

Русский Гуманитарный Интернет Университет

**БИБЛИОТЕКА
УЧЕБНОЙ И НАУЧНОЙ
ЛИТЕРАТУРЫ**

WWW.I-U.RU

PR-ТЕХНОЛОГИИ В ПРИВЛЕЧЕНИИ ИНВЕСТИЦИЙ. СПОНСОРИНГ И ФАНДРАЙЗИНГ**ВВЕДЕНИЕ.**

Вопрос привлечения инвестиций является всеобъемлющим: финансовые средства нужны всем: одним, чтобы совершить благое дело, другим - чтобы прирастить объем уже существующей денежной массы, третьим - чтобы дать толчок к развитию организации в самом начале ее деятельности.

Большинство российских некоммерческих организаций живут по принципу: «Что с неба упало, то мое», т.е. не занимаются регулярным и продуманным сбором средств. В результате, денег у них либо не хватает, либо нет совсем.

Во многих западноевропейских странах и особенно в США к деньгам и к благотворительности относятся очень серьезно. Еще даже не до конца обдумав суть и детали проекта, начинают собирать на него деньги. Объясняется это, в том числе, и тем, что в этих странах государство никогда не финансировало всю социальную сферу. Значительную часть проблем решали только благотворительные организации, которые могли надеяться в финансовом плане только на себя, на свое умение привлечь спонсора, организовать работу, добиться хорошей репутации. В России же очень часто мысль о том, где взять деньги на проект, приходит последней. Мы не привыкли думать о деньгах, мы привыкли их получать и «выбивать» из государства.

Проблема изыскания средств для организации или на реализацию конкретных проектов в настоящее время является самой основной, определяющей дальнейшее существование организации, однако ей до сих пор не уделяется должного внимания в современных пособиях для некоммерческих организаций и руководствах по PR.

Сбор средств для организации - профессиональное занятие, которому надо учиться, эта профессия имеет свои тонкости, ее не постигнешь чистой практикой. Это занятие требует полной отдачи сил.

Со временем многие организации рискуют оказаться в сильной зависимости от внешних источников финансирования.

В том, что организация получает деньги подобным образом, нет ничего предосудительного. Проблема в данном случае сводится к тому, что каждый раз, когда встает вопрос о продолжении финансирования той или иной организации, фонд, правительство или спонсор сами определяют, насколько это целесообразно. Поэтому, например, как только обнаруживается, что политика какой-то организации идет вразрез с политикой местных властей, возникает угроза резкого сокращения ее фондов. Естественно, организации, которые ориентируются исключительно на государственные дотации, оказываются при этом в трудном положении. Некоторые из них меняют приоритетные направления своей работы, чтобы сохранить финансирование на прежнем уровне. Те же, кто отказывается сделать это, вынуждены довольствоваться сильно урезанными фондами, что может привести к сокращению штатов, отказа от нового технического оборудования, невозможности продолжать обучение штатного состава и подготовку новых руководящих кадров для организации.

Однако из этого не следует делать вывод, что организации ни в коем случае не должны использовать внешние источники финансирования. Денежные поступления со стороны составляют основную часть ресурсной базы любой общественной организации. Но когда организация строит планы в отношении использования этих средств, не следует рассчитывать на постоянное и долговременное финансирование из одного и того же внешнего источника. Частные фонды, например, как правило, поддерживают одну и ту же организацию не дольше трех-четырёх лет.

Финансовые дотации - важнейший компонент ресурсной базы организации при условии продуманного подхода к их использованию с учетом будущих возможностей организации.

Мы рассмотрим проблему поиска и привлечения средств для некоммерческих организаций с двух позиций - с позиции **спонсоринга** и с позиции **фандрайзинга**. Для этого нам сначала необходимо дать определения понятиям:

Спонсоринг (sponsor, sponsorship) - поручительство, попечительство, поддержка. В развернутом виде спонсоринг представляет собой подбор или организацию события (или иного объекта спонсирования), ведение и контроль события, проведение и/или контроль PR и рекламной кампании, гарантированное осуществление проекта и учета интересов спонсора.

Фандрайзинг (fund-raising) - сбор средств. Целенаправленный систематический поиск спонсорских (или иных) средств для осуществления социально значимых проектов (программ, акций) и поддержки социально значимых институтов. Может осуществляться как бизнес, как благотворительная и как спонсорская деятельность.

Некоммерческая организация (бесприбыльная, non-profit) - организация, которая либо не получает прибыли от своей деятельности, либо получает, но использует ее на цели своего развития (уставную деятельность), а не распределяет ее в виде дивидендов среди своих членов (совладельцев, учредителей). Некоммерческими могут быть самые разнообразные организации: от местной экологической группы до телевизионной компании и муниципалитета.

СПОНСОРИНГ

В первую очередь мне бы хотелось осветить именно основные аспекты спонсоринга, чтобы выяснить причины, мотивацию и приоритеты этой деятельности, а также сделать выводы о том, почему содействие фандрайзингу и вложения денег в благотворительные программы и организации так выгодны.

5 постулатов о сути пожертвования, представленных фондом Великобритании «Charities Aid Foundation»:

Пожертвования не есть «подачка». Тем более, если это пожертвование в благотворительную организацию, для того, чтобы она могла изменить что-то в жизни конкретных людей. Организации тратят деньги на то, чтобы помочь другим выбраться из беды, защитить свои права, развивать таланты.

Пожертвования не могут кого-то унижить. Они могут унижить лишь того, кто уже смирился с бедой и не в состоянии что-то сделать сам. Если же люди делают какое-то дело, важное и для них, и для других, пожертвования - это дружески протянутая рука.

Пожертвования не есть удел богачей. 30% средств в благотворительные организации Нью-Йорка приходит от самых бедных его жителей. Доллар к доллару, цент к центу. Бедные не могут дать много, но бедных много. И из их маленьких пожертвований складывается капитал.

Пожертвования не есть инвестиции. Выгода здесь только моральная. Для фирмы или банка это еще и улучшение репутации, реклама. Но никакой прямой материальной прибыли пожертвования не приносят.

Пожертвования не могут быть бесконечными. Они могут быть разовыми и постоянными. Если компания не в состоянии регулярно передавать деньги благотворительной организации, то можно поддержать ее разовый проект, акцию. Даже единовременное пожертвование возводит компанию в почетный ранг спонсора.

Почему компании занимаются благотворительностью?

Помимо чисто человеческих мотивов есть несколько деловых причин:

- Участие в благотворительных акциях, мероприятиях, поддержка благотворительных проектов или организаций улучшает репутацию фирмы, показывает, что это **легальная признанная организация, надежно стоящая на ногах.**
- **Спонсоринг - показатель надежности.** Как только один из известных банков прекратил свою благотворительную деятельность, он лишился чуть ли не половины своих клиентов. Для клиентов прекращение благотворительной помощи стало первым знаком скорого краха банка, а через некоторое время банк действительно лопнул.
- **Обстоятельность, легальность, финансовое благополучие** - показателем всего этого именно является продуманная и постоянная благотворительная деятельность. Если фирма способна выделить некоторую сумму на поддержку дома детского творчества, то обыватель думает, что у нее достаточно средств на коммерческую деятельность. И обыватель становится потенциальным клиентом или партнером в делах.
- Участие в благотворительности, особенно в небольшом городе, показывает, что фирма или банк заботятся о городе, о его жителях. Это **снижает агрессию** по отношению к компании и к частному бизнесу вообще, как со стороны людей, так и со стороны властей.

К слову о власти. Во-первых, благотворительная деятельность мирит даже с самым коммунистическим руководством, хотя и ставит в некоторые рамки, речь о которых пойдет ниже. Во-вторых, именно благотворительность позволяет «пройти во власть», в частности, во власть законодательную. Это показал пример Тольятти, где чуть ли не вся городская Дума состоит из представителей местного бизнеса, который, в свою очередь, показал себя щедрым благотворителем. Российский бизнес мало что производит, в основном торгует, поэтому своей коммерческой деятельностью любовь народа ему не завоевать. Но проявление заботы о родном месте, участие в решении злободневных проблем - играют, пожалуй, самую важную роль в отношении населения к компании.

- Благотворительность - это и **реклама**. Фирма будет на слуху не только благодаря роликам или рекламным щитам.
- Наконец, участие в решении социальных проблем улучшает **внутренний климат в коллективе**, в организацию идут работать порядочные и квалифицированные люди, которым важно не только заработать много денег, но и быть нужными, признаваемыми, реализованными людьми.

Как заниматься благотворительностью?

Чтобы благотворительная деятельность была постоянной и при этом не стоила фирме слишком дорого, стоит помнить о нескольких вещах.

Ориентироваться следует не на поддержку частных лиц, а на помощь организациям, государственным или благотворительным. При этом, работая с государственными организациями, лучше перечислять деньги сразу на ее счет, а не через департамент. Иначе расходование средств будет очень трудно проконтролировать.

Можно перечислить все деньги сразу, а можно передавать их частями, получая отчеты о расходовании пожертвования. Такой способ позволит быть постоянным спонсором организации и жестко контролировать использование денег. Исключение - средства на какую-либо покупку.

Можно вообще не перечислять деньги, а, например, напрямую оплатить расходы организации по аренде помещения или закупке мебели, оргтехники и прочих необходимых аксессуаров. Можно также платить зарплату сотрудникам организации, зачислив их в свой штат. В этом случае есть четкие представления о

том, на что уходят пожертвования, правда, организация лишается некоторой гибкости в расходовании финансов.

Еще один вариант - предоставление бесплатных услуг или товаров. Это и помещение в офисе, и пользование автомобилем, стоянкой, оргтехникой. Это продукция, подаренная организации, которая в ней нуждается. Например, одна торговая фирма, занимающаяся медикаментами, пожертвовала целый грузовик лекарств нескольким обществам инвалидов. Срок годности лекарств заканчивался через три месяца, и реализовать их с прибылью уже не представлялось возможным. Такая акция и укрепила репутацию фирмы, и спасла ее склады от затоваривания, и помогла инвалидам, которые смогли нормально пользоваться лекарствами еще три месяца.

Другие способы помощи - предоставление знаний и опыта, а также предоставление возможности использования связей в кругу сильных мира сего, выступая гарантом для организации.

Выбор приоритетов

Без четкого определения, какие сферы жизни или какие организации фирма будет поддерживать, можно потонуть в потоке возникающих вопросов, кидаться от одних к другим и в конце концов просто захлопнуть двери перед самыми выгодными просителями.

Лучше всего, если круг поддержки или проблема, решение которой фирма финансирует, соответствует ее основной деятельности. Например, если компания выпускает косметику или торгует ей, возможна поддержка женских организаций, тех, кто занимается укреплением и развитием семьи, службы и клубы знакомств. А если это автомобильный бизнес - программы для подростков или безработных. Банки часто концентрируются на образовании, так как заинтересованы в образованных, профессиональных кадрах. Выбор зависит и от затрат. Если фирма небогата, нужно выбирать проекты, которые дадут максимальный эффект при минимальных затратах. Например, финансирование детского спектакля. Радость, реклама, долгая память, а сумма небольшая. Если же это солидный банк, можно решиться на что-то более дорогостоящее, но также эффективное. Эффективность в данном случае измеряется и количеством людей, в чьей жизни произошли положительные изменения благодаря вложенным деньгам, и тем, насколько получилось уменьшить проблему, и тем, какой общественный резонанс это вызовет.

Актуальность финансируемых проекта, акции, проблемы - тоже немаловажный вопрос. В одном регионе это может быть помощь беженцам, в другом - борьба с радиационными загрязнениями...

Возможно, на выбор повлияет и то, поддерживают или нет эту организацию, проект другие. Может быть, фирме захочется быть единственной, а может быть, наоборот, комфортнее и безопаснее быть конформистом.

Помимо этих кардинальных аспектов, есть еще несколько вопросов:

- поддерживать ли одну организацию или несколько;
- разовая или постоянная поддержка;
- поддерживать ли в основном государственные учреждения или благотворительные организации;

Обычно благотворительная деятельность солидной фирмы сочетает в себе и постоянную поддержку каких-то конкретных организаций, и разовые пожертвования. Некоторые банки, например, выделяют отдельную сумму для случайных просителей, и помощь государственным учреждениям, и благотворительным организациям. Но чем фирма меньше, тем внимательнее надо относиться к расходованию благотворительных средств.

Планирование бюджета

Разобравшись с приоритетами, можно заняться суммой. Она зависит от предполагаемого дохода, обстоятельств и т.д. Занимаясь планированием бюджета, нужно иметь в виду, что спонсорство может выражаться не только в простом переводе денег.

Сталкиваясь с конкретными организациями-просителями, равно как и с частными лицами, следует обращать внимание на:

- историю организации;
- ее достижения - чего она уже успела добиться;
- другие источники средств;
- на что пойдут пожертвования;
- кто отвечает за расходование денег в организации и, в частности, данного пожертвования;
- как узнать о результате, проконтролировать расходы.
- Негативные факторы:
 - организация никогда не делает ежегодных отчетов;
 - скрывает финансовую информацию или путается в ней;
 - существует уже два года (три, четыре, пять лет) и еще ничего не сделала;
 - других источников финансирования нет, исключение - очень молодые организации. Если присутствует хотя бы один из этих негативных факторов, лучше не торопиться. Может быть, обратившаяся организация неопытна и не умеет толком представить свою работу.

Учет и контроль

Контролировать пожертвования важно не столько потому, чтобы кого-то схватить за руку. Это важно для того, чтобы убедиться: остальные не воруют.

Способов контроля несколько. Можно поручить его кому-то из сотрудников, отвечающим за связи с общественностью, или независимой организации.

Методы контроля:

- **требование полного отчета** о расходовании выделенных финансов с приложением отчетных документов;
- **ежегодные отчеты** (особенно при постоянной поддержке организации).
- **внезапное посещение**. На многое может открыть глаза внезапный визит в офис благотворительного общества, но такой визит может и ввести в заблуждение. Работа в благотворительной организации не являет собой образец организованности и структурированности, но это вовсе не означает, что работа не ведется. Четкого рабочего дня, привычной упорядоченности здесь нет. Лучше всего позвонить незадолго.
- **внедрение шпиона**. Это крайняя мера, нужная тогда, когда в организацию или проект вложены большие деньги, и есть подозрения, что деньги вовсе не там, где должны быть, а дело не делается. Можно прислать своего сотрудника под видом клиента или партнера в делах. Он все сможет увидеть изнутри.
- **назначение независимой аудиторской проверки**. Мера дорогая и тоже крайняя, когда речь идет о больших вложениях и больших подозрениях.
- **посещение мероприятия по приглашению**. Здесь как раз можно своими глазами убедиться, что вложения были сделаны не зря.

Государственные и негосударственные учреждения

Иногда кажется, что деньги надо выделять государственным учреждениям: за это говорит и наличие контроля, и полная ясность, чем организация занимается, и возможность посетить в любой момент.

Государственные организации сегодня в России - лидеры в сборе пожертвований с коммерческих структур.

Но существует ряд минусов в поддержке государственных организаций.

1. Государственные учреждения, пусть даже они и являются теперь самостоятельными юридическими лицами, - организации подневольные. Если, допустим, были сделаны вложения в больницу для закупки лекарств, местный департамент здравоохранения вправе пустить их на выплату зарплаты своим сотрудникам. Поэтому цель пожертвования государственному учреждению должна документально оговариваться, и деньги должны идти на счет самого учреждения.
2. Государственные учреждения, как правило, работают очень традиционно. Например, в детских домах, куда организация собирается перевести деньги, например, на конфеты, - больше заботят внешний вид и сытость подопечных. В то время как благотворительные организации, работающие с сиротами, причем не фонды, собирающие деньги, а службы помощи, трудоустройства и т.д., основаны на иных принципах. Их волнует больше внутреннее состояние детей, их образование, устремления в жизни. Поэтому здесь нужно определить, что является большим приоритетом для спонсора.
3. Начиная помогать государству, спонсор может наладить хорошие контакты с местной администрацией, но и одновременно попасть в ее сети. От него будут ждать пожертвований ко всем остальным конкретным датам, на все целевые мероприятия. В этом случае придется выделять дополнительную статью расходов на «пожертвования в местный бюджет», либо просто избегать финансировать государство. Как правило, крупные фирмы и банки города или области в любом случае не могут избежать фандрайзеров в лице мэра или главы администрации. Понимая, что пожертвований не избежать, можно попробовать влиять на политику расходования средств, предлагая более эффективные способы их использования.

В завершение темы спонсоринга целесообразно затронуть такой вопрос, как попечительство.

Попечитель - это человек, который постоянно заботится о каком-либо деле, влияющем на решение социальных проблем. Как правило, так называют членов Попечительских советов, которые создают при себе государственные и негосударственные организации.

Попечительский совет в России не управляет организацией. Его члены наблюдают за деятельностью организации, дают советы и рекомендации, иногда помогают финансами и связями, позволяют пользоваться своим именем при рекламе организации или сборе средств, являются гарантами благополучия организации и ее хорошей репутации.

Членство в Попечительском совете дает уважение, повышает социальный статус и значимость человека. Это признание заслуг, таланта, опыта.

Быть попечителем в России несложно. В Великобритании и США попечительство - большая ответственность, она требует затраты некоторых усилий, постоянной заботы об организации. В России попечитель должен только несколько раз в год появляться на заседаниях Попечительского совета и иногда помогать организации, чем может: советом, связями, финансами, специалистами. Членство в Попечительском совете может быть первым шагом в благотворительной деятельности, не требующим немедленных расходов, но придающим соответствующий статус.

ФАНДРАЙЗИНГ

Окидывая взором опыт сбора средств и опыт успешных сделок на этом поприще, можно смело утверждать, что если не подготовить хотя бы самый элементарный план, трудно рассчитывать на быстрый успех. Это не значит, что спланировав все в деталях, организация немедленно получит желаемую сумму, но вероятность эффективного поиска денег растет пропорционально уровню подготовленности.

Определение необходимых затрат

Подготовка начинается обычно с того, что определяется, сколько и какие ресурсы необходимы: т.е. каковы предполагаемые расходы.

Ежемесячно организация должна платить в разные инстанции примерно одинаковые суммы: например, плату за аренду и коммунальные услуги, за пользование телефоном, налоги и отчисления во внебюджетные фонды, а также выплачивать заработную плату сотрудникам. Могут быть и другие расходы, независимо от того, ведется ли какая-нибудь практическая деятельность или нет. В противном случае начнут приходить квитанции на штрафы, увольняться сотрудники, организация может лишиться офиса.

Вот примерный перечень позиций, которые обязательно должны отражаться в статьях расходов как необходимый минимум:

- Персонал (административные работники: директор, бухгалтер, постоянно работающие специалисты): заработная плата, социальное обеспечение, медицинское страхование, премиальные и другие выплаты;
- Налоги (если организация должна их платить. Вопрос должен быть урегулирован с юристом).
- Аренда и коммунальные услуги, ремонт оборудования.
- Транспортные расходы: командировочные, расходы на топливо, билеты, аренда транспорта для коллективных дальних поездок;
- Связь (телефон, подключение к Internet);
- Представительские расходы;
- Почтовые расходы;
- Расходы на печать (информационные бюллетени, листовки, анкеты, отчеты, рекламные материалы);
- Оплата банковских услуг.
- Долги.

Следующим шагом должен стать перечень расходов, необходимых для осуществления деятельности организации. Эти расходы могут превышать ежемесячные необходимые траты, могут быть и меньше их - их суть принципиально иная. Перечень их меняется также, как меняются и суммы:

- Разовые расходы (покупка мебели, ремонт только что полученного в аренду помещения);
- Оплата труда работников, нанятых по контракту для выполнения разовых работ (те люди, которые не работают постоянно в организации, а нанимаются только в связи с определенным проектом или конкретной акцией);
- Социальные выплаты на фонд заработной платы временных работников;
- Оборудование и материалы, необходимые для выполнения проекта/программы/акции;
- Публикации в рамках проекта/программы/акции;
- Иные специфические расходы, связанные с конкретным проектом.

ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ

Фандрайзинг может принимать различные формы. Если говорить о наиболее традиционных для сегодняшней России источниках финансирования, то мы увидим, что в первую очередь - это **пожертвования, вложения спонсоров**, которые приходят от частного и государственного бизнеса. Затем следуют:

- **проведение целевых / благотворительных мероприятий** по сбору средств;
- **гранты**, распределяемые зарубежными фондами (российские пока слишком малочисленны и слабы);
- **финансирование из бюджета** (обычно - из местного, на уровне городских или областных комитетов по культуре, по делам молодежи и т.д.);
- создание малых предприятий, кооперативов, акционерных обществ с целью доходов от **общественной коммерческой деятельности**;
- **пожертвования частных лиц**;
- **доходы от сбора членских взносов**.

Мы остановимся подробнее на первых трех источниках финансирования - на спонсорских вложениях и на грантах.

РАБОТА СО СПОНСОРАМИ

Если организация приняла решение обратиться к спонсорам (юридическим или физическим), то в первую очередь нужно сформулировать миссию организации, подтверждающую ее уникальность, показывающую принципиальные отличия от других подобных ей. Для каждой творчески работающей организации это обычно не составляет труда, так как наличие концепции - обязательное условие успешности работы. Для спонсоров же всегда важно поддерживать именно инновационные формы работы.

Разумеется, чем в менее популярной для пожертвований сфере действует организация, тем более тщательно придется готовить аргументацию для убеждения спонсоров и выбирать метод сбора средств, который подходит наилучшим образом. Но сначала необходимо определить основные мотивы, которые движут

людьми, когда они соглашаются финансировать деятельность организации, а также, что мешает им это сделать.

Вопрос номер один: на что в России более охотно выделяются средства? Серьезное исследование в этой области еще не проведено, но результаты локальных опросов и опыт многих организаций позволяют проследить следующую тенденцию в финансировании (в порядке убывания популярности):

- социальная помощь, включая социальную и медицинскую реабилитацию;
- помощь детям
- культура и искусство;
- медицинская помощь;
- экология;
- социальные услуги;
- образование;
- защита прав граждан.

При этом следует помнить, что на реализацию конкретных программ и акций средства выделяются с большей охотой, чем на долгосрочные проекты или просто на поддержание жизни организации.

Вопрос номер два: почему выделяются средства? Какие мотивы побуждают банки, фонды, твердо стоящие на ногах коммерческие организации вкладывать немалые деньги на социальные и культурные программы?

- В семи-восьми обращениях благотворительных организаций из пятнадцати совершенно неясно и туманно сформулирована сама **просьба** - что же конкретно требуется? Несколько нелогично и странно обращаться в банк за «поддержкой» вообще, и в то же время логично попросить у него десять тысяч рублей на организацию спортивных занятий с трудными подростками - на инвентарь, на выезд, на загородную спортивную площадку, на призы для победителей и т.д. Когда **просьба конкретна, ясны способы расходования средств, результаты** - почему бы и не дать?
- «**Филантропия**» - помощь по «зову сердца». Далеко не все бизнесмены ищут конкретной выгоды и расчета, равно как и не все чиновники - коррумпированные взяточники. Иногда они просто хотят помочь.
- **Личная заинтересованность в решении проблемы.** Особенно, если она касается самого объекта фандрайзинга, его родных и близких (например, медицинская помощь; поддержка молодых талантливых художников и т.п.).
- **Прямая выгода (налоговые льготы).** В то же время нельзя говорить о выгоде в абсолютной сумме, если сделаны пожертвования. Даже используя льготы по налогу на пожертвованную сумму, бизнесмен все равно отдаст денег больше, чем уплатив весь налог и не выделяя пожертвования.
- **Большой общественный интерес к проекту** (как, например, было с Храмом Христа Спасителя).
- **Реклама.** Очень часто благотворительные организации предлагают сделать бизнесу определенную рекламу (сообщить вместе с благодарностью фирме ее координаты, сферу деятельности). Но чаще всего коммерческие организации заинтересованы в том, чтобы самим сделать рекламу - в этом случае благотворительная организация только обеспечивает доступ к «рупору», направленному в массы.
- **Хорошая репутация.**
- **Амбиции** («наша организация не хуже и не беднее другой, которая на прошлой неделе пожертвовала пять тысяч долларов на проведение выставки»).
- **Религиозные побуждения.**
- **Чувство обязанности кому-либо** (осознанное или не совсем чувство вины, чувство «взаимного обмена» - психологический фактор).
- **Область интересов** банкира/бизнесмена. Может быть, тот проект, которым занимается организация, реализует давнюю мечту объекта, которого судьба загнала в мир бизнеса или коридоры власти.
- **Понимание важности и полезности работы организации, чувство благодарности,** наконец. Его могут не высказать прямо, но попадают люди, которые действительно озабочены судьбой России и тех, кто «обеспечивает ее будущее».

ЦЕЛЕВЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПРИВЛЕЧЕНИЮ СРЕДСТВ

Под целевыми мероприятиями по привлечению финансов подразумеваются мероприятия по сбору денег, которые осуществляют члены организации в пределах тех социальных групп, интересы которых представляет данная организация. С точки зрения организационного строительства, подобные мероприятия отвечают трем ключевым принципам, а именно: ведут к реальному успеху, дают людям возможность почувствовать свои собственные силы и способствуют изменению в расстановке сил.

Такой способ финансирования отличается сразу двумя положительными моментами. Во-первых, ведя работу в определенных социальных кругах, поддерживающих данную организацию, можно собрать достаточное количество финансовых средств, особенно если ставить конкретные и реально выполнимые цели. Во-вторых, собранными таким образом деньгами организация вправе распоряжаться исключительно по своему усмотрению (в случае финансирования различными фондами использование денежных средств часто бывает связано с теми или иными ограничениями).

Участие в целевых мероприятиях по сбору финансовых средств дает людям возможность почувствовать свои собственные силы. В ходе кампаний по финансовой поддержке организации выявляются новые лидеры. Если во время такого мероприятия удастся собрать существенную сумму, то и у руководителей, и у рядовых членов повышается самооценка, стимул к дальнейшей работе, возрастает вера в собственные силы, что вряд ли происходит в случае, когда ту же сумму выделяет на нужды организации какой-либо фонд или коммерческая организация. В последнем случае получение денег, может быть, и требует меньших усилий, но этот путь не дает людям настолько полно почувствовать свои возможности.

Наконец, эта практика ведет к перемене в расстановке сил. Когда группа создает собственный фонд на счет внутреннего финансирования на основе целевой деятельности по привлечению денежных средств, ее уже воспринимают как серьезного игрока на политической арене, имеющего мощную общественную поддержку. Наличие надежных источников финансовых поступлений приводит к изменениям в силовых отношениях между организацией и теми, кто стоит у власти.

Каждая организация или группа имеет свои собственные традиционные подходы к денежным сборам. И хотя в нашей стране традиции проведения благотворительных мероприятий пока еще не так сильны, как например в США, все же нельзя забывать об этом способе привлечения средств в бюджет. Вот далеко не полный перечень возможных способов привлечения финансовых средств, которые широко используются многими зарубежными некоммерческими организациями: конкурсы, сборы по подписке, кинопросмотры, различные лотереи, фестивали, аукционы, лекции, коктейли, кулинарные книги, танцы, пешие и автобусные экскурсии, распространение рекламной продукции, театральные вечера, распродажа вещей, бывших в употреблении, продажа произведений искусства, карнавалы, концерты, благотворительные телемарафоны, спортивные соревнования, мелкое предпринимательство, рассылка писем, фермерские ярмарки, распространение календарей, вечера хорового пения и пр.

Все больше и больше общественных организаций во всем мире начинают полагаться на целевые мероприятия по сбору средств для пополнения своих фондов. Некоторым из них удается подобным образом обеспечить до 50-75% своего годового бюджета. Сам подобный подход к проблеме фондов представляет для организации даже большую ценность, чем финансы, которыми эти фонды пополняются. Целевые мероприятия по привлечению финансовых средств на уровне первичных звеньев всегда достигают успеха, т.к. члены организации самостоятельно собирают средства для нужд своей же организации: люди таким образом активно включаются в процесс организационного строительства. В результате происходит не только стабилизация бюджета, но и стабилизация самой организации в целом.

Некоторые организации пробуют внедрить новые подходы к укреплению своей финансовой базы. Рядом групп в качестве эксперимента осуществляются мелкие предпринимательские проекты, прибыль от которых идет на поддержание бюджета. Другие организации оказывают своим членам определенные платные услуги, что также приносит им некоторый доход.

ГРАНТЫ

В первую очередь целесообразно дать определения необходимым терминам.

Грант - средства, безвозмездно передаваемые дарителем (фондом, корпорацией, правительственным учреждением) некоммерческой организации или частному лицу для выполнения конкретной работы. В отличие от займа грант не нужно возвращать.

Заявка - письменное обращение с просьбой о выделении гранта. Как коммерческая фирма составляет бизнес-план с целью убедить вкладчиков поместить деньги в дело, так заявка необходима для того, чтобы убедить грантодателя (дарителя) вложить деньги в проект. Однако, в отличие от бизнес-плана, заявка пишется, чтобы получить средства на некоммерческий проект, т.е. на дело, которое заведомо не ориентировано на получение прибыли.

Доноры (грантодатели, спонсоры) - частные лица или организации, рассматривающие заявки на грант и предоставляющие гранты.

Заявители (applicants) - частные лица или организации, подающие заявки на грант.

Получение грантов - это самая трудная, кропотливая, но интересная и порой даже азартная часть фандрайзинга, в нашей стране даже престижная. Многие организации имеют как положительный, так и отрицательный опыт работы с фондами. Но, как правило, системного подхода к решению данной проблемы нет ни у кого. Вся деятельность по фандрайзингу в данном направлении имеет достаточно хаотический характер. О том, в каком направлении действовать и как систематизировать информацию, мы и поговорим ниже.

ФОНДЫ

Нужно навести справки о том, какие организации имеют благотворительные программы в конкретной области, действующие в регионе. Форма помощи таких организаций обычно имеет различные виды грантов (безвозмездная материальная или финансовая поддержка). Как правило, эти организации сами финансируются различными структурами и называются фондами. На практике наиболее часто приходится иметь дело с фондами различных типов (государственные, посреднические, частные, независимые, ассоциированные, прямого действия, местные и т.д.) и целевыми государственными программами.

Сначала необходимо исследовать свой город или регион. В России практически в каждом регионе можно встретить некоторое количество фондов. Наиболее разветвленную сеть имеют в России Фонд "Евразия" и Институт "Открытое общество". Можно попросить в фонде формы заявок и требования, к ним

предъявляемые, ежегодные отчеты и печатные издания фонда (все это, как правило, имеется в фонде и предоставляется бесплатно). Спросить в фонде о их приоритетных областях, а также поинтересоваться о других известных им фондах и попросить их координаты. Если подъехать в фонд в данный момент невозможно, то реально послать туда письмо или сделать запрос по факсу, обязательно указав свои данные (адрес, телефон, факс, электронная почта).

Фонд, как правило, обязательно ответит, но на это может уйти некоторое количество времени.

Всегда нужно начинать поиск средств с фондов, организаций и учреждений, которые хорошо известны или которые вам порекомендовали, стараясь получить у них максимально возможную информацию. Фонды - это не "акулы капитализма", которых не трогают данные проблемы, а наоборот - это организации, созданные специально, чтобы помогать. Организации, работающие в одной сфере, всегда имеют информацию друг о друге. Часто одна организация получает средства от другой, часто они работают вместе над реализацией совместных проектов. Необходимо лишь узнать, кто грантодатель и где он находится.

Государственные фонды - госучреждения, финансируемые из бюджета своего государства. Например в США - это US AID (Агентство по международному развитию США), USIA (Информационное Агентство США), Национальный институт здоровья США и др. Примером в нашей стране может быть РФФИ (Российский Фонд Фундаментальных Исследований). Это очень бюрократические и требовательные фонды (доноры). Все их благотворительные программы имеют узкую направленность и ограничивают круг грантополучателей, а требования к оформлению заявок и отчетности по грантам наиболее строги. Как правило, они финансируют программы, не выходящие за пределы своей страны и не оплачивают работу иностранных граждан. Правда, иногда они предоставляют гранты иностранным просителям, как правило, действуя через посредников.

Посреднические фонды - общественные организации, финансируемые государственными или частными фондами и распределяющие финансы по заявителям, удовлетворяющим требованиям фонда или программы. Примером таких фондов может быть Eurasia Fund (Фонд Евразия), имеющий представительства в различных регионах России и непосредственно управляемый из головного офиса в США (основная программа) или Посольства США в Москве (программа "Современное общество").

Сюда также можно отнести достаточно известные в России World Bank (Всемирный банк), World Learning (Всемирное обучение), IREX - International Research and Exchange Board (АИРЕКС), программа ТАСИС (Европейский Союз), программа малых грантов "Гражданское общество" (Фонд Форда), программа малых грантов Фонда "За гражданское общество", программа малых грантов при Посольстве Королевства Нидерландов, а также отечественный НФПК (Национальный Фонд Подготовки Кадров) и др.

Альтернативой государственным или посредническим фондам являются фонды частные, которые, в свою очередь, бывают **независимыми и ассоциированными**.

Частные фонды - это негосударственные (частные) некоммерческие организации, получающие средства от граждан (в виде пожертвований) или коммерческих организаций, а также частные лица. Обычно эти фонды отличаются, по сравнению с государственными и посредническими фондами, меньшей бюрократичностью, менее жесткими требованиями к оформлению заявок, максимально упрощенной отчетностью, большей демократичностью. Хотя ряд частных фондов весьма и весьма требовательны по всем вышеперечисленным критериям.

Частные фонды отличаются друг от друга тем, прежде всего, кем они финансируются. Так, независимые фонды, как правило, организуются частными лицами (группой лиц), семьей. Например, такие фонды как Фонд Сороса, Фонд Мак Артуров, Фонд Чарльза Стюарта Мотта, Фонд Форда и др. Такие фонды обычно существуют на дивиденды с вложенного капитала и, как правило, имеют четко раз и навсегда определенный список приоритетных направлений, критерии отбора заявок.

Фонды формируют исполнительные советы, рассматривающие заявки и выносящие решения о финансировании. Ассоциированные же фонды, как правило, финансируются из средств компании (коммерческих организаций, банков), с которой они ассоциированы. Например такие фонды, как Xerox Foundation, Apple, Hewlett-Packard, Джeneral Электрик (GE Fund), Merk Company Foundation (Фонд фирмы "Мерк") и др. Обычно ассоциированные фонды предоставляют гранты в областях деятельности близких или совпадающих со сферой деятельности компании. В нашей стране примером частного фонда может быть Фонд защиты интересов среднего класса (ФЗИСК).

Существуют также фонды, созданные специально для поддержки каких-либо проектов - это **фонды прямого действия**, фонды использующие свои ресурсы для поддержки собственных исследований или непосредственного предоставления услуг.

И, наконец, **местные фонды** - создаются жителями конкретного региона, для поддержания и удовлетворения региональных потребностей. Соответственно ориентированы они на местные потребности и поддержку получают организации, оказывающие реальное влияние на региональную политику

При подборе доноров важно различать фонды и организации-посредники. Первые имеют средства и выдают их в виде грантов, например, Институт "Открытое общество" (отделение Фонда Сороса в России), Фонд Евразия, Фонд Форда и т.д. Вторые же не имеют собственных средств, а лишь оказывают содействие в распределении чужих денег (информируют общественность, помогают в оформлении заявок, контролируют расход средств и предоставляют донору отчет). Примерами таких организаций могут стать Программа

Фулбрайта в распределении средств USIA, деятельность ISAR (бывший Институт Советско-Американских Отношений) в распределении средств US AID и т.д.

МИНИСТЕРСТВА

После исследования ситуации с потенциальными грантодателями в регионе целесообразно расширить свои знания о них. Для этого придется выходить на национальный и даже международный уровень. Обратившись в министерства, можно найти подробную информацию по интересующему вас вопросу. Информация о фондах должна иметься в Министерстве общего и профессионального образования, Министерстве иностранных дел, Министерстве внутренних дел, Министерстве здравоохранения и др. Фонды, действующие в России, обязательно должны регистрироваться в этих министерствах. Эта информация не является конфиденциальной и доступна. Нужно попросить у служащего информационного отдела список фондов.

ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН

В представительствах, консульствах и посольствах иностранных государств в России также имеется обширная и достаточно полная информация о фондах и различных донорах, их приоритетах, проектах, программах и грантах.. В них часто имеются библиотеки, культурные центры, читальные залы и помещения для работы научно-исследовательского характера. Поэтому данную возможность тоже имеет смысл использовать. Если возникает необходимость в консультации, можно обратиться к атташе по культуре, работникам отделов: информации, по связям с общественностью, исследовательскому, библиотечному.

КОНСУЛЬТАЦИОННЫЕ ЦЕНТРЫ

В Москве в рамках Европейской программы взаимодействия действует Charities Aid Foundation (CAF), предоставляющий различный спектр услуг для некоммерческих организаций: библиотека, в том числе и по фондам; семинары и консультации по юридическим вопросам, фандрайзингу, связям с общественностью для некоммерческих организаций, раздача методической литературы по вопросам деятельности некоммерческих организаций. Также в Москве при Ассоциации негосударственных образовательных учреждений действует Финансово-консультационный Центр. Он имеет библиотеку по фондам, работающим в нашей стране и за рубежом, оказывает консультации в оформлении документов по фандрайзингу и написанию заявок в конкретные фонды, помогает в оформлении документов для подачи в фонд, проводит семинары по сбору средств. Основными его клиентами являются образовательные учреждения по всей России (не только негосударственные, но и государственные), региональные управления образованием. Нашим новым направлением работы в данный момент становится юридический и налогово-правовой консалтинг. Специалисты Центра дают консультации не только при личном контакте, но и по любому удобному виду связи (телефон, почта, факс, электронная почта и т.д.). ФКЦ АСНОУ выпускает регулярный бюллетень "Фонды. Программы. Гранты.", поднимающий вопросы практического фандрайзинга.

МЕЖДУНАРОДНОЕ СООБЩЕСТВО

Другим полезным источником информации о фондах и программах финансирования могут стать международные правительственные организации ООН, Европейский Союз (ЕС), Совет Европы (СЕ), ЮНЕСКО, US AID, USIA и др., ряд из которых имеют представительства & России. Здесь также о фондах имеется очень много различной информации, а некоторые, как, например, ЕС, имеют в России свои грантовые программы не только для государственных органов и крупных организаций, но и для некрупных организаций и проектов (например программа микропроектов ТАСИС Бистро).

ЦЕНТРЫ ФОНДОВ

Если терпит время, то можно связаться с крупнейшими в мире центрами фондов по адресам:

1. Foundation Center 79

Fifth Avenue at 16 Street

New York, NY 10003 US

Tel: (212) 620-6230

Fax:(212)691-1828

Служба содержит библиотеки и базы данных, выпускает справочники. Наиболее известный из справочников FC это Foundation Directory, в котором ежегодно публикуется информация о 5000 фондах США. Служба имеет возможность высылки по почте этого справочника, как и ряда других, по вашему запросу. Обращение в FC на английском языке.

2. European Foundation Center

The New Europe Conference 51

rue de la Concorde B-1350

Brussels, Belgium

Tel: (32) 2512 89 38

Fax: (32) 2512 32 65

Служба, аналогичная FC, предоставляющая информацию по европейским фондам. Обращение в EFC на английском и французском языках.

INTERNET.

Большую услугу по сбору информации о фондах может оказать Internet. Практически каждый уважающий себя фонд имеет web-страницу, где о Фонде можно узнать практически все от истории создания и учредителей до новейших программ и форме заявки конкретного типа проекта. Поэтому целесообразно

узнавать, помимо общей информации о фонде также и его адрес в Internet и адрес электронной почты, которая при наличии необходимого оборудования упростит процедуру общения с фондом, находящимся далеко. Единственной трудностью на этом пути может встать только не владение иностранным языком (так как далеко не все фонды “говорят в Internet” по-русски) и отсутствие необходимых технических средств. Можно пользоваться базами данных ЕС (ДИАЛОГ, ОРБИТ, ДАИАЛКОМ и др.), использовать информационные источники Библиотеки Конгресса США и многих других организаций.

Факторы, влияющие на выбор потенциальных доноров:

1. **География.** Большинство фондов и других источников финансирования ограничивают свою деятельность определенными регионами, областями или районами. Это может касаться и места проведения работы, и местоположения организации, выполняющей проект.
2. **Тематика.** Как правило, благотворительный фонд финансирует проекты строго ограниченной тематики.
3. **Тип поддержки.** Фонды часто ограничивают типы работ (мероприятий), которые они готовы финансировать, как-то: поездки, приобретение оборудования, услуги консультантов, зарплата персонала, капитальное строительство и т.д.
4. **Тип получателей грантов.** Различные источники финансирования и программы в рамках этих источников, как правило, ограничивают тип получателей грантов: индивидуальные исследования, студенты, неправительственные экологические организации, органы местного самоуправления, научно-исследовательские институты и т.д.

Целесообразно было бы изучить, кому и какие гранты фонд выдал за последние несколько лет. Изучение прецедентов позволяет выявить пристрастия данного источника финансирования и не только воздержаться от обращений в неперспективные фонды, но и лучше подготовить предложения в перспективные. Фонды, как правило, консервативны, и шансы проекта невелики, если он выходит за рамки основных традиционных сфер деятельности фонда.

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 невыгодно присуждать гранты меньше определенной суммы в связи с большими бюрократическими издержками по их рассмотрению.

ПРОЦЕСС ФАНДРАЙЗИНГА

Итак, мы подошли непосредственно к самому процессу осуществления деятельности по привлечению средств в организации. Ниже приводится примерный поэтапный план действий по работе в области фандрайзинга.

- 1 этап. Выбрать задачу, которую необходимо решить с помощью полученных ресурсов. Установить временные рамки.
- 2 этап. Собрать полную информацию и продумать аргументы в свою пользу.
- 3 этап. Проанализировать возможные мотивы потенциальных спонсоров: какие из них можно поощрить.
- 4 этап. Проанализировать прошлый опыт сбора средств, определить своих сторонников, к которым можно обратиться в первую очередь. Определить, к кому можно еще обратиться.
- 5 этап. Подготовить и размножить материалы для предоставления спонсорам (заявки, пресс-релизы и др.).
- 6 этап. Согласовать внутри организации методы сбора средств.
- 7 этап. Организовать работу помощников (тех, кто непосредственно будет собирать пожертвования). Необходимо убедиться, что они имеют необходимую информацию и материалы для своей работы.
- 8 этап. Установить порядок контроля за поступлением средств.

Спонсорский пакет

Спонсорский пакет представляет собой полный набор юридических, творческих, программных, финансовых и оформительских документов, обеспечивающих необходимый эффект спонсируемого мероприятия (акции, организации) для спонсора, и включает в себя следующие компоненты:

1. Литературное описание проекта (акции). Составляется в форме популярной статьи с выделением наиболее значимых для спонсора деталей. Определяет значение проекта для страны, региона, города, значимых социальных групп. Намечает направления рекламы и PR для проекта и для спонсора в целом.
2. Программное описание проекта. Включает место проведения, сценарий проекта, повременную программу; перечисляются авторы, организаторы и участники акции.
3. Поддержка проекта. Указываются наименования и доказательства поддержки государственных структур, престижных учреждений науки, культуры, благотворительных фондов, известных и уважаемых людей. Решения, рекомендательные письма и т.п.
4. Бюджет проекта. Общая стоимость по максимуму и по минимуму. Часть расходов организаторов (постатейно). Расходы, которые должны быть покрыты за счет спонсорских взносов.

5. Спонсорские градации. Принимаются следующие основные спонсорские градации: титульный спонсор (100% стоимости проекта), генеральный спонсор (50%), официальный спонсор (25%), спонсор-участник. Еще одну категорию составляют информационные спонсоры (СМИ) и бартерные спонсоры, оказывающие помощь товарами или услугами. Возможны и другие градации, в т.ч. эксклюзивное спонсирование (патронаж).
6. Спонсорская реклама и PR. Наиболее подробная часть спонсорского пакета. Включает официальную часть: объявления названия компании на акциях и презентациях, выступления первых лиц, логотип и название компании-спонсора на полиграфической, сувенирной продукции и т.п.
7. Особый подраздел - СМИ - важнейший инструмент спонсоринга. Медиа-планы, подготовка теле- и радиопередач, статей для газет и журналов, рекламных буклетов и брошюр, имеющих целью ярко и выпукло представить роль спонсора в проекте и другие важные для представления черты спонсора. Объемы рекламы фиксируются в договорах и соответствуют спонсорской градации.
8. Прогноз спонсорского эффекта. Включает расчет прямого воздействия рекламы (участники, зрители - целевая группа), аудиторию СМИ (телевидения, радио, газет), количество людей, которые увидят внешнюю рекламу (целевая аудитория).

Значительная часть потенциальных спонсоров сначала предпочитает получить письмо-запрос (letter of inquiry) с кратким изложением проекта и описанием заявителя. Письмо-запрос - наиболее распространенная и надежная форма обращения. С одной стороны, оно заставляет сформулировать суть проекта, с другой стороны, основа для конструктивного диалога будет уже заложена. Письмо-запрос должно быть кратким, оно должно объяснять, почему организация обратилась именно в этот фонд (к этому спонсору), четко объяснять необходимость данного проекта и суть проблемы, содержать ясную информацию о задачах, ожидаемых результатах, методах и стоимости выполнения проекта, убедить, почему именно эта организация способна выполнить такой проект, охарактеризовать деятельность, достижения и квалификацию организации.

Заявка

Заявка может быть изложена всего лишь на одной странице (если таковы требования фонда), или занимать много страниц. Она может быть написана в виде письма или более формального документа. Заявка в государственный фонд, как правило, длиннее, чем направляемая в частный. В своих рекомендациях к составлению заявок фонды указывают желательное число страниц и последовательность изложения. Довольно часто государственные учреждения в своих указаниях подробно описывают критерии оценки каждого раздела проекта. Вкратце приведем план универсальной заявки, которая позволяет включить в себя практически все возможные пункты, встречающиеся в заявках в государственные учреждения, коммерческие организации или частные фонды.

1. **Титульный лист**, который должен запоминаться.
2. **Краткая аннотация** содержит ясное и краткое описание сути заявки. Занимает полстраницы, максимум - страницу. Включает по одному-два предложения, отвечающих на вопросы:
 - кто будет выполнять проект;
 - почему и кому нужен этот проект;
 - что получится в результате;
 - сколько потребуется денег.
3. **Введение** содержит сведения об организации-заявителе. Объясняет, кто подает заявку, кто будет выполнять проект и почему заявители/исполнители (в силу своей квалификации, опыта, убеждений, репутации) наилучшим образом выполняют задачи проекта. Вызывает доверие к заявителю.
4. **Постановка проблемы** описывает, почему возникла необходимость в выполнении проекта и как поставленная проблема соотносится с целями и задачами организации-заявителя.
5. **Цели и задачи** дают представление, каковы же будут итоги выполнения проекта. Цель - это во имя чего предпринимается проект. Задачи - конкретный эффект, достигнуть которого требуется в ходе выполнения проекта. Задачи и результаты поддаются количественной оценке. Из раздела должно быть ясно, что получится в результате выполнения проекта, какие изменения произойдут в существующей ситуации.
6. **Методы**. Указываются мероприятия, которые необходимо провести для достижения намеченных результатов и для решения поставленных задач. Приводится схема организации работы по проекту и календарный план. Из раздела должно быть ясно, что будет сделано, кто будет осуществлять действия, как они будут осуществляться, когда и в какой последовательности, какие ресурсы будут привлечены.

7. **Оценка и отчетность.** Из этого раздела должно быть ясно, как предполагается оценить эффективность проекта, как будет контролироваться процесс выполнения проекта, в какой форме будет отчетность о проделанной работе и затраченных средствах.

8. **Дальнейшее финансирование.** Содержимое раздела объясняет, каким образом, за счет каких ресурсов заявитель надеется сохранить и расширить достижения данного проекта: убеждает грантодателя в том, что после израсходования средств гранта найдутся ресурсы для поддержания данной инициативы. Раздел необходим, если предусматривается продолжение работ по проекту по окончании срока действия гранта.

9. **Бюджет.** Раздел содержит список всех ресурсов, необходимых для проведения планируемых мероприятий; отвечает на вопросы:

- сколько денег требуется от грантодателя;
- из каких источников будут получены все остальные требующиеся для выполнения проекта ресурсы и на что они будут потрачены.

10. **Приложения** включают дополнительные материалы, поясняющие содержание заявки.

Дополнительные к заявке документы

Приложения к заявке в фонды должны быть краткими. Однако приложения к заявке в государственные фонды могут быть длиннее самой заявки. В приложениях обычно помещают материал, достаточно важный и полезный для проекта, но слишком подробный или громоздкий, чтобы помещать его в саму заявку.

Как правило, фонды сами указывают, что именно им хотелось бы видеть в приложениях. Зачастую у разных фондов эти требования совпадают. Поэтому составителям программ и авторам проектов полезно всегда иметь под рукой стандартный набор документов, которые могут потребоваться при написании заявок.

Могут потребоваться следующие документы:

- Материалы, описывающие организацию (пресс-релизы, устав, примеры прежних проектов, статьи в прессе и пр.)
- Результаты аудиторской проверки (audited financial statement).
- Письмо из налоговой инспекции (I.R.S. determination letter).
- Если есть какие-либо налоговые льготы, это должно быть подтверждено письмом из налоговой инспекции. В таком письме указываются причины освобождения организации от уплаты тех или иных налогов, прочие льготы и т.п.
- Подтверждение статуса неприбыльной организации (Indication of Nonprofit Corporation Status);
- Список членов Совета (правления) (Board of Directors) - с указанием их должности (положения в обществе) - министр, профессор, служащий, строитель и пр. Для пенсионеров следует указать род их прежней деятельности. Если в правление входят студенты, домохозяйки, безработные, следует указать область их интересов или специальность;
- Календарный (рабочий) план (Summary Chart of Key Activities) - таблица мероприятий проекта с указанием последовательности их выполнения и ответственного лица;
- Список должностей/рабочих обязанностей персонала (Job Descriptions);
- Схема организации работы - оргсхема (Table of Organization) - графически построенная организационная структура проекта, из которой должно быть ясно, кто кем управляет, кто у кого в подчинении, кто с кем взаимодействует;
- Биографические данные участников проекта. Резюме работников (Curriculum Vitae);
- Письма поддержки (Letters of Support and Endorsement) - письма от государственных учреждений, организаций и частных лиц, одобряющих проект. Обычно они должны быть адресованы Главе организации.

ПЕРЕГОВОРЫ

Где-то 8-9 из 10 проектов, подаваемых на финансирование, отклоняется. И тому есть целый ряд причин.

Наиболее часто встречаются две: заявитель не выяснил, как правильно обращаться в данный фонд или даже не выяснил, соответствует ли данный проект приоритетам фонда, т.е. дают ли они деньги на такую деятельность. Поэтому часто встречаются люди, которые разуверились в фондах и грантах после нескольких отказов на финансирование проектов. Основное впечатление, которое остается у этих людей о фондах - это только "для своих". На самом же деле, анализируя рассказ и факты, выясняется, что заявитель сам в своей заявке нарушил правила фонда или подал свой проект в организацию, совсем не интересующуюся данными проблемами. Конечно, это совсем не единственные причины возможного отказа. Но все это является следствием неправильной организации работы в данном направлении.

Благотворительный фонд Великобритании «Charities Aid Foundation» рекомендует соблюдать следующие простые правила переговоров:

- «Будьте внимательны и не перебивайте;
- Не обвиняйте собеседника в том, о чем он, может быть, даже понятия не имеет: никакого агрессивного поведения;
- Будьте изначально и искренне доброжелательны. Глупо просить что-то у человека, которого заранее не любишь;
- Относитесь к собеседнику с уважением, но без подбострастия;

- Умейте слушать не только себя. Не превращайте разговор в ваш монолог и экономьте время собеседника.
- Не старайтесь «перевербовать». Вам могут дать или не дать денег, но ваш собеседник менее всего расположен стать активистом вашей организации.
- Будьте компетентны в своей проблеме, но не отвечайте выдумкой на вопрос, если не знаете ответа, и никогда не отвечайте на вопрос, если вам его не задали.
- Не хвастайтесь бедностью и убогостью.
- Говорите больше не о прошлом, а о будущем, которое пытаетесь построить.
- Не спорьте по непринципиальным вопросам.
- Благодарите (за деньги, за время, за совет...).

Главное правило переговоров - стараться вести общение на том уровне, который наиболее комфортен для собеседника. Нужно стремиться понять его настоящие мотивы и желания, о чем говорят жесты, действия, слова; какое значение он придает своим ощущениям, с какой позиции рассматривает происходящее. Помня о своей задаче, нужно быть готовым ответить на вопросы, рассказать о том, что уже сделано. Необходимо дать собеседнику понять, что именно его вклад будет важным и решающим. Пусть он почувствует, что его дар способствует чему-то хорошему.

В то же время всегда внутренне надо быть готовым к отказу - это вполне обычная ситуация.

Можно рассказать, на что пойдут его деньги, к чему это приведет. Рассказать о той поддержке, которая уже была оказана. Если получен отказ, то можно спросить о возможных перспективах подобных обращений в будущем, либо спросить совета - кто еще мог бы поддержать.

Предложение сделать вложение, пожертвовать финансы - высказывание этой просьбы - уже повод к переговорам. Поэтому нужно быть гибкими: большинство переговоров оканчиваются неудачно именно из-за нежелания сторон идти на компромисс.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Пожалуй, из всего вышенаписанного о финансовых ресурсах и некоммерческих организациях, важнее всего уяснить, что эти два понятия неразделимы. Проблема не сводится к тому, сколько финансов в организации и что она с ними делает. Суть вопроса в том, КАК она определяет приоритетные направления своей финансовой политики, которые в конечном счете являются приоритетными направлениями всей ее программной деятельности. Важнее, КАК организация собирает деньги, а не сколько она соберет. В общественных организациях привлечение финансовых средств оказывается частью организационной работы. Мероприятия по сбору денег, проводимые на уровне первичных звеньев организации, по своему потенциалу фактически не уступают чисто организационным мероприятиям. Они сплачивают коллектив, укрепляют чувство лояльности к своей организации, сознание собственной ответственности, способствуют выявлению новых лидеров, к тому же в глазах общественности складывается имидж этой организации: окружающие глубже осознают, что из себя представляет данная организация и чем конкретно она занимается.

Навыки, необходимые для успешного планирования в области финансов, оказываются также полезны и при разработке основных стратегических направлений деятельности организации. Если, проводя свою финансовую политику, организация придерживается основополагающих принципов организационного строительства, она выигрывает и в том, и в другом отношении.

ЛИТЕРАТУРА:

1. «Третий сектор» (издательство ВВС МРМ) М., 1997 г.
2. «Путь к успеху». Пособие для неправительственных некоммерческих организаций. М., «Голубка», 1995 г. Под ред. Е. Алексеевой.
3. «Как просить деньги». М., «Радуга», 1994 г., под ред. Д.А. Даушева и Е.А. Симонова.
4. «Креативные технологии «паблик рилейшнз» (учебное пособие). А.Н. Чумиков. М., «Университетский гуманитарный лицей», 1998 г.
5. «Учитесь просить деньги». А.С. Баталов. материалы лекций грант-менеджеров ФКЦ АСНОУ.