержку мастерам искусства или определенным начинаниям в художественной жизни.

Меценатство – добровольная бескорыстная деятельность физических лиц по материальной, финансовой и иной поддержке благополучателей;

Милосердие – Милосердие – деятельное сострадание и конкретно выраженная доброта по отношению к нуждающимся и обездоленным.

Миссия – совокупность главных целей организации, разъясняющих, для чего она существует, область ее деятельности.

Мониторинг – непрерывный контроль за реализацией проекта, программы и т. д.

Некоммерческая организация – юридическое лицо, не имеющее в качестве цели своей деятельности извлечение прибыли для ее распределения между учредителями и членами организации в качестве их доходов.

Некоммерческий (третий, нон-профитный) сектор – объединения людей для решения проблем или воплощения общественно значимых идей не с целью извлечения прибыли.

Объект спонсирования – конкретные лица или группы лиц, которые получают спонсорскую поддержку в рамках спонсируемого мероприятия.

Паспорт благотворительной организации – документ, подтверждающий благотворительный статус организации; такой статус дает благотворительной организации и ее жертвователям право на получение налоговых и иных льгот в соответствии с законодательными и нормативными актами.

Перечень спонсорских возможностей – набор инструментов, с помощью которых спонсор может получить рыночное преимущество, распространив информацию о себе в рамках мероприятия (пресса, печатные издания, электронные СМИ, почтовая реклама, наружная реклама, реклама на транспорте, реклама в местах продаж, рекламные события и действия, реклама во время массовых акций, межличностное общение).

Печатное освещение (англ. Editorial Coverage) – представление проекта в печати, включающее упоминание о спонсоре.

Пилотный проект – проект по проверке реальности и эффективности некоторой новой модели или технологии на экспериментальной площадке.

Пожертвование – дарение вещи или прав в общепользовательных целях. Пожертвования могут делаться гражданам, лечебным, воспитательным учреждениям, учреждениям социальной защиты, благотворительным, научным и учебным учреждениям, фондам, музеям и другим учреждениям культуры, общественным и религиозным организациям.

Пожертвование материальное – не денежный дар, пожертвование в виде оборудования, материалов, продовольствия, другого имущества или услуг.

Пожертвование целевое – пожертвование, сделанное для определенной цели, которое должно использоваться только для нее.

Позиционирование товара / услуги (англ. Positioning) – определение на основе маркетинговых исследований наиболее точного и убедительного образа товара (услуги) в сравнении с подобными предложениями конкурентов. Выбранный образ доводится до целевой аудитории в ходе рекламной кампании и других маркетинговых акций. Может стать начальным этапом брэндинга. В спонсоринге (фандрайзинге) производится позиционирование события как своеобразного товара для представления потенциальным спонсорам.

Попечитель – человек, который постоянно заботится о каком-либо деле, влияющем на решение социальных проблем. Как правило, так называют членов Попечительских советов.

Попечительский совет – специально созданный орган, наблюдающий за деятельностью организации, дающий советы и рекомендации и иногда помогающий финансами и связями.

Правление – выборный орган, стоящий во главе фонда и обладающий большим набором прав: от утверждения стратегии работы и бюджета фонда и его отдельных программ до принятия решения о финансировании отдельных проектов и контроля за административными расходами организации.

Реклама (англ. Advertising) – информационная, безличного характера деятельность по представлению и продвижению товаров, услуг, идей, образов, оплаченная точно обозначенным рекламодателем для направленного воздействия на людей или организации с целью увеличения сбыта или других целей. Спонсорский взнос может быть полной или частичной оплатой рекламы.

Реклама виртуальная (англ. Virtual Signage) – вставка с помощью электронных средств во время телевизионного показа рекламы, которая фактически не присутствовала на территории спонсируемого события.

Реклама на территории (англ. Signage) – флаги, доски объявлений, щиты, электронные сообщения, объявления ведущими и дикторами и т.д., любые упоминания спонсора на территории спонсируемого мероприятия.

Реклама наружная (англ. Out-of-home Advertising) – реклама, которая достигает аудитории в контексте ее повседневной окружающей среды.

Реклама по почте (англ. Direct Mail) – вид рекламы, при котором предложения потенциальному покупателю рассылаются по почте.

Реклама социальная (англ. Social Advertising) – вид рекламы, представляющей общественные и государственные интересы и направленной на достижение благотворительных целей. В социальной рекламе не должны упоминаться коммерческие организации и индивидуальные предприниматели, конкретные марки товаров, являющиеся результатом предпринимательской деятельности некоммерческих организаций. Осуществляемая на безвозмездной основе предпринимательская деятельность юридических и физических лиц по производству и распространению социальной рекламы, а также передача своего имущества для указанных целей признается благотворительной деятельностью и пользуется предусмотренными законодательством льготами (ФЗ РФ «О рекламе» от 14.06.1995, ст. 18).

Рекламная кампания (Advertising Campaign) – разработанный в соответствии с маркетинговой концепцией комплекс рекламных (и иных коммуникационных) мероприятий, направленных на потребителей товара (услуги), представляющих определенный сегмент рынка с целью вызвать их соответствующую реакцию (тип поведения), способствующую решению основных задач рекламодателя. Рекламная кампания может быть частью спонсорского пакета, выполняется спонсорским или рекламным агентством.

Рекламная концепция (Advertising Concept) – документ, представляемый клиенту (рекламодателю), в котором указаны цели, задачи и конкретные действия спонсорского агентства по подготовке, планированию и проведению кампании. Концепция, кроме целей и задач, включает анализ ситуации на рынке, приемы и направления сегментирования рынка и позиционирования товара, анализ конкретного окружения, возможное УТП. Концепция утверждается клиентом и служит основой для совместной работы и оценки результатов.

Рекламное агентство (англ. Advertising Agency) – организация, исполняющая по заказу рекламодателя творческие и технические работы, планирование и проведение рекламных кампаний, и также размещение (распространение) рекламы в СМИ и иными средствами. Агентство получает вознаграждение от рекламодателя и от владельцев средств распространения информации (посреднические или комиссионные скидки).

Рекламодатель (англ. Advertiser) – человек или организация, являющиеся инициаторами рекламного процесса (заказывающие рекламную продукцию и услуги по ее распространению рекламному агентству и оплачивающая весь комплекс работ). Рекламная продукция может быть изготовлена самим рекламодателем или совместно с агентством. Рекламодатель одновременно может быть спонсором, оплачивающим рекламу, предусмотренную спонсорской градацией. Спонсирование акции уменьшает затраты рекламодателя.

Репутация (англ. Reputation) – общая публичная оценка компании, основанная на знакомстве с ее порядками, политикой и действиями.

Ресурсный центр (поддержки НКО) – некоммерческая организация, которая является базовым консультационным, информационным, обучающим центром для других некоммерческих организаций своего региона.

Сбор благотворительных пожертвований – любое прямое или косвенное обращение за деньгами, собственностью, кредитом, добровольными услугами или другими ценностями, предоставляемыми немедленно или с

отсрочкой, при условии, что они будут использованы для благотворительных, образовательных, религиозных, патриотических, гражданских или иных филантропических целей.

Сборщик пожертвований – доброволец или лицо, нанимаемое некоммерческой организацией для сбора пожертвований для этой организации или занимающееся этой работой на добровольной основе по поручению организации.

Связи с общественностью – паблик рилейшнз, далее PR (англ. Public Relations) - вид маркетинговой коммуникации, заключающийся в целенаправленном формировании желательного образа организации, товара, бренда, услуги, идеи, человека и т.п. в общественном сознании или в сознании значимых групп (целевой аудитории). Такое возвышение образа может приводить к ущербу образа конкурента. В отличие от рекламы, PR (размещение материалов в СМИ) не оплачивается, по крайней мере, открыто. Кроме того, его эффект не может быть просчитан количественно. Спонсорство можно рассматривать как один из видов PR, прежде всего в части создания или выбора события, которое должно стать информационным поводом для PR-акции.

Сегментирование рынка (англ. Market Segmentation) – анализ (разделение) рынка возможных потребителей на группы по значимым для потребления признакам (региональным, демографическим, социально-психологическим) для выделения целевой аудитории (см.), т.е. сегмента (части) рынка, где вероятность покупки товара (востребования услуги) особенно высока.

Слоган (англ. Slogans) – рекламный девиз; запоминающаяся фраза, рекламирующая товар. Используется на протяжении всей рекламной кампании.

Соискатель – организация или лицо, обращающееся в фонд с официальной просьбой о выделении средств.

Социальная деятельность компании – комплекс мер по реализации корпоративной социальной ответственности, некоммерческая деятельность компании, например, в области благотворительности, поддержки культуры и образования, охраны окружающей среды.

Социальная реклама – реклама, представляющая общественные и государственные интересы и направленная на достижение благотворительных целей.

Социальное партнерство – 1) конструктивное взаимовыгодное сотрудничество между тремя секторами общества: государственными структу-

рами, коммерческими предприятиями и некоммерческими организациями с целью решения проблем социальной сферы в интересах всего населения или его отдельных групп, проживающих на данной территории; 2) система взаимоотношений между работниками (представителями работников), работодателями (представителями работодателей), органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленная на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений и иных, непосредственно связанных с ними отношений.

Социальная помощь (Социальная поддержка) – поддержка в денежной и/или натуральной форме, предоставляемая с учетом законодательно установленных гарантий по социальному обеспечению. Социальная помощь оказывается за счет средств местных органов власти, предприятий, внебюджетных и благотворительных фондов в целях оказания дифференцированной помощи нуждающимся, безработным и/или нетрудоспособным гражданам и семьям с детьми.

Социально ответственный бизнес – коммерческие организации, которые активно участвуют в жизни сообщества, вкладывая свои силы и средства в социально значимые проекты.

Социальный отчет – документ, рассказывающий об оценке общественного влияния компании.

Спонсор (англ. Sponsor) – А: юридическое лицо, которое оплачивает спонсорский взнос организаторам выбранного мероприятия за право продвинуть себя, а также свои товары и услуги в сотрудничестве с данным проектом. Б: Спонсор, вносящий не менее 10% от всех привлекаемых спонсорских средств.

Спонсирование (англ. Sponsoring) – единый акт спонсорства. Правильное употребление: «Фирма Альфа осуществила спонсирование программы «Культурное наследие». См.: Спонсорство.

Спонсор генеральный (англ. Primary Sponsor) – А. В американской терминологии: спонсор, делающий наибольший взнос и получающий за это преимущественные права на широкое освещение в СМИ. В. В российской терминологии: спонсор, вносящий не менее 50% от всех привлекаемых спонсорских средств.

Спонсор единственный, патрон (англ. Sole Sponsor) – компания, которая внесла такой спонсорский взнос (100% от всех привлекаемых спонсорских средств), при котором смогла стать единственным спонсором мероприятия.

Спонсор информационный (англ. Media Sponsor) – обычно телевидение и радиостанции, печатные и электронные СМИ, владельцы наружной рекламы, рекламные агентства, которые предоставляют спонсируемому проекту свой ресурс в виде денежных средств или чаще рекламного времени или места в обмен на их официальное обозначение как информационных спонсоров.

Спонсор официальный – спонсор, вносящий не менее 25% от всех привлекаемых спонсорских средств.

Спонсор официальный по категории – спонсор, вносящий свой взнос в виде денежных средств, товаров или услуг по одной из категорий в соответствии со структурой спонсирования. При этом название спонсора будет зависеть от выбранной категории («Официальный напиток», «Официальная связь», «Официальная страховая компания» и т.д.). Этот статус обычно ниже уровня официального спонсора, и получаемые выгоды, соответственно, меньше.

Спонсор представляющий (англ. Presenting Sponsor) – спонсор, чье имя представлено сразу до или после имени спонсируемого проекта, например: «Выставка работ британского художника Мартина Парра представлена Британским Советом» или «Европа Плюс представляет концерт группы А-НА». В представленных соглашениях название события (проекта) и имя спонсора разделены словами «представляет» или «представлен». Обычно, если есть представляющий спонсор, то позиция генерального спонсора не применяется.

Спонсор технический (англ. In-Kind Sponsor) – спонсор, вносящий свой спонсорский взнос полностью или частично в виде товаров и услуг (обычно технических) по организации мероприятия (таких как обеспечение освещения, звука и т.п.).

Спонсор титульный (англ. Title Sponsor) – имя спонсора присутствует в названии спонсируемого мероприятия. Например, «Кубок пивоваренной компании «Балтика»» по хоккею. Обычно, если есть титульный спонсор, то позиция генерального спонсора остается свободной.

Спонсоринг (англ. Sponsoring) – технология, обеспечивающая эффективность спонсорства. Включает в себя консультации организатора мероприятия на предмет создания условий спонсорского участия, разработку спонсорского пакета, подбор или организацию мероприятия по запросу потенциального спонсора, проведение и/или контроль PR и рекламной кампании спонсора в рамках конкретного мероприятия, подготовку отчетов о спонсорском участии в проекте.

Спонсорская поддержка – 1. Деловые взаимоотношения между поставщиком средств, ресурсов или услуг и индивидуумом, событием или организацией, предлагающие взамен определённые права и сотрудничество, которые можно использовать для достижения определённого коммерческого преимущества (Sleight, S. (1989). Sponsorship: What It Is and How to Use It, Maidenhead: McGraw-Hill, 4); 2. Деловые взаимоотношения между организацией (или лицом), предоставляющей средства, ресурсы или услуги, и человеком, мероприятием или организацией, которые взамен предлагают определённые права и ассоциативную связь с ними, которые могут быть использованы спонсором для извлечения выгод коммерческого характера.

Спонсорская поддержка мероприятий (Event sponsorship) – спонсорская поддержка спортивных, культурных, социальных и др. мероприятий

Спонсорская поддержка телекоммуникационных СМИ (Broadcast sponsorship) – форма спонсорской деятельности, объектом которой являются теле и радиопрограммы

Спонсорский взнос (англ. Sponsorship Fee) – вклад (в виде имущества, результатов интеллектуальной деятельности, услуг, работ), предоставленный спонсором организаторам мероприятия (проекта) за право официально носить статус спонсора.

Спонсорский пакет – перечень спонсорских возможностей, предлагаемых конкретному спонсору в соответствии со структурой спонсирования в рамках конкретного мероприятия.

Спонсорский эффект – соотношение целей намечаемой акции (указанных в концепции) и достигнутого результата. Поскольку спонсорский эффект складывается из социальной значимости акции – уровня ее проведения, правильной рекламной и PR-кампаний, он не может быть выражен в точной количественной форме, что в принципе возможно для рекламной кампании.

Спонсорское агентство (англ. Sponsorship Agency) – фирма, которая специализируется на консультировании, управлении, посредничестве или организации спонсорства спонсируемого мероприятия. Агентство работает со спонсорами и с организаторами проекта, ищущими спонсоров.

Спонсорское предложение – системный набор юридических, творческих, программных, финансовых, оформительских документов, дающих полное представление о мероприятии.

Спонсорство (англ. Sponsorship) – осуществление юридическим или физическим лицом (спонсором) вклада (в виде предоставления имуще-

ства, результатов интеллектуальной деятельности, оказания услуг, проведения работ) в деятельность другого юридического или физического лица (спонсируемого) на условиях распространения спонсируемым рекламы о спонсоре, его товарах. Спонсорский вклад признается платой за рекламу. Спонсор не вправе вмешиваться в деятельность спонсируемого (ФЗ РФ «О рекламе» от 14.06.1995, ст. 19).

Спонсорство телевизионное (англ. Sponsorship (television) – финансирование программ и передач на основе соглашения с рекламодателем.

Спонсорство эксклюзивное (англ. Category Exclusivity) – право спонсора быть единственной компанией, чьи продукты или услуги определенного направления будут ассоциироваться со спонсируемым мероприятием.

Спонсор-участник (участвующий спонсор) – спонсор, вносящий до 10% от всех привлекаемых спонсорских средств.

Стейкхолдер (англ. stakeholder) – заинтересованное лицо в самой организации (президент, директор, персонал, члены и т.д.) или вне ее (например, клиенты, спонсоры и т.д.).

Структура спонсирования – степень (уровень) участия спонсора в финансировании или иной форме поддержки проекта. Наиболее распространены следующие градации: А. Патрон – оплата 100% общей стоимости проекта; В. Генеральный спонсор – оплата 50%; С. Официальный спонсор – оплата 25%; D. Официальный спонсор по категориям (в т.ч. технический); Е. Информационный спонсор; F. Спонсор – не менее 10%; G. Спонсор-участник – до 10 % общей стоимости проекта.

Сувенирная реклама (англ. Speciality Advertising, Premiums) – инструмент стимулирования сбыта, обычно заключается в представлении имени компании на чем-то, что распространяется в качестве средства напоминания (календари, ручки, кружки, спичечные коробки и т.п.). В спонсорстве: сувенирная продукция, выпущенная специально, чтобы показать участие спонсора в проекте (заказанная с именами и логотипами спонсоров и спонсируемого мероприятия).

Техническая помощь – вид безвозмездной помощи (содействия), осуществляемой в виде программ, проектов, поставок оборудования и технологий, предоставляемой иностранными организациями и правительствами и направленной на содействие реформам в стране.

Узнавание (англ. Recognition) – способность вспомнить виденную или слышанную когда-то информацию о каком-то товаре, отложившуюся в подсознании.

Участники благотворительной деятельности – граждане и юридические лица, осуществляющие благотворительную деятельность, в том числе путем существующей поддержки или создания новой благотворительной организации, а также граждане и юридические лица, в интересах которых осуществляется благотворительная деятельность: благотворители, добровольцы, благополучатели.

Фандрайзинг (fund – средства, финансирование, raise – нахождение, сбор) – организованный поиск или сбор финансовых и других средств и пожертвований для осуществления социально значимых проектов, программ и акций; или поддержки социально значимых институтов.

Филантропия – финансовая поддержка некоммерческого мероприятия или организации, при которой не ожидается никакой коммерческой выгоды. См. Благотворительность.

Филантропическая деятельность – то же, что благотворительная деятельность.

Финансовая устойчивость – обеспечение диверсифицированных или разнообразных источников дохода, что позволяет избежать полной зависимости от ограниченного числа источников финансирования.

Фирменный стиль (англ. Corporate Identity), точный перевод – корпоративная идентичность (тождественность): отличительные особенности всей деятельности компании или ее действий в сфере маркетинга. Начало фирменного стиля в художественно-графическом оформлении документации, продолжение – в оформлении помещения, одежды. Дальнейшее развитие – в стиле текстов, в стиле управления, стиле бизнеса, стиле самой жизни фирмы и ее сотрудников. Фирменный стиль – важнейший раздел PR, отсюда значение фирменного стиля для спонсоринга.

Фокус-группа (англ. Focus Group) – заимствованный из экспериментальной психологии метод изучения группового сознания малой группы для распространения результатов на более широкую аудиторию. Заключается в проведении серии групповых интервью с группой (группами) по 7-10 человек с определенными характеристиками, репрезентирующими (представляющими) большую группу. Требует высокого профессионализма в психологии и социологии. Позволяет проверить отношение к товару, услуге, рекламе, конкретным рекламным и PR-материалам, выявить мотивы потребления, ценность брэнда и т.п.

Фонд – не имеющая членства некоммерческая организация, учрежденная гражданами и (или) юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов и преследующая социальные, благотворительные, культурные, образовательные или иные общественно полезные цели.

Фонд государственный – один из видов благотворительных фондов, который использует государственные бюджетные средства для предоставления грантов.

Фонд корпоративный – один из видов благотворительных фондов, сформированный за счет средств предприятий, корпорации и иных юридических лиц.

Фонд местных сообществ – организация, предоставляющая гранты на благотворительные цели в пределах конкретного сообщества или региона.

Фонд общественный – один из видов некоммерческих фондов, который представляет собой не имеющее членства общественное объединение, цель которого заключается в формировании имущества на основе добровольных взносов и иных, не запрещенных законом поступлений и использовании этого имущества на общественно полезные цели.

Фонд частный – один из видов благотворительных фондов, управляющий средствами (обычно полученными из одного источника, которым может быть частное лицо, семья или корпорация) посредством доверенных лиц или директоров с целью выполнения образовательной, социальной или иной благотворительной деятельности, служащей на благо обществу.

Форма мероприятия – название мероприятия, отражающее его смысловую нагрузку (фестиваль, шоу, концерт, олимпиада, выставка и т.п.).

Целевая аудитория (англ. Target Audience) – множество людей (и организаций), которые будут охвачены всеми видами маркетинговых коммуникаций по спонсируемому проекту. Для целей спонсоринга – люди и организации, до которых будет различными способами доведена информация о спонсируемом событии, факте и степени участия в нем конкретного спонсора. Синоним: Аудитория.

Целевая группа (англ. Target Group) – при проведении любых массовых акций - их непосредственные участники; зрители, слушатели, посетители, гости и т.п. Множество людей, которые воспринимают акцию на месте события, а не через СМИ и другие средства передачи информации. Целевая группа значительно меньше целевой аудитории, но при определенном составе целевой группы (специалисты, фанаты, VIP), спонсорский эффект может быть достаточно велик.

Экономические источники социальной защиты – средства налогоплательщиков (государственный бюджет); страховые средства работодателей и работников; общественная и частная благотворительность.

Эксперт – специалист, дающий заключение при рассмотрении какого-нибудь вопроса.

Информационные ресурсы для некоммерческих организаций

ФОНДЫ, ЗАРУБЕЖНЫЕ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА, МЕЖДУНАРОДНЫЕ АГЕНТСТВА, РАБОТАЮЩИЕ В КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКЕ

- 1) Информационный ресурс по деятельности доноров в Кыргызской Республике → <http://www.donors.kg>
- 2) Агентство международного развития США (USAID) → <http://centralasia.usaid.gov/>
- 3) Представительство Европейской Комиссии в Казахстане, Кыргызстане и Таджикистане → <http://www.delkaz.cec.eu.int>
- 4) Всемирный Банк – Представительство в Кыргызстане → <http://www.worldbank.org.kg>
- 5) Международный Валютный Фонд – Кыргызстан → <http://www.imf.kg/rus/>
- 6) Программа Развития Организации Объединенных Наций (ПРООН) в КР → www.undp.kg
- 7) Европейский Банк Реконструкции и Развития (ЕБРР) – Офис в КР → <http://www.donors.kg/ru/donors/ebrd>
- 8) Азиатский Банк Развития (АБР) Постоянное представительство в КР → <http://www.adb.org/kyrm/>
- 9) Немецкое Техническое Сотрудничество (ГТЦ) в КР → <http://www.donors.kg/ru/donors/gtz>
- 10) Представительство Министерства Международного Развития (ММР) Великобритании в Кыргызской Республике → <http://www.donors.kg/ru/donors/dfid>
- 11) Швейцарское Бюро по Сотрудничеству в КР → <http://www.swisscoop.kg>
- 12) Японское Агентство Международного Сотрудничества (JICA) – Представительство в КР → <http://www.donors.kg/ru/donors/jica>
- 13) Фонд Евразия Центральная Азия → www.efcentralasia.org
- 14) Урбан Институт → <http://www.ui.kg>
- 15) Представительство Совета по международным исследованиям и обменов в КР (АЙРЕКС) → www.irex.kg
- 16) Фонд «Сорос-Кыргызстан» → www.soros.kg

- 17) Каунтерпарт Кыргызстан → <http://www.counterpart.org.kg/Russian/home/>
- 18) Международный центр некоммерческого права → <http://www.icnl.org>
- 19) Международный фонд избирательных систем – Кыргызстан → <http://www.uxop.org/Kyrgyzstan/RUS/index.htm>
- 20) Академия Развития через образование → <http://www.aed.kg/>

САЙТЫ, ИНФОРМАЦИОННЫЕ РЕСУРСЫ НКО КЫРГЫЗСТАНА

- Портал, посвященный развитию Центральной Азии Central Asian Gateway → <http://www.cagateway.org/>
- Информационный центр ТОКТОМ. Законодательство Кыргызской Республики → <http://www.toktom.kg>
- Ассоциация Центров Поддержки Гражданского Общества (АЦПГО) – www.acssc.org.kg
- Палата налоговых консультантов Кыргызстана → <http://www.nalogi.kg>
- Ассамблея Народов Кыргызстана → <http://www.assamblea.kg/>
- Общественное объединение «Интерньюс» → www.internews.kg
- Общественное объединение «Каунтерпарт – Шериктеш» → www.cen.kg
- Общественное объединение «Коалиция за демократию и гражданское общество» – www.ngo.kg
- Агентство развития и инвестирования сообществ → <http://www.aris.kg>
- Молодежная правозащитная группа - <http://www.yhrg.elcat.kg>
- Правозащитная организация «Справедливость» – <http://www.justiceunion.org/>
- Альянс либеральной молодежи «Свободное поколение» – <http://www.birge.to.kg>

РУССКОЯЗЫЧНЫЕ САЙТЫ, ИНФОРМАЦИОННЫЕ РЕСУРСЫ ДЛЯ НКО

- Агентство социальной информации → <http://www.asi.org.ru/>
- Виртуальный ресурсный центр для некоммерческих организаций → <http://www.trainet.org/>

- Эколайн: экологическая справочно-информационная служба → <http://www.ecoline.ru>
- Fundrasing.Ru. Сайт сообщества профессионалов по привлечению ресурсов → <http://fundraising.ngo.ru/>
- NGO.Ru. Каталог общественных ресурсов Интернет → <http://www.ngo.ru/>
- Интернет-портал, посвященный проблемам российской благотворительности → www.infoblago.ru
- Пособия и методические материалы по PR для гражданского сектора → <http://www.good.cnt.ru/>
- Российский Форум Доноров → www.donorsforum.ru
- Сайт, посвященный проблемам социальной ответственности бизнеса, поддерживается Агентством социальной информации → www.soc-otvet.ru
- Спонсорская программа поддержки социально-значимых событий «Золотое сердце» - сборник информации о спонсорской и благотворительной деятельности в России → <http://www.goldenheart.ru>
- "Спонсорские проекты" Информация о спонсорских проектах самых разнообразных направлений, анализ рынка спонсорства, оценки независимых экспертов в области PR. → <http://www.sponsorstvo.ru/>
- "Социальное партнерство" → www.spcenter.ru
- Сведения об организации. Описание направлений деятельности: содействие общественно-гражданским объединениям Москвы в их взаимодействии с органами муниципального и государственного управления.
- Налогообложение НКО → <http://nalognko.ru/>
- Интернет версия всероссийского научно-популярного журнала «Пир в России» → <http://www.rupr.ru/>
- Корпоративная пресса в России (или особенности использования газет в ПР) → <http://www.presslab.ru/press/press2.html>
- Правила поведения выступающих на деловой пресс-конференции → <http://www.presslab.ru/press/press3.html>
- Фонд «Школа НКО» → Фонд развития некоммерческих организаций → профессиональная поддержка гражданских инициатив → www.ngoschool.ru
- Сибирский Центр Поддержки Общественных Инициатив → www.cip.nsk.su

- Список ресурсных центров России → www.cip.nsk.su/p_infor/rcs.html
- Эрикссон Трейнинг Центр, Москва → <http://www.mtuci.ru/ericsson/index-ru.htm>
- Институт экономики города → www.urbaneeconomics.ru
- Charities Aid Foundation (CAF-Россия) – Британский благотворительный фонд, российское представительство → www.cafrossia.ru
- Городской благотворительный фонд «Московский благотворительный резерв» → www.mcf.ngo.ru
- IREX/Россия → <http://www.irex.ru>
- Академия «Гражданское общество» → <http://academy-go.ru>
- Ассоциация юных лидеров <http://www.ayl.ru/>
- «Добро - без границ» - культура, просветительство, информация в области благотворительности и социальной защиты, установление и поддержание контактов между людьми и сообществами, прямая благотворительность. → <http://www.good.cnt.ru>
- Информационное Экологическое агентство – ИнЭКА → информационный экологический бюллетень, экологический консалтинг, общественная экологическая экспертиза, кадровое агентство и многое другое о НКО юга Кузбасса → <http://ineca.ru/>
- "Отцы и дети" - Российская правозащитная организация → <http://www.org.ru/~otcydeti/>
- Права и дети в Интернете – веб-сайт, который помогает детям узнать о том, какими правами они обладают и как их нужно защищать. → <http://school→sector.relarn.ru/prava/>
- Права человека в России - правозащитный сайт. → <http://www.hro.org>
- Право имею - сайт красноярских правозащитных организаций и не только. На сайте можно получить бесплатную юридическую консультацию → <http://www.prava.cjb.net>
- Фонд "Мир семьи" - Миссия Фонда "Мир семьи": Способствовать возрождению, стабилизации и развитию семьи в России, как основы общества. <http://www.fw.ru> <http://www.fw.ru:8101/Links/index.html>
- Open Women Line – Интернет-ресурс для женщин цель которого содействовать расширению свободного доступа для женщин к новым источникам информации и развитию информационного обмена между женскими организациями → <http://www.owl.ru/>

- Public Relations для некоммерческого сектора → <http://www.good.cnt.ru/pr.html>
- WWW.INVALID.RU - сайт для больных и врачей. → <http://www.invalid.ru/>
- Московский Центр Карнеги → <http://www.carnegie.ru/ru/>
- Международное историко-просветительское правозащитное и благотворительное общество МЕМОРИАЛ" → <http://www.memo.ru/>

ЭЛЕКТРОННЫЕ БИБЛИОТЕКИ:

- 1) Виртуальный ресурсный центр для некоммерческих организаций > Электронная библиотека → <http://www.trainet.org/resources/library/>
- 2) NGO.RU. Каталог общественных ресурсов Интернет > Электронные библиотеки и издания → <http://www.ngo.ru/libraries.shtml>
- 3) NGO.RU. Программа поддержки некоммерческого сектора > Электронная библиотека НКО → <http://ngo.org.ru/ngoss/>
- 4) Ассоциация ЦПГО> Библиотека → <http://www.acssc.org.kg/library/>
- 5) Публичная библиотека НКО → <http://www.openlibrary.acdi-cida.ru/>
- 6) Фонд «Созидание» > Библиотека → <http://www.fondsozidanie.ru/>
- 7) Фонда «ФОКУС→МЕДИА» > Библиотека → <http://www.focus-media.ru/library/>
- 8) Эколайн: Экологическая электронная библиотека → <http://www.ecoline.ru/books/>
- 9) Международный благотворительный фонд имени Д. С. Лихачева: Интернет→библиотека «Исследования Российской благотворительности и некоммерческого сектора» → <http://bb.lfond.spb.ru>

ГАЗЕТЫ НКО

- «Служение»: Издание Волго-Вятского центра поддержки некоммерческих организаций (Нижний Новгород) → <http://www.sluzhenye.sandy.ru/vestnik/vestnik.html>
- «За общее дело»: Издание Уральского центра поддержки негосударственных организаций (Пермь) → <http://www.ngoural.perm.ru/newspaper/>
- «Демократ»: Издание ОО «Коалиция за демократию и гражданское общество» (Бишкек)

ИНФОРМАЦИОННЫЕ БЮЛЛЕТЕНИ НКО

- «Третий сектор» - ежемесячный бюллетень Ассоциации ЦПГО, Кыргызстан - <http://www.acssc.org.kg/rus>
- Информационно-аналитический правозащитный бюллетень «Голос свободы», Кыргызстан - <http://www.vof.kg/ru>
- «Вести СоЭС» (Центр координации и информации Социально-экологического союза, Москва) → <http://www.seu.ru/seu→news/>
- «Центры Плюрализма» (Института демократии в Восточной Европе) → <http://www.hro.org/editions/news/>
- Информационное Экологическое агентство ИнЭКА - информационный экологический бюллетень → <http://ineca.ru/>

ЖУРНАЛЫ НКО

- Журнал «Третий сектор» Ассоциации ЦПГО, г. Бишкек → <http://www.acssc.org.kg/rus/journal/>
- Журнал "Женщина Плюс ..." - Журнал публикует аналитические и просветительские материалы по актуальным проблемам современного российского общества и распространяет опыт женских гражданских инициатив → <http://www.owl.ru/win/womplus/>

БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЕ ИНТЕРНЕТ-ПРОЕКТЫ

- «Помогите спасти детей!» → <http://deti.msk.ru/>
- «SOS. Сервер экстренной информационной помощи» → <http://sos.vrn.ru/>
- «SOS.RU» → <http://www.sos.ru/>
- «Жди меня» - национальная служба поиска людей → <http://www.poisk.vid.ru/>

ПРИМЕРЫ СПОНСОРОВ И БЛАГОТВОРИТЕЛЕЙ

- Компания Бител → <http://www.bitel.kg/about/society/>
- «Альфа Банк» (Москва) > Благотворительность → <http://www.alfabank.ru/society/charity/>
- Корпорация «ИНКОМ-недвижимость» > Благотворительность → <http://www.incom.ru/charity/>

СПРАВОЧНИКИ ПО ФОНДАМ, НОВОСТИ О КОНКУРСАХ ГРАНТОВ

- Обширная база по грантодающим организациям и новым конкурсам грантов. Есть возможность подписаться на периодическую рассылку новостей. → <http://www.rsci.ru/allFonds.html>
- Энциклопедия Международных Благотворительных Фондов и организаций в электронном виде. Фонды разбиты по сферам поддержки → <http://www.sbornet.ru/17/funds.htm>

АНГЛОЯЗЫЧНЫЕ РЕСУРСЫ ДЛЯ НКО

Информационные и справочные ресурсы:

- Международное общество исследования третьего сектора (ISTR) → <http://www.istr.org/>
- Благотворительная сеть CharityNet - база данных некоммерческих организаций разных стран мира по благотворительной тематике → www.charitynet.org
- Портал освещающий деятельность НКО → www.idealist.org
- Сеть неправительственных организаций Центральной и Восточной Европы → www.ngonet.org
- Каталог международных НКО → www.ngo.org
- Каталог международных НКО → www.uia.org
- GrantCraft: Practical Wisdom for Grantmakers → www.grantcraft.org
- Сайт по благотворительности и фандрайзингу. На этом сайте можно найти информацию о различных грантодающих фондах, о семинарах и информационных ресурсах для НКО, полезные советы фандрайзеру, помощь в поиске фандрайзера. → <http://www.fundraising.co.uk/grants.html>
- Информация о программах Центра Фондов на английском языке. Имеется библиотека по благотворительным фондам, финансирующим европейские организации, тематические статьи и справочники. → <http://www.fdncenter.org>
- Каталог сайтов независимых фондов, работающих в Европе → www.fundersonline.org
- Каталоги, публикуемые Европейским центром фондов → www.efc.be; <http://www.efc.be/projects/knowledge/ForGrantseekers.htm>
- Council of Foundations → <http://www.cof.org/main.html>

- Foundations Online (Калифорния, США) → <http://www.foundations.org/>
- The National Endowment for Democracy - Sources of Funding in International Democratic Development → <http://www.ned.org/dbtw-wpd/textbase/searchfunding.html>
- International Grants & Funders : Fundraising & Grants Directory: http://www.fundsnetsservices.com/searchresult.php?sbcate_id=30
- World Movement for Democracy - CEE/NIS Funding Sources → <http://www.wmd.org/cee-nis/ceenisFunding.html>
- Group of civil society (NGO) and local government organisations from all over the world, working together to promote participatory local governance. → <http://www.toolkitparticipation.nl/index.php>
- INTRAC – International NGO Research and Training Centre http://www.intrac.org/pages/resources_database.html
- Civil Society International (CSI) → <http://www.civilsoc.org/>
- CIVICUS (World Alliance for Citizen Participation) → <http://www.civicus.org/>

Сайты международных фондов

- The International Republican Institute → <http://www.iri.org/>
- Всемирный Женский Фонд (Global Fund for Women) → <http://www.globalfundforwomen.org/>
- Британский фонд Allavida Foundation → <http://www.allavida.org/centralasia.html>
- Британский фонд Community Fund → <http://www.community-fund.org.uk>
- Британский фонд Westminster Foundation for Democracy → www.wfd.org
- Британский Совет → <http://www.britcoun.org/>
- Национальный Совет некоммерческих организаций Англии → <http://www.ncvo-vol.org.uk>
- Совет некоммерческих организаций Шотландии → <http://www.scvo.org.uk>
- Winrock International → <http://www.winrock.org>

Ассоциация ЦПГО выражает искреннюю благодарность авторскому коллективу за творческий подход, заинтересованность и вклад в создание данного пособия.

ОБ АВТОРАХ

Бейшекеева Нургуль Рыскуловна, руководитель группы авторов данного пособия; эксперт проектов ЮСАИД, АБР, ТАСИС, ПРООН; магистр наук в области управления НКО (Master of Science in Nonprofit Management, New School University, г. Нью-Йорк, США) и магистр делового администрирования (Академия управления при Президенте Кыргызской Республики), преподаватель факультета Международной сравнительной политики Американского университета в Центральной Азии, имеет опыт разработки и проведения тренингов для НКО. Проходила стажировку в Секции по Неправительственным Организациям Секретариата ООН (г. Нью-Йорк, США).

Абдиева Банур Абдиевна, окончила Оренбургский педагогический институт. В течение 15 лет работала в вузах России, Кыргызстана, заведовала кафедрой психологии ИГУ, публиковалась в научных и практических журналах Кыргызстана. Имеет опыт работы в НКО более 15 лет, председатель Совета ООЦГИ «Лидер», член Общественного муниципального совета г. Каракола, член национальной сети «Женщины могут все!», член совета директоров Ассоциации ЦПГО.

Алымкулова Анара Сапаровна, окончила Академию управления при Президенте Кыргызской Республики в 1997 г. со степенью магистра делового администрирования. В некоммерческом секторе более 8 лет. В 1998-2000 гг. работала в Международном Корпусе Милосердия в качестве кредитного офицера совместного проекта Корпуса Милосердия и Центрально-Азиатского Фонда Поддержки Предпринимательства. В 2000-2005 годах работала в представительстве Каунтерпарт Интернешнл в Кыргызской Республике в качестве технического советника по финансовой устойчивости и менеджера проекта. В настоящее время, консультант по проекту «Анализ механизмов социальной подотчетности в Европе и Центральной Азии», реализуемого ОО «Каунтерпарт-Шериктеш при финансовой поддержке Всемирного Банка. Автор ряда публикаций в местных и зарубежных журналах.

Идрисов Ноокатбек Абдыбапович, юридический консультант/руководитель сети юристов Международного Центра Некоммерческого Права (ICNL). Окончил Уральскую Государственную Юридическую Академию (Екатеринбург, Россия). Сфера его деятельности связана со всесторонней правовой поддержкой некоммерческих организаций в

Кыргызской Республике: содействие совершенствованию законодательства о некоммерческих организациях, предоставление юридических консультаций, обучение и повышение квалификации специалистов. Является автором и соавтором ряда публикаций, таких как пособие «Создание некоммерческих организаций в Кыргызской Республике», учебное пособие для ВУЗов «Некоммерческое право» (ответственный редактор и автор глав 1, 3, 5) и другие.

Кабылова Айнура Сагымбаевна, окончила Иссык-Кульский государственный педагогический институт и ИППК при КГНУ, имеет опыт работы в качестве заведующего общим отделом Иссык-Кульской областной государственной администрации. Около 5 лет работает в некоммерческом секторе. В настоящее время является координатором программ ОО ЦГИ «Лидер» (г. Каракол, Иссык-Кульская область).

Лаишева Аделя Умидовна, окончила Ташкентский театрально-художественный институт, факультет «Актер театра драмы и кино». После института работала режиссером телевидения. Разрабатывала предвыборные кампании кандидатам в депутаты Жогорку Кенеша в 1994 и 1999 годах. С 1999 года продюсер программы «Открытая Азия», совместного проекта независимых телекомпаний Кыргызстана, Казахстана, Узбекистана и Таджикистана, создаваемого Интерньюс Нетворк. В 2005 году как директор программы по выборам Интерньюс-Кыргызстан, в совместном проекте с НТРК разрабатывала кампанию по выборам Президента Кыргызской Республики на государственном телевидении. Организатор теледебатов кандидатов в Президенты Кыргызской Республики. В настоящее время – медиа-тренер Интерньюс-Кыргызстан и директор ОсОО "I-Media", которое занимается производством и распространением инновационных телевизионных программ, проводит консультации и тренинги для сотрудников СМИ и PR-отделов коммерческих и некоммерческих организаций.

Омуркулова Чинара Мукановна, окончила исторический факультет МГУ имени Ломоносова. Является директором Представительства IREX в Кыргызстане. Работает в некоммерческом секторе Кыргызстана около десяти лет. Преподавала курс по управлению некоммерческими организациями в одном из местных вузов.

Имеет опыт работы в Руководящем органе различных местных НКО, является Председателем Совета директоров Ассоциации ЦПГО.

Пак Ульяна Юрьевна, кандидат юридических наук. Имеет большой опыт работы в преподавательской деятельности, имеет опыт в качестве независимого тренера в образовательных мероприятиях ABA/Ceeli, ARD/Chechi ЮСАИД и т.д. Является автором 1 монографии, соавтором 4 учебно-методических и 2 учебных пособий, 11 научных статей. В сфе-

ре НПО работает с 1999 года, преимущественно по правовым и образовательным проектам Фонда «Сорос-Кыргызстан».

Сатаров Нурдин Абдыбекович – с 1997 года в течение четырех лет работал менеджером в Центре поддержки НПО г. Нарына. С 2001 года работает в офисе Каунтерпарт Интернешнл, Инк. в Кыргызской Республике. Имеет опыт в мобилизации сообществ, в планировании, реализации, мониторинге и оценке программ и проектов, в организационном развитии с применением современных методов оценки и дальнейшего наращивания потенциала организаций, а также опыт в исследовательской деятельности с применением совместных подходов. В настоящее время работает специалистом по адвокации. Автор и соавтор ряда публикаций таких как: «Из многих стран» Деэпа Нарайан, «Голоса бедных», «Развитие гражданского общества в Кыргызстане», бюллетень «Практика и Рекомендации» Институт региональных исследований г. Бишкек, 2001 г., «Развитие гражданского общества в Кыргызстане», глава «Развитие заинтересованной среды в НКО», Интербилим, 2003 г., «Мониторинговый отчет по проекту «Global Food for Education International»» Департамента сельского хозяйства США, 2003 г., «Лучшая практика и извлеченные уроки работы Каунтерпарт с молодежными инициативами, Институт региональных исследований, 2005 г.

Токтогулова Нургуль Кубатовна, Магистр бизнес администрирования (МВА), старший преподаватель Академии Управления при Президенте Кыргызской Республики.

Шишкараева Эльмира Туленовна окончила исторический факультет Кыргызского государственного университета, проходила стажировку на факультете гендерных и женских исследований Университета Нью-Джерси в рамках программы обмена исследователей (RSEP IREX). В настоящее время, региональный менеджер программы «Академическое развитие» Института Открытого Общества (AFP HESP OSI), имеет опыт работы менеджера национальной программы «Предотвращение торговли людьми» Winrock Int. и директора программ поддержки гражданского общества Фонда «Сорос-Кыргызстан». Член правления Международной сети женских организаций «Восток-Запад» (Network of East-West Women), автор и редактор ряда публикаций о гендерных и социальных проблемах в Центральной Азии (последняя публикация «Весна 2005 года глазами кыргызстанцев: тревоги, ожидания и надежды», Бишкек, 2005 г.).

Дронов Евгений Олегович – технический редактор пособия. Окончил химический факультет КНУ. Работает в некоммерческом секторе около 10 лет. Имеет большой опыт в поиске информации для широкой аудитории. Участвовал как технический редактор сборников в проектах Азиатского Банка Развития и АЙРЕКС.

Подписано к печати – 16.06.06
Формат А5 Гарнитура Times.
Тираж 220 экз. Заказ №566

Изготовлено в типографии ОсОО «М Махима»
720000, Кыргызская Республика, г. Бишкек, ул. Логвиненко, 27
Тел.: + /996 612/ 900 435, 902 907. Факс: + /996 612/ 900 407
E-mail: m_maxima@infotel.kg

