

Горячая линия по ВИЧ/СПИД
8 800 500 45 10
круглосуточно, бесплатно

МЕЖДУНАРОДНЫЙ АЛЬЯНС ПО ВИЧ/СПИД В УКРАИНЕ
УЛ. ДИМИТРОВА, 5, КОРПУС 10А
03680, КИЕВ, УКРАИНА

ТЕЛ.: (380 44) 490-5485,
(380 44) 490-5486,
(380 44) 490-5487,
(380 44) 490-5488

ФАКС: (380 44) 490-5489

E-MAIL: office@aidsalliance.org.ua

WWW: <http://www.aidsalliance.org.ua>

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

АДМИНИСТРИРОВАНИЕ НПО

Администрирование неприбыльной организации

Альянс
Міжнародний Альянс з ВІВ/СНД в Україні

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Альянс

Міжнародний Альянс з ВІЛ/СНІД в Україні

Администрирование неприбыльной организации



МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

КИЕВ 2005

**Администрирование
неприбыльной организации**
(методические рекомендации)

Распространяется бесплатно

Тираж 5000 экземпляров

При использовании материалов
ссылка на Международный
благотворительный фонд
«Международный Альянс по
ВИЧ/СПИД в Украине» обязательна

Издание подготовлено
Международным Альянсом по
ВИЧ/СПИД в Украине
при финансовой поддержке
Агентства США по Международному
развитию

При поддержке:



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

Составители: Татьяна Дешко,
Юлия Ткачук

Редакционная коллегия:
Светлана Куц
Александр Сидоренко

Дизайн и верстка:
Андрей Афанасьев
Андрей Карпович

Литературные редакторы:
Лариса Былык
Людмила Недилько

Фото на обложке:
Оксана Тунская

Адрес:
Международный Альянс по
ВИЧ/СПИД в Украине
ул. Димитрова, 5, корпус 10А
03680, Киев, Украина
Тел.: (+380 44) 490-5485
(+380 44) 490-5486
(+380 44) 490-5487
(+380 44) 490-5488
Факс: (+380 44) 490-5489
E-mail: office@aidsalliance.org.ua
<http://www.aidsalliance.org.ua>

Данное пособие разработано Международным Альянсом по ВИЧ/СПИД в Украине для организаций, работающих в области ВИЧ/СПИД. Издание освещает основные принципы управления неприбыльной неправительственной организацией (НПО) и важные аспекты ее функционирования. Рассчитано также на читателей, которые интересуются развитием организационного потенциала «третьего сектора» и трансформацией социальной сферы.

Цей посібник розроблено Міжнародним Альянсом з ВІЛ/СНІД в Україні для організацій, які працюють в галузі ВІЛ/СНІД. Видання висвітлює основні принципи управління неприбутковою неурядовою організацією (НУО) та важливі аспекти її діяльності. Розраховано також на читачів, які цікавляться розвитком організаційних спроможностей «третього сектору» і трансформацією соціальної сфери.

This guidance was developed by the International HIV/AIDS Alliance in Ukraine for organizations working in the field of HIV/AIDS. It outlines main principles of managing a non-profit non-governmental organization (NGO) and covers significant aspects of its functioning. It may also be of use to those with a general interest in capacity building of «the third sector» and transformation of social sphere.

Данное издание опубликовано благодаря поддержке, оказанной Агентством США по международному развитию в рамках Соглашения про сотрудничество № 121-A-00-04-00710-00. Представленные в публикации точки зрения являются мнениями авторов и не обязательно отражают взгляды Агентства США по международному развитию или Правительства Соединенных Штатов Америки.

This publication was made possible through support provided by the United States Agency for International Development under the terms of Cooperative Agreement No. 121-A-00-04-00710-00. The author's views expressed in this publication do not necessarily reflect the views of the United States Agency for International Development or the United States Government.

Для написания этих методических рекомендаций мы использовали материал публикации Hudson M. Managing Without Profit: The Art of Managing Third-sector Organisations, — Penguin Books, 1995 (Хадсон Майк. Менеджмент без прибыли: искусство управления организациями третьего сектора). Мы глубоко признательны Майку Хадсону за любезно предоставленное им разрешение на перевод и адаптацию отдельных разделов из его книги, которую можно заказать, обратившись в британскую организацию Directory of Social Change (Справочник социальных изменений), Лондон, по адресу:

Directory of Social Change
24 Stephenson Way
London
NW1 2DP
Tel: 020 7391 4800
Fax: 020 7391 4808
E-mail: info@dsc.org.uk
или через интернет-сайт www.dsc.org.uk

При формировании раздела по фандрайзингу мы обращались к библиотеке сайта Сообщества профессионалов по привлечению ресурсов FUNDRAISING.RU, находящейся по электронному адресу <http://www.fundraising.ru/library>

Мы глубоко благодарны всем, кто участвовал в написании разделов книги:

Виктору Исакову, старшему специалисту отдела профилактики Международного Альянса по ВИЧ/СПИД в Украине, и **Наталье Волковой**, аспирантке Университета Эмори в Атланте (США), — раздел о неправительственных организациях, работающих в области ВИЧ/СПИД в Украине;

Максиму Стрельчуку и Игорю Войтенко, сотрудникам ООО «Компания «Юрком», — материал о юридических аспектах создания и деятельности НПО в Украине;

Андрею Смалю, директору ООО «Компания «Юрком», — раздел «Регистрация. Особенности создания благотворительных организаций» (обновленный и дополненный вариант статьи, ранее опубликованной в журнале «Перекресток»);

Николаю Голиченко, частному адвокату, — статьи о налоговом статусе НПО и социальном заказе;

Людмиле Гусак, менеджеру отдела мониторинга и оценки, и **Ольге Варецкой**, специалисту по отчетности отдела мониторинга Международного Альянса по ВИЧ/СПИД в Украине — раздел о мониторинге и оценке;

Натальє Нагорной, специалисту по документации и обмену Международного Альянса по ВИЧ/СПИД в Украине, — материал по документированию и отчетности;

Светлане Куц, президенту Центра филантропии, — раздел «Управление финансами в общественных организациях»;

Александру Остапову, директору БФ «Возвращение к жизни», — опыт получения государственного финансирования;

Оксане Ильченко, руководителю департамента по вопросам ВИЧ/СПИД и наркомании Одесского благотворительного фонда «Дорога к дому», — раздел о связях с общественностью.

Также мы весьма благодарны за предоставленные комментарии, советы и материалы сотрудникам Международного Альянса по ВИЧ/СПИД в Украине: **Виталию Янюку**, менеджеру отдела информации, образования и адвокации; **Татьяне Бабий**, менеджеру отдела управления персоналом; **Анне Гончаренко**, специалисту отдела управления персоналом; **Людмиле Шурпач**, менеджеру отдела профилактики; **Елене Семенюк**, менеджеру финансового отдела поддержки НПО; **Сергею Соловко**, финансовому директору; **Лайме Гейдар**, специалисту по работе с медиа; **Дмитрию Вознюку**, специалисту по коммуникации; **Ирине Струтинской**, PR-менеджеру; региональным координаторам Альянса — **Татьяне Афанасиади**, **Леониду Власенко**, **Евгении Лысак**, **Ирине Потаповой**, **Татьяне Ваненковой** и **Людмиле Мельник**, а также руководителям организаций-партнеров **Тамаре Трецкой** (проект ПОЛИСИ, Сумской благотворительный фонд «Шаг навстречу»), **Александру Бабичу** (Черниговский центр реабилитации наркозависимых «Ступени»), **Ксении Шаповал** (Всеукраинская ассоциация снижения вреда) и **Елене Нечесиной** (Коалиция ВИЧ-сервисных НПО).

Выражаем благодарность всем вам за неоценимый вклад в создание этой публикации.

Содержание

Вступительное слово	6
Раздел 1. НПО в Украине	8
1.1. Введение	8
1.2. Организации третьего сектора в Украине	9
1.3. Неправительственные организации, работающие в области ВИЧ/СПИД в Украине	12
Раздел 2. Юридические аспекты создания и деятельности НПО в Украине	21
2.1. Регистрация. Особенности создания благотворительных организаций	23
2.2. Налоговый статус неприбыльной организации	35
Раздел 3. Функционирование организации	51
3.1. Организация и ее стратегия	51
3.1.1. Цель, миссия, видение	51
3.1.2. Стратегическое планирование	54
3.1.3. Рабочий план организации	59
3.1.4. Мониторинг и оценка	62
3.1.5. Процедуры	68
3.1.6. Структура организации	78
3.2. Деньги	94
3.2.1. Управление финансами в НПО	94
3.2.2. Фандрайзинг	115
3.3. Люди	146
3.3.1. HR (человеческие ресурсы)	146
3.3.2. Работа в команде	172
3.4. Внешний мир	181
3.4.1. PR (связи с общественностью)	181
Приложения	200

Вступительное слово

Высказывание «хотели как лучше, а получилось как всегда» хорошо описывает ситуацию, когда отсутствие механизмов управления и администрирования деятельности препятствует реализации добрых намерений. В неприбыльных организациях работают преданные своей цели и глубоко мотивированные люди, многие из которых на себе испытали, что такое дискриминация, ВИЧ-инфекция, наркотическая зависимость, бедность, бездомность, физические недостатки, и теперь стремятся изменить мир к лучшему. Поэтому программная составляющая работы, существенное наполнение деятельности, как правило, в НПО не страдают. Сложности же могут возникать с организационными моментами, администрированием и техническими вопросами. Именно по этой причине, отвечая на запросы самих НПО, мы решили остановиться на проблемах администрирования неправительственной организации.

Цель этой публикации — ознакомить с существующими моделями и правилами функционирования НПО. Мы рассказываем о «третьем секторе», об организациях, работающих в сфере ВИЧ/СПИД в Украине, останавливаемся на юридических аспектах их деятельности (регистрация, присвоение статуса неприбыльности, особенности и порядков налогообложения), детально рассматриваем функционирование организации, уделяя внимание вопросам стратегии, планирования, мониторинга, механизмов работы и структуры. Отдельно представлены финансовые аспекты — финансовый менеджмент и привлечение ресурсов. Не обходятся стороной и управление персоналом, работа в команде, а также взаимодействие НПО с внешним миром.

Эта публикация предназначена, в первую очередь, для сотрудников ВИЧ-сервисных организаций, но может быть интересна для представителей других направлений работы третьего сектора. Она написана не для больших или маленьких НПО, а скорее стремится изложить рекомендации по организации работы в неприбыльной сфере, продемон-

стрировать стандарты качества управления деятельностью, основываясь на лучшем как международном, так и украинском опыте.

Содержание данной публикации призвано облегчить ваш повседневный труд и в конечном итоге способствовать достижению миссии и целей вашей организации. Воспринимайте ее как своеобразный путеводитель, который подсказывает КАК, чтобы реализовать ваши идеи «лучшего». А внедрив теорию качества в повседневную деятельность и поделившись открытиями с другими организациями, мы сможем создать среду, в которой ВИЧ-сервисные организации будут функционировать не только эффективно, но и с комфортом.

Татьяна Дешко и Юлия Ткачук

РАЗДЕЛ 1

НПО в Украине

1.1. Введение

Негражданские организации существуют во всем мире. Они процветают в развитых странах, являются основной частью социальной инфраструктуры в странах развивающихся. Неприбыльные организации создаются потому, что люди стремятся объединиться для борьбы со злоупотреблениями, для оказания помощи и услуг себе самим и другим. Люди стремятся оказывать и получать услуги, касающиеся здравоохранения, преодоления бедности, охраны окружающей среды, культуры и других гуманитарных вопросов, чтобы улучшить мир, в котором мы живем. Эти услуги оказывают организации, функционирующие в «неприбыльной» и «негосударственной» отраслях, в так называемом «третьем секторе».

Этот сектор состоит из организаций, чьими первичными целями являются социальные, а не экономические приоритеты. Его основу составляют благотворительные, религиозные, общественные организации, а также организации, работающие в сфере искусства, проводящие кампании по лоббированию разнообразных общественных интересов, профсоюзы, профессиональные объединения и другие добровольческие организации.

Понятие «третий сектор» отличает эти организации от принадлежащих к частному сектору и государственному сектору. Преобладающая их черта — это ориентированность на ценности. Их основывают и в них работают люди, которые верят, что изменения нужны; они лично хотят сделать что-то в этом направлении. Эти организации имеют две основные характеристики. В отличие от частного сектора они не распределяют доходы между собственниками, а в отличие от государственного сектора — не подвластны прямому политическому контролю. Они независимы в определении своего будущего.

Третий сектор обладает большим влиянием. Многие из значительных социальных изменений и нововведений были

осуществлены благодаря деятельности организаций третьего сектора. Важные услуги лечебных учреждений, медицинские исследования, новые возможности образования для уязвимых групп населения и людей с особыми потребностями, создание добровольных фондов для работников промышленности, социальные услуги и, в недавнее время, кампании по защите окружающей среды и защите прав женщин — все это исходило от организаций третьего сектора, завоевывающих все больше доверия. В то время как многие государственные организации недостаточно эффективно решают социальные проблемы, третий сектор имеет значительный потенциал для выполнения таких задач. У него есть уникальная способность объединять предприимчивость с общественным сознанием — а это характеристики, необходимые для обращения к наиболее глубоким социальным проблемам, как в развитых, так и в развивающихся странах.

Эта публикация, таким образом, использует термин «третий сектор» для определения организаций, которые:

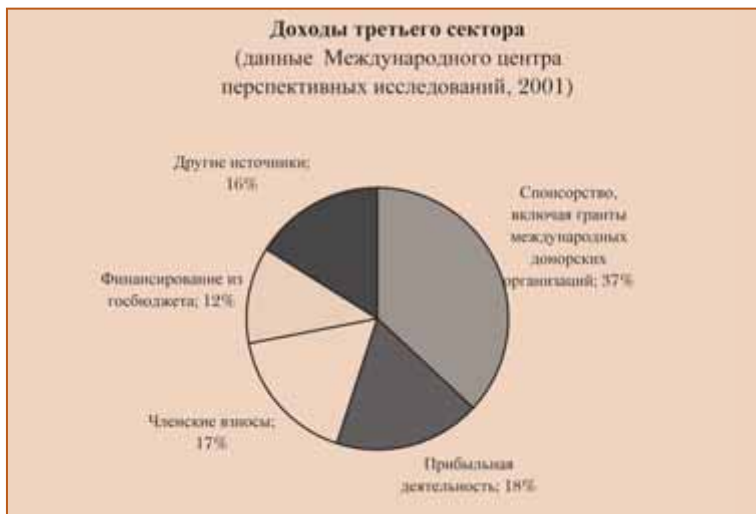
- существуют, прежде всего, для достижения социальных целей, а не для получения прибыли;
- не зависят от государства, поскольку управляются независимой группой людей и не являются частью государственной структуры на местном или национальном уровне;
- переводят все финансовые доходы либо в предоставляемые ими услуги, либо расходуют на собственные нужды.

1.2. Организации третьего сектора в Украине

На протяжении почти всего XX века тоталитарное государство препятствовало развитию гражданского общества в Украине. Участие общественности в процессах принятия решений было символическим. Украинский «третий сектор» начал активно развиваться в 1992 году, когда Верховная Рада приняла Закон Украины «Об объединениях граждан». В соответствии с ним общественные организации и партии получили возможность легитимной деятельности. На сегодняшний день неправительственные организации (НПО) занимаются вопросами, за которые раньше отвечало государство, но теперь оно не в силах эффективно удовлетворить растущие потребности общества. Создавая общественные

организации, граждане реализуют свои потребности в увеличении охвата, улучшении качества и возрастании эффективности услуг, ранее монополизированных государством.

В Украине прослеживается позитивная динамика роста количества НПО. В соответствии с официальной статистикой, число НПО увеличилось с 4000 в 1995 году до 30 500 в 2001-м. Около 95% зарегистрированных НПО имеют региональный статус, и только 4% — национальный, и лишь оставшийся 1% — международный. Большинство организаций находятся в городах с высокоразвитой инфраструктурой и в регионах со значительным культурным и интеллектуальным потенциалом (Киев, Днепропетровск, Харьков, Донецк, Львов и Крым). Исследования, проведенные в 2001 г. Международным центром перспективных исследований (Nonprofit Governance Practices in Ukraine, <http://www.icps.kiev.ua>) и в 2003-м Мировым банком (Civic Society in Ukraine, <http://www.worldbank.org.ua>), свидетельствуют, что основные источники дохода в третьем секторе — денежные пожертвования, включая гранты от зарубежных и международных донорских организаций, направленная на получение прибыли деятельность, разрешенная законодательством, и членские взносы (см. диаграмму ниже).



Значительная зависимость украинских НПО от зарубежных и международных доноров влияет на выбор сферы деятельности. Большое количество украинских организаций не имеют четко определенной стратегии развития и принимают во внимание те приоритеты доноров, которые обеспечивают им финансирование.

НПО могут создавать союзы организаций и становиться частью других организаций. Общественные объединения также могут принимать форму коалиций или зонтичных организаций. Еще одним типом, довольно распространенным в Украине, являются ресурсные центры, предоставляющие техническую помощь и технические ресурсы небольшим НПО, имеющим слабую собственную техническую базу.

В основном НПО работают в сферах образования, социальных и культурных вопросов, здравоохранения, а также поддержки молодежи, детей и уязвимых групп населения. Исследования украинского третьего сектора показывают, что в последние годы количество общественных организаций быстро увеличивается. Лидирует в приросте сектор правозащитных организаций. Также с 1995 года прослеживается стойкий рост количества религиозных организаций. Новые общественные объединения создали возможность развития в Украине женского движения.



1.3. Неправительственные организации, работающие в области ВИЧ/СПИД в Украине

В области профилактики и лечения ВИЧ/СПИД в Украине работает достаточно большое количество организаций. В работу по противодействию эпидемии, помимо собственно ВИЧ-сервисных организаций, вовлекается все больше НПО, основные цели деятельности которых не включают непосредственно профилактику ВИЧ-инфекции. Примерами могут служить правозащитные организации, осуществляющие среди прочих проекты по представлению интересов и защите прав потребителей инъекционных наркотиков (ПИН), женщин, практикующих коммерческий секс, ВИЧ-позитивных людей; детские организации, ведущие профилактическую работу среди детей и молодежи; женские организации, обучающие женщин основам безопасного поведения; организации, ведущие профилактическую работу среди мужчин, имеющих секс с мужчинами; центры реабилитации наркозависимых, среди клиентов которых становится все больше людей, живущих с ВИЧ, и которые в связи с этим также включаются в работу по профилактике ВИЧ и психосоциальной реабилитации ВИЧ-позитивных, и многие другие.

Каждый год Международный Альянс по ВИЧ/ СПИД в Украине издает справочник «Организации, работающие в области ВИЧ/СПИД в Украине». В справочнике дается исчерпывающая информация о ГО (государственных организациях), НПО, донорских организациях, работающих на национальном и региональном уровнях в области ВИЧ/ СПИД. Получить печатную версию справочника можно бесплатно, обратившись в Альянс, а электронная версия доступна на сайте <http://www.aidsalliance.org.ua> в разделе «Инфоцентр — публикации Альянса (Украина)».

Как создаются ВИЧ-сервисные организации

ВИЧ-сервисные организации создаются вследствие разных причин. Можно выделить несколько моделей создания ВИЧ-сервисной НПО:

1. Создание лицом или лицами, непосредственно затронутыми проблемой

Очень часто организация вырастает из группы самопомощи людей, которые живут с ВИЧ, или потребителей нарко-

тиков. К примеру, киевский клуб «Эней» начал работу именно как группа самопомощи, организованная потребителями инъекционных наркотиков в 1993 году. Официально зарегистрировалась она в 2000 году, количество членов новосозданной организации составляло 7 человек. Из года в год проекту удается привлекать новых потребителей, и на данный момент клуб «Эней», который начинал как группа самопомощи, является крупной и достаточно влиятельной организацией в Киеве и области.

Также ВИЧ-сервисные организации начинают как организации для реабилитации наркозависимых, постепенно включая работу с ВИЧ-позитивными людьми в традиционную деятельность по оказанию помощи потребителям наркотиков. Ярким примером является Черниговский центр психосоциальной реабилитации наркозависимых «Ступени», основанный благодаря личной мотивации его директора Александра Бабича. Успешно справившись со своей историей ПИН, Александр начал работать медбратом в Черниговском наркодиспансере. После учебы в 1997–1998 гг. в США и «предложения» руководства диспансера поменять работу Бабич начал писать устав общественной организации, чтобы иметь возможность реализовать свою сильную внутреннюю мотивацию помогать людям в беде.

Сходный опыт имеется у херсонского «Мангуста» — организации, созданной по инициативе матери потребителя наркотиков, которая, проведя сына через все возможные схемы лечения, пришла к выводу, что только психосоциальная реабилитация на базе НПО в интеграции с медицинскими методами может помочь людям в подобной беде. На сегодняшний день «Мангуст» работает по программе снижения вреда, а также предлагает 5 моделей реабилитации.

Большинство организаций по поддержке людей, живущих с ВИЧ/СПИД (ЛЖВС), и уходу за ними основаны людьми, непосредственно затронутыми проблемой. В 1999 году в Одессе начала свою работу первая в Украине группа самопомощи для ВИЧ-позитивных людей (лиц, в крови которых обнаружены антитела к вирусу иммунодефицита человека). О группе узнавали благодаря организованному активистами телефону дове-

рия по вопросам ВИЧ/СПИД и наркомании, через аутрич-маршруты (уличную профилактическую работу), с помощью объявлений в местных СМИ, а также плакатов группы самопомощи. Когда количество ее членов значительно возросло, активисты стали посещать стационар областного Центра профилактики и борьбы со СПИД, оказывая психологическую поддержку пациентам. Так была создана общественная молодежная организация «Клуб взаимопомощи «Жизнь+», получившая юридическую регистрацию в мае 2001 года. Сегодня в ее штате более сорока сотрудников и десять волонтеров.

2. Создание специалистами

Во многих регионах инициатива создания неправительственной организации принадлежала специалистам (врачам центров СПИД, наркологам), которые работали с уязвимыми категориями населения. Возможность получения от международных организаций дополнительного финансирования с целью более разнообразной и полноценной деятельности для государственных учреждений практически отсутствовала вследствие сложного законодательного урегулирования оборота таких средств в Украине. Тамара Трецкая (Сумской благотворительный фонд «Шаг навстречу») вспоминает, что когда Сумской центр СПИД получил первый грант от фонда «Відродження» в 2000 году, все расходы по проекту, включая канцтовары, заработную плату и транспортные расходы сотрудников, приходилось визировать начальнику управления здравоохранения Сумской облгосадминистрации. В такой ситуации мысль о создании благотворительной организации была более чем естественной.

Донецкое общество содействия ВИЧ-инфицированным также было создано благодаря инициативе группы врачей Донецкого областного центра СПИД. Создавая общественную организацию, эти семь энтузиастов не особенно надеялись на гранты. Их целью было получить возможность работать с людьми помимо рабочего времени, не бросать их. Работать начали в 1996 году, процесс официальной регистрации был окончен на год позже.

Организации, созданные по инициативе специалистов, успешно функционируют также в Черкассах, Днепропетровске, Харькове и других регионах.

в Украине. В ноябре 2000 года представители 15 регионов провели первое учредительное собрание Сети ЛЖВ, а 5 мая 2001 года Министерство юстиции Украины зарегистрировало Всеукраинскую сеть ЛЖВ.

Подводя итоги, можно с уверенностью утверждать, что ВИЧ-сервисные организации, внося свой вклад в развитие общества, в большой степени основываются на личной мотивации своих членов, стремящихся помочь людям и реализующих себя в такой деятельности.

Для кого работают ВИЧ-сервисные организации

Как правило, ВИЧ-сервисные организации работают с одной или несколькими группами населения, наиболее уязвимыми по отношению к ВИЧ-инфекции. Ниже мы подробнее остановимся на осуществляемой работе с такими целевыми группами, как потребители инъекционных наркотиков, работники коммерческого секса, мужчины, имеющие секс с мужчинами, осужденные, люди, живущие с ВИЧ.

Организации, работающие с потребителями инъекционных наркотиков

Статистические данные о развитии эпидемии ВИЧ/СПИД в Украине свидетельствуют о том, что потребители инъекционных наркотиков являются наиболее уязвимой по отношению к ВИЧ-инфекции группой. В связи с этим значительное количество организаций в первую очередь уделяют внимание профилактике ВИЧ среди ПИН.

Сегодня около 40 украинских НПО при поддержке международных донорских организаций (в отдельных случаях — местных властей) реализуют программы по снижению вреда от употребления инъекционных наркотиков в 19 областях (Винницкой, Днепропетровской, Донецкой, Житомирской, Закарпатской, Запорожской, Ивано-Франковской, Кировоградской, Луганской, Львовской, Николаевской, Одесской, Полтавской, Сумской, Херсонской, Хмельницкой, Черкасской, Черниговской, Черновицкой), АР Крым и г. Киеве. Основные направления деятельности в рамках проектов снижения вреда — это обеспечение ПИН стерильным инструментарием, презервативами, дезинфектантами через работу стационарных, полевых и мобильных пунктов обмена

шприцев, работу на улицах; формирование знаний, навыков, мотивации к менее опасному поведению при потреблении наркотиков путем разработки и распространения адаптированных информационно-образовательных материалов, проведения тренингов и консультирования среди ПИН; повышение уровня доступности медицинской, юридической, психологической и социальной помощи со стороны государственных учреждений. Проекты реализуются при активном участии самих ПИН через группы поддержки, само- и взаимопомощи; развитие волонтерского движения, работы по принципу «равный – равному».

Эффективной формой профилактики «социально негативных» явлений (в том числе ВИЧ-инфекции) среди ПИН является клубная работа. В июле 2000 года состоялось учредительное собрание по созданию Федерации клубов реабилитации наркозависимых и ВИЧ-позитивных людей. В настоящее время в Федерацию входят клубы из 10 городов Украины. Они работают по принципу терапевтических сообществ, где проводится психосоциальная реабилитация лиц, желающих отказаться от употребления алкоголя и наркотиков, в том числе людей, живущих с ВИЧ (ЛЖВ); организовываются палаточные летние терапевтические лагеря; действуют так называемые арт-мастерские для творческого самовыражения наркозависимых, группы взаимопомощи ПИН, ЛЖВ, их родных и близких.

Помимо клубов, с потребителями инъекционных наркотиков работает ряд реабилитационных центров, предлагающих курс реабилитации, как в амбулаторных, так и в стационарных условиях (индивидуальные и групповые терапия и консультирование, образовательные программы, работа по программе «12 шагов», реабилитация по принципу польских терапевтических сообществ «Монар» и др.).

Организации, работающие с женщинами секс-бизнеса

Около 30 украинских НПО уделяют внимание женщинам секс-бизнеса как одной из основных целевых групп. В 1999–2000 гг. при финансовой поддержке Программы ООН по ВИЧ/СПИД (ЮНЭЙДС) был осуществлен проект «Создание сети НПО, работающих с женщинами секс-бизнеса (ЖСБ) в Украине». В рамках проекта была создана сеть не-

правительственных организаций, работающих с ЖСБ и реализующих профилактические мероприятия. В ходе социологических исследований были выявлены общие проблемы и потребности ЖСБ относительно сохранения сексуального здоровья и снижения уровня распространенности ВИЧ-инфекции и инфекций, передающихся половым путем (ИППП), а также обозначены условия для защиты интересов ЖСБ со стороны неправительственных организаций.

Основные виды деятельности, осуществляемые сегодня НПО, работающими с этой целевой группой, включают: обеспечение ЖСБ и их половых партнеров средствами защиты и стерильным инструментарием (для ПИН) через стационарные, полевые, мобильные пункты доверия, аутрич-работу; формирование мотивации, знаний и навыков безопасного полового поведения ЖСБ и их ближайшего окружения путем информирования, медицинского и психологического консультирования; организацию медицинской помощи в государственных учреждениях. Для повышения эффективности профилактических программ ведется работа среди клиентов ЖСБ. С коммерческими клиентами, включая водителей-«дальнобойщиков», — в стационарных (на пунктах доверия, в больницах) и полевых условиях (на трассах). С некоммерческими партнерами ЖСБ, употребляющими наркотики инъекционным путем, — на пунктах доверия, обмена шприцев. К реализации проектов активно привлекаются сами ЖСБ через работу по принципу «равный — равному», группы поддержки, «женсовет» участниц программы, «комьюнити-центры».

Организации, работающие с мужчинами, имеющими секс с мужчинами (МСМ)

Несколько украинских НПО внедряют проекты по профилактике ВИЧ-инфекции, ИППП среди МСМ. В рамках проектов проводятся социологические исследования, распространяются презервативы, организовываются тренинги по вопросам профилактики ВИЧ/СПИД для МСМ с целью приобретения ими навыков безопасного сексуального поведения, издаются специализированные информационно-образовательные материалы, функционируют информационные телефонные линии, тематический веб-сайт в режиме

on-line с возможностью получать консультации по электронной почте.

Организации, работающие с осужденными

Учитывая растущий уровень распространения ВИЧ в местах лишения свободы, значительное число украинских ВИЧ-сервисных НПО начали работу с осужденными. Основные ее формы – проведение профилактических бесед и лекций, подготовка и выпуск специализированных информационно-просветительских материалов для осужденных, проведение тренингов и семинаров для персонала исправительных учреждений, предоставление лицам, покидающим места лишения свободы, информации о НПО и государственных организациях (ГО), которые могут оказать им помощь и поддержку в адаптации, решении вопросов с пропиской, трудоустройством и т.д.

Организации, работающие с людьми, живущими с ВИЧ/СПИД

Деятельность всех перечисленных выше типов организаций в той или иной степени включает оказание услуг людям, живущим с ВИЧ, и их близким (это может быть оказание психологической, консультационной и гуманитарной помощи; реабилитация ВИЧ-позитивных ПИН/ЖСБ; помощь в трудоустройстве; организация групп взаимопомощи; издание специализированных информационных материалов для ЛЖВ и их близких, др.). А для ряда организаций помощь ВИЧ-позитивным и их близким, уход на дому, содействие в получении специфической противовирусной (антиретровирусной) терапии в местных центрах профилактики и борьбы со СПИД, работа групп самопомощи, психологическая поддержка, консультирование являются основными приоритетами.

Организацией, представляющей интересы ЛЖВ на всех уровнях государственной и общественной жизни в Украине, является Всеукраинская сеть людей, живущих с ВИЧ (Сеть), основанная в 1999 году. Главными направлениями деятельности Сети являются: лоббирование интересов ЛЖВ в органах исполнительной, законодательной и судебной власти; проведение с помощью СМИ политики, направленной на толерантное отношение к ЛЖВ и преодоление их отчужде-

ния; организация и проведение акций, связанных с ВИЧ/СПИД; предоставление психосоциальной и медико-консультативной помощи; организация и способствование развитию групп взаимопомощи в разных городах Украины; подготовка и издание литературы образовательного и профилактического характера; проведение исследований в отношении медицинских, психологических, социальных и иных аспектов жизни ЛЖВ; оказание помощи ЛЖВ на дому. Сегодня Сеть имеет региональные представительства в 17 городах Украины с центральным офисом, расположенным в городе Киеве.

Как видим из этого краткого обзора, неправительственные организации имеют достаточно веское значение в жизни общества. Сильная позиция третьего сектора за рубежом и стремительное его развитие в Украине еще раз доказывают, что услуги, предоставляемые им, востребованы и перспективны. Наличие НПО, занимающихся вопросами здравоохранения в целом и проблемами ВИЧ/СПИД в частности, помогает эффективно и быстро реагировать на вызовы и решать вопросы в первую очередь на местном, а потом и на национальном, уровне. Люди, работающие в неправительственных организациях, ориентированы на ценности: они стремятся помогать другим, улучшать качество жизни, строить доброжелательную среду.

РАЗДЕЛ 2

Юридические аспекты создания и деятельности НПО в Украине

Несмотря на свою некоторую «неформальность» или волонтерский характер работы, неправительственные организации являются полноценными юридическими лицами, деятельность и особенности статуса которых регулируются законодательством Украины. В этом разделе мы предлагаем вашему вниманию рекомендации юристов относительно основных этапов регистрации НПО, а также описание некоторых особенностей налогового статуса таких организаций. Поскольку наиболее урегулированными и распространенными в Украине являются такие организационно-правовые формы НПО, как общественная и благотворительная организации, в дальнейшем речь пойдет в основном о них.

Основные нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность неправительственных организаций в Украине

Деятельность неправительственных организаций в Украине урегулирована нормативно-правовыми актами разной юридической силы: законами, подзаконными актами, а также локальными нормативными актами (уставами), к которым часто отсылает закон. К основным актам, регулирующим указанную деятельность, относятся следующие:

1. Общие вопросы создания и деятельности общественных организаций регулируются Конституцией Украины, Законом Украины «Об объединениях граждан» от 16.06.1992 г. № 2460-XII, Законом Украины «О молодежных и детских общественных организациях» от 01.12.1998 г. № 281-XIV, Законом Украины «О гуманитарной помощи» от 22.10.1999 г. № 1192-XIV. Что касается благотворительных организаций, тут действует Закон Украины «О благотворительности и благотворительных организациях» от 16.09.1997 г. № 531/97-ВР. 19.06.2003 г. был также принят Закон Украины «О социальных услугах» № 504/96-ВР, который пока еще не получил надлежащих механизмов реализации.

2. Государственная регистрация общественных и благотворительных организаций осуществляется в соответствии с нормами Закона Украины «О государственной регистрации юридических лиц и физических лиц—предпринимателей» от 15.05.2003 г. № 755-IV, Положения о порядке легализации объединений граждан, утвержденного Постановлением Кабинета Министров Украины от 26.02.1993 г. № 140, Положения о порядке государственной регистрации благотворительных организаций, утвержденного Постановлением Кабинета Министров Украины от 30.03.1998 г. № 382, и Постановления Кабинета Министров Украины «О размерах и порядке взимания платы за государственную регистрацию благотворительных организаций». Реестр общественных и благотворительных организаций ведется Министерством юстиции Украины в соответствии с Положением о Едином государственном реестре объединений граждан и благотворительных организаций, утвержденным приказом Министерства юстиции Украины от 14.12.1998 г. № 66/5.
3. Особенности присвоения общественным и благотворительным организациям статуса неприбыльности (а также их налогообложения и отчетности) определяются Законом Украины «О налогообложении прибыли предприятий» в редакции Закона от 22.05.1997 г. № 283/97-ВР (п. 7.11), Положением о Реестре неприбыльных организаций и учреждений, утвержденным приказом Государственной налоговой администрации Украины от 11.07.1997 г. № 232, Порядком определения структуры признака неприбыльных учреждений (организаций), утвержденным приказом ГНАУ от 03.07.2000 г. № 355, Порядком составления отчета об использовании средств неприбыльных организаций и учреждений, утвержденным приказом ГНАУ от 11.07.1997 г. № 233 в редакции приказа ГНАУ от 03.04.2003 г. № 153.
4. Символика объединений граждан и благотворительных организаций регистрируется в порядке, предусмотренном Положением о порядке регистрации символики объединений граждан, утвержденным Постановлением Кабинета Министров Украины от 26.02.1993 г. № 144.

Вопросы, не урегулированные законодательством, могут, в случае ссылки на них закона, быть урегулированы локальными актами (уставами, положениями и т.д.).

2.1. Регистрация. Особенности создания благотворительных организаций

Правовой основой, которая определяет условия и порядок проведения государственной регистрации благотворительных организаций, является Постановление Кабинета Министров Украины от 30.03.1998 г. № 382. Именно положения этого подзаконного нормативного акта будут рассмотрены ниже более детально.

Намереваясь создать благотворительную организацию, прежде всего, необходимо определиться, на какой именно территории она будет работать. Это имеет существенное значение на этапе создания для того, чтобы определить, в какой именно регистрирующий орган нужно подать учредительные документы будущей организации. Если необходимо создать международную или всеукраинскую благотворительную организацию, то ее государственную регистрацию будет проводить Министерство юстиции Украины. Органами государственной регистрации для местных благотворительных организаций будут, в зависимости от выбранной местности, Главное управление юстиции в Автономной Республике Крым, областные управления юстиции Киевское или Севастопольское городские управления юстиции. В том случае, когда деятельность благотворительной организации с местным статусом распространяется на территорию двух и более областей, ее государственная регистрация проводится соответствующим регистрирующим органом по месторасположению исполнительного органа благотворительной организации.

Правильно выбранный при регистрации статус для благотворительной организации (международный, всеукраинский или местный) также будет иметь большое значение и в будущем, с точки зрения налоговой инспекции, которая во время проверок фактически проведенных благотворительной организацией мероприятий и операций часто обращает внимание на их соответствие положениям устава организации, касающимся деятельности организации на определенной территории. Объясним сказанное на примере: довольно сложно обосновать проведение благотворительной организацией с местным статусом любых мероприятий или акций

во всеукраїнському масштабі, що, в свою чергу, може привести до обвинувачень у проведенні неуставної діяльності. Вибираючи статус для благодійної організації, також зверніть увагу на той факт, що для реєстрації благодійної організації з всеукраїнським статусом необхідно надати реєструючому органу документи, які підтверджують поширення діяльності на територію більшості (точніше чотирнадцяти) областей України. А для благодійної організації з міжнародним статусом необхідний додатковий документ про поширення діяльності на території, по крайній мірі, одного з зарубіжних держав. Аналогічні підтверджувальні документи про поширення діяльності на території декількох адміністративно-територіальних одиниць повинні бути подані в реєструючий орган, якщо ви намагаєтесь створити місцеву благодійну організацію, яка буде діяти на території двох і більше областей України.

Для державної реєстрації благодійної організації незалежно від територіального статусу в відповідний реєструючий орган подається заявка, підписана всіма учасниками такої організації. Заявка в реєструючий орган повинна бути складена у формі, наведеної в додатку № 1 до вищевказанного Постановлення Кабінету Міністрів України. Підписи учасників благодійної організації під такою заявкою (це можуть бути фізичні або юридичні особи) повинні бути завірени нотаріально. Якщо у вас немає можливості одночасно зібрати у нотаріуса всіх учасників, рекомендуємо подавати в реєструючий орган заявкою про реєстрацію від кожного з учасників окремо або заявкою від групи учасників з декількох осіб.

Важливо, щоб під такою заявкою або заявками про реєстрацію поставили підписи всі без виключення учасники благодійної організації. Також слід звернути увагу на те, що вказане заявкою або заявками повинні бути підписані учасниками і завірени нотаріально на протязі одного місяця з дня прийняття ними рішення про заснування благодійної організації.

Далее рассмотрим отдельно каждый из учредительных документов благотворительной организации, которые подаются в соответствующий регистрирующий орган вместе с заявлением учредителей. В частности, это протокол учредительного собрания (съезда, конференции), в котором зафиксировано решение учредителей о создании благотворительной организации, утверждении устава и избрании исполнительных, распорядительных и контролирующих органов благотворительной организации. Он составляется в произвольной форме, однако имеет определенные общепринятые требования. Прежде всего, в тексте должен быть четкий список всех учредителей благотворительной организации — физических лиц и полномочных представителей юридических лиц, а также избранных из их числа председателя и секретаря такого собрания (съезда, конференции). Рекомендуем избегать достаточно распространенной ошибки при составлении протоколов, а именно: в список присутствующих на собрании (съезде, конференции) полномочных представителей юридических лиц — учредителей — включают только тех физических лиц, которым решением соответствующего руководящего органа или протоколом общего собрания коллектива юридического лица-учредителя было делегировано право участия в учредительном собрании (съезде, конференции). Относительно избрания состава исполнительных, распорядительных и контролирующих органов благотворительной организации, то, как свидетельствует практика, не все будущие члены присутствуют на собрании (съезде, конференции). Поэтому в тексте протокола относительно избрания отсутствующих лиц следует отметить, что это делается с их согласия. Что касается решений, принятых на собрании (съезде, конференции), следует указать результаты голосования по каждому вопросу, который рассматривался. Последним пунктом протокола предлагаем указать решение вопроса о предоставлении полномочий физическому или юридическому лицу представлять интересы учредителей в соответствующем регистрационном органе по всем вопросам регистрации благотворительной организации, включая полномочия на получение свидетельства о государственной регистрации и зарегистрированного уста-

ва благотворительной организации. Протокол учредительного собрания (съезда, конференции) подписывается избранными председателем и секретарем, подписи которых не подлежат нотариальному или другому аналогичному удостоверению.

Основные сведения, которые обязательно должны быть прописаны в уставе (положении) благотворительной организации, включают:

— наименование благотворительной организации, которое отличается от наименований уже зарегистрированных благотворительных организаций; сведения о месторасположении благотворительной организации, с указанием полного почтового адреса; ссылка на один из выбранных территориальных статусов благотворительной организации, о котором уже говорилось выше, а также на организационно-правовую форму благотворительной организации. Относительно последнего, то благотворительные организации делятся на членские благотворительные организации, благотворительные фонды, благотворительные учреждения или другие благотворительные организации (фондации, миссии, лиги и т.д.). Отдельно отметим, что четкого разграничения между этими формами не предусмотрено ни положениями Закона Украины «О благотворительности и благотворительных организациях» от 16.09.1997 г. № 531/97-ВР, ни положениями других подзаконных нормативных актов. К основным сведениям, которые приводятся в уставе (положении), относятся также предмет, цели, задания, направления и основные формы (виды) проведения благотворительной деятельности. Из этого списка только основные направления и формы (виды) благотворительной деятельности четко определены в соответствии с положениями статей 4 и 6 уже упомянутого Закона. Кроме того, абзац третий подпункта 7.11.13 Закона Украины «О налогообложении прибыли предприятий» в редакции от 22.05.1997 г. устанавливает, что уставные документы, в частности благотворительных организаций, должны содержать исчерпывающий список форм (видов) проводимой ими деятельности. Что касается предмета, целей и задач благотворительной организации, то Закон не устанавливает их исчерпывающего списка.

Еще одним важным документом, необходимым для регистрации благотворительной организации, является информация об учредителях организации, которая предоставляется в свободной форме и подписывается одним из учредителей или членом руководящего органа управления благотворительной организации. Относительно физического лица-учредителя благотворительной организации — указывают фамилию, имя и отчество, год рождения, местожителство, а также место работы и должность; а относительно юридического лица-учредителя — полное наименование и юридический адрес. Юридическое лицо-учредитель подает в регистрирующий орган нотариально заверенные копии устава и свидетельства о государственной регистрации, а иностранное юридическое лицо-учредитель — легализированные в посольстве или консульстве Украины и переведенные на украинский язык нотариально заверенные копии документов, которые свидетельствуют о регистрации такого лица в стране, его местоположении, а также устав (договор о создании) этого иностранного юридического лица.

В регистрирующий орган подаются также сведения об органах управления благотворительной организацией. Они составляются в свободной форме — подписывает их один из учредителей или член руководящего органа управления благотворительной организацией. Относительно должностных лиц органов управления — указывают фамилии, имена и отчества, годы рождения, местожителства, места работы и должности.

В регистрирующий орган также подают сведения о наличии региональных отделений (филиалов, представительств) благотворительной организации. Форма приведена в приложении № 2 к указанному постановлению Кабинета Министров Украины. Напомним, что для создания всеукраинской благотворительной организации на момент регистрации необходимо иметь четырнадцать отделений (филиалов) или аналогичное количество представителей в регионах, а для международной благотворительной организации — отделение (филиал) или представителя хотя бы в одном зарубежном государстве. В отличие от других сведений, которые подаются в регистрирующий орган, данные об отде-

лениях, филиалах и представительствах благотворительной организации должны быть подтверждены протоколами общего собрания членов таких отделений (филиалов) или личными заявлениями представителей — физических лиц. Понятно, что у благотворительной организации, которая только создается, еще нет ни одного отделения или филиала в регионах, но для регистрации и не требуется наличие уже зарегистрированного отделения или филиала — достаточно лишь инициативной группы в составе двух-трех человек, которые, разделяя положения устава благотворительной организации, составят и подпишут протокол общего собрания отделения (филиала) и возьмут на себя обязательство распространять деятельность благотворительной организации в своем регионе, в том числе и через зарегистрированное в установленном порядке отделение или филиал благотворительной организации. Подписи участников этой инициативной группы из региона не требуют нотариального или другого аналогичного заверения. Проблему распространения деятельности благотворительной организации в большинстве регионов Украины и за границей можно решить и путем предоставления специальных представительских полномочий отдельным физическим лицам, постоянно проживающим в регионах. Однако следует иметь в виду, что на этапе регистрации благотворительной организации такие физические лица должны подать в регистрирующий орган нотариально заверенные заявления, в которых они соглашаются быть представителями благотворительной организации в своем регионе.

Важную роль среди документов играет подтверждение юридического адреса (месторасположения) организации. Его в регистрирующий орган подает собственник помещения в виде гарантийного письма или договора аренды. Выбор месторасположения благотворительной организации отражается в ее уставе, в то же время это означает автоматический выбор налоговой инспекции, на учете в которой находится благотворительная организация.

При наличии всех перечисленных документов и их правильном оформлении регистрирующий орган даст учредителям реквизиты счета, по которому проводится оплата за

государственную регистрацию благотворительной организации. Размеры такой платы установлены и дифференцированы Постановлением Кабинета Министров Украины от 30.03.1998 г. № 383. Для международных благотворительных организаций — это три необлагаемых налогом минимума доходов граждан (на дату подготовки этого материала это составляет 51 грн.); для всеукраинских благотворительных организаций — два необлагаемых налогом минимума (34 грн.); а для местных благотворительных организаций — один необлагаемый налогом минимум (17 грн.). У органа государственной регистрации есть два месяца для принятия положительного или отрицательного решения.

С принятием 15.05.2003 г. Закона Украины «О государственной регистрации юридических лиц и физических лиц — предпринимателей» благотворительные организации подлежат также дополнительной (теперь уже основной) государственной регистрации в исполнительном комитете городского совета города областного значения или в районной, районной в городах Киеве и Севастополе государственной администрации по местонахождению организации и внесению в Единый государственный реестр юридических лиц и физических лиц — предпринимателей. Именно с этого момента они должны считаться юридическими лицами, обладающими соответствующими правами и несущими соответствующие обязанности. Для проведения государственной регистрации благотворительной организации учредитель(и) или уполномоченное ими лицо должны лично подать государственному регистратору (послать заказным письмом с описанием вложения) такие документы:

- заполненную регистрационную карточку на проведение государственной регистрации юридического лица;
- копию решения (протокола) учредителей или уполномоченного ими органа о создании юридического лица в случаях, предусмотренных законом;
- два экземпляра учредительных документов;
- документ, который удостоверяет внесение регистрационного сбора за проведение государственной регистрации юридического лица.

В случае, если проводилось резервирование наименования юридического лица, кроме указанных документов дополнительно подается справка из Единого государственного реестра о резервировании наименования юридического лица. Также подаются заверенные копии документов, подтверждающих юридический адрес организации (договор аренды, правоустанавливающие документы на помещение).

Свидетельство о государственной регистрации выдается в течение трех рабочих дней с момента подачи документов.

Когда государственная регистрация благотворительной организации позади, то какими должны быть следующие шаги? Предлагаем последовательность, которая поможет сэкономить время и избежать пусть мелких, но болезненных проблем на этапе становления организации. В конце концов, правильно организованное движение позволит легитимно работать в запутанном правовом поле благотворительности. Помните, если только тем, о чем будет идти речь ниже, занимается не учредитель или руководитель организации, а другой человек, то его полномочия следует подтвердить нотариально заверенной доверенностью учредителя (физического или юридического лица).

Прежде всего необходимо позаботиться о присвоении благотворительной организации идентификационного кода. Для этого необходимо подать в соответствующий статистический орган (например, в Киеве — в Межрегиональное управление Государственного комитета статистики Украины) учетную карточку установленного образца, которую можно получить в статистическом органе во время регистрации. Для регистрации необходимо иметь при себе оригинал устава и свидетельство о государственной регистрации, а также ксерокопию свидетельства о государственной регистрации благотворительной организации.

Вся информация, необходимая для заполнения учетной карточки, содержится в уставе и свидетельстве о государственной регистрации. Необходимо также знать идентификационные коды юридических лиц-учредителей организации и индивидуальные налоговые коды физических лиц-учредителей организации; их полное наименование или фамилию, имя и отчество, месторасположение или место-

жительство и телефоны. Заполняя карточку, обратите особое внимание на раздел 17 этого документа «Виды экономической деятельности и признак внешнеэкономической деятельности». Именно в этом разделе должно быть указано, что основным направлением деятельности организации является благотворительность. Документом, подтверждающим присвоение благотворительной организации идентификационного кода, является справка о внесении в Единый государственный реестр предприятий и организаций Украины, выданная соответствующим статорганом, и отметка этого органа на оригиналах устава и свидетельства о государственной регистрации благотворительной организации.

Следующий шаг — благотворительная организация должна стать на учет в городских или районных органах Фонда социального страхования от временной нетрудоспособности. В соответствии с решением правления Фонда, все новосозданные предприятия и организации должны стать на учет в десятидневный срок со дня регистрации. За нарушение этого требования установлены административная (предупреждение) и финансовая (штраф) ответственность, которая возлагается на руководителей предприятий и организаций. Чтобы стать на учет в органах указанного Фонда социального страхования, следует подать карточку установленного образца, которая содержит данные, необходимые для регистрации. Такую карточку бесплатно можно получить при регистрации, а вся необходимая информация для ее заполнения содержится в уставе благотворительной организации.

Еще необходимо, чтобы при себе были оригиналы устава и свидетельства о государственной регистрации, а также справка о внесении благотворительной организации в Единый государственный реестр предприятий и организаций Украины. Документом, подтверждающим регистрацию в органе Фонда социального страхования, является уведомление страхователя, в котором указан регистрационный номер благотворительной организации. В аналогичном порядке осуществляется постановка на учет в органах Фонда социального страхования Украины от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний и в соответствующем центре занятости.

Далее необходимо поставить благотворительную организацию на учет в городских или районных органах Пенсионного фонда. Для этого в орган регистрации подают заявление установленного образца, которое бесплатно можно получить при регистрации. Вся информация для его заполнения тоже есть в уставе организации. Также подают нотариально заверенные копии устава и свидетельства о государственной регистрации благотворительной организации и справку о внесении благотворительной организации в Единый государственный реестр предприятий и организаций Украины. Эти нотариально заверенные копии остаются в регистрационном органе. Документом, который подтверждает регистрацию благотворительной организации в органах Пенсионного фонда, является уведомление, в котором указан регистрационный номер организации. Необходимым атрибутом, который также удостоверяет регистрацию в органах Пенсионного фонда, является отметка этого органа на оригинале устава благотворительной организации (а поэтому при регистрации необходимо иметь при себе и оригинал устава). После завершения регистрации органы Пенсионного фонда выдают справку для предъявления в банке, корешок которой после открытия банковского счета возвращается в орган Пенсионного фонда, выдавший справку.

Теперь благотворительной организации реально стать на учет в органах государственной налоговой службы. Необходимо заявление установленного образца (в двух экземплярах), которое бесплатно можно получить в налоговом органе. Информация для заполнения заявления уже содержится в ранее оформленных учредительных документах организации. Еще необходимо знать идентификационные коды юридических лиц-учредителей организации и индивидуальные налоговые коды физических лиц-учредителей организации, их полное наименование или фамилию, имя и отчество, месторасположение или местожительство и телефоны. Кроме заявления, в налоговый орган подают нотариально заверенные копии устава, свидетельства о государственной регистрации благотворительной организации, справки о внесении благотворительной организации в Единый государственный реестр предприятий и организаций Украины,

а также оригинал и ксерокопию протокола руководящего органа управления благотворительной организации, который принял решение о создании организации и о назначении ее руководителя; оригинал и ксерокопию приказа руководителя о назначении бухгалтера (если на этот момент определена кандидатура бухгалтера); оригинал и ксерокопию договора аренды или другого аналогичного договора, который подтверждает месторасположение организации. Постановка на налоговый учет подтверждается справкой, выданной налоговым органом, и его штампом на оригинале устава благотворительной организации.

После этого следует открыть банковский счет в национальной и, при необходимости, иностранной валюте. В банковское учреждение подают заявление установленного образца, подписанное руководителем и бухгалтером (когда на момент открытия счета он уже назначен), а также карточки с образцами подписей (по две на каждый тип счета, который открывается). Подписи на карточках заверяются нотариально. Заявление и карточки предоставляет банковское учреждение. В банковское учреждение также подают нотариально заверенные копии устава, свидетельства о государственной регистрации благотворительной организации, справки о внесении благотворительной организации в Единый государственный реестр предприятий и организаций Украины, выданную Пенсионным фондом справку для предъявления в банк, копию выданной налоговым органом справки, копию протокола руководящего органа управления организации, который принял решение о создании организации и о назначении ее руководителя, а также копию приказа руководителя о назначении бухгалтера (если бухгалтер уже назначен). Дополнительно подают письмо от благотворительной организации, адресованное банковскому учреждению, с просьбой временно разрешить осуществление операций на счету организации без печати и по одной подписи (последнее только в случае, когда в организации отсутствует бухгалтер).

Документом, который подтверждает открытие счета, является справка банковского учреждения и его отметки на оригинале устава благотворительной организации. Еще в банке дадут письмо (в двух экземплярах) для налоговой инс-

пекции, где организация состоит на учете. Если благотворительная организация сразу же после открытия счета имеет намерение его использовать, стоит лично доставить экземпляры этого письма банка в налоговую инспекцию и вернуть один из них в банк с отметкой налоговой инспекции. Только после этого банк разрешит благотворительной организации использовать открытый счет для осуществления выплат.

Побывав в налоговой инспекции, следует также подать уведомление установленного образца (бланк можно получить в этой же инспекции), в котором организация сообщает налоговой инспекции об открытии счетов. Не забудьте вернуть в орган Пенсионного фонда корешок справки, прежде выданной им для предъявления в банк, с информацией банковского учреждения о номере открытого счета благотворительной организации.

Теперь время оформить документы для получения разрешения на изготовление печати. Для этого в органы разрешительной системы подают заявление, подписанное руководителем благотворительной организации, по установленной форме, образец которой можно получить в органе разрешительной системы; оригинал и нотариально заверенную копию свидетельства о государственной регистрации; справку из банка об открытии счета; извлечение из устава в той его части, где речь идет о правах организации иметь печать, штампы, банковский счет и самостоятельный баланс (такую справку подписывает руководитель организации); эскизы печати (штампа, если необходимо) в двух экземплярах; ксерокопию справки о внесении в Единый государственный реестр предприятий и организаций Украины, а также квитанцию об оплате услуг разрешительной системы, которая зависит от требуемого срока выдачи разрешения. Предоставленное органами разрешительной системы право на изготовление печати (штампа) позволит получить печать, заказав ее на специализированных предприятиях.

В конце важно не забыть подать заявление установленного образца налоговому инспектору той инспекции, где организация состоит на учете, с просьбой о регистрации организации как неприбыльной. Бланк заявления можно бесплатно получить в налоговой инспекции.

2.2. Налоговый статус неприбыльной организации

Регистрация юридического лица как общественной или благотворительной организации не означает, что такая организация уже получила статус неприбыльной.

Как говорилось ранее, после получения свидетельства о государственной регистрации такие организации в определенный срок должны обратиться в органы государственной налоговой службы по своему месторасположению для того, чтобы стать на налоговый учет. Для благотворительной организации – это месячный срок с момента получения свидетельства о регистрации. Для остальных неприбыльных организаций такой срок составляет 20 дней с момента получения свидетельства о государственной регистрации.

Став на учет как плательщики налогов, указанные организации должны также получить статус неприбыльных, причем это обязательно должно быть сделано до начала деятельности таких организаций.

Благотворительные, общественные организации, другие юридические лица, деятельность которых не связана с получением прибыли, получают соответствующий статус неприбыльности после внесения их органами государственной налоговой службы в Реестр неприбыльных организаций. Внесение в Реестр означает, что НПО освобождена от уплаты налогов на отдельные виды доходов, в зависимости от присвоенного кода.

Приобретение признака неприбыльности

НПО получают статус неприбыльности в соответствии с «Положением о Реестре неприбыльных организаций и учреждений» (далее Положение), утвержденным приказом Государственной налоговой администрации Украины № 232 от 11.07.1997 г.

Для рассмотрения вопроса о внесении в Реестр неприбыльных организаций и учреждений (далее – Реестр) неприбыльная организация должна предоставить (прислать) органу государственной налоговой службы по месторасположению организации регистрационное заявление по форме 1-Р Н согласно приложению 1 к Положению, а также нотариально заверенную копию устава (положения) организации, копии свидетельства о ее государственной регистра-

ции, справки о внесении в Единый государственный реестр предприятий и организаций Украины (ЄДРПОУ) с присвоенным идентификационным кодом.

После проверки учредительных документов организации, с учетом требований п. 7.11 Закона Украины «О налогообложении прибыли предприятий» № 334/94 (далее Закон № 334/94), «Порядка определения структуры признака неприбыльных учреждений (организаций)», утвержденного приказом Государственной налоговой администрации № 355 от 3.07.2000 г., по результатам рассмотрения заявления органом налоговой службы может быть принято решение о внесении организации в Реестр неприбыльных организаций или об отказе в таком внесении.

Чтобы избежать получения отказа во внесении в Реестр, необходимо еще до регистрации учредительных документов обратить внимание на их содержание. Имеется в виду соответствующее оформление устава организации, в том числе — детальное описание всех основных направлений работы организации (в том числе и социальных услуг в связи с принятием Закона Украины «О социальных услугах»), корректное формулирование условий финансирования деятельности организации, отсутствие несоответствий требованиям Закона № 334/94 в части статуса неприбыльности. Формальный подход к оформлению учредительных документов может стать основанием для отказа в присвоении признака неприбыльности. Следует обратить внимание, что такой отказ может произойти именно в связи с несоответствующим оформлением текста устава, отдельных его положений, наличием противоречий с положениями Закона № 334/94. Например, деятельность организации, определенная отдельными положениями устава, не совпадает с основной деятельностью, положения о продаже соответствующих услуг не конкретизированы в соответствии с п. 7.11.13 Закона № 334/94 (при условии вступления в действие этой нормы о праве неприбыльных организаций продавать товары, работы, услуги, связанные с их деятельностью), в уставе имеются противоречия между положениями, отсутствуют ссылки на то, что целью деятельности НПО не является получение прибыли, и т.д.

Зачастую учредительные документы содержат указания на «другие источники формирования имущества и средств, не запрещенные законодательством», «другие, не запрещенные законом виды деятельности», «право получения других доходов». Это противоречит п.п. 7.11.3 Закона № 334/94, где указан список доходов неприбыльных организаций, которые освобождены от налогообложения. Осторожным необходимо быть с указанием в уставе членских взносов как источника формирования имущества организации и вида ее дохода, поскольку такие взносы не упоминаются в Законе № 334/94 как налогонеоблагаемый доход. Такой вид дохода предусмотрен законом только для союзов, ассоциаций и других объединений юридических лиц, созданных для представления интересов учредителей.

Вопросы вызывает желание НПО заниматься издательской деятельностью, которая зачастую расценивается налоговыми инспекторами как обязательно коммерческая. Подобная и другие проблемы требуют от НПО одновременно творческого и взвешенного подхода к формулированию соответствующих положений устава.

С точки зрения практических аспектов получения статуса неприбыльности в учредительных документах неприбыльных организаций рекомендуется указывать исчерпывающий список видов деятельности и источников формирования дохода НПО. Целесообразнее указать возможность получения «пассивных доходов и доходов от основной деятельности в соответствии с законодательством Украины». Для благотворительных организаций существенное значение может иметь норма, предусматривающая проведение «других благотворительных мероприятий, не запрещенных законодательством», таких как благотворительные конкурсы или лотереи. Основанием для этого является ст. 16 Закона «О благотворительности и благотворительных организациях», которая определяет формы благотворительной деятельности, а не деятельности НПО вообще.

Как при подготовке учредительных документов к регистрации, так и во время деятельности неприбыльной организации важно обратить внимание на положения п. 7.11.13 Закона № 334/94, где регламентируется основная деятельность неприбыльных организаций.

Необходимо отличать понятие «непредпринимательское общество (организация)» от понятия «неприбыльное учреждение (организация)», которые определяются Законом Украины «О налогообложении прибыли предприятий».

Присвоение кода

При условии прохождения требований процедуры относительно признака неприбыльности организация получает льготы по налогообложению отдельных видов доходов, в соответствии с присвоенным ей местным налоговым органом четырехзначным кодом.

Распространенными для неприбыльных организаций являются следующие коды:

(0005) — благотворительные организации, созданные в порядке, определенном законом для проведения благотворительной деятельности (самые важные законы: «О благотворительности и благотворительных организациях», «О гуманитарной помощи» (абзац «б» п.п. 7.11.1 Закона № 334/94);

(0006) — общественные организации, созданные с целью проведения экологической, оздоровительной, аматорской, спортивной, образовательной и научной деятельности в порядке, определенном Законом «Об объединениях граждан» (абзац «б» п.п. 7.11.1 Закона № 334/94);

(0011) — другие юридические лица, деятельность которых не предусматривает получение прибыли согласно нормам соответствующих законов (абзац «г» п.п. 7.11.1. Закона № 334/94). Речь идет, как правило, об организациях, созданных на основании Закона «Об объединениях граждан» (дачные, садовые общества, гаражные кооперативы и т.д.), закона о социальных услугах;

(0012) — союзы, ассоциации и другие объединения юридических лиц, созданные для представления интересов учредителей, содержащиеся за счет средств единоразовых или периодических вкладов своих членов и не осуществляющие хозяйственную деятельность, за исключением получения пассивных доходов (абзац «д» п.п. 7.11.1 Закона № 334/94);

(0007) — творческие союзы, (0010) — кредитные союзы, (0008) — политические партии, (0013) — религиозные организации, которые действуют на основании других специальных законов.

Исключение организации из Реестра неприбыльных организаций проводится органом государственной налоговой службы, которым был присвоен признак неприбыльности (в случае нарушения норм Закона № 334/94 или других законодательных актов). Следствием такого исключения (если решение об исключении не будет отменено) является соответствующее налогообложение средств, имущества организации на общих основаниях.

О своевременности обжалования решений налогового органа, в том числе исключения из Реестра неприбыльных организаций, минимизации финансовых санкций важно помнить тем организациям, у которых юридический адрес отличается от фактического месторасположения и которые не уведомили налоговый орган о фактическом месторасположении юридического лица. Кроме санкций за неуведомление об изменении адреса, организация в таких случаях не своевременно узнает об исключении из Реестра, поздно реагирует на сообщения (решения) налоговых органов, чем усложняет для себя процедуру их обжалования.

В связи с темой лишения статуса неприбыльности часто вспоминают нарушения ограничений, установленных законом для благотворительных организаций. Ст. 20 Закона Украины «О благотворительности и благотворительных организациях» предусматривает количественное ограничение расходов на содержание благотворительной организации в размере не более 20% сметы организации в текущем году. Превышение этой квоты может привести к лишению статуса неприбыльной организации. Однако законодательство Украины не дает четкого определения расходов на содержание организации (которые можно сравнить лишь с административными расходами, как они определены в стандартах бухгалтерского учета) и не устанавливает формы и порядка оформления сметы организации, так что, умело пользуясь этим, организация может избежать неблагоприятных последствий. Бытует также мнение, что все расходы, включенные в бюджет грантового соглашения или иначе определенные донором как целевые либо направленные на реализацию конкретного проекта, направлены исключительно на основную деятельность организации и не могут считаться расхо-

дами на ее содержание, однако оно достаточно спорно, и поэтому организациям рекомендуется время от времени отслеживать бюджеты своих проектов с точки зрения указанных ограничений и сравнивать их с общей сметой.

О доходах, освобожденных от налогообложения

Пункт 7.11 Закона № 334/94 устанавливает для разных видов неприбыльных организаций, в зависимости от присвоенного кода признака неприбыльности, разные виды доходов, освобожденные от налогообложения.

Так, благотворительные — код (0005), общественные организации — код (0006) освобождены от уплаты налогов на:

- доходы, полученные в виде средств или имущества, которые поступают бесплатно или в виде безвозмездной финансовой помощи или добровольных пожертвований;
- пассивные доходы;
- средства или имущество, которые поступают от проведения их основной деятельности (с учетом положений п.п. 7.11.13 Закона № 334/94);
- за некоторыми исключениями, дотации и субсидии, полученные из государственного или местного бюджетов, государственных целевых фондов или в пределах благотворительной, в том числе гуманитарной или технической, помощи.

В соответствии с п. 1.22 Закона № 334/94 безвозмездная финансовая помощь включает такие виды средств:

- сумма средств, переданная НПО в соответствии с договорами дарения и другими договорами, которые не предусматривают компенсацию или возврат средств (кроме бюджетных дотаций и субсидий), или без заключения таких соглашений;
- сумма безнадежной задолженности, возмещенная должником после списания такой задолженности;
- сумма задолженности НПО перед другими юридическими или физическими лицами, которая была уплачена после истечения срока исковой давности;
- кредит или депозит, предоставленный НПО без установления сроков возвращения основной суммы, кроме кредитов, предоставленных под бессрочные облигации, и депозитов до востребования в банках.

К бесплатно предоставленным товарам согласно п.п. 1.23, 1.24 Закона № 334/94 приравнивают:

- сумму стоимости товаров, переданную на основании договоров дарения и других договоров, которые не предусматривают компенсацию стоимости или возврата товаров, или без заключения таких договоров;
- услуги, которые предоставляются без требований относительно их стоимости;
- товары, переданные НПО на ответственное хранение и использованные в ее хозяйственной деятельности.

К пассивным доходам относят доходы, полученные в виде процентов, дивидендов, страховых выплат и возмещений, а также роялти (плата за использование или право пользования объектом интеллектуальной собственности), в понимании соответствующих подпунктов ст. 1 Закона № 334/94. Процентами не являются плата за аренду, оперативный или финансовый лизинг, рента, и поэтому они подлежат налогообложению на общих основаниях.

Основной считается деятельность неприбыльных организаций по предоставлению благотворительной помощи, просветительских, культурных, научных, образовательных и других подобных услуг для общественного потребления, по созданию системы социального обеспечения граждан и для других целей, предусмотренных уставными документами, заключенными на основании соответствующих законов о неприбыльных организациях. П.п. 7.11.13 Закона № 334/94 также относит к основной деятельности продажу неприбыльной организацией товаров (услуг), которые пропагандируют принципы и идеи, для защиты которых была создана такая неприбыльная организация, и которые тесно связаны с ее основной деятельностью, если цена таких товаров (услуг) ниже обычной или когда такая цена регулируется государством. К сожалению, на сегодня приходится учитывать тот факт, что на протяжении последних нескольких лет действие нормы закона о праве неприбыльных организаций продавать товары, работы, услуги, связанные с их деятельностью, останавливается законами о государственном бюджете на соответствующий год, в том числе и на 2005, по-

этому необходимо отметить, что доходы от продаваемых такими организациями товаров, работ, услуг подлежат соответствующему налогообложению, а неприбыльные организации подвергаются риску лишения статуса неприбыльности. Это положение необходимо учитывать при любом упоминании или рассмотрении по ходу настоящей публикации вопроса продажи неприбыльными организациями товаров, работ, услуг, в том числе при рассмотрении соответствующих связанных с этим налогов. Указанные проблемы зачастую решаются сегодня с помощью т.н. «социального предпринимательства» путем создания НПО коммерческих предприятий и обществ.

Налог на добавленную стоимость

Благотворительные, общественные организации, которые имеют соответствующий признак неприбыльности, могут быть плательщиками налога на добавленную стоимость (НДС), например, при ввозе на территорию Украины приобретенного за рубежом товара.

Кроме того, непредпринимательские, неприбыльные организации должны зарегистрироваться плательщиками налога на добавленную стоимость, если общая сумма от осуществления операций по поставке (для НПО в основном продаже) товаров не превышает 300 тыс. гривен на протяжении 12 последних календарных месяцев.

В законодательстве о налоге на добавленную стоимость существуют также льготы, которые основываются на статусе неприбыльной организации, а не на видах ее деятельности. В частности, от этого налога освобождены неприбыльные организации, имеющие признаки неприбыльности, с присвоенными им кодами (0005–0007), (0014), при получении (ввозе в Украину) товаров и услуг как благотворительной помощи, которые используются для благотворительной деятельности. Таким образом от налогообложения НДС освобождена гуманитарная помощь.

Юридические лица, в том числе неприбыльные организации, имеют право выбора приобретения товаров (работ, услуг) у плательщика НДС или у лица, которое не является плательщиком НДС.

Лицензирование

На НПО распространяются требования относительно получения необходимых разрешений, лицензий на проведение отдельных видов деятельности. Даже бесплатная передача лекарственных средств физическим лицам должна проводиться лицензированным учреждением.

В соответствии со ст. 164 Кодекса Украины об административных правонарушениях, проведение хозяйственной деятельности без лицензии, если ее получение предусмотрено законом, влечет за собой штраф в размере от трех до восьми необлагаемых налогом минимальных доходов граждан с конфискацией продукции, сырья и средств производства или без такой конфискации. Проведение хозяйственной деятельности, которая нарушает условия лицензирования, с целью получения дохода в крупных размерах (более 1000 необлагаемых налогом минимальных доходов граждан), наказывается Уголовным кодексом (ст. 202).

Под хозяйственной деятельностью следует понимать любую деятельность, связанную с торговлей, предоставлением услуг, выполнением работ. А под торговлей — любые операции по гражданско-правовым договорам, которые предусматривают передачу собственности (Закон Украины «О лицензировании определенных видов хозяйственной деятельности» от 01.06.2000 г. № 1775-III).

Список видов хозяйственной деятельности, подлежащих лицензированию, содержится в Законе «О лицензировании определенных видов хозяйственной деятельности», а органов лицензирования — в Постановлении Кабинета Министров Украины от 14.11.2000 г. № 1698 «Об утверждении списка органов лицензирования» (с соответствующими изменениями и дополнениями).

Следует отметить, что до сих пор орган лицензирования профессиональной деятельности в сфере предоставления социальных услуг, а также механизм самого лицензирования (согласно Закону «О социальных услугах») законодательством Украины не определены.

Льготы по плате за землю и коммунальному налогу

Согласно ст. 12 Закона Украины «О плате за землю» № 2535-ХІІ от 3.07.1992 г. благотворительные, религиозные организации, которые не занимаются предпринимательской деятельностью, общественные организации инвалидов и их предприятия пользуются льготами относительно платы за землю. Во многих территориальных общинах благотворительные и общественные организации решением местных советов освобождаются от уплаты такого местного налога, как коммунальный.

О своевременности выполнения обязательств перед бюджетами и целевыми фондами

С учетом наличия у НПО льгот по налогообложению только отдельных видов доходов в зависимости от присвоенного признака неприбыльности, а также в случаях необходимости уплаты НДС, налога на прибыль, сборов заслуживают внимания:

- положения п. 17.1.7, п. 17.2 Закона Украины «О порядке погашения обязательств налогоплательщиков перед бюджетами и государственными целевыми фондами» от 21.12.2000 г. № 2181-ІІІ, где определены соответствующие санкции за задержку уплаты согласованной суммы налогового обязательства;

- «Судебная практика решения споров, связанных с применением законодательства о налогообложении субъектов предпринимательства», согласованная постановлением Президиума Верховного Суда Украины № 44 от 23.12.2003 г. (Вестник Верховного Суда Украины. — 2004. — № 3), где изложены вопросы применения норм законодательства, определяющих сроки уплаты налогов и сборов (обязательных платежей), а также применения п.п. 16.5.1 п. 16.5. ст. 16 Закона № 2181-ІІІ, — определение времени, с которого налоговое обязательство налогоплательщика считается выполненным.

Упрощенная система налогообложения

«Социальное» предпринимательство — это функционирование других непредпринимательских учреждений, в которых отсутствует налоговый признак неприбыльности или которые исключены из налогового Реестра неприбыльных предприятий. Социальным предпринимательством могут

заниматься и предпринимательские юридические лица, в том числе созданные при участии благотворительных, общественных организаций, и физические лица.

Поэтому необходимо иметь в виду наличие другой системы налогообложения для таких субъектов.

В Украине законодательными актами урегулированы отношения по уплате налогов, предусмотренных Законом Украины «О системе налогообложения», и по уплате единого налога, предусмотренного Указом Президента Украины «Об упрощенной системе налогообложения, учета и отчетности субъектов малого предпринимательства» от 03.07.1998 г. № 727 (далее Указ № 727) и Законом Украины «О поддержке малого предпринимательства».

Таким образом, в нашей стране существуют две самостоятельные системы налогообложения – обычная и упрощенная.

Обычная система, предусмотренная Законом Украины «О поддержке малого предпринимательства», – это исчерпывающий список общегосударственных и местных налогов.

Суть упрощенной системы, основанной Указом № 727 и закрепленной в Законе «О поддержке малого предпринимательства», согласно ст. 11 этого Закона, состоит в замене уплаты налогов, предусмотренных обычной системой налогообложения, уплатой единого налога.

В соответствии с Указом упрощенная система налогообложения, учета и отчетности введена для следующих субъектов предпринимательства:

- физических лиц, которые занимаются предпринимательской деятельностью без создания юридического лица и в трудовых отношениях с которыми, включая членов их семей, на протяжении года пребывает не более 10 человек, а объем выручки от реализации продукции (товаров, работ, услуг) за год не превышает 500 тыс. грн.;
- юридических лиц – субъектов предпринимательской деятельности любой организационно-правовой формы и формы собственности, у которых за год среднее учетное количество работников не превышает 50 человек и объем выручки которых от реализации продукции (товаров, работ, услуг) не превышает 1 млн грн.

Субъекты малого предпринимательства – физические лица – выбирают этот способ налогообложения путем получения свидетельства об уплате единого налога. Ставка единого налога для физических лиц устанавливается местными советами и не может составлять менее 20 грн. и более 200 грн. в месяц. В случае, когда плательщик единого налога занимается предпринимательской деятельностью с использованием наемной рабочей силы или при участии в предпринимательской деятельности членов его семьи, ставка единого налога увеличивается на 50% за каждого человека.

Субъект предпринимательской деятельности – юридическое лицо, которое перешло на упрощенную систему налогообложения, учета и отчетности, самостоятельно выбирает одну из двух ставок единого налога:

- 6% суммы выручки от реализации продукции (товаров, работ, услуг) без учета акцизного сбора в случае уплаты НДС (в соответствии с Законом «О налоге на добавленную стоимость»);
- 10% суммы выручки от реализации продукции (товаров, работ, услуг), за исключением акцизного сбора, в случае включения НДС в состав единого налога.

В соответствии со ст. 6 Указа, субъект предпринимательской деятельности, который платит единый налог, не является плательщиком установленных налогов и сборов (обязательных платежей), в том числе НДС (кроме случая, когда юридическое лицо выбрало способ налогообложения доходов по единому налогу по ставке 6%), налога на прибыль предприятий, платы за землю.

По вопросам уплаты налога на землю необходимо учитывать п. 6 Постановления Кабинета Министров Украины от 16.03.2000 г. № 507 «О разъяснении Указа Президента Украины от 3.07.1998 г. № 727», согласно которому субъект малого предпринимательства освобождается от платы (налога) за землю только за земельные участки, используемые им для проведения предпринимательской деятельности. Заслуживают внимания в этой связи соответствующие статьи, опубликованные в газете «Юридическая практика», № 8 от 22.02.2005 г.

Проверки контролирующими органами

Одной из составляющих многочисленных реформ в Украине является политика уменьшения количества государственных проверок и контроля над деятельностью учреждений, организаций. Контролирующие органы имеют право проводить плановые и внеплановые выездные проверки.

Плановая проверка — это предусмотренная в плане работы контролирующего органа проверка финансово-хозяйственной деятельности субъекта хозяйственной деятельности. Такая проверка проводится не чаще чем один раз в год. При этом контролирующий орган обладает правом проведения проверки только при условии письменного уведомления не позднее чем за 10 календарных дней до дня проведения указанной проверки, где должна быть указана дата ее проведения.

Внеплановая — это проверка, которая в план работы контролирующего органа не включена. Так, для проведения внеплановой проверки налоговыми органами необходимо наличие, по крайней мере, одного основания из предусмотренных ст. 11-1 Закона Украины «О государственной налоговой службе», а именно:

1) когда по результатам проверок других налогоплательщиков выявлены факты, которые свидетельствуют о нарушении налогоплательщиком законов Украины о налогообложении, валютного законодательства, если налогоплательщик не предоставит объяснение и его документальное подтверждение по обязательному письменному запросу органа государственной налоговой службы на протяжении десяти рабочих дней со дня получения запроса;

2) если налогоплательщиком не поданы в установленный срок налоговая декларация или расчеты, если их представление предусмотрено законом;

3) когда выявлена недостоверность данных, которые содержатся в налоговой декларации, поданной налогоплательщиком, если налогоплательщик не предоставит объяснение и его документальное подтверждение по обязательному письменному запросу органа государственной налоговой службы на протяжении десяти рабочих дней со дня получения запроса;

4) когда налогоплательщик подал в установленном порядке жалобу о нарушении законодательства должностными лицами органа государственной налоговой службы во время проведения плановой или внеплановой выездной проверки, в которой требует полной или частичной отмены результатов соответствующей проверки;

5) в случае возникновения потребности в проверке сведений, полученных от лица, которое имело правовые отношения с налогоплательщиком, если налогоплательщик не предоставит объяснение и его документальное подтверждение по обязательному письменному запросу органа государственной налоговой службы на протяжении десяти рабочих дней со дня получения запроса;

6) если проводится реорганизация (ликвидация) предприятия;

7) если относительно налогоплательщика (должностного лица налогоплательщика) в порядке, установленном законом, налоговой милицией заведено оперативно-розыскное дело, в связи с чем есть потребность в проведении внеплановой выездной проверки хозяйственной и финансовой деятельности такого налогоплательщика;

8) в случае, когда вышестоящий орган государственной налоговой службы в порядке контроля за достоверностью выводов нижестоящего органа государственной налоговой службы осуществил проверку документов обязательной отчетности плательщика налогов или выводов акта проверки, составленного нижестоящим контролирующим органом, и выявил их несоответствие требованиям законов, что привело к непоступлению в бюджеты сумм налогов и сборов (обязательных платежей). Внеплановая выездная проверка в этом случае может инициироваться вышестоящим органом государственной налоговой службы лишь в том случае, если относительно должностных или служебных лиц нижестоящего органа государственной налоговой службы, которые проводили плановую или внеплановую выездную проверку отмеченного налогоплательщика, начато служебное расследование или возбуждено уголовное дело;

9) если плательщиком подана декларация с отрицатель-

ным значением по налогу на добавленную стоимость, которое составляет более 100 тыс. гривен.

Внеплановыми проверками считаются также проверки в пределах полномочий налоговых органов, определенных законами Украины «О применении регистраторов расчетных операций в сфере торговли, общественного питания и услуг», «О государственном регулировании производства и обращения спирта этилового, коньячного и плодового, алкогольных напитков и табачных изделий», а в других случаях — по решению суда.

Внеплановая выездная проверка налогового органа может осуществляться лишь на основании решения суда.

Контролирующие органы не должны присылать предупреждения о проведении внеплановой проверки.

Контролирующими органами, которые имеют право проводить плановые и внеплановые проверки финансово-хозяйственной деятельности, являются:

- а) органы государственной налоговой службы — в отношении уплаты налогов и сборов в бюджеты и государственные целевые фонды, неналоговые платежи;
- б) таможенные органы — в отношении уплаты ввозной пошлины, акцизного сбора и НДС, которые взимаются в случае ввоза (пересылки) товаров на таможенную территорию Украины в момент пересечения таможенной границы;
- в) органы государственного казначейства, государственной контрольно-ревизионной службы в пределах их компетенции.

С целью предотвращения несанкционированных проверок рекомендуется ведение журнала проверок.

В соответствии с Порядком ведения журнала регистрации проверок, утвержденным приказом Государственного комитета Украины по вопросам развития предпринимательства от 10.08.1998 г. № 18, зарегистрированным в Министерстве юстиции Украины 01.10.1998 г. под № 619/3059 (далее Порядок), представитель контролирующего органа перед началом проверки должен обязательно сделать запись в журнале, заполняя при этом все предусмотренные графы, и поставить свою подпись. Отказ лица, которое осуществляет проверку, от записи в журнале является основанием для недопуска его

к проведению проверки. Лицо без служебного удостоверения не имеет права принимать участие в проверках.

Согласно Порядку, журнал прошивается и заверяется печатью и подписью директора или владельца юридического лица. Страница(ы) журнала предусматривает(ют) такие графы:

- цель и характер проверки; наименование организации, которая осуществляет проверку;
- фамилия, имя, отчество лица, проводящего проверку;
- номер служебного удостоверения и должность лица, осуществляющего проверку;
- дата выдачи и номер направления или предписания для проведения проверки;
- сроки проведения проверки (начало, окончание);
- подпись лица, осуществляющего проверку; примечания.

Использованная в главе 2.2 литература:

Винников О. Неприбыльные организации: ресурсы и налогообложение. — К.: Центр инноваций и развития, 2002.

Итак, несмотря на то, что ВИЧ-сервисные организации, о которых идет речь, являются неправительственными, они все же функционируют в законодательном поле Украины, которое охватывает большой круг юридических вопросов. Некоторые из них мы постарались осветить в этой публикации, но все же каждый отдельный случай требует детального рассмотрения. Поэтому консультации юриста необходимы для успешной деятельности организации. Советы специалиста, осведомленного во всех тонкостях правовых аспектов работы НПО, поможет вам легче проходить рутинные процедуры и вовремя реагировать на изменения нормативных актов, избегая недоразумений.

РАЗДЕЛ 3

Функционирование организации

Рассмотрев некоторые юридические аспекты работы НПО, предлагаем перейти к другим, не менее насущным вопросам ее повседневного функционирования. В этом разделе рассматривается деятельность неприбыльной организации с точки зрения:

- стратегии НПО и ее воплощения в жизнь через рабочий план организации, ее структуру и процедуры;
- денежных потоков в организации и управления ими;
- основного рабочего механизма организации и ее ценности — людей, которые в ней работают и с ней сотрудничают;
- внешнего мира и позиционирования себя в нем ВИЧ-сервисной НПО.

3.1. Организация и ее стратегия

3.1.1. Цель, миссия, видение

Многие организации третьего сектора гораздо лучше осознают свою миссию, чем прибыльные организации, поскольку были созданы с целью ее достижения. Благотворительные организации создаются для оказания помощи людям с особыми потребностями, профсоюзы оберегают человеческий труд от эксплуатации, фонды являются ответом на острую социальную потребность. Организации работают более эффективно, если в них присутствует четкое ощущение миссии. Сотрудники таких организаций разделяют сущность общего направления деятельности, что воодушевляет их в работе над достижением поставленных целей. В организации с четким определением миссии убеждения сотрудников соответствуют стратегии организации.

Как правило, миссия организации формулируется на бумаге и часто является в сокращенном виде как цель и предмет деятельности частью устава организации. Классическое описание миссии включает в себя такие компоненты: видение, непосредственно миссию и ценности.

Видение — желаемая ситуация в будущем. Часто видение передается при помощи следующей формулировки: «Мы хотим достичь мира, в котором...». Видение отражает идеальную ситуацию, которой хочет добиться организация, причем очевидно, что только своими силами организация ее достичь не сможет. Видение выполняет скорее мотивационную функцию.

Миссия отражает причину существования организации. Люди, работающие в третьем секторе, как правило, имеют сильную мотивацию к работе и желание изменить мир к лучшему. Миссия — это формулирование того, что нужно сделать, чтобы достичь видения организации.

Ценности — принципы, которыми руководствуется организация в своей деятельности.

Другими словами, видение представляет собой окончательную цель деятельности организации, миссия — причину и суть ее существования, а ценности — то, каким образом будет осуществляться деятельность.

После прояснения и формулирования миссии организации необходимо прилагать усилия, чтобы она функционировала и ей соответствовала работа каждого сотрудника. Ежегодно может проводиться семинар по планированию и пересмотру деятельности организации, во время которого

Пример: миссия Международного Альянса по ВИЧ/СПИД

Видение: мир, в котором люди не умирают от СПИД. Для нас это мир, в котором сообщества взяли ВИЧ/СПИД под контроль и проводят профилактику заражения ВИЧ-инфекцией, предоставляют уход и поддержку и смягчают негативные последствия эпидемии.

Миссия: снизить уровень распространения ВИЧ и смягчить негативные последствия СПИД.

Ценности

Альянс придерживается сбалансированного подхода к эпидемии, который основывается на принципах общественного здравоохранения, прав человека и развития. В работе мы придерживаемся общих ценностей и принципов. Мы верим, что:

- жизни всех людей одинаково ценны. Уязвимость людей к ВИЧ усугубляется неравными силовыми отношениями,

особенно в случае бедности и нарушения прав человека. Гендер, вероисповедание, класс, раса, этнос и сексуальная ориентация являются источниками уязвимости и неравенства во многих обществах.

- У людей есть право на необходимую информацию и услуги. У них должен быть доступ к точной и полной информации о профилактике ВИЧ, полноценных программах профилактики и инициативах, пропагандирующих самоопределение, достоинство, качество жизни для людей с ВИЧ и для групп, на которых может повлиять распространение ВИЧ/СПИД. У людей есть право на уход и поддержку при СПИД; доступ к соответствующим социальным услугам, включая лечение и паллиативный уход на дому для людей с ВИЧ.

может обсуждаться степень достижения поставленных целей. Можно проводить встречи региональных представителей организации для прояснения позиций в регионах. Менеджеры могут привлекать внимание сотрудников к связи между миссией организации и ее повседневной деятельностью, напоминая людям, что их работа является вкладом в реализацию миссии организации.

Важно помнить, что миссия является наибольшей ценностью для тех людей, которые ее разрабатывали. Команда менеджеров, проведя бесконечные часы над разработкой миссии с целью усиления эффективности работы организации, может быть разочарована плодами своего творчества: высланная всем сотрудникам копия документа может показаться проявлением цинизма. Лица, не привлеченные к разработке миссии, могут рассматривать ее как рекламу. В связи с этим очень важно привлекать к разработке миссии как можно большее (но все же в разумных пределах) количество сотрудников организации.

Считается, что идеальная миссия должна соответствовать трем следующим критериям:

- 1) быть короткой и доступно сформулированной;
- 2) содержать обтекаемые формулировки, чтобы быть более долгосрочной;
- 3) быть особенной, для выделения этой организации из других.

3.1.2. Стратегическое планирование

В контексте миссии и в соответствии с ней разрабатываются стратегии организации.

Стратегии являются широкими категориями действия, которые показывают, как человеческие, финансовые и другие ресурсы будут использованы для достижения установленных целей. Они привлекают внимание людей к определенному количеству идей, позволяющих реализовать практическую деятельность организации в их контексте. Они также предоставляют логическое обоснование того, как ресурсы будут использованы в различных целях и деятельности.

В современном обществе с его уровнем требований руководители должны работать, используя комплексные стратегии. Времена исполнения функциональных обязанностей остались в прошлом. Менеджерам следует иметь ясное представление того, как их деятельность входит в целостную стратегию организации. Им следует предвидеть изменения во внешнем окружении и соответственно реагировать на них.

Обычно количество стратегических целей невелико. От трех до шести целей дают возможность достичь хорошей дисциплины и стимулировать организацию к определению наиболее важных вопросов, в то же время такое количество целей позволяет отобразить многогранность, которая является неотъемлемым качеством большинства организаций третьего сектора.

Даже при таком количестве нельзя избежать конфликта между целями. Большинство организаций из сферы искусства стремятся создавать произведения, но также хотят больших аудиторий. Агентства по предоставлению помощи стараются увеличить свои поступления драматическими призывами в чрезвычайных ситуациях, но не хотят унижить гордость людей, которые борются за выживание в трудных условиях.

Идея создания прозрачных стратегий стала популярной в третьем секторе в последние годы, потому что организациям приходится соответствовать быстрым изменениям существующих обстоятельств, что постоянно

требует постановки более четких задач, новых целей и перераспределения ресурсов. При наличии точно прописанных стратегий организации легче показывать спонсорам, что будет достигнуто за их деньги.

Стратегия не является статичной. Она меняется со временем, под влиянием условий и людей. Стратегия развивается в трех направлениях. Во-первых, это возрастающий процесс. Она обычно изменяется посредством маленьких шагов. Новые идеи апробируются, приобретается опыт перед принятием основных новых стратегий. Организации сокращают риски от применения новых идей путем экспериментирования, извлечения уроков из опыта и модифицирования целей по мере их развития. Соответственно, стратегию не следует рассматривать как то, над чем работают лишь в период создания стратегического плана.

Эволюция стратегии — также процесс политический. Стратегия возникает вследствие процесса переговоров, договоренностей и компромиссов между людьми с различными интересами внутри организации. Сильные личности и группы, таким образом, оказывают значительное воздействие на стратегию организации. То, как они видят проблему, может иметь более сильное влияние, нежели фактическая точность их аргументов. В итоге стратегия — это не только результат беспристрастного анализа; чаще это вопрос власти и влияния различных участников.

В конце концов, стратегия является результатом аналитического процесса. С этой точки зрения, стратегия возникает из системного и логического анализа окружения организации и ее текущей деятельности.

Это приводит к определению новых целей и стратегий, которые обычно принимают форму стратегического плана. Хотя планирование является неотъемлемым элементом руководства организациями третьего сектора, аналитический подход к развитию стратегии следует рассматривать лишь как один из трех процессов, ее определяющих.

Развитие понимания стратегической позиции

Стратегическая позиция позволяет увидеть организацию или услугу в контексте окружающей обстановки. Для этого собирается и обобщается информация из внутренних и внешних источников. Существует ряд методов, которые можно использовать с целью расширения понимания стратегической позиции организации.

Анализ пробелов — это метод фокусирования внимания организации на нуждах потребителя услуг. В него входят: подготовка оценки нужд потребителя услуг и их сравнение с имеющимися услугами. Это может происходить посредством обзора ситуации в среде потребителей услуг путем переговоров с другими поставщиками или выяснения позиции осведомленных людей внутри и вне организации. Цель — сформировать суждения, которые помогут определить наименее удовлетворенные нужды потребителей услуг и указать таким образом на области, в которых требуются новые услуги или расширение существующих услуг.

Анализ деятельности конкурентов — методика, используемая для сравнения организации или услуги с аналогичными у других поставщиков. Роль и значение такого анализа возрастает, поскольку организации третьего сектора вынуждены состязаться за гранты, пожертвования и потребителей услуг. Метод используется для сравнения вида, финансирования и стоимости услуг у разных поставщиков, уточнения сфер, подлежащих улучшению и развитию. Информация может быть получена из ежегодных отчетов, запрошена у экспертов других поставщиков, таких как спонсоры и потребители услуг.

Анализ «денежной стоимости» услуг — метод сравнения прибылей от разных услуг с их стоимостью и, более точно, субсидией, требуемой для обеспечения услуги. Сюда включается расчет субсидии, необходимой для обеспечения каждой услуги, и разделение на количество потребителей услуг для получения единицы субсидии.

Полученная цифра может сравниваться с рейтингом важности каждой услуги. Это не означает, что услуги с более высокой стоимостью менее ценны, но помогает четко определить затраты на расширение каждой услуги и экономию, которую можно получить от ее сокращения.

SWOT (от англ. Strengths – сильные стороны, Weaknesses – слабые стороны, Opportunities – возможности, Threats – угрозы) – известная техника, которая используется для сравнения сильных и слабых сторон, возможностей и рисков организации при предоставлении конкретных услуг.

Предварительные условия для стратегического планирования

Существует ряд условий, при которых стратегическое планирование или является нецелесообразным, или эффективно не работает как инструмент менеджмента.

1. Организации следует иметь достаточную независимость для формирования ее собственных целей и применения ресурсов для их достижения.

Если единица организации является неотъемлемой частью большей системы, стратегическое планирование может оказаться нецелесообразным. В 1992 г. симфонический оркестр Би-Би-Си входил в состав Би-Би-Си. У него не было собственных счетов или менеджмента, а его распорядок работы определялся требованиями Радио-3. Стратегическое планирование в данном случае должно было бы ориентироваться на масштаб Би-Би-Си в целом.

2. Мотивация руководства и главного администратора (как правило, председателя правления или исполнительного директора) является обязательной частью стратегического планирования. Незаинтересованность руководителя в процессе стратегического планирования и использования плана как инструмента менеджмента порождает скептическое отношение, и план оказывается неэффективным.

3. Стабильность старшего звена менеджмента.

Если два или больше руководителей собираются уходить или предвидится крупная реорганизация руководства, стратегическое планирование попадет под влияние реорганизации. Такой период – не время для беспристрастного анализа деятельности организации и ее перспектив.

Точно так же, если новые участники недавно примкнули к команде или команда только создана, групповая динамика «формирования» помешает стратегическому планированию.

4. Отсутствие значительных кризисов.

Потеря основного источника финансирования, фундаментальные разногласия о будущем развитии, отставка большого количества членов правления или наблюдательного совета или увольнение исполнительного директора являются обстоятельствами, противодействующими эффективному планированию. Необходима достаточная стабильность в организации и желание руководящего состава сохранять беспристрастность для эффективного планирования.

5. Различение стратегического и рабочего планирования.

Организации, предлагающие определенное количество услуг, должны четко различать стратегическое планирование — предмет этой главы — и рабочее планирование (следующая глава). Стратегическое планирование связано с управлением организацией в целом и размещением ресурсов под различные услуги и деятельность. Рабочее планирование связано с практическими кратковременными планами по каждой из услуг и каждому из видов деятельности.

В стратегическом планировании как сам процесс планирования, так и суть плана являются важными окончательными факторами для старшего руководства, которое консультируется с персоналом, а иногда с потребителями услуг и другими участниками. В рабочем планировании старшее руководство несет первичную ответственность за организацию процесса, а конкретные отделы и менеджеры ответственны за его наполнение.

Как добиться высокого качества плана

Качественный план имеет следующие характеристики.

Он предполагает ясные формулировки и здравые суждения. Ключ к успешному планированию — это синтез информации с целью концентрации на критических тенденциях, оказывающих значительное влияние на организацию. Это позволит людям проявить ясное стратегическое мышление. Глубинная мысль и здравые суждения являются предпосылками для могущественной стратегии.

Необходимо иметь четкие параметры исполнения. Хороших намерений недостаточно. Плану необходимы

цели и критерии их достижения. Должна присутствовать комбинация количественных и качественных критериев.

Он точен, но поддается адаптации. План не должен быть неизменным или настолько четко выписанным, что не получится его изменить в случае перемены обстоятельств. Но также не следует его обобщать настолько, что он станет означать все, что угодно.

3.1.3. Рабочий план организации

Внедрение стратегии организации и реализация ее миссии в конкретной работе является функцией менеджмента организации, существующих в ней процессов и структур. Основным документом, который позволяет увидеть связь между стратегией и реальной пошаговой работой организации, является ее рабочий план.

Рабочий план должен, в первую очередь, быть рабочим планом организации. Как правило, НПО финансируются из различных источников, выполняют несколько проектов сразу и имеют несколько рабочих планов по соответствующим проектам. Но для укрепления позиций организации и формирования целостного видения того, как реализуется ее миссия, очень важно иметь консолидированный план, в котором отображается вся проводимая работа.

Такой консолидированный план может структурироваться по-разному. Наиболее полно рабочий план будет выполнять свою функцию связи стратегии с реальной работой, если будет структурирован согласно стратегическим задачам организации, представленным в виде разделов рабочего плана.

В качестве примера такого консолидированного плана предлагаем вашему вниманию рабочий план программы «Преодоление эпидемии ВИЧ/СПИД в Украине», поддержанной Глобальным фондом для борьбы со СПИД, туберкулезом и малярией.

Этот план имеет два уровня. На первом, который занимает не более страницы, представлен общий обзор деятельности организации согласно основным целям ее работы. У исполнителя программы – Международного Альянса по ВИЧ/СПИД – эти задачи соответствуют отделам организации.

ПЛАН РАБОТЫ ОРГАНИЗАЦИИ — УРОВЕНЬ ПРОГРАММЫ								
Общая цель	Преодоление эпидемии ВИЧ/СПИД в Украине							
Программ- ные задачи	Индикато- ры	Интервен- ции	январь	февраль	март	и т.д.	Бюджет	Исполнитель
1. Обеспече- ние эффек- тивного руко- водства прог- раммой	Создание команды управления проектами	Создание ко- манды и сис- тем менед- жмента (включая зарплаты, аренду, ко- мандировки и междуна- родную тех- ническую помощь)	X	X	X	X	X	Альянс
2. Расшире- ние лечения, ухода и под- держки для ЛЖВ	Создание команды отдела до июня 04	2.1. Создание команды отдела	X	X	X	X	X	Альянс
	Создание протоколов по лечению ЛЖВ	2.2. Разработка стандартов лечения	X	X	X	X	X	Альянс, СПИД- центр
	2100 лиц с прогресси- рующей стадией ВИЧ-ин- фекции по- лучают ан- тиретрови- русную те- рапию до конца года	2.3. Закупка и предостав- ление АРВ- терапии и других пре- паратов	X	X	X	X	X	Альянс, IDA, PATH, СПИД-центр, местные поставщики
	Проведено 35 тренин- гов	2.4. Прове- дение тренингов для медпер- сонала	X	X	X	X	X	Альянс, победитель конкурса
3. И т.д.	2800 ЛЖВ предоставле- ны уход и поддержка	2.5. Разработка услуг ухода и поддержки	X	X	X	X	X	Альянс, Сеть ЛЖВ, победители конкурса

Второй же уровень представляет собой детализацию конкретных видов деятельности по каждой из задач. В случае, если перед каждым отделом организации стоит своя задача,

планом второго уровня будет план работы по каждому отделу. Далее представим пример такого плана:

ПЛАН РАБОТЫ КОМПОНЕНТА ПО ЛЕЧЕНИЮ, УХОДУ И ПОДДЕРЖКЕ								
Общая цель	Преодоление эпидемии ВИЧ/СПИД в Украине							
Основная задача компонента	2. Расширение лечения, ухода и поддержки для ЛЖВ							
Ожидаемые результаты	Виды деятельности	январ.	февр.	март	апр.	и т.д.	Бюджет	Ответственный
2. 1. ...	...	x	x	x	x	x	...	...
2.2. Создание протоколов по лечению ЛЖВ	Печать и распространение разработанных во время фазы I 4 протоколов				x	x	x	Альянс
	Создание рабочей группы по разработке 3 протоколов по лечению				x		x	Альянс, СПИД-центр
	Разработка и утверждение МЗ протокола по лечению ПИН					x	x	Альянс, ТВД
	Печать и распространение протокола по лечению ПИН						x	Альянс
	...						...	...
3. И т.д.								

Бюджетированный рабочий план очень удобен для оценки как программной, так и соответствующей финансовой успешности. Достаточно удобно в целях финансовой отчетности присваивать определенным строкам плана такие же бюджетные коды. Например, в предложенном плане работы по отделу приведен бюджетный код 2.2, который соответствует программной деятельности по созданию протоколов по лечению ЛЖВ. При формировании финансовой отчетности можно будет легко проследить, насколько организация продвинулась в выполнении этого задания за отчетный период времени.

При необходимости рабочий план может содержать дополнительные колонки. Если организация работает в не-

скольких регионах и региональное измерение важно для программной и финансовой отчетности, можно добавить колонку «Регион» и в нее вносить соответствующий код региона, в котором проводится деятельность. Если предполагается программа выдачи грантов, соответствующая колонка может содержать номера грантовых соглашений и т.д.

Созданию рабочего плана нужно уделять достаточно времени и усилий и постараться, чтобы он выполнял максимальное количество функций: планирования, связи стратегии с повседневной работой организации, программного и финансового мониторинга и отчетности, презентационную функцию.

3.1.4. Мониторинг и оценка

Мониторинг и оценка являются важной составной частью программной деятельности организации. Согласно мировым стандартам, с целью обеспечения эффективности проводимых мероприятий, 10% бюджета проекта необходимо выделять на мониторинг и оценку. Постоянный мониторинг позволяет не только оценить, что и как было сделано, но и спрогнозировать, будут ли конечные результаты соответствовать запланированным, и своевременно откорректировать текущую деятельность. Кроме того, мониторинг необходим для подготовки аргументированных отчетов, поскольку отчетность должна строиться на тех же стандартизированных показателях, по которым осуществляется мониторинг. В настоящее время наметилась тенденция отхода от описательных отчетов, и доноры все чаще запрашивают для подтверждения результатов деятельности обновленные количественные показатели. В данной главе мы опишем основные принципы построения мониторинговой системы и отчетности, которые используются в Международном Альянсе по ВИЧ/СПИД в Украине. Эти принципы вам рекомендуется использовать для создания мониторингового плана, при подготовке отчетов, а также для контроля деятельности организаций-субреципиентов.

Принципы мониторинга и инструменты отчетности

Мониторинг и оценка деятельности субгрантеров Альянса выполняется в соответствии с Методологическим руководством по мониторингу и оценке в сфере ВИЧ/СПИД, туберкулеза и малярии, разработанным в ходе сотрудничества между ключевыми партнерами, работающими в сфере ВИЧ/СПИД*.

В соответствии с системой, разработанной и представленной в руководстве, вся деятельность Альянса и его субгрантеров структурирована вокруг четырех основных целей:

1. Повышение качества жизни и расширение лечения для ВИЧ-позитивных людей.
2. Расширение услуг по профилактике для целевых групп.
3. Поддержка людей, живущих с ВИЧ/СПИД, и уход за ними.
4. Создание среды, способствующей эффективной деятельности.

Деятельность ВИЧ-сервисных организаций, таким образом, может быть направлена на реализацию 2-й, 3-й и/или 4-й цели. В рамках определенной цели деятельность НПО сгруппирована по отдельным сферам предоставления услуг. К примеру, если говорить о расширении услуг по профилактике для целевых групп, сферами предоставления услуг являются: выполнение программ для уязвимых групп, раздача презервативов, добровольное консультирование и тестирование и т.д. В рамках каждой отдельной сферы предоставления услуг есть определенное количество индикаторов, измеряющих эффективность выполненной работы. Для мониторинга ключевых программ по борьбе со СПИД рекомендуется использовать индикаторы охвата, которые делятся на три ключевые категории:

- количество людей, охваченных услугами (уровень 3);
- количество инстанций по предоставлению услуг (уровень 2);

* ВОЗ, ЮНЭЙДС, Глобальный фонд для борьбы со СПИД, туберкулезом и малярией, Агентство США по международному развитию, Департамент США по вопросам здравоохранения и социальных услуг, Центр контроля и профилактики болезней, ЮНИСЕФ и Мировой банк.

- количество людей, прошедших тренинги по предоставлению услуг (уровень 1).

Среди индикаторов 3-го уровня ключевыми являются следующие: количество потребителей инъекционных наркотиков (практикующих коммерческий секс, людей, живущих с ВИЧ/СПИД), охваченных услугами проектов, и количество розданных информационных материалов (косвенно свидетельствует о количестве охваченных людей); среди индикаторов 2-го уровня — количество выданных грантов (внедряемых проектов), количество поддержанных проектом центров добровольного консультирования и тестирования; в рамках 1-го уровня — количество людей, прошедших тренинги по предоставлению услуг в сфере профилактики, количество людей, прошедших тренинги по проведению добровольного консультирования и тестирования, количество людей, прошедших тренинги в сфере организационного развития и т.д.

Индикаторы играют ключевую роль как для целей внутреннего мониторинга организации, так и для квартальной отчетности перед донорской организацией. В приложении № 1 дается пример формы отчетности организаций, выполняющих проекты по снижению вреда от употребления инъекционных наркотиков (так называемая форма А). Форма А используется организациями — конечными реципиентами грантов. На основании формы А организации, имеющие субгрантеров, в том числе Альянс, заполняют формы В, где описывается деятельность организации, помимо грантовой. Данные формы были составлены на основании системы отчетности Международного Альянса по ВИЧ/СПИД, которая используется во всех странах, где работает Альянс. Все данные, предоставленные организациями по ключевым индикаторам, проверяются на предмет достоверности во время мониторинговых визитов, и, таким образом, ключевое значение имеет качественное документирование информации на протяжении квартала. С целью облегчения процесса ведения документации существует электронная база данных SysEx, которая будет использоваться для ведения информации по клиентам, розданным материалам и т.д. в проектах профилактики.

Другие инструменты мониторинга

В качестве инструментов мониторинга могут быть использованы:

- базы данных;
- периодические издания, электронные бюллетени, листы рассылки;
- формы мониторинговых визитов;
- формы мониторинга оценки с привлечением к участию;
- форма оценки потенциала организации по проведению мониторинга;
- другие утвержденные документы.

Базы данных

Преимущество электронных баз данных заключается в том, что с их помощью можно легко и удобно вводить информацию, обрабатывать ее и генерировать отчеты. Кроме того, при использовании одинаковых баз данных организация-грантодатель может быстро и эффективно получить полную картину деятельности всех организаций по конкретному направлению, в регионе и в целом. Кроме базы данных SygEx, описанной выше, Альянс планирует предложить также базу данных NRS (Новая система отчетности) всем проектам для подготовки квартальных и годовых отчетов. Ниже приведены показатели, которые будут собираться и анализироваться базой данных SygEx (приложение 2).

Периодические издания, электронные бюллетени, списки рассылки

С помощью этих материалов вы можете регулярно информировать ваших партнеров, доноров и всех заинтересованных о проделанной вами работе и полученных результатах. Периодичность выхода материалов зависит от объема проделанной работы и пожеланий доноров и партнеров. В среднем достаточно подготовить один материал в квартал. Данные материалы отличаются от отчетов тем, что они наглядны, содержат описание полученных результатов, истории успеха, легко читаются. Вы можете ознакомиться с электронными бюллетенями, которые Альянс готовит ежеквартально, на веб-сайте www.aidsalliance.org.ua.

Мониторинговые визиты

Мониторинговые визиты являются важной составной частью успешно функционирующей мониторинговой системы. Если ваша организация является конечным получателем гранта, во время мониторингового визита представителей доноров вы должны будете предоставить документацию, которая подтвердит достоверность данных, приведенных в отчетах. Целью мониторинговых визитов также является выявление проблемных вопросов и поиск путей их решения. Поэтому желательно подготовить список вопросов и запрос на техническую поддержку, которую вы бы хотели получить от организации-донора. В то же время важно различать понятия «мониторинговый визит» и «аудиторская проверка». Во время аудиторской проверки оценивается целесообразность расходования средств и правильность ведения бухгалтерского учета. При мониторинговых визитах может рассматриваться любой аспект программной деятельности организации, например, система учета клиентов, работа пунктов доверия и т.д. Специалист, осуществляющий мониторинговый визит, может выразить желание пообщаться с сотрудниками, клиентами, участниками тренингов и любыми другими группами, охваченными услугами, а также партнерами вашей организации. О мониторинговом визите принято оповещать заранее.

Если ваша организация выдает гранты, вам необходимо включить мониторинговые визиты в рабочий план. Частота проведения визитов зависит от многих факторов, таких как опытность грантополучателя, объем проводимой работы, требования донора и т.д. Желательно проводить мониторинговый визит после каждого отчета, т. е. если отчетный цикл составляет один квартал, то ежеквартально. Мониторинговые визиты необходимо осуществлять по унифицированной форме, чтобы в дальнейшем можно было сопоставить результаты. Предлагаем для ознакомления форму мониторингового визита (приложение 3), разработанную Альянсом (финансовая часть не приводится). В форме представлены блоки вопросов по выполнению проекта, воздействию,

успехам и проблемам проекта, а также блок вопросов мониторинга и отчетности. В данном блоке оценивается процесс сбора информации, а именно используемые источники данных, индикаторы, учетные формы, базы данных, а также вопросы отчетности.

Мониторинг другой деятельности в рамках проекта

В ходе выполнения проекта может возникнуть необходимость в мониторинге специальных задач, например, оценки с привлечением к участию, одноразовой акции и т.д. Рекомендуется тщательно документировать данные мероприятия, вести протоколы, собирать отзывы, фотографировать. Если ваша организация регулярно выдает гранты на проведение похожей деятельности различным организациям, может возникнуть необходимость в разработке специальных мониторинговых форм. Примером такой формы может являться форма для мониторинга первой фазы оценки с привлечением к участию, разработанная Альянсом (приложение 4).

Оценка потенциала организаций по проведению мониторинга

Если ваша деятельность предполагает выдачу грантов, перед тем как формально оформить отношения с субгрантерами, у вас может возникнуть необходимость оценить, имеет ли организация потенциал для осуществления программной деятельности, в том числе для проведения мониторинга и оценки. Оценка потенциала помогает не только принять решение о том, выдавать или не выдавать грант, но — в большей степени — выявить проблемы и найти пути их решения. Для документирования данной оценки Альянсом была разработана форма оценки потенциала, в которой приводятся вопросы, относящиеся к мониторингу и оценке. Каждая строка в форме оценивается в баллах и имеет определенный вес.

Документирование и отчетность

Отчетная документация состоит из заполненной формы описательного отчета и приложений к ней, а также финансовой отчетности. Приложения к описательному отчету — это:

1. Документы, подтверждающие количественные индикаторы и мероприятия, которые были проведены в рамках проекта.

2. Любые дополнительные пояснения к отчету, которые объясняют, детализируют приведенные количественные показатели и/или качественную оценку, например, детализация общих цифр по аудиториям, регионам и другим категориям.

Непосредственно составление отчета и подготовка всех необходимых документов для донора часто и необоснованно воспринимается как рутинная повинность. Тем не менее важно помнить, что подготовка отчета — это еще и возможность структурировать и оценить проведенную за период времени деятельность, ее эффективность, то есть увидеть «полную картину» реализации не только отдельного проекта, но и работы организации в целом. Мониторинг деятельности НПО позволяет оценить успехи и трудности на пути достижения целей, а также координировать последующие действия в соответствии со стратегией, выбранной НПО для достижения этих целей. Более того, составление отчета о проведенной работе непременно отобразит изменения в ситуации с проблемой, которую старается решить организация. А это, опять же, возможность проработать или подкорректировать стратегию и выбрать лучшую тактику для достижения желаемых результатов.

3.1.5. Процедуры

Когда определены основные стратегические направления деятельности организации, создан рабочий план и план мониторинга и оценки организации, можно переходить к организационным вопросам.

Деятельность любой организации должна регулироваться прописанными и утвержденными правилами. Примером таких правил являются процедуры, которые описывают механизмы работы внутри организации, а также регулируют ее отношения с партнерами, поставщиками услуг и другими лицами, вступающими во взаимодействие с организацией.

Зачастую НПО не уделяют большого внимания формализации (прописыванию) принципов функционирования ор-

ганизации, поскольку в Украине существует значительное количество юридических документов, которые и так предписывают выполнение тех или иных действий в типичных ситуациях. Например, правила ведения бухгалтерского учета описаны в стандартах бухучета, трудовые отношения, в общем, регулируются Кодексом законов о труде (КЗоТ), некоторые процедуры закупок – Законом Украины «О закупке товаров, работ и услуг за государственные средства» и т.д. Более того, основным документом для организации является ее устав, в котором очерчены основные направления деятельности, цели, структура, взаимодействие НПО на внутреннем и внешнем уровне. Устав в правовых рамках регулирует деятельность организации.

Несмотря на это, процедуры нужны и полезны для организации, поскольку именно они вырисовывают ее деятельность, исходя из реального контекста ее миссии и целей в рамках, обозначенных общенациональными нормативно-правовыми актами. Процедуры очень детально и последовательно расписывают общие положения, указанные в юридических документах. Более того, процедуры создаются для конкретной деятельности конкретной организации и регулируют моменты, действительно важные для самой организации. Таким образом, процедуры, кроме большого уровня детализации, предоставляют некоторую гибкость в решении ряда вопросов, возможность подобрать механизм, который наиболее удобен для реализации целей организации. Естественно, при этом процедуры не должны выходить за рамки законодательства, а лишь помогать из нескольких возможных вариантов действий выбрать вариант, наиболее удобный для организации. Более того, процедуры необходимо разработать, чтобы:

- Продемонстрировать донору организационный потенциал. Именно наличие процедур свидетельствует о зрелости НПО и ее организационных возможностях, поскольку они иллюстрируют системность работы организации, дают представление о конкретных поставленных целях и методах их достижения. Любой донор, рассматривая нескольких потенциальных реципиентов, отдаст предпочтение организации, имею-

щей четко и прозрачно выписанные принципы и механизмы работы. То есть в некотором смысле процедуры являются инструментом фандрайзинга.

- Предотвратить кризисные ситуации при росте организации. Представьте, что НПО расширяется, и один человек, который управлял организацией и был единственным знатоком процедур, должен отвечать каждому сотруднику на вопрос «что делать, если...». Знаний одного, пусть даже самого успешного менеджера о том, как нужно поступать в той или иной ситуации, недостаточно, если организация большая. Поэтому и возникает необходимость записать все процедуры, оформить правила функционирования организации. Процедуры помогают осуществить последовательный переход на высший уровень, например: с местного — на региональный или национальный. В таких ситуациях формализация также необходима, поскольку потребность проводить деятельность в больших масштабах или в большем количестве регионов должна подкрепляться четким представлением о правилах и принципах работы в малых масштабах; лишь тогда можно спокойно внедрять ясно сформулированные, проверенные методы на новых территориях. Проще говоря, перед тем как браться за осуществление национального информационного проекта, нужно изложить алгоритм работы при издании инфопродукта для местного распространения. Тот же принцип действует и для работы с персоналом: перед тем как нанимать двадцать аутрич-работников в разных регионах, нужно создать, попробовать на практике, согласовать и утвердить схему деловых отношений с несколькими аутрич-работниками на месте. Прописанная схема позволяет не только выходить из разных затруднительных ситуаций, но и проводить мониторинг той или иной деятельности в регионах. Также, входя в рабочие отношения с новым лицом, процедуры дают возможность официально представить ваши условия и методы работы.

- Обеспечить операционную эффективность. Речь идет о формализации и стандартизации рабочих процессов. Довольно логичным будет, если все отделы станут одинаково выполнять какой-то один вид работы — например, проведение конкурсов проектных заявок, или написание рабочего плана, или оформление запроса на организацию тренинга.
- Целостно определить цели, задачи и стратегии организации. Процедуры являются системным документом организации и излагают правила, которые приемлемы для всех проектов, выполняемых НПО. Поэтому в них заключены принципы высшего уровня, поставлены требования, над выполнением которых работают все члены организации, независимо от их специализации или задействованности в проектах.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что процедуры необходимы организациям, имеющим достаточно большой опыт работы и уже «дозревшим» до формализации своих операционных процессов. Маленьким же или вновь созданным организациям нецелесообразно излишне формализовать свою деятельность, поскольку разработка процедур предполагает наличие практического опыта у их создателей, своих наработанных операционных процедур. Масштабы деятельности организации играют важную роль в определении потребностей прописывания процедур.

Как создаются процедуры? Обычно, развиваясь, организация ощущает необходимость изложить механизмы работы на бумаге, для того чтобы они были доступны новым сотрудникам, понятны для доноров и приемлемы для общей работы организации. Со временем приходит потребность обобщить практический опыт организации с целью внесения внутренней ясности и достижения прозрачности ее работы. Создается рабочая группа по написанию процедур, в которую входит представитель финансового отдела (направления), администратор, программные сотрудники из каждого компонента деятельности, имеющие наибольший опыт работы в организации. Процедуры в обязательном порядке рассматриваются и утверждаются компетентным органом

управления организацией (общим собранием членов, правлением, директором), при этом чем выше стоит этот орган, тем большее юридическое значение будет придаваться процедурам. Надлежащим образом утвержденные процедуры могут приобретать характер обязательного для организации и ее сотрудников локального нормативного акта. С целью упрочения трудовой дисциплины в организации и обеспечения надлежащей дисциплинарной ответственности за их неисполнение некоторые процедуры могут оформляться как часть правил внутреннего трудового распорядка НПО. Как правило, на общем процедурном уровне организации ориентируются на процедуры больших международных организаций, работающих в той же сфере, и соответственно адаптируют их под свои потребности, а на операционном уровне — разрабатывают собственные. Бывают и исключения. Например, Всеукраинская ассоциация снижения вреда (ВАСВ) сразу создавалась как масштабная организация, деятельность которой предполагает выдачу грантов другим организациям по всей Украине, администрирование и мониторинг выполняемых ими проектов. Понятно, что наработанного опыта у этой НПО не было. Поэтому она руководствовалась процедурами международных организаций снижения вреда, изучив и приняв их перед тем, как начать свою работу. Также ВАСВ воспользовалась технической помощью более опытных в грантовании организаций путем проведения консультаций с экспертами и получения содействия в организации конкурсов проектов.

Какие бывают процедуры? Прежде всего, они делятся на две большие категории — финансово-административные и проектные. Первые касаются внутренней работы организации, вторые — отношений с субгрантерами или третьими лицами. Примером может служить нижеприведенный перечень процедур, адаптированный по образцу процедур Международного фонда «Відродження» (МФВ).

1. Финансово-административные процедуры

1.1. Финансовые процедуры

- 1.1.1. Общие положения
- 1.1.2. Бухгалтерские проводки корпоративной отчетности
- 1.1.3. Управление денежными потоками и контроль над ними
- 1.1.4. Осуществление платежей
- 1.1.5. Учет собственности и контроль
- 1.1.6. Заработная плата и политика по персоналу
- 1.1.7. Служебная командировка штатных сотрудников и формы документов
- 1.1.8. Гранты на поездку и компенсация затрат на путешествие
- 1.1.9. Процедура закупки материальных ценностей, заказа работ или услуг

1.2. Процедуры отдела развития персонала

- 1.2.1. Процедура составления, подписания и контроля над исполнением договоров подряда
- 1.2.2. Процедура составления трудового договора, схемы должностных перемещений и прекращения трудового договора
- 1.2.3. Положения о порядке замещения должностей на конкурсной основе
- 1.2.4. Процедура проведения годовой оценки деятельности сотрудников
- 1.2.5. Общая форма должностной инструкции
- 1.2.6. Процедура подготовки и подписания приказов
- 1.2.7. Отпуска сотрудников (приказ)
- 1.2.8. Работа с иностранными гражданами (приказ)

1.3. Информационное обеспечение

- 1.3.1. Процедура проведения оценки проектов отделом информационных технологий
- 1.3.2. Оптимизация затрат на приобретение компьютерного оборудования (приказ)

- 1.3.3. Использование существующего и внедрение программного обеспечения (приказ)
- 1.3.4. Положение об информационной и технической поддержке официального веб-сайта организации
- 1.4. Техническое обеспечение
 - 1.4.1. Об использовании зала для тренингов (приказ)
 - 1.4.2. Использование автотранспорта (приказ)
 - 1.4.3. Порядок пользования мобильными телефонами (распоряжение)
 - 1.4.4. Порядок приобретения оргтехники, мебели и материалов (распоряжение)
- 1.5. Общеорганизационная информация.
Структура организации
 - 1.5.1. Устав
 - 1.5.2. Свидетельство о государственной регистрации благотворительной организации и о регистрации налогоплательщика
 - 1.5.3. Список наблюдательного совета и правления
 - 1.5.4. Справочник контактной информации сотрудников
- 1.6. Другие процедуры
 - 1.6.1. Процедуры морально-этического характера
 - 1.6.2. Регистрация и оборот корреспонденции
- 2. Проектные процедуры
 - 2.1. Грантовые процедуры
 - 2.1.1. Общие процедуры
 - 2.1.2. Приложения
 - 2.2. Процедура операционных проектов
 - 2.2.1. Регистрация операционного проекта
 - 2.2.2. Оценка и принятие решений о предоставлении финансирования
 - 2.2.3. Финансово-административное сопровождение
 - 2.2.4. Отчетность

2.3. Процедура проведения оценки и мониторинга программ

2.3.1. Процедура принятия решения о проведении оценки деятельности программы

2.3.2. Процедура проведения оценки деятельности программы

2.4. Положение о совещательном совете

2.5. Процедура заседаний правления

Каждый уровень при необходимости может быть более детализирован. Например, пункт 1.6.1 («Процедуры морально-этического характера») может включать положение о конфликте интересов, позиции касательно подарков и т.п. Для ВИЧ-сервисной организации целесообразно включить сюда положение о конфиденциальности и неразглашении информации, которая указывает на ВИЧ-статус сотрудников, их родственников, а также других людей, и может быть получена в процессе исполнения служебных обязанностей. Такая информация включает сведения о том, что кто-то:

- может иметь позитивный ВИЧ-статус;
- сдавал тест на ВИЧ или получал консультации по поводу прохождения теста на ВИЧ;
- получает или получал терапию или консультирование, которое указывает на то, что человек может иметь позитивный статус;
- мог иметь опыт, который подверг его риску заражения ВИЧ;
- может быть идентифицирован с группой населения, уязвимой к ВИЧ; или имеет близкие отношения с человеком, живущим с ВИЧ/СПИД.

Сотрудник может разгласить информацию такого характера третьим лицам только с разрешения человека, которого касается эта информация. Обычно ответственность за соблюдение конфиденциальности прописывается также в трудовом договоре с сотрудником.

Как видно из примера, организация прописывает механизмы, которые используются в повседневной деятельности и отражают специфические потребности НПО. В

ходе функционирования организации процедуры могут пересматриваться и меняться.

Структура процедур может быть различной. Главное, чтобы они отражали следующие четыре вида механизмов: процедуры, касающиеся самой организации, финансово-административные процедуры, процедуры по персоналу и процедуры по управлению проектами.

Первая группа описывает структуру, стратегии, внутренние и внешние взаимодействия организации достаточно детально. Например, устав организации указывает, что НПО предоставляет благотворительную помощь. А в процедурах прописано, как именно это делается, например, путем предоставления грантов или безвозмездного предоставления материальных ресурсов. Также в эту группу входят важные составляющие — общий консолидированный рабочий план и бюджет организации, которые отвечают целям, миссии и видению НПО. Это позволяет иметь целостное представление об организации — его зачастую нелегко добиться, поскольку организация имеет несколько проектов, несколько разных бюджетов и, как правило, не утруждает себя сведением всей информации в общую картину. А ведь системное представление о деятельности позволяет лучше планировать, эффективнее распределять ресурсы, а также легче управлять организацией. Прописанный ежегодный операционный бюджет позволяет сделать прогноз денежных потоков, а сравнение бюджета с фактическими затратами указывает на точки приложения усилий в последующей деятельности.

Вторая группа процедур формализует административные механизмы. Сюда входят положения утвержденной письменной политики по бухгалтерскому и управленческому учету, а именно по принципам распознавания расходов (кассовый метод начисления), приобретению основных средств, режиму кассовых операций, расчетам с подотчетными лицами, включая командировки, приобретению основных средств, товаров и услуг, процессу утверждения документов (подписи), внутренним отчетам реципиента. Здесь утверждаются, например, принцип, что вся бухгалтерия ведется в системе 1С, формы отчетности — внешние —

для отчетности государственным органам и донорам, и внутреннее — для управленческого использования, товары, работы, услуги свыше определенной суммы закупаются на основании тендера.

Третья группа касается персонала и регулирует кадровую политику: штатное расписание, должностные инструкции, процедуры отбора персонала, систему компенсационных пакетов, бонусы, политику оценки работы персонала, приема на работу и прекращения трудовых отношений, обмен информацией, форматы корреспонденции, линии подчинения. Причем принципы и механизмы сотрудничества с консультантами тоже должны быть утверждены в процедурах. Это обеспечивает прозрачность трудовых отношений, низкую текучесть кадров, равные возможности для всех членов организации. Также для ВИЧ-сервисных организаций важно прописать отношения с группами людей, имеющими особый статус или потребности. Речь идет об ЛЖВ, активных потребителях наркотиков, людях, вовлеченных в проституцию. Члены организации должны знать о возможных особых ситуациях, связанных с личностными характеристиками перечисленных групп, осознанно и толерантно к ним относиться. Некоторые крупные организации имеют специальную политику в отношении сотрудников с ВИЧ-инфекцией или другими хроническими заболеваниями, согласно которым организации обязуются оплачивать лечение таких заболеваний для своих сотрудников. Наличие процедур по персоналу позволяет оценить человеческие ресурсы организации и убедиться в достаточности квалифицированного персонала и налаженной схемы действий для осуществления деятельности организации.

Наконец, четвертая группа — процедуры управления проектами. Они описывают принципы выдачи и администрирования грантов (положения о конкурсной комиссии, о закрытых конкурсах/тендерах, процедура заседаний комиссии и конкурсного отбора, формы грантовых соглашений и т.п.), систему мониторинга и оценки проектов. Эти процедуры свидетельствуют об открытости организации, иллюстрируют целесообразность использования средств, последовательность в достижении целей организации.

В целом наличие процедур — это подтверждение значительного потенциала организации и упрощение ее функционирования в реальных условиях.

Международное сообщество ВИЧ-сервисных организаций постоянно работает над созданием оптимальных механизмов и внедрением корректных принципов работы. Итогом труда множества экспертов стали «Правила эффективной деятельности НПО по борьбе с ВИЧ/СПИД». Воспользовавшись ссылкой <http://www.ifrc.org/what/health/hiv aids/code>, вы узнаете, как ознакомиться с правилами и как присоединиться к инициативе.

3.1.6. Структура организации

Структура неправительственной организации непосредственно зависит от масштаба деятельности организации и количества сотрудников. Для маленьких НПО структура может быть интуитивной и не требовать дополнительных размышлений. Для средних и больших НПО стоит принять во внимание несколько альтернатив структуры организации, единицами в которых могут быть различные комитеты и отделы организации. Подробнее остановимся на роли каждой из этих структур.

Поскольку одну из основных ролей в организации играют ее органы управления, необходимо начать с определения их основных черт.

Так, согласно ст. 17 Закона Украины «О благотворительности и благотворительных организациях» высшим органом управления благотворительной организации является общее собрание членов организации, полномочия которого достаточно детально определены в законе. В организации также обязательно создаются исполнительный орган (правление), административно-исполнительный орган (как правило, исполнительный директор) и контрольный орган (наблюдательный совет). Определение полномочий указанных органов управления отнесено законом к ведению общего собрания через отображение таковых в уставе. Закон Украины «Об объединениях граждан» вообще не регулирует порядок формирования и полномочия органов управления общественными организациями — это делается в их уставах, часто по аналогии с благотворительными организациями. И

если в большинстве случаев функции общего собрания, исполнительного директора, наблюдательного совета (который зачастую не играет в украинских реалиях никакой важной роли) понятны и просты, наибольший интерес представляет собой статус правления, которое, находясь в иерархии органов управления между общим собранием и исполнительным директором, зачастую берет на себя многие их функции и объединяет в своем лице все стратегическое руководство деятельностью организации.

Правление

Теоретически правление неправительственной организации является могущественной группой людей, которые формируют миссию организации, ее цели, назначают ключевых сотрудников и мониторят успешность работы. Правление представляет верхушку иерархии организации и отвечает за всю ее деятельность. Несмотря на то, что у большинства наших организаций правления — это все же формальные структуры, как зарубежный, так и украинский опыт показывает, что организации, где эти органы управления по-настоящему работают, развиваются более целенаправленно и с меньшими нарушениями внутриорганизационной дисциплины.

На практике, как правило, правление заседает нерегулярно, и на повестку дня выносятся краткосрочные вопросы, связанные с кризисами. Правление зависит от сотрудников организации в плане не только информации, но и подготовки стратегии деятельности.

Какова бы ни была ситуация на практике, основными функциями правления организации являются:

- формирование стратегического курса организации и мониторинг ее деятельности в условиях изменчивой окружающей среды;
- ответственность за деятельность организации перед ее членами, донорами, общественностью;
- снятие напряжения внутри организации.

Эти функции не может выполнять никакая другая структура, кроме правления. Правление не должно вмешиваться в общий менеджмент организации, которым занимаются оплачиваемые сотрудники. Сотрудники же ответственны за реализацию стратегии, одобренную правлением.

Баланс ответственности между правлением и сотрудниками организации зависит от конкретной ситуации. В работу организации, где сотрудники разделяют общие ценности и работают эффективно, правления вмешиваются реже. Организации, где правление гораздо сильнее штата организации, намного чаще испытывают вмешательство в менеджмент организации со стороны правления.

Функции и обязанности правления

Можно выделить два типа обязанностей правления: обязанности, связанные с работой организации, и обязанности, связанные с работой правления.

Обязанности, связанные с работой организации, включают:

- формирование и пересмотр миссии организации;
- согласование долгосрочных целей и стратегических планов;
- влияние на общее распределение ресурсов (как правило, через влияние на стратегическое планирование и формирование бюджета);
- определение критериев успешности деятельности организации и оценка деятельности организации согласно этим критериям;
- обеспечение финансовой безопасности организации и учреждение эффективных систем финансового менеджмента;
- назначение, поддержку, контроль и мониторинг успешности исполнительного директора;
- учреждение широких политик работы организации (финансовая политика, кадровая политика, политика в отношении этических вопросов);
- общий мониторинг успешности работы организации и выполнения планов.

Обязанности, связанные с работой правления, включают:

- определение размера и состава правления;
- структурирование комитетов и рабочих групп, исходя из дальнейших потребностей организации;
- привлечение новых членов соответственно настоящим и будущим потребностям организации;
- обеспечение четкости понимания членами правления своих обязанностей;

- поддержку развития членов организации;
- разработку собственного плана действий и приоритетов;
- мониторинг собственной деятельности и деятельности комитетов.

Избрание членов правления

Роль правления также зависит от того, каким образом оно формируется. С учетом зарубежного опыта можно выделить 4 основных способа формирования членства.

1. Выборное членство

Члены правления избираются из числа членов организации. Роль этого правления зависит от позиций членов организации.

2. Определение членов правления

Эта модель применяется в организациях с членством до 100 человек. Членов правления назначают члены организации из числа бывших членов организации или лиц, сделавших существенный вклад в развитие организации. Как правило, такие правления не очень влиятельны.

3. Назначение членов правления

В этих случаях третьи стороны, например, министр или учредители организации, назначают членов правления. Такая модель наиболее часто встречается в квазинеправительственных организациях и координационных советах, которые представляют интересы других организаций. Такие организации назначают своих представителей в правление и ожидают, что они будут определенным образом голосовать по интересующим их вопросам.

4. Самовозобновляемое правление

В этой модели члены правления ответственны за избрание своих последователей. Эта модель встречается в некоторых неправительственных организациях и организациях, которые проводят кампании.

Вдобавок к этим методам, в некоторых правлениях проводится процедура кооптирования членов.

У правления могут появляться трудности, если его члены избираются несколькими методами. Тогда у них могут возникать разные ожидания от работы в правлении, и в

этом случае нужно особое внимание уделять прояснению функций и обязанностей правления.

По украинскому законодательству наиболее связаны в отношении формирования правления благотворительные организации, правление которых избирается общим собранием членов. Общественные организации могут отрегулировать соответствующие процедуры в уставе.

Размер правления

Размер правления также влияет на его роль. Существуют три основные модели правления в данном разрезе. Во всех трех случаях правления являются по законодательству ответственными за работу и решения организации.

Рабочие правления имеют 5–12 членов. Как правило, такие правления регулярно встречаются и все члены правления в равной мере участвуют в управлении организацией.

В состав представительских правлений входят 12–35 членов, что обеспечивает адекватное представительство различных позиций. Во время встреч такие правления концентрируются на небольшом количестве вопросов, поскольку являются более инертными в принятии решений.

В политических правлениях более 35 членов. Они функционируют как парламент организации и дебатировать политические вопросы, редко переходя к насущным решениям. Такие правления встречаются не часто. Они нужны, чтобы при необходимости представлять и учитывать многочисленные точки зрения.

Функционирование комитетов, рекомендательных советов и специальных групп

Когда организации перерастают определенный размер и степень сложности, большинство правлений ощущают потребность в создании комитетов, рекомендательных советов или специальных групп. Такие структуры важны, поскольку они:

- повышают эффективность деятельности правления, принимая на себя ответственность за некий определенный участок работы;
- дают возможность представителям различных заинтересованных групп представлять свои интересы;

— позволяют организациям приблизиться к потребителям услуг, поскольку члены комитетов в результате непосредственного общения с ними передают взгляды и потребности целевых групп на уровень правления организации;

— улучшают работу сотрудников, ответственных за соответствующую часть работы.

Очень важно, чтобы деятельность комитетов и подобных органов жестко контролировалась. Основной их целью должно быть создание «прибавочной стоимости» работы организации в такой же мере, как это делает правление.

Комитеты

Причины учреждения комитетов могут быть различными. У правления может не хватать времени и ресурсов для решения каких-то важных вопросов. Может быть необходим совет узкоспециализированных людей.

Наиболее распространенной формой комитетов при правлениях является исполнительный комитет. Он выполняет функцию стратегической координации работы организации в период между заседаниями правления. Могут также учреждаться подкомитеты, которые разделяются:

- 1) по функциям (финансовый, фандрайзинговый, кадровый);
- 2) по сервисам (образовательный, социальных услуг, исследовательский);
- 3) по географическому принципу (Латинская Америка, Африка, Азия);
- 4) по задачам (аудит, рекрутинг правления, привлечение капитала).

Рекомендательные советы

Рекомендательные советы создаются, когда правлению нужен совет специалистов, но оно не хочет передавать право принятия решений. В качестве примеров можно упомянуть советы по медицинским исследованиям, дающие рекомендации в отношении поддержки тех или иных исследовательских проектов, советы по стандартам, рекомендующие принятие профессиональных или технических стандартов. Рекомендательные советы целесообразны, когда правлению необходимы постоянные консультации от группы экспертов.

Специальные группы

Специальные группы создаются для решения определенной проблемы в ограниченный период времени. Как правило, они решают специфические проблемы функционирования правления. Их основное преимущество — мобильность: они создаются и распускаются по мере надобности. Члены специальных групп четко знают поставленную перед ними задачу и какой период времени отведен на ее решение. Примерами таких групп могут быть группы по закупке собственности, слиянию с другой организацией, найму нового председателя правления, созданию стандартов качества работы и т.д.

Разнообразные структуры организации

Понятие «структура организации» подразумевает то, каким образом организованы оплачиваемое руководство и персонал. Полезно будет провести аналогию со стандартными блоками всей структуры менеджмента, чтобы рассмотреть теоретические альтернативы. Следует признать, что на практике большинство организаций принимают в качестве решения смешанный тип.

Поскольку для большого количества дилемм в организационных структурах не существует идеальных решений, многие организации имеют один или два производственных отдела (таких как финансы и фандрайзинг) и разделяют другие отделы по типам потребителей услуг, по типу услуги или по местоположению.

Основные вопросы для рассмотрения при построении структуры включают в себя:

- размер команды старшего руководства;
- связи между отделами;
- текущие навыки и опыт менеджеров.

Теоретические альтернативы по разделению организации на секции, отделы или единицы представлены в следующей таблице:

Структура	Примеры	Преимущества	Недостатки
По функциям	Услуги Финансы Фандрайзинг Кадры Связи с общественностью	Отражает различные функциональные навыки, необходимые для управления организацией	Командная работа руководства рискует концентрироваться на внутренних вопросах, а не на услугах
По потребителям услуг	Молодежь Взрослые Пожилые люди	Концентрирует организацию на нуждах каждой группы клиентов («рыночная ориентированность» на языке бизнеса)	Меньше подходит в случае, если оказание услуги зависит от ограниченного набора профессиональных навыков
По услугам	Образование Услуги жилищные Несчастные случаи Услуги по льготам	Фокусируется на профессиональных навыках для оказания услуги. Признает различную природу услуг	Обременительна для потребителей, которые пытаются воспользоваться различными услугами
По донору	Договорные услуги Благотворительность Услуги от доходов от продаж Услуги членства	Концентрирует организацию на учредителях. Отделяет другую логику по отношению к услугам, проведенным на благотворительные взносы	Риск дробления оказываемых услуг
По географии	Страны Регионы Области	Принятие решений в соответствии с местными факторами. Учитываются региональные различия	Опасность чрезмерного растягивания профессиональных навыков

Связи между отделами организации

Во многих организациях горизонтальные связи между различными частями иерархии гораздо важнее, чем сама иерархия. Это связи, благодаря которым организация работает.

Поскольку многие связи происходят от процессов менеджмента, некоторые можно встроить в структуру организации.

Временные специальные группы — это важный путь соединения необходимых навыков для решения конкретных проблем. У таких групп есть цель для достижения, согласованные ресурсы, временное расписание и лидер — целевая группа является эффективным межведомственным связующим звеном. Она имеет также и тенденцию к саморазвитию. Группы часто рекомендуют необходимость проведения дальнейшего исследования или продолжения контроля результатов. Часто необходим жесткий подход для того, чтобы проверить, почему никто не решился сказать: «Мы сделали нашу работу, это было хорошо. Теперь появились другие важные вещи».

Координирующие группы. Это еще один путь для создания интеграции. Создавая постоянную группу с определенной сферой ответственности, которая проходит поперек иерархической структуры, менеджмент привлекает межведомственные связи. Но ими управлять сложнее, поскольку основа власти, как правило, лежит в иерархической структуре.

Эти виды связующих механизмов требуют умелого руководства, чтобы быть эффективными. Необходимые элементы такого руководства включают:

- Ограниченное количество четко определенных целей, находящихся под постоянным контролем.
- Ответственность лидера, возложенную на одного человека, который отвечает за структуру линейного менеджмента.
- Четкие границы направлений деятельности группы во избежание постепенного сползания к деятельности, не входящей в сферу ее компетентности.
- Концентрацию на деятельности, для предотвращения перехода группы в «разговорную», не приносящую пользы работе организации.

Менеджеры

Конечным определяющим фактором структуры организации всегда будут менеджеры. Их навыки и нужды развития неотделимы от проблем структурирования. Опирайтесь на талантливых людей, давать им возможности роста и расширения опыта — наиболее важные аспекты. Сферы деятельности менеджера обычно включают следующее:

- *Профессиональная компетенция.* Менеджер должен быть осведомлен в профессиональной сфере специфики работы отдела, знать последние достижения на определенных направлениях работы, консультировать сотрудников по ключевым программным вопросам.
- *Коммуникация.* Менеджер зачастую выступает лицом, которое поддерживает коммуникацию и тесную связь внутри отдела, а также представляет интересы и точки зрения отдела руководству и другим отделам. Также он обеспечивает обратную связь, то есть передает сотрудникам отдела информацию о принятых решениях.
- *Планирование.* Менеджер руководит процессом планирования, постановки целей, задач и выработки комплекса решений на уровне отдела.
- *Организация.* Менеджер координирует действия всех работников, определяет приоритеты для эффективного достижения целей, создания и поддержки командного духа.
- *Мотивация.* Побуждение к деятельности, направленной на достижение целей организации, — тоже задача менеджера.
- *Контроль.* Менеджер обеспечивает достижение целей организации через сверку достигнутых результатов с установленными стандартами, проводит соответствующую корректировку/регулирование в случае отклонения.
- *Полномочия и обязанности.* Рациональное делегирование полномочий, распределение обязанностей и закрепление зон ответственности входят в компетенцию менеджера.

- *Инициатива* или одобрение/пересмотр проявленной другими сотрудниками инициативы в большинстве случаев также идет от менеджера.
- *Осведомленность об организации.* Менеджер должен хорошо знать политику и процедуры, миссию и ценности организации и передавать свои знания подчиненным.

Хороший менеджер — это целеустремленный, настойчивый, чуткий, доброжелательный и самокритичный человек. Он профессионально подготовлен, авторитетен и в то же время прислушивается к мнению других.

Волонтеры

Наверное, каждая НПО работает с волонтерами. Добровольцев привлекают как для помощи в проведении каких-либо масштабных акций или исследований, так и для постоянной работы. В первом случае зачастую обращаются к студентам, молодежи из социальных служб, партнерским структурам в сфере образования, поскольку волонтерами в большинстве случаев становятся молодые люди, которые хотят приобрести опыт работы и не очень заняты в повседневной деятельности. Теоретически возможно также привлечь людей постарше — пенсионеров, если НПО имеет историю сотрудничества с какой-либо местной организацией пожилых общественно активных граждан. Можно обратиться за помощью и в дружескую ВИЧ-сервисную организацию. Для этого распространяется информация о планируемом событии и потребности в помощи волонтеров через электронные рассылки, факсы и объявления в учебные заведения и места сбора потенциальных волонтеров (сообщения на дискотеках, объявления в кинотеатрах, во всех НПО города) с указанием места и времени сбора желающих поучаствовать. На встрече уже детально представляется само событие, план работы, распределяются обязанности, все собравшиеся обмениваются контактной информацией. Иногда, в дополнение к рассказу о работе организации, необходим мини-тренинг для волонтеров, который проводит сотрудник НПО, отвечающий за проведение мероприятия. При условии положительного опыта сотрудничества с организацией во

время акции некоторые волонтеры могут остаться работать в НПО на более-менее регулярной основе.

Во втором случае — волонтерами становятся клиенты проектов, которые хотят быть полезными в работе НПО и вновь стать активными членами общества. Со временем многие из них входят в штат организации на правах обычных сотрудников. Предварительная работа в качестве волонтера решает несколько задач:

- способствует определению и формированию устойчивой личной мотивации к работе в организации, отношения к ее миссии и целям;
- служит показателем дисциплинированности будущего сотрудника;
- дает возможность кандидату на практике познакомиться с будущей работой и в итоге принять более обдуманное решение о дальнейшем сотрудничестве;
- улучшает психологические и служебные отношения, снимает недоверие коллектива к новым сотрудникам;
- способствует привлечению в программу новых представителей уязвимых групп.

Организации выбирают различные модели работы с волонтерами. Как правило, волонтерство является предварительным этапом перед приемом лица на работу в организацию. Период волонтерства может длиться от нескольких недель до нескольких месяцев. В это время волонтер активно участвует в работе организации, оказывает помощь представителям уязвимых групп, ухаживает за больными, знакомится с уличной работой, ведением документации. Волонтеры присутствуют на рабочих встречах, они отчитываются о выполненной работе, имеют право вносить предложения.

В НПО, где работают волонтеры, предусматриваются меры для организации и координации работы всех волонтеров. Как правило, один из социальных работников отвечает за направление «Волонтерское движение». В его обязанности входит проведение еженедельных рабочих встреч для волонтеров. На этих встречах обсуждаются трудности, с которыми сталкивается волонтер, пути

преодоления трудностей, планирование деятельности на будущую неделю, а также проводятся обучающие семинары, в соответствии с потребностями. Координатор волонтерского движения знакомит волонтеров с функциональными обязанностями и помогает распределить их по проектам. Каждый волонтер закрепляется за проектом, учитывая пожелания самого волонтера, и включается в график работы.

Успешная работа в качестве волонтера является индикатором личной заинтересованности человека, демонстрирует его способность работать в коллективе, освещает возможные проблемы трудовых отношений. В таких случаях предусматривается система поощрений волонтеров. Например, на общем собрании членов/сотрудников организации руководитель благодарит каждого и вручает как поощрение телефонные карточки, проездные билеты или денежную сумму. Еще это могут быть подписанные открытки с благодарностью, напечатанные именные грамоты и др.

В то же время привлечение в качестве волонтеров представителей целевых групп имеет и негативную сторону. Могут иметь место проблемы из-за нарушений дисциплины. Вместе с тем опыт кадровой работы активно сотрудничающих с волонтерами организаций свидетельствует о том, что люди, которые прошли этап волонтерства перед постоянным трудоустройством, демонстрируют лучшие показатели работы, они более инициативны и имеют меньше замечаний касательно исполнения обязанностей.

Волонтеры одесской организации «Жизнь +» используют в своей работе Кодекс волонтера и 10 заповедей волонтера, которые были позаимствованы из раздаточной литературы и доработаны.

КОДЕКС ВОЛОНТЕРА

Являясь волонтером, я понимаю, что буду участвовать в деятельности организации:

- ❖ без оплаты, но с предварительной подготовкой и обучением;
- ❖ по мере сил, но не ниже моих способностей;
- ❖ по собственной воле и в сотрудничестве с остальными волонтерами;

- ❖ сознавая, что этим участием я вношу свой вклад в процветание человечества.

ДЕСЯТЬ ЗАПОВЕДЕЙ ВОЛОНТЕРА

1. Понимай задачу, которую ты выполняешь.
2. Участвуй в тренингах и обогащай собственный опыт.
3. Сопоставляй свои интересы с потребностями окружающих и с задачами Организации.
4. Работай искренне и делись с другими новыми идеями о том, как сделать работу Организации еще более эффективной.
5. Находи значение этих идей как частей общей цели Организации.
6. Открой себя возможностям развития сопереживания, уверенности в себе и ответственности.
7. Цени важность своей роли — роли толкователя общественных интересов.
8. Развивай свою самооценку и готовность спрашивать.
9. Будь верен Организации и ее программам.
10. Гордись карьерой волонтера. Она значительно увеличивает богатство души.

Каждый волонтер получает такие материалы в заламинированном и красивом виде. Одним из основных видов поощрения является обучение на тренингах по тематике, интересной самому волонтеру.

В результате волонтер «Жизнь+» осознает, что быть волонтером — это честь, у каждого из них есть свои права и обязанности. Мотивация стать социальным работником — это не очень хорошая мотивация. Истинная мотивация — это вносить свой вклад в ответ на эпидемию ВИЧ/СПИД не только на региональном уровне, но и во всей Украине.

Далеко не все волонтеры переходят в статус социального работника. Некоторые получают то количество знаний, поддержки, которого им достаточно, и уходят работать в другие организации (не обязательно ВИЧ-сервисные).

Ниже приводим историю из жизни волонтера организации «Жизнь+».

МОЯ ИСТОРИЯ

Меня зовут Алексей. Непривычно и трудно писать о себе и своей жизни, но надеюсь, что у меня получится и это поможет еще кому-то избежать моих ошибок или воспользоваться моим опытом.

Хотя какой там опыт у человека, который 23 года употреблял наркотики. Опиум достаточно быстро стал смыслом моей жизни. Правда, в те годы наркоманов отличал ореол загадочности и блатной романтики, а мне, 16-летнему пацану, это нравилось. Серьезный единственный перерыв — служба в армии, да и то были срывы. Все остальные недолгие попытки прыгнуть — сплошное самомучение.

Ну, и как и следовало ожидать, ВИЧ-инфекция, но я сейчас понимаю, что результат закономерный. А когда в апреле 2003 года я узнал о своем статусе — я был в шоке и не мог понять, почему же именно я?! Но хочешь-не хочешь, а пришлось отнестись к своему здоровью серьезнее. Правда, я с 1996 года уже не употреблял наркотики, и мне стало немного проще заниматься собой.

И вот однажды, в июле 2003 года, я увидел в поликлинике СПИД-центра объявление о работе клуба знакомств организации «Жизнь +». Встретил меня дежурный социальный работник коммьюнити-центра, который объяснил и рассказал все, что мне надо было. Атмосфера общения была такой, что мне захотелось прийти еще раз, потом еще раз, а потом я начал приходить каждый день. Меня очень увлекли, можно сказать «засосали», задачи и цели организации. Чем больше ты помогаешь другим, тем больше ты помогаешь самому себе.

С августа 2003 года я стал волонтером ОМО «КВ «Жизнь +», а с начала 2004 года и социальным работником. За это время моя жизнь здорово изменилась. Здесь я нашел не только работу и круг общения, но и своих друзей. У меня появился новый стимул в жизни. Я консультирую людей, живущих с такой же проблемой, заведу библиотекой коммьюнити-центра и вижу, что чем больше я отдаю людям, тем больше Бог дает мне! И мне это нравится!!!

Наверно, я счастлив. Чего и Вам желаю.

Алексей

К сожалению, сегодня законодательство Украины о волонтерской деятельности (состоящее фактически только из Положения о волонтерской деятельности в сфере предоставления социальных услуг, утвержденного Постановлением Кабинета Министров Украины от 10.12.2003 г. № 1895) никак не решает насущных проблем волонтеров, в т.ч. надлежащего оформления отношений с волонтерами, вопросов социальной защищенности волонтеров на фактически рабочем месте, поощрения волонтеров и т.д. К кругу волонтерских организаций Положение относит только общественные и религиозные, исключая все остальные. Правда, ничто не может помешать волонтеру, скажем, делать благотворительный взнос трудовым участием в благотворительной организации, однако этим проблемы волонтерского движения решены быть не могут, и остается надеяться на принятие в ближайшем будущем Закона Украины «О волонтерском движении», концепция которого уже утверждена постановлением правительства Украины.

В завершение хотелось бы отметить, что создателю структуры организации следует помнить, что люди — это организация и что первичная цель структуры — создать систему, которая позволит людям эффективно работать вместе, чтобы достичь поставленных целей организации. Структуры, прекрасные на бумаге, непригодны, если они не основываются на возможностях сотрудников. Суждения главного руководителя и членов совета о людях и их потенциале становятся наиболее важным элементом эффективного планирования.

3.2. ДЕНЬГИ

3.2.1. Управление финансами в НПО

*Лучший способ защитить будущее –
это создать его.
Питер Дракер*

Что такое управление финансами?

Это – планирование, поиск, контроль и отчетность по источникам финансирования для деятельности организации и вложение их в инструменты для реализации стратегических целей.

Стратегической целью финансового менеджмента в неприбыльных организациях является своевременная мобилизация ресурсов с целью эффективного их использования в социально значимых программах и обеспечение финансовой стабильности.

В бизнесе стратегической целью финансового менеджмента является максимум прибыли, которая достается держателям акций/учредителям. Разница между финансовым менеджментом бизнеса и неприбыльной структуры состоит именно в природе дохода (пользы) для акционеров/учредителей – если в бизнес-структуре все обороты средств направлены на увеличение денежной массы и стоимости самой фирмы, то в случае с неприбыльными организациями все обороты средств направлены на увеличение нематериальной пользы для ее т.н. «акционеров» – доноров, клиентов, членов.

Для этого каждая организация самостоятельно строит свою систему финансового менеджмента, естественно, руководствуясь требованиями законодательства и собственным видением и пониманием общей концепции развития организации. В финансовом менеджменте участвуют не только правление, руководитель и бухгалтер организации (он затрагивает практически все аспекты деятельности как внутри организации, так и вне ее) – эффективность управления финансами оценивают контрольные органы; для доноров важным аргументом для принятия решения о финансировании являются финансовые результаты; для общественности

ключом к доверию является открытость ваших финансовых данных и рациональный бюджет, которые часто включаются в годовой отчет организации.

Для успешного финансового менеджмента необходимо решить следующие вопросы, связанные с практикой управления финансами в неприбыльной организации:

- Создание стратегии финансирования организации.
- Формирование бюджета (бюджетирование).
- Фандрайзинг (мобилизация ресурсов).
- Управленческий учет.
- Внутренняя система контроля и финансовой отчетности.
- Бухгалтерская система.
- Финансовый анализ и принятие финансовых решений.
- Формирование резервного фонда.
- Сотрудничество с банком.
- Периодическая оценка результатов эффективности и правильности управления финансами (аудит).

Создание стратегии финансирования организации

Те организации, которые отлично осуществляют стратегическое планирование, часто сталкиваются с проблемами создания финансовой стратегии. Финансовая стратегия отличается от стратегии деятельности организации по осуществлению ее миссии тем, что она касается только вопросов экономической стабильности самой организации.

Финансовая стратегия включает в себя долго- и краткосрочные финансовые цели организации, а также структуру доходов. Финансовая стратегия отвечает на вопрос, каким образом мы будем получать средства для своей деятельности так, чтобы сделать возможной реализацию программных целей и одновременно обеспечить финансовую стабильность организации в дальнейшей перспективе.

Принципы или критерии оценки финансовой стратегии организации:

- Полученные доходы должны покрывать все понесенные организацией расходы, в том числе расходы на персонал и администрирование.

- Эффективная стратегия включает множество источников дохода, чтобы избежать финансового риска при наличии одного источника.
- Часть доходов должна генерироваться внутри организации (плата за услуги, проценты, роялти).
- Приоритетным должно быть создание финансового резерва организации.
- Финансовое планирование должно выходить за рамки одного года.
- Нужно учитывать время и средства для поиска новых источников и способов финансирования деятельности.

Финансовые цели организации – это цели, которые определяют достижения в рамках:

1. Структуры доходов организации – источников поступлений.

Например: «В течение ближайших трех лет дифференцировать финансовую структуру организации так, чтобы поступления из одного источника не превышали 40% годового дохода».

«До конца _____ года получить от местной власти 10% годового дохода».

2. Структуры расходов организации – проектные/администрация.

Например: «Начиная с 2006 года административные расходы не будут превышать 20% от всех расходов».

«Переформировать структуру расходов таким образом, чтобы затраты на администрирование уменьшились на 10%».

3. Создание финансового резерва.

Например: «Ежегодно в течение пяти лет выделять в резервный фонд 5000 грн.».

4. Процедуры и системы управления финансами.

Например: «С ____ года осуществлять финансовое планирование на основе годовых бюджетов последних двух лет».

«До конца этого года создать общую систему внутреннего контроля и отчетности».

Формирование бюджета (бюджетирование)

Бюджетирование — это инструмент менеджмента. В первую очередь, он помогает руководству организации эффективно использовать ресурсы во имя осуществления ее миссии. Также бюджетирование — это программный инструмент, ведь он определяет, сколько средств необходимо для осуществления той или иной программной деятельности. Бюджетирование — это инструмент финансового планирования, необходимый для осуществления ежедневной деятельности, помогающий спланировать наличие средств для понесения расходов в определенные периоды осуществления деятельности. Может случиться нехватка средств для мероприятия при недопоступлении гранта от доноров (явление достаточно частое). Поэтому бюджетирование включает и временные рамки ожидаемых доходов. Потребителями процесса бюджетирования являются руководство организации (контроль над правильным использованием средств), сотрудники организации (выполнение задач и реализация деятельности) и доноры (для оценки предложенных программ).

Бюджетирование — это метод текущего управления средствами, включающий принципы планирования и использования финансов. Главные элементы метода управления финансами — это разработка бюджета и текущий контроль его реализации.

Бюджетирование позволяет: уточнить планы; согласовать работу разных структур организации; определить критерии для мониторинга; учесть проблемы прежде, чем они появятся.

Этапы процесса бюджетирования:

1. Определение финансовых целей организации с прицелом на стабильность. Часто организации при составлении бюджета на следующий год берут прошлогодний бюджет +10%. Тем самым закладывается возможность повторить все прошлогодние ошибки. Главное внимание должно быть направлено на структуру (разнообразие источников) финансирования.
2. Выбор способа бюджетирования. Он учитывает структуру организации. Это может быть метод снизу (бюджеты подразделений сливаются в единый бюджет

организации) или метод сверху (распределение общего бюджета организации между подразделениями). В способе бюджетирования также за исходную точку берутся или доходы (например, знание о привлеченных грантах), или расходы (по видам запланированной деятельности). Важную роль в бюджетировании играет способ использования информации прошлых лет (метод прироста или метод «с нуля»).

3. Сбор необходимой информации и разработка основ управления финансами. Здесь нам понадобится знание временных рамок бюджета (годовой, квартальный и т.д.), выбор формата бюджета (группы расходов, выбор калькуляционного листа, графическая система), финансовые данные прошлых лет, актуальные и проверенные рыночные цены на определенные товары и услуги, экономические прогнозы и возможные изменения в законодательстве, план счетов, знание «методологии» реализуемых программ.

4. Составление калькуляции расходов и доходов, собственно, создание бюджета.

5. Уточнение и утверждение бюджета.

6. Контроль выполнения бюджета.

7. Анализ и корректировка отклонений.

(Пункты 4–7 подробно раскрываются ниже).

Для управления в бухучете пользуются понятием *главного бюджета*, который состоит из *операционного и финансового бюджетов*.

Бюджет — это:

- финансовый план доходов и расходов за определенный промежуток времени;
- сопоставление всех предвиденных расходов и доходов, связанных с проведением конкретной деятельности в определенном временном промежутке.

Термины

Бюджет — это финансовый план, который отображает доходы и расходы.

Смета — отображает только расходы.

Сводка поступлений средств (cash flow) — показывает действительный приход наличных денег в данный момент; сколько средств поступит на счет и сколько мы должны будем потратить (фактически реальное количество средств, имеющееся в распоряжении организации в определенный период времени).

Классификация расходов

Расходами могут быть гонорары, командировки, публикации, проживание и питание, оборудование и канцтовары. Они должны быть распределены в соответствии с их предназначением. Это называется *группирование по видам*.

В бухучете расходы делятся на следующие виды:

- прямые расходы — расходы на материалы и энергию, услуги, которые мы покупаем, поощрение сотрудников, материальная поддержка, зарплата, амортизация, налоги и сборы и т.д. Такие расходы еще называются расходами на проведение основной деятельности организации;
- расходы общего управления или административные расходы — зарплата и начисление руководителям/администрации организации, их расходы на командировки, общие офисные расходы, расходы на ведение бухгалтерии.

Хотя такая система и удобна для налоговой инспекции, она неудобна для фандрайзинга и управления полученными средствами.

Деление расходов с точки зрения их связи с проводимой деятельностью:

- постоянные;
- изменяющиеся.

Почему важно знать, сколько составляют постоянные расходы? Знание постоянных расходов, таких как расходы на постоянный персонал, содержание офиса, абонентскую плату за телефон, почтовые расходы, другие необходимые траты является обязательным для определения бюджетного минимума — квоты, которая нужна для содержания жизненно устойчивой организации.

Деление расходов по их связи с проводимой деятельностью (калькуляционная система):

- прямые (это расходы, без которых вы не смогли бы получить результаты проекта);
- не прямые (расходы на обслуживание проекта или его администрирование).

Достаточно важным для доноров является учет не прямых расходов. Таким образом, НПО должны показать донорам, какая часть не прямых расходов может быть указана им в финансовых отчетах. Например, ведение индивидуальных табелей рабочего времени для сотрудников, где указаны коды управленческого учета, помогают составить корректный управленческий отчет.

Расходы, учитываемые в бюджетах проектов

- Прямые расходы, которые организация понесет при реализации запланированной деятельности, куда входят затраты на оплату труда (зарплата или гонорары).
- Общие административные расходы (пропорционально понесенным прямым расходам).
- Расходы на оборудование (новое, которое нужно купить, или расходы на использование уже имеющегося оборудования).
- Расходы на рекламу и информацию.
- Расходы на необходимое обучение сотрудников и закупку дополнительного оснащения или материалов.
- Расходы на фандрайзинг и планирование работы на будущее (это также можно включить в общие административные расходы).

После калькуляции расходов, сгруппированных в соответствии с их видом (расходы на постоянный персонал, не прямые расходы, другие) создается годовой постатейный бюджет. Затем нужно разделить все расходы на расходы отдельных программ, в том числе расходы на администрирование, и не прямые расходы. Это будет необходимо для фандрайзинга.

Детальный бюджет расходов (постатейный):

№	Статья бюджета	Единица измерения	Стоимость одной ед.	Кол-во единиц	Всего
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)=(3)x(4)
	Прямые: Расходы по программе А Расходы по программе В				
	Непрямые Администрирование программы А Администрирование программы В				
	ИТОГО				

При составлении бюджета нужно не забывать о расходах:

- на исполнительный персонал, социальные отчисления и отпускные;
- ремонт, обновление, страхование;
- обязательные выплаты и налоги;
- на добровольцев;
- на развитие организации (фандрайзинг, обучение);
- на оценивание деятельности;
- на подготовку проектов;
- на рекламу и презентационные материалы, годовой отчет;
- финансовый резерв.

Затем приступают к подготовке страницы **доходов бюджета**. Вначале организация собирает информацию о потенциальных источниках финансирования. Затем происходит выбор источников финансирования — принимается решение о структуре финансирования и методе финансирования отдельных групп расходов. При объединении бюджета расходов и бюджета доходов создается документ — годовой бюджет организации.

Примерный формат бюджета:

	Программа А	Программа В	Программа С	Всего
Расходы				
Заработная плата	12 000	18 000	8 000	38 000
Командировки	0	1000	1100	2100
Проживание	0	10 000	0	10 000
Публикации	18 000	0	10 000	28 000
Семинары	2000	5000	5000	12000
Административные расходы	3500	2800	1000	7300
Итого	35 500	36 800	25 100	97 400
Приходы				
Фонд Н	20 000	0	0	20 000
Фонд развития	0	2000	20 000	22 000
Область	0	30 000	0	30 000
Членские взносы	0	2000	1000	3000
Продажа публикаций	17 000	0	1000	18 000
Мероприятие (аукцион)	800	1000	300	2100
Итого	37 800	35 000	22 300	95 100
Финансовый итог	2300	— 1800	-2800	-2300

Утверждение бюджета

Функции составления и утверждения бюджета должны быть разделены. Бюджет является внутренним документом организации, в его составлении принимают участие сотрудники подразделений организации, а утверждает его обычно директор/правление.

При утверждении бюджета необходимо обращать внимание на его соответствие стратегическому и операционному плану организации. Необходимо также, чтобы структура расходов и доходов была разнообразной. Сравните результат прошлогоднего бюджета с нынешним. Важную роль играет также метод расчета услуг и товаров и умение предвидеть внешние факторы (например, инфляцию). Обязательно поинтересуйтесь мнением людей, ответственных за реализацию определенных рабочих заданий.

Советы при бюджетировании

1. Составляйте бюджет точно и конкретно, берите точное количество и цены.
2. Будьте консервативны, не пытайтесь зависить расходы — вас ждет неразрешимая проблема, где взять финансирование на них, и доходы — лучше иметь неожиданные доходы, чем неоплаченные счета.
3. Просчитывайте труд волонтеров в бюджете, не

- пускайте участие волонтеров на самотек.
4. Просчитывайте неденежные доходы — это отдельный «кусоч» работы по их привлечению.
 5. Различайте бюджет организации и бюджет программы.
 6. Минимизируйте административные расходы — очень трудно на них привлечь средства, попытайтесь «разбросать» их внутри программ.
 7. Прописывайте все не прямые расходы тщательно — во-первых, чтобы показать донорам, что выполнение проекта требует не только затрат на сам проект, во-вторых, если доноры против финансирования таких затрат, то организация все равно должна учитывать их.
 8. Учитывайте специфику перечисления грантовых средств донорами (квартально, после отчета о проделанной работе, 80–20% и пр.)
 9. Помните: бюджетирование — это бесконечный труд.

Контроль текущей ситуации и реагирование на изменения

Важным условием управления финансами является контроль текущей ситуации и реагирование на изменения. Необходимость коррекции в бюджете может возникать в связи с:

- разницей в полученных доходах (чаще всего мы получаем меньше, чем хотели бы);
- разницей в расходах из-за неверно заложенной информации о ценах, ошибок в калькуляции некоторых статей, а также благодаря экономии и скидкам;
- изменениями в программной деятельности или способах выполнения задач.

Анализ нужно проводить часто, чтобы иметь возможность своевременно вносить коррективы. Также нужно обратить внимание на то, каким образом изменения в бюджете отдельного проекта могут повлечь изменения в бюджете всей организации. Обращайте внимание на процент в отклонении. Большинство грантодателей без проблем соглашается на 10% отклонения. Большие изменения требуют обращения к донору с просьбой, чаще письменной, о возможности изменений в бюджете.

Корректировка бюджета может происходить так:

- Урезание расходов (должно осуществляться таким образом, чтобы не задеть личные расходы и не повредить качеству работы).
- Поиск новых средств финансирования.
- Перемещение между расходными статьями и бюджетами программ.
- В случае излишков — увеличение объема реализованной работы.

Все вышеперечисленные варианты корректирования бюджета нужно обязательно связывать между собой.

Бюджет для донора

При составлении бюджета в рамках заявки на грант нужно уточнить:

- Какие именно суммы выделяет данный донор.
- Какие группы расходов финансируются, а какие — нет, каков максимум финансирования в рамках этих групп.
- В каком формате и какой валюте нужно составлять бюджет.
- Нужно ли дофинансирование из другого источника и в каком объеме.
- Требования донора к возможным финансовым доходам, полученным благодаря средствам гранта (продажа публикаций, услуг, проценты).
- Какими ценами пользоваться: нетто или брутто.

При составлении заявки для донора калькуляция деталей статей должна быть подробной, понятной и читабельной. Нужно также учитывать время, необходимое донору для принятия решения, подписания всех документов и перечисления средств. Обговорите с донором удобную для организации систему поступления траншей — от этого зависит наличие денежных средств на счету! Помните о непрямых расходах. Если донор их не финансирует, то лучше часть их включить в мероприятия. Доноры не любят, когда расходы завышены, но и нельзя их урезать — тогда донор может засомневаться в том, адекватно ли вы воспринимаете ситуацию и сможете ли в итоге реализовать проект.

Бюджет для донора, как правило, состоит из трех частей:

Сокращенный бюджет, куда входит краткая финансовая информация, отображающая расходы по группам и главные источники финансирования.

Детальный бюджет – разбитый на отдельные статьи, представляет все расходы (прямые и не прямые), связанные с реализацией данного проекта. Он включает в себя статьи бюджета, единицы меры, единичные расходы, количество единиц и суммарный расход по каждой статье.

Пояснительная часть содержит аргументы, которыми руководствовались составители бюджета. Пояснения касаются метода калькуляции, а также использования ставок цен. Нужно обосновывать нетипичные расходы и планируемые доходы.

Внутренняя система контроля и финансовой отчетности

Организации подходят к внутренней системе контроля и финансовой отчетности в зависимости от размера своих оборотов и возможности найма финансового менеджера или казначея, но чаще всего функция контроля лежит на плечах исполнительного директора. Тем не менее не реже раза в месяц необходимо контролировать:

- Наличие средств на счету, достаточных для покрытия текущих и запланированных расходов.
- Изменения в инвестиционном балансе (если он имеется).
- Баланс предоплаты и предварительно полученного дохода, чтобы его уменьшение или увеличение соответствовало временному графику мероприятий организации.
- Материальные ценности (инвентаризация).
- Соответствует ли прогнозам/ожиданиям баланс выплат.
- Соответствует ли фактическое поступление средств бюджетному графику поступления (если нет, получить объяснения).
- Анализ всех расходов, превышающих бюджет (получить объяснения при значительных отклонениях).
- Анализ программной деятельности (получить объяс-

нения при существенных изменениях, которые повлияют на финансовое состояние организации).

Контролируйте также документацию, чтобы не произошли неразрешенные траты. Внимание нужно обращать на незнакомых поставщиков услуг или плательщиков, а также на нестандартные суммы, и получить объяснение в сомнительных случаях.

В неприбыльной организации желательно иметь процедуры по финансовым вопросам, с которыми будут ознакомлены сотрудники. Эти инструкции должны касаться:

- Вида предоставляемой финансовой информации.
- Передачи и времени создания финансовых документов.
- Плана счетов.
- Получения информации из банка (выписок со счетов).
- Процедуры выдачи и подписывания финансовых документов.
- Выдачи зарплаты.
- Процедур по командировкам сотрудников.
- Сбора средств и передачи на счет.
- Страхования.
- Контроля материальных ценностей/проведения инвентаризации.
- Бюджетирования.
- Налоговой отчетности.
- Конфликта интересов.

Не все эти вопросы могут касаться деятельности небольших организаций. Также по мере роста организации могут появиться дополнительные процедуры, если организация будет расширять свою деятельность, например, осуществлять несколько фандрайзинговых видов деятельности или социальное предпринимательство. Но подобные инструкции помогут определить рамки ответственности всех сотрудников, причастных к финансовой деятельности вашей организации. Также они будут способствовать эффективной организации вашей деятельности, чтобы больше внимания уделялось предоставлению услуг и осуществлению миссии организации.

Бухгалтерская система

Бухгалтерия в организации должна быть организована так, чтобы:

- Были выполнены все требования закона.

В Украине бухгалтерский учет регулируется Законом Украины «О бухгалтерском учете и финансовой отчетности в Украине» от 16.07.1999 г. № 996-XIV с изменениями и дополнениями. Ответственность за организацию бухгалтерского учета и его ведение несет уполномоченный орган или лицо, которое, согласно закону и учредительным документам, является руководителем организации.

- Форма расчетов (с партнерами, учреждениями и сотрудниками) была понятной и простой.

Расчеты должны вестись на основании первичных документов, как этого требует закон. Кроме этого, нужно учитывать расходы по различным источникам поступлений в организацию.

- Было возможно получение быстрой информации о состоянии счетов.

Для этого используется компьютерная система бухгалтерского учета с дублированием на бумажных носителях. Бухгалтерская документация должна быть систематизирована, аккуратно подшита, и руководитель должен быть проинформирован о физическом местонахождении документов.

- План счетов был приспособлен для фандрайзинговой отчетности.

Это отличает бухгалтерию в неприбыльных организациях и бизнес-структурах. Для этого создается отдельный индекс документации, отвечающий требованиям отчетности доноров.

- Все документы были доступны в помещении организации.
- Это было удобно не только для бухгалтера.

Наблюдения на тему бухгалтерской системы в неприбыльных организациях:

Во многих организациях бухгалтерия находится исключительно в ведении бухгалтеров. Это они принимают решения, хотя и не являются лицами, ответственными за состояние финансов организации.

Руководитель организации должен владеть полной информацией об актуальной финансовой ситуации.

Хорошо организованная бухгалтерия значительно облегчает составление отчетов для спонсоров/доноров.

Руководитель должен контролировать работу бухгалтера и принимать решения в отношении методов ведения бухгалтерии.

Задачи руководителя организации как лица, ответственного за организацию бухгалтерского учета:

- Участие в создании счетов управленческого учета (плана счетов), принципов документооборота и других процедур.
- Особенно важно, чтобы руководитель обработал ту часть счетов управленческого учета, где есть деньги нескольких финансовых программ из разных источников. Возможно создание такой системы, в которой структура аналитических счетов соответствует структуре бюджетов заявок на финансирование.
- Участие в назначении счетов (т.е. решение о том, какие счета используются для бухучета) — речь идет об идентификации того, в рамках какой программы идут траты на конкретную деятельность. Особое место здесь занимает заработная плата.
- Проверка актуального состояния банковских счетов и принятие соответствующих решений (вложение свободных средств, продвижение решения о тратах и т.д.).
- Решение о форме финансового учета (каким образом будут представлены неистраченные деньги, что случится с возможной прибылью (или из чего будет покрыта задолженность), каким способом будут создаваться резервы и покрываться непрямые расходы.
- Утверждение отчетов и их анализ.

Детальная информация по организации бухгалтерского учета в неприбыльных организациях Украины в сети Интернет: www.ngolaw.org.ua.

Финансовый анализ и принятие финансовых решений

Для анализа финансовой ситуации можно использовать годовые отчеты, бюджеты проектов, отчеты о реализации проектов, прогнозы и отчеты о приходе наличных денег, текущие данные бухгалтерии, а также бухгалтерскую отчетность (балансы, счета прибыли и убытков, дополнительную информацию).

Эффективность анализа достигается путем сравнения данных вашей организации с подобными данными других организаций.

На основании бухгалтерского учета составляется финансовая отчетность, которую подписывают руководитель и бухгалтер. Финансовая отчетность включает баланс, отчет о финансовых результатах, отчет о движении денежных средств (CASH FLOW), отчет о собственном капитале и примечания к отчетам. Для малых предприятий устанавливается сокращенная по показателям финансовая отчетность в виде баланса и отчета о финансовых результатах.

Баланс

- Это картина основных средств (актив) и источников его финансирования (пассив) на определенный день.
- Состав основных средств группируется по уровню их ликвидности, т.е. возможности их замены на денежные ресурсы.
- Источники финансирования (пассив) упорядочены в соответствии со степенью срочности их возврата.

Баланс можно анализировать по вертикали (исследование структуры активов, а также структуры источников финансирования) и по горизонтали (анализ перемен, которые произошли во времени).

- Система баланса: $A = П$

Актив	Пассив
Актив устойчивый (необоротный)	Собственный капитал
Оборотный актив — фонды — задолженности перед организацией — наличные	Обязательства долгосрочные Обязательства текущие Прибыль или убыток

Финансовый результат деятельности

- Финансовый результат деятельности показывает состояние доходов и расходов на определенный день.
- Возможны два варианта представления результата деятельности:
 - ❖ двухсторонний (правая сторона — это доходы и прибыль, левая — расходы, убытки и текущие обязательства);
 - ❖ односторонний (сначала доходы, под ними — расходы).
- Два главных вида деятельности, представленные в результате деятельности: операционная (охватывает основную деятельность организации) и финансовая деятельность (охватывает управление финансовыми активами).

Баланс и финансовый результат представляют общую картину (для того, чтобы эти отчеты были наглядны). Однако они не содержат всей необходимой информации.

Для анализа данных, содержащихся в финансовых отчетах, применяется сравнительный анализ. Он включает в себя разные показатели, которые делятся на:

- рентабельность;
- оборачиваемость финансовых средств;
- дебиторскую и кредиторскую задолженность;
- платежеспособность;
- денежный рынок.

Пригодность большинства этих показателей для финансового анализа неприбыльной организации очень ограничена. На практике можно использовать некоторые показатели оборачиваемости финансовых средств и еще меньше показателей платежеспособности.

Поэтому в неприбыльных организациях можно применять:

1. Классический анализ, который можно осуществлять по показателям анализа отчетов и бюджетов после реализованной деятельности.
2. Выработку собственных показателей, позволяющих определить степень реализации поставленных финансовых целей.

3. Анализ прогнозов, отчетов и прихода денежных средств. Есть ли закономерность ошибок и не являются ли они системными?

4. Проверку, насколько быстро погашаются долги организации и как скоро приходят надлежащие ей средства.

5. Ведется ли управление свободными средствами?

CASH FLOW

Cash Flow является показателем финансовой стабильности организации. Он информирует нас о формировании прихода средств (сколько денег физически поступает на счет, сколько уходит).

Планирование Cash Flow предполагает планирование финансовых излишков, общего финансирования (привлечение средств), а также резерв платежеспособности.

Управляя денежными средствами, неприбыльные организации должны стремиться к:

- сокращению времени, необходимого для расчета с партнером,
- так называемой кассовой готовности на минимальном уровне (наличие в кассе денежных средств, необходимых для текущей деятельности),
- аккумуляции необходимой суммы на текущем счете,
- вложению свободных средств в более выгодные финансовые инструменты (депозит, ценные бумаги).

Формирование резервного фонда

Резервный фонд необходим организации, чтобы:

- продержаться в момент кризиса на рынке доноров,
- располагать средствами на покрытие «нелюбимых» спонсорами расходов (мелкий ремонт, отпускные, обучение и пр.),
- иметь возможность инвестировать в развитие организации (фандрайзинг, участие в конференциях, презентационные материалы, годовой отчет),
- для покрытия непредвиденных расходов, которые возникают в различных жизненных ситуациях.

Создание финансового резерва — длительный процесс поиска дополнительных источников дохода и не менее длительный процесс экономии в организации, что требует

изобретательности, базового знания законов и умения вести переговоры с донором.

Величина финансового резерва организации должна формироваться на таком уровне, чтобы в случае отсутствия внешнего финансирования организация могла самостоятельно продержаться в течение времени, необходимого для поиска средств. Это должна быть сумма, равная приблизительно средней сумме на содержание организации в течение 3-6 месяцев. Если сумма собранных организацией средств равна бюджету организации в течение 1-5 лет, мы говорим о финансовом резерве. Когда уровень этих средств превышает сумму 5-летнего бюджета, можно говорить, что организация располагает «эндавментом» (капитал, для которого процент от инвестированного достаточен для деятельности организации). Украинское законодательство предполагает возможность создания эндавмента вне организации — любое лицо может сделать вклад в банке в пользу неприбыльной организации, проценты от которого поступают в ее бюджет, в то время как величина вклада и право собственности на него принадлежит благотворителю (Закон Украины «О налогообложении доходов физических лиц»).

Сотрудничество с банком

Многие организации решаются на открытие счета в определенном банке, руководствуясь одним из двух критериев: потому, что близко или кто-то порекомендовал именно этот банк. Другая часто встречающаяся ошибка — это принятие пассивной роли клиента. А выглядит это так: банк и владелец счета ничего не хотят сказать друг другу (молчаливое обслуживание). Сотрудничество с выбранным банком должно быть осознанно формируемым элементом управления финансами. Ведь это имеет влияние на уровень как расходов, так и доходов. Не говоря уже о других важных элементах, таких как время, достоверная информация и спокойствие.

Критерии выбора банка:

- Состояние денежного капитала банка

Определите, как выглядит состояние денежного капитала банка на основе анализа данных из финансового отчета

банка. От этого зависит, будут ли денежные средства вашей организации в безопасности. Такие данные можно получить в самом банке или через Национальный банк Украины.

- Структура сети и компетенция отделов

Определите, какова возможность пользования услугами банка в разных регионах страны, где находится ближайшее отделение, какие вопросы может самостоятельно решать персонал отделения и центрального офиса. Разъездной характер работы неприбыльных организаций, наличие региональных офисов и отделений, иногда получение благотворительных пожертвований вне города (а наличные средства нужно, как правило, в течение суток передавать из кассы организации на счет), необходимость осуществления платежей со счета вне места расположения организации, другие срочные финансовые операции – все это должен вам обеспечить ваш банк.

- Позиция банка на рынке финансовых услуг

Виды услуг и какие группы клиентов обслуживает банк – эта специализация подскажет наиболее выгодные пути установления сотрудничества с банком. Труднее найти общий язык с банком, который специализируется на обслуживании промышленных предприятий – общественно-полезные цели вашей небольшой организации не всегда могут «тронуть сердце» банкира, если вы будете обговаривать возможную минимизацию оплаты услуг банка, привыкшего к крупным оборотам предприятий. И наоборот, вы сможете легко найти понимание с банком, который работает с частными лицами – ведь они также являются вашими клиентами.

- Предложенный спектр услуг

Выясните, какие услуги оказывает банк и как они соответствуют вашей финансовой деятельности. В Украине банки постоянно расширяют спектр своих услуг – это и депозиты «овернайт», дебетные и кредитные карточки, зарплатные проекты, обработка дорожных чеков, виды перевода средств – все это вам может понадобиться в вашей работе. Также важную роль играют нестандартные услуги: возможность оперативного получения информации о состоянии счетов по телефону или Интернету и т.д.

- Качество услуг

Это быстрота и простота процедур при обслуживании клиента, возможность вести переговоры об индивидуальных условиях, компетенция и квалификация персонала.

- Цена услуг

Сколько стоит открытие счета и его ведение, какова плата за разные операции (плата за обслуживание текущего счета, оформление электронных карточек и пр.).

- Эффективность вложений

Процентная ставка, возможность досрочного расторжения договора, схема капитализации процентов.

Итак, условия успешного управления финансами в неприбыльной организации:

- Организация имеет сформированную финансовую стратегию своей деятельности.
- Планирование и финансовый контроль проводятся на основании годового и многолетнего бюджетов организации.
- Руководитель принимает участие в создании бухгалтерской системы и управлении ею. Система позволяет быстрое и простое составление отчетов для доноров.
- Финансовые отчеты составляются ежемесячно для осуществления текущего мониторинга и контроля.
- Квартальные и годовые отчеты составляются не только для органов контроля, но и для анализа, который осуществляет орган управления организацией вместе с руководителем.
- Поступление денежных средств планируется.
- Все свободные средства вкладываются без риска, но и с ожидаемой прибылью.
- Банк выбирается осознанно, на основании ранее собранной информации и определенных критериев.
- Руководитель владеет базовыми знаниями о законах и системе налогообложения.

3.2.2. Фандрайзинг

Управление финансами предусматривает наличие средств у НПО, поэтому в этом разделе мы рассмотрим основные принципы и методы их привлечения, то есть фандрайзинг. Фандрайзинг (англ. *funds* – средства, *raising* – сбор) – это поиск ресурсов (людей, оборудования, времени, финансов, информации), необходимых для осуществления какой-либо деятельности и/или поддержания существования организации. В этом аспекте важно понимать, что финансирование – не единственное, что необходимо для реализации конкретных проектов. 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. Фандрайзинг – это и развитие организации в таком направлении, когда она приглашает к участию и приветствует всех, кто разделяет ее чаяния и надежды. Если организация состоит из преданных людей, являющихся энтузиастами своего дела, фандрайзинг становится деятельностью, которая обеспечивает реальный вклад в будущий успех.

В современных условиях работы НПО в Украине – при недостаточной поддержке со стороны государства – привлечение ресурсов является значительной частью работы НПО и необходимым условием обеспечения жизнестойкости организации. Для того чтобы организация работала стабильно и надежно, необходим стабильный источник финансирования на длительный период времени. Как этого достичь? Найти один крупный, постоянный, надежный источник финансирования очень трудно. Трудно и создать его. Организация должна заниматься сбором средств, привлечением и созданием финансовых источников, вести финансовое планирование и сочетать различные финансовые источники. Несмотря на то, что традиции благотворительности не слишком развиты в нашем обществе, существует множество методов и форм получения необходимой поддержки.

Фандрайзинг — занятие серьезное, часто длительное и трудоемкое. Поэтому, перед тем как приступить к сбору средств, подумайте над такими вопросами:

- Используете ли вы в полном объеме имеющиеся налоговые льготы и освобождение от налогов?
- Имеются ли резервы, где вы можете уменьшить расходы, не ставя под угрозу вашу работу?
- Можете ли вы получить бесплатно услуги, или на время персонал со специальными навыками, или добровольцев, готовых работать с вами без оплаты?
- Запрашиваете ли вы и получаете ли хорошую скидку на все крупные закупки?
- Привлекаете ли вы волонтеров? Есть ли резервы для мобилизации дополнительной поддержки?

Если ответы на все эти вопросы убеждают вас в необходимости начать фандрайзинговую работу, тогда первое, с чем стоит определиться, — это стратегия. Для выбора правильной стратегии следует учитывать такие обстоятельства:

- ❖ *Масштабы. Масштабы ваших финансовых потребностей и объем средств, поступающих от данного конкретного источника, должны соответствовать друг другу. Нет смысла обращаться в Еврокомиссию или к правительству с просьбой о выделении 500 грн. Равным образом, если вам требуется 50 тыс. грн., нет смысла проводить благотворительный завтрак, который может принести максимум 15.*
- ❖ *География. В принципе, национальные источники финансирования рассчитаны на национальные организации или проекты национального уровня, а местные источники — на деятельность на местном уровне. Этот географический принцип может, однако, применяться с некоторой гибкостью. Многие крупные фирмы в настоящее время придают большое значение поддержке общественной благотворительности «на собственном заднем дворе», а также в тех регионах, где расположены их филиалы или заводы. Какой-либо местный проект может иметь также «национальное значение». Он может*

быть инновационным или, в случае успеха, его результат может быть распространен в более широком масштабе. Вы должны различать национальную и местную сферы интересов также при подаче проектных заявок на гранты. Особенно этот вопрос существенен, если, например, нужно сделать выбор между подачей на конкурс по информационным материалам для уязвимых к ВИЧ групп на национальном уровне или на региональном.

- ❖ **Интересы.** Конкретные спонсоры могут быть заинтересованы в конкретных видах деятельности. Правительство финансирует административные расходы национальных организаций. Местные власти заинтересованы в проектах, приносящих пользу местному населению. Фирмы предпочитают давать понемногу многим организациям. Если в результате пожертвования они получают хорошую рекламу для себя, то это способствует их успеху. Постарайтесь установить логическую связь между изделиями фирмы и вашей деятельностью, тогда она сможет оправдывать свое пожертвование социальной ответственностью. Так, например, фармацевтические фирмы и фирмы по производству медицинского оборудования жертвуют на медицинскую благотворительность или на проекты по лечению, уходу и поддержке.
- ❖ **Прошлый опыт.** Если какие-либо спонсоры поддерживали вас в прошлом, то, возможно, они будут готовы поддерживать вас снова. Поэтому не забывайте выразить благодарность и поддерживайте контакт. Вновь обратитесь к ним за пожертвованием (крупные НПО обращаются за поддержкой не менее трех раз в год). Найдите другой (и лучший) способ, как к ним обратиться. Попросите их сделать пожертвование по дарственному акту. Попросите их увеличить пожертвование. Если у вас есть спонсоры, постарайтесь в полном объеме воспользоваться их добрым отношением к вашей деятельности. Не робейте, попросите их о поддержке деньгами, в неденежной форме или в любом виде, в котором они могут быть вам полезны.

Залогом успеха также является психологический настрой людей, которые будут заниматься фандрайзингом для вашей организации. Верьте в свое дело. Если вы не верите искренне в то, что ваше дело действительно важно, как вы сможете убедить людей помочь вам? Просите. Если вы ничего не будете предпринимать, никто не узнает, что вам требуется помощь. Исследования показывают, что большинство людей не помогают благотворительным организациям, потому что их об этом никто не просит. Потому, опираясь на свою убежденность, уверенность и общительность, просите людей оказать вам бескорыстную помощь.

Итак, приняв во внимание принципы работы с источниками финансирования, можно приступать к рассмотрению особенностей каждого источника и подбору приемлемых инструментов. Все источники финансирования деятельности организаций делятся на 2 большие группы: внешнее финансирование и самофинансирование.

Первая группа:

Гранты от различных фондов, национальных и местных, правительственных и частных

Гранты — безвозмездное невозвратное целевое финансирование отдельных общественно полезных программ неправительственных организаций по их заявкам на конкурсной основе. Предоставляются различными фондами. Очень распространенный как на Западе, так и у нас источник финансирования. Преимущество заключается в возможности привлечь средства на определенный период времени, что обеспечивает стабильную работу организации по реализации какого-то направления, проекта или программы. Недостатки этого источника заключаются в сложности получения финансирования (как правило, это всегда конкурсный отбор), необходимости написания проекта (процент организаций, получающих финансирование у фондов — как зарубежных, так и отечественных — очень невысок), значительном периоде времени с момента составления проекта до получения средств и отсутствии гарантии получения средств. Существует еще одна и самая большая проблема — необходимость найти соприкосновение между деятельностью орга-

низации и приоритетами фонда, условиями конкурса или отдельными программами. Тем не менее в Украине работают фонды, которые целенаправленно поддерживают ВИЧ-сервисные организации и регулярно проводят конкурсы/тендеры. Для того чтобы держать руку на пульсе, хотя бы раз в неделю просматривайте сайты донорских организаций, как отечественных, так и зарубежных.

Гранты и контракты от органов власти, различные виды помощи и поддержки

Довольно распространенный в других странах источник финансирования НПО. В ФРГ, например, до 70% финансовых средств, используемых НПО, выделяются из государственного бюджета. Социальный контракт, по сути дела, — понятие, эквивалентное термину «госзаказ». Несмотря на то, что получение финансирования от государства кажется маловероятным в Украине, у ВИЧ-сервисной организации из Знаменки имеется успешный опыт привлечения средств из этого источника (см. «Инструмент фандрайзинга № 17» ниже).

Пожертвования и спонсорские взносы от бизнеса и коммерческих структур

В настоящее время все большее количество бизнес-организаций и коммерческих компаний занимается благотворительностью. Коммерческие структуры активно выступают спонсорами при проведении различного рода мероприятий, особенно ярких и красочных, сами дарят подарки, произносят речи. Сотрудничество бизнес-структур с ВИЧ-сервисными организациями часто имеет место в самых неожиданных случаях. Помогают НПО не только крупные, близкие по деятельности компании (например, фармацевтические, страховые, по производству медаппаратуры), но и довольно отдаленные в своей деятельности от вопросов здоровья населения, такие как Siemens, Bosch, Coca-Cola, DaimlerChrysler AG, Philip Morris Inc, Levi Strauss and Co и многие другие.

Вторая группа — самофинансирование.

Складывается из членских взносов, добровольных пожертвований, средств, которые организация получает от це-

левых мероприятий, доходов организации от реализации товаров или услуг в рамках разрешенной украинским законодательством деятельности.

ИСТОЧНИКИ РЕСУРСОВ НЕПРАВИТЕЛЬСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

А) ВНЕШНЯЯ СРЕДА	
1.	ЦЕНТРАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ ВЛАСТИ
2.	ПОЛИТИЧЕСКИЕ ДЕЯТЕЛИ
3.	МЕСТНЫЕ ОРГАНЫ ВЛАСТИ
4.	СРЕДСТВА МАССОВОЙ ИНФОРМАЦИИ
5.	ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЕ ОРГАНИЗАЦИИ
6.6.	НЕПРАВИТЕЛЬСТВЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ (В ТОМ ЧИСЛЕ ЗАРУБЕЖНЫЕ)
7.	КЛИЕНТЫ (ТЕ, ДЛЯ КОГО ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТАЕТ)
8.	ЧАСТНЫЕ ЛИЦА
9.	ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ И ПРЕДПРИЯТИЯ
10.	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ РАБОТНИКИ (ВРАЧИ, ЮРИСТЫ, ПСИХОЛОГИ...)
Б) ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА	
1.	ПРАВЛЕНИЕ (СОВЕТ)
2.	РУКОВОДИТЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ
3.	СОБСТВЕННЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ
4.	РАБОТНИКИ И ДОБРОВОЛЬЦЫ ОРГАНИЗАЦИИ
5.	ЧЛЕНЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Для общественной организации довольно опасно ориентироваться исключительно на внешние источники (гранты, государственные или муниципальные дотации, субсидии и т.д.), поскольку она рискует в одночасье оказаться без финансирования в случае изменения внутривластной или международной обстановки, смены фондом приоритетов или в том случае, если НПО проявила активность, идущую вразрез с интересами местных органов власти. Также опасна и зависимость организации от одного (любого) источника.

Методы и инструменты фандрайзинга

Как правило, неправительственные организации используют в своей деятельности сразу несколько источников финансирования, выбор которых и, соответственно, методов привлечения средств определяется стратегическим планом развития организации и зависит от ряда причин, даже от типа самой НПО.

Прежде чем остановиться на конкретном методе привлечения средств, необходимо:

1. Учесть временные рамки:

- ❖ Сколько времени потребуется на привлечение средств посредством конкретного метода — планирование, организация, осуществление и т.д.
- ❖ Каков отрезок времени с момента начала сбора средств до момента, когда они поступят в организацию.

Например, обращение в фонды — трудозатратный и длительный процесс. Помимо времени, которое организация тратит на составление проекта, у каждого фонда существует определенная процедура рассмотрения заявки и принятия решения. Нередко с момента подачи заявки до ее финансирования проходит несколько месяцев. Иногда фонды предлагают включить заинтересовавший их проект в финансирование на следующий год.

2. Предварительно оценить эффективность данного метода и возможность при его помощи собрать необходимую организации сумму.

3. Просчитать:

- ❖ *расходы, которые понесет организация во время сбора средств* (нужны ли для проведения сбора средств оборудование, канцелярские товары, транспорт и т.д.);
- ❖ *человеческие ресурсы* (какое количество штатных сотрудников, добровольцев потребуется, нужно ли дополнительно привлекать людей, если да, то сколько и каких — нужны ли люди с определенными знаниями, навыками);
- ❖ *отражение данного вида деятельности на имидже и репутации организации в местном сообществе, среди НПО и других финансирующих организаций.*

Например, если вы решили обратиться за грантом в табачную компанию, а сами занимаетесь деятельностью по борьбе с туберкулезом, то нужно быть готовыми к тому, что это может быть неоднозначно воспринято общественностью, благополучателями, а также организациями, работающими в области экологии и здравоохранения.

- ❖ *возможные проблемы с налогами;*

- ❖ как привлеченные средства скажутся на бюджете вашей организации (финансовое планирование).
4. Оценить имеющиеся источники финансирования (зарубежный фонд, государственные или местные органы власти и т.д.) и выбрать оптимальный с точки зрения эффективности применения выбранных методов.

Походный набор инструментов фандрайзинга

Нижеприведенный «походный набор инструментов фандрайзинга» является подборкой материалов, размещенных в Интернете по результатам лучшей практики НПО разных стран, поэтому при применении указанных инструментов в Украине в каждой конкретной ситуации необходимо проконсультироваться со специалистами в области права и бухгалтерского и налогового учета Украины. На подобную необходимость указывают некоторые приведенные ниже юридические вопросы, возникающие при применении инструментов. МБФ «Международный Альянс по ВИЧ/СПИД в Украине» не несет ответственности за осуществимость и возможные результаты применения указанных инструментов в реалиях Украины.

Так, украинской НПО необходимо иметь в виду, что деятельность, указанная в Инструментах №№ 1–4, 7, 9–11, 16, может подпадать под определение рекламы согласно Закону Украины «О рекламе» (реклама – информация о лице или товаре, распространенная в любой форме и любым способом и предназначенная сформировать или поддержать осведомленность потребителей рекламы и их интерес относительно лица или товара) и расцениваться контрагентами НПО и/или органами налоговой службы как объект налогообложения налогом на рекламу в зависимости от местных условий. В большинстве случаев такая позиция не соответствует законодательству, и поэтому НПО необходимо знать, что согласно ст. 11 Декрета Кабинета Министров Украины «О местных налогах и сборах» № 56–93 от 20.05.1993 г. налог на рекламу уплачивается со всех видов объявлений и сообщений, которые передают информацию с коммерческой целью с помощью средств массовой информации, прессы, телевидения, афиш, плакатов, рекламных

щитов, других технических средств, имущества и одежды; на улицах, магистралях, площадях, домах, транспорте и в других местах. Объектом налога на рекламу является стоимость услуг за установление и размещение рекламы.

В процессе осуществления деятельности, упомянутой в Инструментах №№ 1, 4, также должна учитываться необходимость надлежащим образом уполномочить лицо, принимающее пожертвования, на действия от имени организации, а также соблюдать установленные Национальным банком Украины правила осуществления кассовых операций (поскольку речь может идти о наличных деньгах).

Деятельность, предусмотренная Инструментом № 7, включает в себя решение вопросов авторского и смежных прав на видеофильмы, а также распространения таких видеофильмов с учетом положений Закона Украины «О распространении экземпляров аудиовизуальных произведений, фонограмм, видеограмм, компьютерных программ, баз данных» (о маркировании видеограмм контрольными марками и т.п.).

Инструмент № 1:

Почтовые рассылки

Письма-предложения о пожертвовании направляются по почтовым адресам клиентов и друзей, через газеты и журналы, в презентационной продукции НПО и т. д. Интересно, что часто содержанием письма является не прямая просьба дать денег, а приглашение стать другом организации и сделать ей подарок. При этом подарок можно сделать в память о ком/чем-либо или в честь кого-то/чего-то.

Одним из правил является заранее написанный текст о желании пожертвовать и варианты конкретных сумм пожертвования для простоты и удобства заполнения формы. Также указываются необходимая или предполагаемая суммы собираемых средств и прилагаются брошюры с рассказами о конкретных людях, нуждающихся в помощи.

Удачной формой этого инструмента является письмо с предложением о пожертвовании за подписью уважаемого, авторитетного человека, например, одного из членов Попечительского совета НПО.

Другим правилом является вложенный обратный конверт или удобное место и время для передачи конверта. Так, НПО может организовать театральное представление в городском Дворце культуры. Все зрители получают на входе буклеты с программой шоу, благодарностями корпоративным спонсорам, частным донорам и предложением сделать частное пожертвование, если шоу понравится. Для этого в буклет вкладывается стандартный конвертик, куда можно положить деньги или указать свой счет. Как правило, после спектакля зрители, растроганные представлением, при выходе из зала отдают представителям НПО буклетики с наполненными конвертами и говорят: «Спасибо за этот прекрасный вечер!».

Инструмент № 2:

Благодарности

Это тонкое искусство имеет несколько граней. Вот некоторые из них.

- Благодарственная открытка с небольшой выделенной площадью для внесения имени донора от руки. С успехом используется американской компанией United Way, имеющей очень большое число небольших частных пожертвований.
- Благодарственное письмо с новым предложением о пожертвовании. Этот шаг позволяет вызвать вторую волну пожертвований со значительно меньшими затратами на почтовую рассылку, так как уже четко определена целевая группа реальных доноров.
- Благодарности во всей печатной продукции, буклетах, отчетах и так далее с различными способами указания на объем пожертвования либо списками по сумме вклада, например, доноры, пожертвовавшие от 100 гривен до 500 гривен.
- Благодарственные таблички на стенах, у входа в здания, на скульптурных композициях, на плитке тротуаров, даже на цветочных клумбах — везде!

И таким образом формируется традиция, правило, мода дарить подарки, делать пожертвования, благодарить за добрые дела и помощь.

Не забывайте: *важно не упустить каждого, кто помог вашей НПО, независимо от суммы или вида оказанной поддержки!*

Инструмент № 3:

Ежегодный отчет

Близок к благодарностям по содержанию и ежегодный общедоступный финансовый отчет с указанием всех, кто жертвовал, и сумм их пожертвований, вкладов, добровольческого труда. Удачным способом привлечения внимания и непрямым поощрением местных властей к участию в благотворительности является указание в отчете экономической эффективности проделанной работы для развития данного региона. Обязательно направляйте такой отчет во все отделения органов местной власти с приглашением присоединиться к вашим инициативам.

Инструмент № 4:

Ящики и специальные места для сбора пожертвований

Это еще один очень распространенный вариант сбора средств. По предварительному договору с владельцами помещений ящики для пожертвований устанавливаются в магазинах возле касс, на выставках (особенно эффективными в сфере ВИЧ-сервиса являются выставки медицинского, страхового и фармацевтического характера), в холлах развлекательных учреждений, на ярмарках, во время массовых мероприятий. Ящик должен быть оформлен так, чтобы он привлекал внимание и в то же время содержал послание — девиз, символику организации и короткую четкую информацию, на что будут израсходованы собранные средства. То есть ящик должен нести эмоционально-информационную нагрузку. Больше денег собирается в ящики, установленные в продуктовых магазинах и аптеках, меньше в магазинах офисных принадлежностей и канцелярских товаров, еще меньше — в хозяйственных. Больше всего денег собирают ящики, установленные по соответствующему благословению в церквях, особенно если ящики стоят рядом с исцеляющими иконами. Если же ящик служит лишь рабочим инструментом фандрайзера и находится в руках, рядом и т.д. (т.е. в непосредственном пространстве действий фандрайзера), то тогда при проведении разовых акций прямого сбора пожертвований возможен сбор максимальных сумм. Волон-

тер может отвечать на вопросы и приглашать посетить организацию, чтобы познакомиться с ее деятельностью. Часто люди пожилого возраста приходят с целью «проверки» и убеждения в правильности сделанного пожертвования. Более того, они берут с собой знакомых или рассказывают друзьям и знакомым о позитивном опыте общения с НПО. А те, в свою очередь, становятся или благотворителями, или волонтерами организации. Так, Ивано-Франковская НПО «Солидарность» установила партнерство с местным Клубом сеньоров — благотворительной организацией досуга для людей старшего возраста, у которой было поначалу очень предвзятое отношение к ВИЧ-сервисной организации и ее целевым группам. Но после посещения «Солидарности» и знакомства с ее работой Клуб сеньоров стал активным партнером и оказывает НПО благотворительную помощь, как денежную, так и нематериальную.

Инструмент № 5:

Индивидуальные пожертвования и завещательные дарения

Каждая НПО ищет своих жертвователей. Принимаются не только денежные пожертвования, но и ценные бумаги, а также завещательные дарения. Важной частью работы является сбор информации о крупных донорах своей и других общественных организаций, поиск и подбор других лиц, схожих по определенным характеристикам с крупным донором, закрепление потенциального крупного донора за одним из сотрудников и постоянное его сопровождение, формирование желания сделать пожертвование. Дополнительными инструментами здесь являются встречи, визиты, приглашения на мероприятия, звонки и т.д.

Инструмент № 6:

Собрания учредителей и советы попечителей

Собрание учредителей и/или совет попечителей — как правило, неотъемлемая составляющая организации. Совет попечителей, уже упоминавшийся выше, является важным органом многих зарубежных организаций, в состав которого часто входят наиболее уважаемые и ключевые фигуры в сфере деятельности соответствующей НПО. В Украине такие лица могут входить, например, в наблюдательный совет

или в упоминавшийся рекомендательный совет НПО. С точки зрения фандрайзинга, считается, что члены советов имеют негласную обязанность участвовать в фандрайзинговых кампаниях НПО и привлекать к этому своих друзей и партнеров под девизом: «Не хотите ли вы присоединиться ко мне?». А в некоторых неправительственных организациях члены совета даже устанавливают для себя негласную норму обязательных сумм привлечения частных пожертвований.

Инструмент № 7:

Видеофильмы

Менее распространенным, но не менее эффективным средством сбора средств являются специальные видеофильмы для группового просмотра (для сотрудников корпораций, объединений и т.д.) с призывом помочь другим — фильмы о реальных историях людей, которым помогли и которым можно помочь. Другой разновидностью фандрайзинговых фильмов стали видеофильмы с призывом помочь себе — фильмы о прекрасном будущем определенной территории и адресованные жителям данной территории — «фильмы-видения».

Фильмы, как правило, не предназначены для показа в телевизионном эфире, они созданы для индивидуального или коллективного просмотра в учреждениях и организациях, на встречах и презентациях. Видеокассеты распространяются через отделы кадров, через добровольцев на предприятиях, руководителей организаций. Фильм показывают во многих компаниях, его видят десятки людей совсем в другой обстановке, чем телевизионный ролик, и поэтому его эффективность значительно повышается.

Инструмент № 8:

Добровольные отчисления из заработной платы

Результатом применения вышеописанного инструмента становятся отчисления из заработной платы служащих компаний. При этом бизнес-корпорации не требуют этих действий от своего персонала. Основная побуждающая идея — создание лучшей жизни в регионе, жизнь в хорошей, нормальной, здоровой стране. Здесь следует учесть одну тонкость — нужно предварительно проинформировать компанию, сделать презентацию своей НПО. Ведь житель города

может не знать нужд конкретной НПО, но хотеть помочь. И вы предлагаете сделать процесс пожертвования предельно легким – просто вычитая его размер из заработной платы. Зачастую служащие согласны отдавать часть зарплаты (однодневный заработок) в пользу благотворительности конкретной организации. И времени не занимает, и душа спокойна, так как они знают, что деньги пойдут куда нужно.

Инструмент № 9:

Веб-страницы

Интернет – это неотъемлемая часть повседневной жизни, особенно людей состоятельных, работающих в бизнесе и могущих стать донорами. Неправительственная организация – такой же субъект экономической жизни страны, региона, и задача фандрайзера – предоставить возможность клиенту, партнеру, донору знать об НПО, доверять ей и, возможно, принять решение о ее поддержке. Поэтому НПО в Интернете живут так же активно, как и в реальном мире. А веб-страницы с максимальным объемом информации, доступными текстами, приемлемыми ценой и качеством услуг являются одним из динамично развивающихся инструментов фандрайзера. Позаботьтесь о том, чтобы на веб-сайте вашей организации была кнопка «Сделать пожертвование», или «Помочь организации», или «Поддержать ВИЧ-позитивных детей в больнице № 6 такого-то города» и т.п., а также информация о расчетном счете или другом удобном способе оказания помощи.

Инструмент № 10:

Акции по сбору частных пожертвований

Здесь у специалиста по сбору частных пожертвований полная свобода воображения и действий. Можно организовать что угодно, начиная с аукциона, пробега, концерта, представления и заканчивая выставкой квилтов, презентацией, конкурсом или танцевальным вечером. В бесконечном множестве вариантов акций можно выделить как минимум те, которые направлены на непосредственный, прямой сбор денег, и те, которые обладают отсроченным эффектом поступления средств.

При первом типе важно учесть, что наиболее реальных сборов можно ожидать, если проблема касается групп, од-

нозначно не способных помочь самим себе. В контексте ВИЧ/СПИД адекватными могут быть акции для больных людей, детей, беременных женщин. Следующий вопрос — проверка рискованности и оправданности акции: насколько она финансово выгодна, сколько требуется ресурсов и сколько будет получено, с одной стороны, проверена ли безопасность участников и всех вовлеченных в акцию лиц — с другой. Для прямых акций характерными являются непосредственный контакт с целевой аудиторией, ее вовлечение в решение проблемы. Так, ежегодная акция, проходящая в самых массовых точках города, позволяет сделать ее участниками несколько тысяч горожан, которые получают листовки с информацией о проблеме СПИД/туберкулеза в городе, могут тут же пожертвовать деньги и получить небольшой сувенир (наклейку) в знак благодарности. Как инструмент прямые акции обладают еще одним замечательным свойством — они привлекают внимание журналистов, создавая таким образом еще один ресурс — ресурс известности, общественной значимости, доверия. Идеальное развитие акции может вызвать волну действий потенциальных жертвователей под лозунгом: «Как!? Ты еще не принял участие!? Все уже сделали это!»

Примером акции второго типа, когда деньги не поступают в организацию сразу, можно назвать любой аукцион проектов, предложений и т.д. Социальные проекты представляются в рамках ярмарок социальных проектов и услуг — специально организованных событий для выбора и поддержки потенциальными спонсорами.

Возможна и обратная ситуация, когда НПО приглашает на свою презентацию группу потенциальных спонсоров и проводит своеобразный аукцион, выставляя в качестве лота различные варианты реализации и поддержки своего проекта, потенциально получая возможность после индивидуальных переговоров по итогам встречи стать партнером всех пришедших на акцию спонсоров. Когда множество акций объединены одной идеей и целью в общую фандрайзинговую кампанию (обычно ежегодную), как правило, выбирается председатель кампании — уважаемый человек, представитель банка, крупной донорской корпорации. Он придает вес и солидность акциям. И это тоже маленький дополнительный инструмент.

Инструмент № 11:

Письма к спонсорам

Письма... Именно с этого инструмента начинается работа большинства специалистов по сбору пожертвований. Но в каждом случае варианты использования письма подбираются специально. Наиболее простой вариант — безличное письмо к потенциальному спонсору. Менее простым, но более эффективным является вариант личного обращения, когда известны как минимум имя, отчество и должность потенциального донора. Тут уже появляются такие мелочи, как продумывание вариантов разговора при личной встрече, либо обязательные контрольные звонки при посредничестве секретаря, или передача письма через факс. Текст письма тщательно прорабатывается: кто-то пытается задеть личные чувства, кто-то — акцентировать на возможных выгодах. В наборе приемов написания письма могут быть также положительные отзывы о предприятии, повтор имени, отчества в середине письма перед ключевой фразой, фирменный бланк с возможной тематической заставкой или фоном бумаги, выбор вариантов поддержки — от финансовой до рекомендательной и т.д.

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

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

Инструмент № 12:

Партнерские проекты

Наиболее продвинутым вариантом предыдущего инструмента является письмо-предложение, описывающее варианты совместного участия в интересном для потенциального спонсора проекте. Предварительная разработка совместного проекта требует знания не только имени-отчества, хотя

иногда и этого бывает достаточно, но и специфики работы и взглядов руководителя предприятия, существующей идеологии и, возможно, миссии бизнес-организации. Письмо-предложение совместной реализации проекта требует более тщательной проработки, точных финансовых расчетов, определения выгод сторон, обоснования важности и социальной значимости решаемой проблемы с учетом интересов целевых групп обеих сторон. Основной мотивацией для спонсоров является реклама компании и продвижение ее продукции, достигаемая благодаря упоминаниям спонсора на всех этапах реализации проекта. Вот несколько советов по этому инструменту:

1. Позвоните по телефону в компанию для установления соответствующего контакта перед тем, как обратиться туда с письмом. Вы должны найти должностное лицо, в руках которого находится повседневный контроль за «нитеями», открывающими и закрывающими кошелек: это может быть и коммерческий директор, и ответственный за связи с общественностью, председатель, секретарь компании и т.д.

2. Оценивая лиц, способных заниматься спонсорской деятельностью и оказать спонсорскую поддержку, примите во внимание наиболее удачные для них часы работы.

3. Укажите в вашем письме, что вы хотели бы встретиться с ними через столько-то дней/недель, и осуществите это.

4. Включите «образец» живого по содержанию материала о вашем проекте или же вырезки из прессы и ваше предложение, но держите их у себя до момента вашей встречи. Убедитесь в том, что все материалы четко засвидетельствованы подписями авторов в вашем сопроводительном письме.

5. Выясните не только адрес, но и некоторые сведения о компании, и покажите, что располагаете ими (не только о производимой ею продукции).

6. Ведите себя по-деловому: это означает, что вы должны быть уверены в себе, а не занимать оборонительную позицию в отношении вашего проекта. Ведь вы продаете, а не просите и, тем более, не умоляете.

7. На встречу с потенциальным спонсором возьмите с собой статистические данные о тех, кто использует ваши проекты или услуги.

8. Расспросите потенциальных спонсоров об их предложениях, например, по реализации вашего проекта.

9. Покажите спонсору план деятельности в том виде, в каком вы видите данный проект через пять лет в свете тех изменений, которые могут произойти. Продемонстрируйте, что вы устремлены в будущее и способны мыслить такими категориями.

10. Даже если ваш контакт не удастся на этот раз, продолжайте держать потенциальных спонсоров в курсе ваших дел. У них, возможно, нет бюджетных средств в данный момент, но они могут проявить заинтересованность на более поздней стадии.

Спонсорство дает фирме:

- известность;
- улучшение имиджа на местном и национальном уровне;
- рекламу товаров, услуг;
- освещение ее деятельности с помощью средств массовой информации;
- развлечение для сотрудников фирмы, ее клиентов, покупателей, партнеров;
- улучшение внутрифирменных взаимоотношений;
- улучшение взаимоотношений с инвесторами;
- вовлечение в социальную деятельность и формирование позитивного имиджа на местном уровне;
- доступ к определенному рынку;
- ассоциирование с высококачественным или престижным мероприятием;
- привлечение новых работников;
- демонстрацию социальной ответственности фирмы;
- налоговые льготы;
- обращение к фокусным группам;
- продвижение нового товара.

Инструмент № 13:

Заявки на гранты

Одним из самых весомых и популярных инструментов фандрайзера является написание заявки на грант. Рекомендации по написанию заявки на грант (фактически – по написанию проекта) смотрите в методических рекомендациях: Разработка проекта. – К.: Международный Альянс по ВИЧ/СПИД в Украине, 2002 // www.aidsalliance.org.ua

Инструмент № 14:

Квитанции в банке

Относительно новый, но уже хорошо себя зарекомендовавший инструмент сбора средств – перечисление денег по банковским квитанциям. Главным неудобством этого способа является относительная сложность действий потенциального донора для осуществления пожертвования. Ведь чтобы перечислить хотя бы гривню, необходимо получить квитанцию, заполнить ее, возможно, даже выстоять очередь и, в конце концов, перечислить пожертвование. При этом не исключены ошибки в заполнении графы «Назначение платежа» сотрудниками банка и/или снятие с суммы перечисляемого пожертвования процентов за банковское обслуживание.

Избежать части затруднений можно самим, отпечатав бланки квитанций с заранее заполненными полями, желательно даже заполнить графу суммы перечисления квитанции – одна гривня. Особую роль играет работа с руководством банка. Одним из пионеров налаживания успешных отношений с банковскими структурами стал Greenpeace – Россия. Уже в 1996 году Сбербанк России подписал соглашение о беспроцентном обслуживании добровольных пожертвований граждан в Greenpeace, положив начало многолетнего развития этого инструмента. Успешно использует этот инструмент благотворительный фонд «Доброта» в г. Донецке. Также во всех филиалах банка, с которым вы наладите партнерские отношения, распространите информационные материалы с логотипом компании: например, листовку с призывом спрашивать у кассиров специальные квитанции и плакаты с изображением девочки-пациентки СПИД-центра, которой требуется помощь, и т.п. Важно,

чтобы сами сотрудники банка, и не только руководители, а и операционистки, кассиры, проводили работу с населением, предлагая потенциальным жертвователям заполнить квитанции и приглашая посетить НПО, где люди могли бы подробнее ознакомиться с целями пожертвования и деятельностью организации.

Квитанции, возможно, скоро станут одним из популярных инструментов фандрайзера, так как при грамотной информационной кампании, кроме стабильных поступлений денег, они позволяют отслеживать динамику пожертвований, их размеры и даже адреса реальных доноров для последующих почтовых рассылок именных писем и т.д.

Инструмент № 15:

Членские взносы

Членские взносы, порядок регулярных поступлений от учредителей (членов, участников) определяется учредительными документами неправительственной организации. В уставе заранее могут быть оговорены суммы денежных поступлений, их размеры и формы. Часто их размер определяется решением правления или другого органа (конференции и т.п.), чтобы избежать длинной процедуры перерегистрации уставных документов в случае инфляции или необходимости увеличения членского взноса. Членские взносы бывают единовременными (при вступлении в организацию) и постоянными (регулярными): годовыми, месячными, квартальными и т.д. Если же неправительственная организация не построена на принципе оплачиваемого членства, фандрайзер все равно может воспользоваться этим инструментом. Можно собирать взносы от членов или участников какого-либо социального проекта, события независимо от формы регистрации НПО. При этом еще раз надо напомнить о необходимости предельной осторожности при включении положений о членских взносах в устав — это важно с точки зрения получения организацией статуса неприбыльности (см. выше).

Инструмент № 16:

Статья в газете

Этот острейший инструмент применяется фандрайзерами в случае столкновения с наиболее срочными, критическими

ситуациями. Наиболее эффективен для сбора пожертвований от физических и юридических лиц с целью ликвидации последствий форс-мажорных обстоятельств. Благодаря статье в прессе можно собрать деньги на лечение ребенка, помочь ветеранам и инвалидам, поддержать заключенных и обеспечить проведение праздника для социально незащищенных слоев населения. Даже единственное письмо в одном издании может всколыхнуть весь город. Если же статья и последующее освещение во всех СМИ организованы специально в виде информационной кампании, то вполне реально собрать очень крупную сумму в предельно сжатые сроки.

Для организации постоянной работы фандрайзера с этим инструментом важно постепенно сформировать в региональных СМИ специальные рубрики о помощи.

Инструмент № 17:

Деньги из бюджета

К бюджетным деньгам у каждой из неправительственных организаций свое, особое отношение. В связи с этим можно выделить несколько типичных позиций.

Одной позицией можно охватить организации, работающие в рамках региональных и государственных целевых программ социальной направленности. Войти в такую программу нелегко, хотя есть случаи, когда энтузиасты сами пишут и успешно лоббируют интересные для себя программы и их финансирование.

Следующей позицией можно объединить организации, получающие деньги от законодательной власти, поддерживаемые депутатами (кандидатами) в предвыборные периоды. Известны случаи совершенно четкой сезонно-выборной активности, казалось бы, независимых организаций, либо специально созданных «под выборы», либо ожидающих возможности выбрать себе временного покупателя.

Часть организаций получает финансирование так же сезонно, но уже в силу проведения различных праздников (День пожилых людей, День защиты детства, Рождество и т.д.).

Постепенно появляется возможность принимать участие в конкурсах на размещение социального заказа. Подробнее о нормативных и технических аспектах государственного заказа пишет юрист Николай Голиченко.

«Госзаказ»: нормативное обоснование и поле деятельности

Возможность партнерства органов государственной власти и неправительственных организаций предусмотрена действующим законодательством Украины и осуществляется на основании Конституции Украины (ст. ст. 143, 144), норм Гражданского кодекса (ст. ст. 85, 86 и отдельных видов обязательств, договоров), Закона Украины «О местном самоуправлении» (ст. 27), положений законов «О закупках товаров, работ и услуг за счет государственных средств», «О содействии социальному становлению и развитию молодежи в Украине», «О молодежных и детских общественных организациях», «О социальных услугах», другого «социального» законодательства.

Социальное партнерство с органами местного самоуправления

Поскольку деятельность органов местного самоуправления в сфере социального партнерства должна базироваться на законодательстве Украины, органы государственной власти и местного самоуправления принимают соответствующие нормативные акты с целью урегулирования ее аспектов. Так, 10.02.2000 г. Одесским местным советом принято решение № 1440-XXIII «Об утверждении положения о социальном заказе в городе Одесса». Распоряжением Киевской городской государственной администрации от 20.12.2000 г. № 2252 утверждено Положение «О порядке проведения конкурса социальных проектов». Такие конкурсы являются традиционным видом социального партнерства с НПО, которые работают на общественной территории.

Конкурсы, ярмарки социальных проектов нацелены на разрешение социальных проблем, привлечение дополнительных ресурсов и потребителей социальных услуг, а также повышение доверия к местной власти.

Первым шагом к сотрудничеству, социальному партнерству с местными органами власти и управления должно стать изучение существующих местных нормативных актов о партнерстве и подготовка социального проекта. Необходимо узнать об оптимальном объеме проекта, уточнить его образец, основные положения, если это, например, предусмотрено в соответственных положениях о социальном заказе (о порядке проведения конкурса социальных проектов и т.п.).

Успешность проекта социального партнерства зависит от уровня подготовки НПО к соответственной программе – эффективного использования ресурсов организации, надлежащего учета условий конкурса, приоритетов социальной политики региона, использования результатов социологических исследований, специалистов и т.п.

О недостатках в подготовке проектов

На протяжении 2001–2004 годов Киевской городской государственной администрацией было проведено четыре конкурса программ и проектов, которые касались молодежных проблем. В них в общем приняли участие 61 молодежная и 23 детских общественных организации. Победителями конкурса признаны 56 проектов, которые получили частичное финансирование из местного бюджета.

Внедрение конкурсной системы предоставило возможность определить некоторые проблемы с готовностью общественных организаций Киева разрабатывать и реализовать проекты:

Для того чтобы устранить эти недостатки, была организована «Школа управления проектами», которая предлагает:

- ❖ тренинги для НПО – разработка и менеджмент проектов, подготовка описательной и финансовой отчетности;
- ❖ семинары по сотрудничеству государственных и неправительственных структур;
- ❖ информационную и консультационную поддержку в ходе реализации проектов;
- ❖ мониторинг проектной деятельности;
- ❖ методическую литературу;
- ❖ подготовку и распространение аналитического отчета по результатам конкурса.

Итоги и результаты

Количество участников постепенно увеличивается: от 10-15 организаций на первых конкурсах до 40 (в общем 74 проекта) на пятом, в 2004 году. Неправительственные организации стали больше доверять власти, опираться к госслужащим как к партнерам по решению молодежных проблем.

Закупка товаров, работ и услуг

После принятия Закона Украины от 20.02.2000 г. № 1490-III «О закупке товаров, работ и услуг за счет государственных средств» (далее Закон № 1490) в НПО появились возможности осуществлять закупку работ, услуг целиком или частично из средств государственного или местного бюджетов, у распорядителей государственных средств – органов власти, органов местного самоуправления, других органов, учреждений, созданных органами власти и уполномоченных получать государственные средства, принимать обязательства и проводить платежи. Например, Пенсионный фонд Украины заключил контракт о закупке услуг с Украинским образовательным центром реформ в 2001 г.

Общие условия осуществления закупок соответственно с Законом № 1490

Участником закупки определяется субъект хозяйственной деятельности, который подтвердил намерение принять участие в процедуре закупки и подал тендерное предложение. Хотя в отдельных статьях Закона № 1490 идет речь только о субъектах предпринимательской деятельности, это положение нельзя трактовать как исключающее НПО из возможных участников процедур закупки. НПО являются субъектами хозяйственной деятельности, в частности на основании положения «Об основной деятельности» НПО, предусмотренного пп. 7.11.11 Закона Украины № 334/94 «О налогообложении предприятий», ст. 20 Закона Украины «О благотворительности и благотворительных организациях».

В ст. 8 Закона № 1490 отмечено, что объявления о запланированной закупке или проведении процедуры предварительной квалификации должны публиковаться в «Вестнике государственных закупок», других печатных СМИ, соответствующих международных изданиях. Процедура закупки не может осуществляться до публикации объявления о ней в «Вестнике государственных закупок» или его региональных изданиях, кроме случаев применения заказчиком процедур торгов (тендера) с ограниченным участием, запроса ценовых предложений у одного поставщика.

Заказчик имеет право требовать от исполнителя предоставления информации касательно его соответствия квалификационным требованиям. Эти требования включают:

- наличие соответствующего разрешения или лицензии на предоставление услуг;
- наличие средств, оборудования и сотрудников, имеющих нужные знания, квалификацию и опыт;
- уплату налогов и обязательных платежей, предусмотренных законодательством;
- осуществление деятельности по выполнению тех или иных услуг на основании уставных документов;
- исполнение аналогичных договоров;
- отсутствие оснований для отказа в торгах, которые перечислены в ст. 11 Закона № 1490.

Договор составляется в письменной форме соответственно с положениями Гражданского кодекса.

Закон № 1490 применяется ко всем закупкам товаров, работ, услуг, которые полностью или частично осуществляются за счет

государственных средств при условии, что стоимость закупки товаров, услуг равняется или превышает сумму, эквивалентную 5000 евро, а работ – 20 000 евро.

Заказчик применяет преференционную поправку к цене тендерного предложения, поданного предприятиями общественных организаций инвалидов независимо от суммы ожидаемой стоимости закупки, если эти предприятия являются производителями товаров, работ, услуг, которые закупаются.

О необходимости децентрализации социальной политики

Децентрализация социальной политики Украины – необходимое условие расширения социального партнерства органов государственного управления и НПО.

Принципы дополнения и децентрализации социальной политики должны быть составной частью административно-территориальной реформы в Украине и четко изложены в соответствующем законодательстве Украины.

Модель децентрализации социальной политики существует в ЕС. Суть ее в том, что решения социальных проблем разрабатываются на местном уровне. Социальные неприбыльные организации получают целевые гранты от государственных учреждений, что иллюстрирует принцип дополнения.

Пример Германии особенно важен в этом контексте.

В 1967 г. в результате больших усилий НПО, работающих в социальном секторе, реализация принципа взаимного дополнения, включенного в Конституцию ФРГ, была определена постановлением Конституционного суда. Вот главные тезисы этого решения:

– государственная власть несет ответственность за материальную поддержку отдельных лиц, в частности планирование социальных услуг и создание соответствующих институтов, – неприбыльные организации, работающие в сфере социальной помощи, должны быть допущены к процессу планирования;

– государственные органы как администраторы налоговых поступлений обязаны финансировать учреждения, социально ориентированные инициативы, которые участники процесса планирования признали необходимыми; неприбыльные социальные организации обязаны делать вклады в проект (обычно не более 20 %);

– социально ориентированные неприбыльные организации имеют пре-

имущества по сравнению с государственными органами в сферах управления учреждениями и деятельностью, направленными на социальную помощь; с одной стороны, это объясняется необходимостью баланса между государственными и неправительственными институтами, а с другой – необходимостью предоставить гражданину право выбирать те услуги, которые больше подходят его мировоззрению и системе ценностей (например, выбор между организациями, связанными с католической или протестантской церковью, и светскими организациями).

Принцип дополнения стал основным принципом, определяющим отношения между государственным сектором, который состоит из федераций, федеральных земель, районов и фондов социальной безопасности, и разными формами независимых, неприбыльных организаций.

Только в Германии неправительственные организации предоставили в 1996 году рабочие места 1,4 млн людей. Эти организации управляют приблизительно 75 тысячами центров социальной помощи (социальные центры, больницы, группы для инвалидов, приюты, молодежные центры, детские садики, учебные фирмы, организации по трудоустройству и т.п.). Часть организаций и служб из сферы социальной помощи в Германии, которая контролируется неправительственными организациями, достигает в некоторых областях 80%.

Отдельные составляющие принципа дополнения уже имеются в действующем законодательстве Украины и подзаконных актах местных органов власти и управления. Так, ч. 2 ст. 2 Закона Украины «О благотворительности и благотворительных организациях» регламентирует: «Деятельность благотворителей и благотворительных организаций имеет общественный характер, что не противоречит их взаимодействию с органами государственной власти и не лишает права на получение социальной помощи».

С учетом вышесказанного и понимания взаимодействия как задачи общей, необходимой для решения социальных проблем общества, органы самоуправления и НПО имеют законные основания для расширения совместной деятельности, обсуждения вопросов постепенного перехода от сотрудничества через «конкурсы» к непосредственному взаимодействию.

* * *

Литература:

1. Вулф Т. Управление неприбыльной организацией в двадцать первом веке. – К.: Издательский дом «Скарбы», 2004.

2. Винников О. *Неприбуткові організації: ресурси та оподаткування*. – К.: Центр інновацій та розвитку, 2002.
3. Міністерство праці та соціальної політики України. TACIS – проект «Підтримка розвитку політики надання соціальної допомоги та послуг в Україні. Перспективи діяльності громадських організацій з надання соціальних послуг». – К., 2000.
4. Краплич Р. *Залучення фінансування з місцевих джерел для неприбуткових організацій*. – Рівне: Фундація імені князів-благодійників Острозьких, 2002.
5. Проект ЄС «Розвиток громадянського суспільства в Києві та обраних регіонах України. Соціальна робота та роль соціально орієнтованих неурядових організацій. Український і закордонний досвід». – К., 2004.
6. *Партнерство органів влади та недержавних організацій*. – К., 2004.

Пример успешного опыта

Привлечение средств из государственного бюджета на первый взгляд может показаться задачей не из легких. Но это только на первый взгляд. На самом деле не все так сложно. Наш опыт показывает, что государство может и готово финансировать социальные программы, которые реализуют общественные организации. Например, в 2004 году на развитие реабилитационного центра для наркозависимых и проведения в нем профилактических мероприятий наш Благотворительный фонд «Возвращение к жизни» получил государственные средства – в общей сложности 54 тыс. грн., из них областной бюджет выделил 45 тыс. грн., Министерство по делам семьи, детей и молодежи – 9 тыс. грн. В этом году из областного бюджета планируется получить 55 тыс. грн., Министерство по делам молодежи и спорта выделяет 18,5 тыс. грн. И это только начало.

Наш фонд на протяжении 3-х лет реализует программу снижения вреда среди ПИН. Работа важная, нужная, но требующая логического продолжения. Наркозависимые приходят в программу, пользуются ее услугами и... благополучно уходят: либо в места не столь отдаленные, либо и вовсе из этой жизни. На их место приходят молодые потребители, и все повторяется.

Одним из таких логических продолжений является реабилитационный центр или более широкое понятие – Дом помощи наркозависимым (Helperhouse). Идея создать такой дом появилась в 1999 году, но реализовывать ее мы начали только с середины 2003 года. В сельской местности было найдено подходящее помещение бывшего детского садика. Председатель местного сельсовета с радостью согласился передать помещение нам, поскольку обеспечить его сохранность он был не в со-

стоянии, а без охраны через год от этого сооружения остался бы один фундамент. Для передачи помещения необходимо было пройти определенную процедуру. Для решения многочисленных вопросов, связанных с государственным финансированием, необходимы союзники. Как их определить и где их искать? Мы пошли по пути сотрудничества с областным Центром социальных служб для молодежи. Директор ОЦССМ, Сергей Давыдяк, оказался прогрессивно мыслящим руководителем. Надо отдать ему должное, этот человек действительно многое сделал для привлечения средств из областного бюджета и ускорения процесса передачи нам помещения сроком на 15 лет на безвозмездной основе. Поэтому – один из союзников (или партнеров) должен быть из социальной сферы (либо директор ОЦССМ, либо начальник Управления по делам детей, семьи и молодежи); здесь все зависит от личной позиции руководителя и вашей убежденности.

Другим немаловажным союзником должен быть юрист обл/райгосадминистрации. Как его привлечь на свою сторону – здесь каждый находит свой путь. Многое начинает восприниматься иначе после появления социального объекта, которым, в нашем случае, стал Дом помощи для наркозависимых. Наличие социального объекта коренным образом меняет отношение госструктур к НПО. Появляется «живое» дело, которое изменяет жизнь людей – клиентов Дома. Только ради того, чтобы увидеть происходящие изменения с людьми и быть к этому процессу сопричастным, стоит начать это дело.

Чтобы создалось целостное представление о последовательности наших действий по привлечению государственных средств, предлагаем рассмотреть приведенный ниже алгоритм.

Схема получения финансирования областным Благотворительным фондом «Возвращение к жизни» на развитие областного Центра ресоциализации «Твоя победа»

1. Принятие Кабинетом Министров Украины Постановления «О развитии сети центров ресоциализации наркозависимой молодежи «Твоя победа»» от 13.06.2002 г. № 809.
2. Принятие Кировоградским областным советом областной программы противодействия распространению наркомании и преступности, связанной с незаконным оборотом наркотических средств, психотропных веществ и прекурсоров, на 2003–2010 гг. (решение областного совета от 19.09.2003 г. № 201).
3. Внесение в областную программу противодействия распространению наркомании и преступности, связанной с незаконным оборотом наркотических средств, психотропных веществ и прекурсоров, на 2003–2010 гг. пункта о поддержке развития центров «Твоя победа» (решение

- областного совета от 11.11.2003 г. № 233), исполнителем которого определен областной Центр социальных служб для молодежи.
4. Установление между Благотворительным фондом «Возвращение к жизни» и областным Центром социальных служб для молодежи партнерских отношений (проведение совместных пресс-конференций, совместное участие в публичных акциях).
 5. Создание Благотворительным фондом «Возвращение к жизни» Центра ресоциализации «Твоя победа» как структурного подразделения Фонда.
 6. Информирование облгосадминистрации о деятельности Фонда, создании Центра ресоциализации «Твоя победа» и его потребностях (официальное письмо главе облгосадминистрации).
 7. Из облгосадминистрации письмо передано областному Центру социальных служб для молодежи как господразделению, ответственному за указанное направление деятельности.
 8. Между Благотворительным фондом «Возвращение к жизни» и областным Центром социальных служб для молодежи подписан договор о совместной деятельности по вопросам организации работы областного Центра ресоциализации наркозависимой молодежи «Твоя победа». Договор определяет обязанность ОЦССМ обеспечивать в пределах утвержденных бюджетных ассигнований предоставление финансовой помощи фонду (февраль 2004 г.).
 9. ОЦССМ формирует бюджет для обеспечения пункта областной программы о поддержке развития центра «Твоя победа» и подает его на рассмотрение профильной и бюджетной комиссии областного совета. Принятые комиссиями решения выносятся на сессию областного совета и утверждаются (Благотворительным фондом и ОЦССМ предварительно была проведена работа с несколькими депутатами по лоббированию решения).
 10. Финансирование центра через ОЦССМ и Управление по делам семьи и молодежи облгосадминистрации.

После прохождения всех названных этапов реабилитационный центр начал свою работу при поддержке государства. В марте 2004 года в Дом помощи пришли первые 5 человек. Все они были участниками программы снижения вреда. Из этой первой пятёрки на сегодняшний день трое работают консультантами, один – заведующий хозяйством. Результат привлекает госструктуры финансировать такого рода социальные объекты, поскольку все понимают, что борьба с наркоманией заключается не только в проведении серии лекций в учебных заведениях. А однажды профинансировав программу и убедившись в ее целесообразности, госструктуры включают в бюджетный план такой социальный объект, после чего на-

чинается новый уровень взаимоотношений между первым и третьим секторами.

Жизнь и развитие организации только за счет донорских грантов никогда не приведет к успеху. Рано или поздно сотрудникам надоеет работать от гранта к гранту, теряясь в неопределенности. Нужна стабильность. Стабильность – это шаг к профессионализму. Источники финансирования должны приходить в организацию с разных сторон: госбюджет, доходы от социального предприятия, спектр оплачиваемых услуг – и это далеко не весь возможный перечень поступления средств в бюджет организации. Наша организация находится в поиске, результаты которого на сегодняшний день обнадеживают.

Александр Остапов,
БФ «Возвращение к жизни»

Инструмент № 18:

Платные услуги и предпринимательская деятельность

Если законодательство разрешает и НПО имеет соответствующие положения в своем уставе, деньги можно зарабатывать путем мелкой торговли, продажи товаров и услуг, непосредственно способствующих задачам благотворительности, продажи товаров, произведенных лицами, для которых непосредственно осуществляется благотворительность, либо продажи полученных безвозмездно товаров. Прежде чем приступить к торговой деятельности, вы должны ознакомиться с юридической стороной дела. Она является весьма сложной, и положение в ней далеко не всегда четко определено. То, что вам разрешено делать, определяется законодательством Украины и уставом вашей организации (в котором изложены основные руководящие указания относительно направлений вашей деятельности).

Инструмент № 19:

День открытых дверей

Еще один удобный повод для привлечения внимания и получения поддержки для вашей НПО – это день открытых дверей. Пригласите в вашу организацию представителей местных органов власти и заинтересованных лиц – из управления образования, здравоохранения, управления по делам семьи, детей и молодежи, органов внутренних дел, СПИД-

центра, центра социальных служб для молодежи; глав отделений научно-методических центров, директоров детских домов, потенциальных спонсорских бизнес-структур, представителей наркологического диспансера, других местных НПО, и обязательно СМИ. Сделайте презентацию своих проектов, обсудите их важность и перспективы развития, а также пользу от проектов, которую получит местная общественность. Ответьте на все вопросы гостей. Дайте им возможность прочувствовать работу, которую вы делаете, не бойтесь быть эмоциональными. В результате такой встречи вы можете как получить материальную поддержку, так и наладить дружественные отношения с ключевыми лицами, что также немаловажно.

Кто занимается фандрайзингом?

Общепринятое правило, что фандрайзинг для организации — это ответственность ее руководителя. Именно он обладает нужным авторитетом, знает все подробности о деятельности организации, непосредственно занимается планированием, разработкой стратегии ее развития и лично заинтересован в успешности организации. Однако, если у вас работает кто-то, у кого есть опыт фандрайзинговой деятельности или исключительные способности общения и убеждения и сильная личностная мотивация к привлечению средств, подумайте о привлечении такого человека к фандрайзинговой деятельности. Работающий в этом направлении должен разделять миссию, цели, стратегическое видение и ценности вашей организации и уметь объяснять их другим. Как сказал автор множества работ по привлечению средств А. Бодунген, *«если вы решили заняться фандрайзингом, то приготовьтесь к тому, что вам придется научиться убеждать людей в необходимости вашей деятельности»*.

1. Будьте готовы всегда, в любом месте и любому человеку убедительно рассказать о своей организации, проблемах клиентов, что конкретно вам необходимо для решения и сколько это стоит.
2. Будьте уверены, говорите четко, докажите, что, кроме вас, с этим больше никто не справится и никто, кроме вашего собеседника, не сможет вам помочь.

3. Будьте общительны, легко вступайте в контакт, умейте не только говорить, но и слушать.

В заключение припомним слова Майкла Дж. Уорта, вице-президента по вопросам развития и выпускников Университета Джорджа Вашингтона: «Фандрайзинг всегда был в большей степени искусством, чем наукой. Это в высшей мере личностное занятие. Люди дают деньги людям, которые им нравятся, которым они доверяют, и на дело, которое затрагивает их ум и сердце. Систематический подход, отражением которого является поиск потенциальных доноров, не заменяет этого человеческого фактора, а скорее улучшает качество взаимоотношений между людьми».

3.3. ЛЮДИ

В этом разделе мы рассмотрим важнейший аспект работы НПО, а именно – управление персоналом, или HR, что в данной публикации означает не Harm Reduction – снижение вреда, а Human Resources – человеческие ресурсы. Люди являются наибольшей ценностью организации, поэтому работа с персоналом охватывает многие сферы. Так, мы рассмотрим процессы подбора персонала, адаптации к новым условиям и новому коллективу, регулирующие рабочий процесс документы (штатное расписание, правила внутреннего трудового распорядка, коллективный договор), развитие, контроль и оценку персонала, а также процесс увольнения. Мы затронем и аспекты управления начальником, налаживание коммуникации и лидерство. Особое внимание будет уделено командной работе, успешность которой влияет на успешность деятельности всей НПО, достижение целей организации и удовлетворение интересов сотрудников и потребителей услуг.

3.3.1. HR (человеческие ресурсы)

До недавних пор менеджмент часто считался частью бизнес-культуры. Хотя идеи менеджмента приняты повсеместно, многим организациям приходится пройти долгий путь, прежде чем воплотить их на практике, особенно когда речь идет о профессиональном управлении людьми или, как сейчас говорят, человеческими ресурсами. По ме-

ре того как организации растут и усложняется их структура, управление персоналом становится важным вопросом. Задача управления десятками людей, которые часто работают в разных проектах, местах или даже разных странах, не может недооцениваться.

Организации, не умеющие грамотно осуществлять работу с персоналом, имеют такие характеристики:

- Слишком много решений идет через «верхушку».
- Менеджеры стремятся принимать на себя ответственность за отдельные области работы.
- Индивидуальные стремления преобладают над командными достижениями.
- Личные вопросы доминируют над профессиональным менеджментом.

Организации, которые правильно подходят к человеческим ресурсам, являются более успешными и при этом:

- Демонстрируют через поведение и действия исполнительного директора и старшего руководства, что профессиональное управление персоналом является высоким приоритетом.
- Вкладывают средства в процессы, стимулирующие практику хорошего управления персоналом.
- Предлагают менеджерам обучение для усиления качеств управления персоналом.

Чтобы эффективно управлять персоналом, менеджерам следует научиться ряду навыков и иметь возможность регулярно их применять. В книгах объясняется теория и определяются компоненты эффективного управления персоналом, но единственным способом развития навыков является практика. Можно провести параллель с артистами. Пианисты, которые читают все книги по специальности, приближаются к искусству, только сев за рояль и начав учиться на ошибках. Управление персоналом похоже на это. Человеческий ресурс наиболее важен для организации. В условиях быстро меняющейся действительности трудовые ресурсы требуют больше внимания, чем раньше. Организации должны работать, исходя из предположения, что если их сотрудники не развиваются так же быстро, как

меняются обстоятельства, то они теряют свою эффективность. Процессы развития персонала особенно важны в организациях третьего сектора, поскольку очень часто в НПО предполагают, что развитие персонала происходит самостоятельно. В некоторых организациях считается, что развитие персонала требует лишь немного большего, чем интереса к тому, как движется работа. Это далеко не так. На практике развитие персонала — задание, требующее напряжения, и организации должны делать все возможное, чтобы помочь менеджерам стать в этом более эффективными.

Даже в организациях, системно подходящих к подбору персонала, другие вопросы могут оттеснить это на второй план. При необходимости предоставлять больше услуг компаниям по изменению, соответствию информационным возможностям и решать бесконечное количество текущих проблем потребность в людях, которые эффективно выполняют работу, часто игнорируется.

Организациям следует избегать ситуаций, когда:

- усилия энергичных сотрудников распыляются вследствие многих внутренних вопросов, а не фокусируются на определенных целях, достижения которых требует от них организация;
- талантливые люди переходят в другие организации, несмотря на то, что они могли бы еще многое сделать на прежнем месте работы;
- неквалифицированные сотрудники остаются на должности дольше того времени, в которое их следовало сместить;
- управление персоналом не качественно, вследствие чего возникает личное разочарование, что, в свою очередь, приводит к недоверию.

Исторически в организациях сложилась система работы с кадрами по принципу «сверху вниз». Было ощущение, что кадровый подход — это то, что руководство осуществляет по отношению к персоналу — вводит в должность, наблюдает, поощряет. Такой подход на сегодняшний день не является адекватным. Все эти процессы должны быть двусторонним

диалогом, в котором руководство и персонал договариваются о взаимных ожиданиях и вместе, анализируя их на определенных этапах, скажем, таких, как собеседование руководителя с подчиненным через 6 недель после приема на работу или после окончания испытательного срока, продвигаются к их осуществлению. Руководство может учиться у персонала так же, как персонал может учиться у руководства.

Существует четыре элемента в процессах работы с персоналом, которые следует учитывать:

- подбор;
- введение в должность (адаптация);
- контроль;
- оценка.

Общая цель этих процессов — убедиться в том, что люди развивают свои навыки и возможности, а их усилия направлены на достижение целей организации. Рассмотрим более детально каждый элемент.

Процесс подбора персонала (рекрутинг)

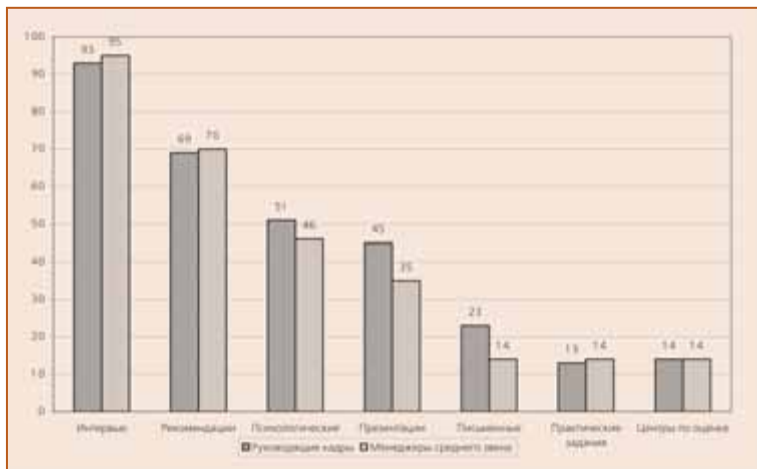
Процесс подбора персонала необходим, чтобы убедиться в применении лучшей практики при приеме на работу на различные должности. Не существует универсального метода подбора персонала, процесс требует концентрации на систематическом использовании процедур, которые увеличивают вероятность назначения наиболее подходящего кандидата. Эффективные процессы подбора включают в себя:

- Реальное время, необходимое на определение объема работы и подбор соответственного персонала.
- Должностные инструкции, в которых обозначаются цели, основные зоны ответственности, знания и умения, необходимые для данной должности, и требования к претенденту.
- Требования к претенденту с описанием опыта, навыков, квалификации и личностных характеристик, с разделением на обязательные и желательные.
- Стандартную форму заявки на каждую должность без указания факторов дискриминации (например, семейное положение и наличие детей).
- Процесс отбора заявок по критериям соответствия.

- Необходимый комплекс методов отбора на работу (см. схему).
- Механизм проверки вопросов, которые экзаменаторы задавали претенденту.
- Систему для мониторинга отобранных кандидатов и назначенных людей, а также действий, приносящих результаты.

Существует много методов отбора. Недавний их обзор в государственном, частном и третьем секторе показал, какие методы использовались для отбора старшего и среднего руководящего звена.

Методы подбора персонала



Одним из эффективных методов поиска сотрудников является просмотр интернет-страниц с вакансиями и резюме. Вы можете не только получить информацию, но и поместить свое объявление о вакантной позиции. Большинство из таких сайтов бесплатные, более того, там присутствует региональная разбивка, то есть можно отсортировать кандидатов по региональному критерию. Вот примеры наиболее удобных сайтов:

<http://job.bigmir.net/>

<http://job.avanport.com/>

<http://rabota.alkar.net/>

<http://www.rabotaplus.com.ua/>

<http://www.vakansii.com.ua/index.html>

<http://www.trud.dp.ua/>

<http://www.ukrjob.net/>

<http://www.yourjob.com.ua/>

Для ВИЧ-сервисных организаций основой привлечения новых сотрудников являются контакты, полученные в ходе аутрич-работы, а также позитивный имидж организации.

Если вы заинтересованы в привлечении специалистов, компетентных в «нетрадиционных» для Украины сферах — общественное здоровье, администрирование социальных проектов и т.п., можете попробовать обратиться к базе данных выпускников зарубежных университетов и программ обмена. Для этого зайдите на сайт <http://alumni.iatp.org.ua/careers.php> и свяжитесь с координатором для получения образца соглашения, которое вам как потенциальному работодателю будет необходимо подписать. После этого вы получите пароль к базе данных выпускников, которые вернулись в Украину после учебы и ищут работу.

Набор персонала очень важен для НПО, поскольку ошибки, допущенные при формировании команды, могут иметь нежелательные последствия и проявляться в напряженных отношениях внутри организации, а также могут привести к неудачам в реализации всего проекта. Поэтому руководителю НПО, который зачастую является и менеджером по персоналу, нужно внимательно и ответственно подходить к задаче привлечения человеческих ресурсов, постоянно глядеть в оба и не пропускать талантливых людей.

Процесс введения (адаптации) в должность

Определенный процесс используется для представления новых сотрудников уже сложившемуся коллективу организации и их наиболее эффективной адаптации. Традиционный способ «хождения вокруг» и разговоров с людьми неэффективен. Менеджеру следует увериться, что новый персонал включился в интенсивный процесс тренинга, который:

- обучает принципам работы организации;
- проясняет, что ожидается от их работы;
- объясняет поддержку и наличные ресурсы для помощи в достижении их целей.

Вот, например, план знакомства с организацией и коллективом МБФ «Международный Альянс по ВИЧ/СПИД в Украине».

Информация	Ответственный отдел	Деятельность (визиты, встречи, представления, чтение, совещания)	Кто	Когда
Добро пожаловать в команду Альянса в Украине	Управления персоналом	Знакомство с офисом	Менеджер по персоналу	Первый день
Видение, миссия и ценности Альянса. Структура организации, политики и процедуры, коллективный договор, правила внутреннего трудового распорядка		Обзор ключевых блоков информации	Менеджер по персоналу	Первый день
Принципы управления персоналом		Инструктаж	Менеджер по персоналу	Первый день
Техническая поддержка		Личный учет (копии документов, трудовая книжка, трудовой договор и приказ о зачислении на работу, должностная инструкция)	Специалист по персоналу	Первый день
Финансовые процедуры * Ознакомление с материальной ответственностью (если имеет место) * Процедура начисления зарплаты, выплаты по соцпакету	Финансовый	Инструктаж	Менеджер финансового отдела/ главный бухгалтер	Первая неделя
Административные процедуры * Доступ к офисному помещению * Техника безопасности * Пользование офисным оборудованием * Заказ визиток * Обеспечение канцелярскими принадлежностями	Административный	Инструктаж	Менеджер административного отдела	Первая неделя

Информация	Ответственный отдел	Деятельность (визиты, встречи, представления, чтение, совещания)	Кто	Когда
Процедуры коммуникации и технологии: * Знакомство с рабочим компьютером * Outlook, Access * Общедоступные файлы на сервере Права доступа пользователя	ИТ и производства	Инструктаж	Менеджер отдела ИТ и производства	Первая неделя
Вопросы ВИЧ/СПИД: * Уход и поддержка * Профилактика * Основы знаний о ВИЧ/СПИД, включая информацию о ЛЖВС * Информация, образование и адвокация	Программные	Инструктаж * В некоторых случаях предусмотрены визиты в партнерские организации	Программный директор (программные менеджеры)	Первая неделя
Непосредственный менеджер/супервизор * Представление команды и рабочей роли * Рабочий план (включая задания и цели) * Введение в должность	Команда	Инструктаж	Непосредственный менеджер/супервизор	Первая неделя
Знакомство окончено		Встреча	Заместитель директора	Первая неделя

Задание старшего руководства – убедиться, что организация имеет соответствующие процессы для необходимого введения в должность персонала на каждом уровне. Для этого можно составить контрольную таблицу и «прикрепить» сотрудника отдела управления персоналом к новому сотруднику для оказания поддержки и консультирования. Полезно, особенно в первые недели адаптации, просто поговорить с новым сотрудником о том, как он чувствует себя на новом рабочем месте, какие имеются вопросы, пожелания, с какими трудностями он сталкивается, какая помощь ему нужна. И лучше всего это может сделать его непосредственный руководитель или тот же сотрудник отдела управления персоналом.

Штатное расписание и оплата труда

Занятость персонала (должность) в работе организации и оплата его труда (должностной оклад) должны быть задокументированы в штатном расписании НПО, которое составляется согласно принципам, действующим в законодательном поле Украины. Необходимо, чтобы названия должностей сотрудников соответствовали названиям профессий, перечисленным в официальном государственном классификаторе профессий. Например, вы можете называть кого-то менеджером отдела, но в штатном расписании и приказе о приеме на работу должность зачастую звучит как «начальник отдела». Поэтому штатное расписание должно правильно отображать названия должностей сотрудников, количество штатных единиц и должностной оклад.

Пример приказа по составлению штатного расписания:

Название организации

Приказ № ____

Дата

г. Киев

Об утверждении штатного расписания (название организации)

*Для выполнения уставных целей и задач (или для выполнения проекта)
приказываю:*

1. Утвердить штатное расписание (название организации) в следующей редакции (приложение № 1)

2. Ввести в действие штатное расписание с _____

Директор подпись Фамилия

(На следующей странице:)

Приложение № 1

К приказу № ____ от _____

Штатное расписание в количестве ____ штатных единиц

С фондом заработной платы _____

Утверждаю

Директор _____

Штатное расписание (название организации) по состоянию на

№ №

пп

Наименование должности

К-во единиц

Должностной оклад

1.

Директор

1

1000.00 грн.

2.

Главный бухгалтер

0,8

700.00 грн.

3.

Администратор

1

400.00 грн.

Особенно важным для НПО является правильное распределение бюджета на заработную плату. Сумма оклада штатного сотрудника, занятого в нескольких проектах, не должна равняться сумме стопроцентных окладов из каждого проекта. В этом случае согласно общепринятым международным принципам финансового учета в НПО происходит распределение заработка между проектами. Так, если человек работал менеджером проекта с окладом 1000 грн. и начал исполнять обязанности информационного специалиста в другом проекте этой же организации, то его зарплата не должна увеличиваться пропорционально количеству проектов и превышать 1000 грн., ведь теперь, возможно только формально, он тратит меньше времени на один проект и больше — на другой. Штатное расписание в этом случае может отображать занятость этого человека, например, на 80% в роли менеджера и на 20% в роли информационного специалиста. На случай совмещения должностей коллективный договор НПО согласно статье 105 Кодекса законов о труде Украины может устанавливать доплату определенного размера. Таким образом, правильно прогнозируя и распределяя занятость сотрудников, организация получает возможность сократить затраты на оплату труда в бюджете новых проектов, что существенно повышает вероятность получения финансирования, поскольку иллюстрирует эффективное и прозрачное использование средств. Заметим, что описанный принцип касается случаев, когда занятость в дополнительных проектах осуществляется в рамках одной организации. Если же человек работает в одной организации как основной сотрудник, а в других организациях по совместительству, его заработная плата в других организациях будет такой, какая определена штатным расписанием другой организации. Главное, чтобы при этом сотрудник добросовестно выполнял взятые на себя обязательства.

Правила внутреннего трудового распорядка

Правила внутреннего трудового распорядка — это локальный (внутренний) нормативный документ организации, обеспечивающий правовое регулирование системы трудовых взаимоотношений, складывающихся в

трудовом коллективе в процессе работы, и содействующий осуществлению прав на выполнение обязательств всеми его участниками. Именно правила внутреннего трудового распорядка регулируют порядок принятия на работу и увольнения сотрудников, рабочее время и время отдыха, определяют основные права и обязанности нанятых работников и работодателя.

Правила внутреннего трудового распорядка распространяются на всех штатных сотрудников (основных и совместителей).

Согласно ст. 142 Кодекса законов о труде Украины, правила разрабатываются работодателем и представителями трудового коллектива на основе типовых и утверждаются общим собранием трудового коллектива.

При составлении правил учитывается не только трудовое законодательство, но и специфика деятельности организации, ее устав, локальные документы, коллективный договор, а также должностные инструкции.

Правила внутреннего трудового распорядка обычно состоят из таких разделов:

- общие положения;
- право на труд и равные возможности;
- порядок приема и увольнения сотрудников;
- основные права и обязанности сотрудников;
- основные обязанности администрации;
- основные принципы этики и взаимоотношений в коллективе;
- рабочее время и время отдыха;
- поощрения за успехи в работе;
- ответственность за нарушение трудовой дисциплины;
- заключительные положения.

Коллективный договор

Еще одним важным документом является коллективный договор. Коллективный договор заключается на предприятиях, в организациях независимо от форм собственности в соответствии с Законом Украины «О коллективных договорах и соглашениях» и Кодексом законов о труде Украины.

Составляется он на основе действующего законодательства и принятых сторонами обязательств с целью регулирования производственных, трудовых и социально-экономических отношений.

Коллективный договор заключается между сторонами, одной из которых является администрация, а другой — трудовой коллектив. Содержание коллективного договора определяется сторонами в пределах их компетенции. В коллективном договоре устанавливаются взаимные обязательства сторон. Как правило, основными разделами его являются:

- общие положения;
- организация производства, труда и обеспечение продуктивной занятости;
- нормирование и оплата труда, система, размер заработной платы и другие виды трудовых выплат;
- предоставление гарантий, компенсаций и льгот;
- режим работы, продолжительность рабочего времени и отдыха;
- прием на работу и увольнение сотрудников;
- условия и охрана труда;
- социальные льготы и компенсации;
- контроль над исполнением договора;
- заключительные положения.

Коллективный договор не может ухудшать положения сотрудников по сравнению с трудовым законодательством, но в нем могут быть предусмотрены дополнительные положения, улучшающие условия труда и социально-бытовые условия сотрудников организации. Так, коллективный договор может предусматривать такие компенсации и льготы, как доплаты на питание, оплата лечения сотрудников (с учетом специфики ВИЧ-сервисной организации) и т.д.

Коллективный договор заключается сроком на 1 год, принимается трудовым коллективом на общем собрании и подается в 3-х экземплярах вместе с протоколом общего собрания коллектива организации на регистрацию в местные органы исполнительной власти.

Таким образом, коллективный договор является своеобразными «процедурами» рабочей деятельности сотрудни-

ков, он определяет взаимные обязательства и предполагает варианты сотрудничества, наиболее подходящие для каждой конкретной организации.

Развитие

Чтобы ваши сотрудники профессионально не «сгорали» и продолжали быть мотивированными, нужно позаботиться об их личном и профессиональном развитии. Источники личного развития могут быть следующие:

- характер выполняемой работы;
- команды, с которыми люди работают;
- контроль и поощрение, полученные персоналом;
- обучение персонала;
- книги, прочитанные сотрудниками.

Поэтому старайтесь активно использовать все перечисленные средства для поощрения личностного роста сотрудников.

Признание нужд развития

Посредством наблюдений, совместной работы и дискуссий вы определите сильные и слабые стороны человека, узнаете области работы, которые нравятся людям, и те, которые их не удовлетворяют, а также долгосрочные стремления сотрудников. Вы также узнаете требования и возможности работы, получите информацию или идеи о текущих приоритетах для всей организации плюс перспективы и требования, которые им соответствуют. Эти аспекты отражены в диаграмме.



В идеале три диска должны находиться один над другим, что означает отличное выполнение работы в соответствии с личными стремлениями, возможностью

ми и приоритетами организации. К сожалению, действительность всегда более сложна. На 100 % диски не совмещаются, они смещаются по отношению друг к другу. Например, работа может не успевать за последними приоритетами, или человек может выполнять работу, которую он делать не в состоянии или не любит. Более того, один из дисков может сместить за собой и другой (когда человек подстраивает работу под себя или организация меняет планы в свете новых возможностей). Также диск может сместиться по отношению к другим в ответ на развитие (например, когда люди начинают новый проект для открытия новых возможностей).

Так что диски смещаются, а целью менеджера может быть удержание нормального баланса между ними путем корректировки работы, развития личности или корректировки приоритетов организации (например, использования новых навыков).

По: «Управление волонтерскими и нефинансируемыми проектами». –
Кн. 6: Отбор и развитие сотрудников и волонтеров. –
Бизнес-школа открытого университета.

Менеджеры могут играть значительную роль, помогая сотрудникам развиваться. Их энтузиазм, желание думать о потребностях людей, их дисциплина в поддержании регулярных сессий контроля, способность давать такую работу, которая предоставляет возможности развития и помощь персоналу в обучении — все это очень важные компоненты. Однако уровень обучения личности зависит в основном от мотивации и желания учиться. Отношения сотрудников — очень важная составляющая личностного развития.

Многие организации традиционно уделяют недостаточное внимание развитию персонала. Это наследие порочных навыков управления. Изменение ситуации дает возможность осуществить значительные улучшения. В этих обстоятельствах старшее руководство должно решить, на чем сконцентрировать внимание.

Организации с недостаточно развитыми процессами управления персоналом могут начинать с введения ежедневного личного контроля. Организации, процессы которых потеряли эффективность, — с согласования содержания ежегодной оценки и своих текущих целей. Организации со значительным числом сотрудников могут сконцентрироваться на процессах введения в должность. Это мотивирует новых сотрудников к осознанию связи индивидуальной деятельности с целями организации в качестве приоритета для каждого.

Цель управления персоналом — заставить всех менеджеров думать о том, как они могут улучшить деятельность людей, работающих с ними. Проведение регулярных собраний даст организационную схему. Концентрация на достижении целей, соответствующих стратегиям организации, определит направление, результатом станут проникающие в суть проблем комментарии, которые помогут людям лучше работать.

Контроль

Основной инструмент для развития в распоряжении менеджера — это регулярные личные встречи с целью контроля. Такие встречи обеспечивают адекватность восприятия каждой личности в команде и ее потребности в развитии. Однако во многих организациях ежедневная рутина препятствует развитию людей. Дисциплина в проведении встреч и тщательная их подготовка необходимы, чтобы удостовериться в том, что развитие имеет место.

Контроль следует напрямую за делегированием полномочий. Когда менеджеры поручают работу людям, они обязаны следить за развитием, помогать сотрудникам в преодолении проблем и обеспечивать конструктивную обратную связь.

Контроль следует осуществлять в контексте индивидуальных целей и поддержки, которую обязуется обеспечить организация. Цели согласовываются на этапе ежегодной оценки. Контроль возвращается к этим целям, отслеживает прогресс в их достижении, отмечает препятствия и согласовывает новые действия. Таким образом, контроль должен стремиться к следующему:

- фиксировать достижения по отношению к целям;
- убедиться, что порученная работа сделана в соответствии со стандартом и в нужный срок;
- проверить, что люди получили необходимые ресурсы для достижения своих целей;
- давать возможность людям повышать квалификацию и развивать навыки;
- обеспечить канал для двусторонней обратной связи по другим рабочим вопросам (включая проблемы вне работы, которые могут повлиять на эффективность).

Характер и частота контроля зависят и от порученного вида работы, и от опыта человека, за которым ведется контроль. Когда работа требует напряжения, например, из-за изменений во внешнем окружении или вследствие поведения клиентов, контроль должен осуществляться чаще и ориентироваться на поддержку. Если работник очень опытный и работает много лет, контроль может осуществляться реже и иметь консультативный характер.

Природа контроля значительно меняется в зависимости от обстоятельств. Лидер-практик, который контролирует консультантов, имеет задачу, отличную от задач главного бухгалтера, контролирующего подчиненных, исполнительного директора, наблюдающего за региональными представителями, или офис-менеджера, контролирующего административный персонал.

В ситуациях повышенного стресса (например, осуществление консультаций или терапии, социальная работа и экстренная помощь) наблюдение концентрируется на преодолении стресса и является более специализированным.

Частота контроля может начинаться с еженедельного (для неопытных и новых сотрудников и при работе, требующей усилий) и заканчиваться ежеквартальным (для опытных людей в стабильных обстоятельствах). Для многих организаций подходит ежемесячный внутренний контроль или надзор раз в два месяца.

Следующие три элемента касательно контроля социальной работы, впервые сформулированные А. Кадушиным, обеспечивают необходимую структуру для осмысления контроля. Он пишет об образовательном аспекте, роли поддержки и управления в контроле.

В образовательном аспекте контроль способствует развитию навыков людей, помогая им размышлять о работе, понимать, чего они достигли и как воспользоваться подобными ситуациями в будущем.

Роль поддержки предусматривает обращение к индивидуальным нуждам людей со стороны тех, кто осуществляет контроль, особенно для людей, работающих в тяжелых условиях.

Роль управления предусматривает уточнение целей, обзор результатов и контроль качества.

На контрольных совещаниях можно рассматривать много вопросов. Большинство из них связано с той работой, которая выполняется, или с развитием самих людей. Для лиц, осуществляющих контроль, важно уяснить, чего сотрудники хотят достичь в результате такого контрольного совещания. Четкое определение ожиданий с обеих сторон способствует более продуктивным контрольным совещаниям.

Процесс оценки

Организации требуется процесс для периодической оценки исполнительности каждого сотрудника и той поддержки, которую предоставляет организация. Многие называют это ежегодной оценкой, хотя она может проводиться и чаще и должна быть не односторонней оценкой каждого сотрудника, а диалогом между сотрудниками и их руководством.

Ее полезность — в конструктивном подходе, который она предоставляет. Она дает возможность руководителям и работникам:

- обсуждать сильные и слабые места каждого в атмосфере, свободной от порицания;
- проверять исполнение;
- договариваться о целях на текущий период;
- устанавливать требования к обучению и поддержке;
- уточнять возможности личностного роста.

Программа кратких обсуждений планирования и организации рабочего процесса в среде руководства поможет создать заинтересованность и понимание. После согласования общей схемы проводится специальный тренинг для подхода к специфическим условиям организации. Так, в Международном Альянсе по ВИЧ/СПИД в Украине примерно через неделю после набора ассистентов в разные отделы был проведен тренинг для ассистентов. Представители отдела кадров, админотдела, финансового отдела рассказали об особенностях работы в Альянсе. Более опытные ассистенты поделились полезными советами с новичками. Все смогли задать вопросы, которые их волнуют, и прояснить необходимые моменты. В конце тренинга каждый получил книжку-подсказку с комплектом стандартных документов и описанием процедур. Это помогло людям приобрести необходимые

навыки, выяснить важные вопросы. Каждому следует предложить тренинг, прежде чем приступать к проверке.

Процесс оценки должен развиваться, начиная со старшего руководства, и расширяться постепенно, пока он не охватит всех сотрудников. Заинтересованность высшего руководства обязательна и должна демонстрироваться участниками команды с целью поощрения менеджеров, им подотчетных, до того, как кому-либо еще будет поручено сделать оценку. Следует избегать обычной тенденции к общим суждениям о человеческих характерах. Хотя легко представить кого-то как честного, прилежного и лояльного, процесс обзора исполняемости требует от руководства и персонала согласовать следующее:

- степень, в которой цели за прошедший период были достигнуты;
- степень достижений, не связанных с целями;
- количественные и качественные цели на текущий период;
- обучение и поддержку со стороны организации;
- возможности личностного развития, которые предлагаются сотруднику.

В приложении № 5 смотрите форму ежегодной оценки МБФ «Международный Альянс по ВИЧ/СПИД в Украине».

После согласования необходимо постоянно следить за тем, чтобы процесс не превратился в бюрократическую необходимость, которая не приносит пользы организации. Изменение вопросов в формах оценки, соотнесение оценки со стратегическими или текущими планами и список видов поддержки со стороны организации — это потенциальные подходы для того, чтобы дать процессу новую жизнь.

Процессы ухода

Последний для рассмотрения тип процессов в руководстве персоналом — это уход людей из организации. Уход людей — особенно сложное явление в организациях третьего сектора, поскольку они продолжают верить в смысл их существования, даже если не справляются или работа превышает их способности. Бывают случаи, когда наиболее заинтересованные люди становятся самым большим препятствием в развитии работы организации.

Это может быть признанный лидер в своей отрасли, который не способен руководить командой, или квалифицированный директор, потерявший доверие правления, или младший менеджер, не справившийся с заданием. Несмотря на обстоятельства, процедура увольнения — всегда чувствительный момент в НПО, чья работа часто связана с заботой о людях. Плохо организованное увольнение будет иметь нежелательные последствия в отношениях со спонсорскими организациями и возможную потерю репутации, если случай получит огласку. Еще более важен тот факт, что за увольнением внимательно следят другие сотрудники. Если оно происходит с добротой и сочувствием, персонал приобретает доверие к руководству, если же воспринимается как нечто нечестное или при этом проявлена небрежность, люди начнут пересматривать перспективы своего пребывания в организации.

Важно организовать процесс прозрачно и недвусмысленно еще до того, как увольнение может потребоваться. Следует учесть три ситуации:

Во-первых, **политика излишка рабочей силы** необходима для установления условий, предлагаемых людям на случай, если их область работы прекратит существование. Эти условия следует согласовать на уровне соответствующих органов управления НПО и ввести в договор с сотрудником.

Во-вторых, **дисциплинарная процедура** необходима как реакция на систематическое невыполнение обязанностей, а также в случае неприемлемых действий сотрудника. Детали процесса зависят от размера организации, но в него должны входить:

- документация по каждой фазе (например, даты устного предупреждения, детали письменного предупреждения, реакция сотрудника);
- отчет старшего руководства;
- процесс апелляции.

В-третьих, необходим **пересмотр срочных трудовых договоров**. Эта практика особо важна, поскольку заключение срочных договоров — это общепринятая позиция многих украинских НПО, которая позволяет максимально обеспе-

чить нужды конкретного проекта и не отвлекать другие средства организации на обеспечение работника. **Договора** укрепляют системность организации в процессах контроля исполнения. Они также стимулируют сотрудников искать новые возможности при приближении завершения договора. Пересмотр договора (контракта) в идеале должен проводиться за шесть месяцев до его окончания, чтобы организация ненароком не потеряла хорошего менеджера, а если организация и сотрудник решают разойтись, было бы еще достаточно времени для поиска замены.

Когда кто-либо уходит из организации в связи с сокращением, увольнением или непродлением трудового договора, внимательная оценка работы может привести к ценным результатам. Организации могут нагромождать столько обязанностей на одну должность и предоставлять так мало поддержки, что провал будет почти неминуем с самого начала. Это особенно важно для минимально структурированных должностей (например, исполнительного директора) или новых должностей (например, новой должности директора или человека, ответственного за фандрайзинг). Беспристрастный пересмотр договора может показать, что организация несет ответственность за это в той же мере, что и сотрудник. Таким образом, можно избежать повторения ошибок перед новым назначением.

Управление вашим боссом

Понятие «босс» нелегко вписывается в реалии третьего сектора, вероятно, из-за своей сущности. Но поскольку других четких терминов не придумано, в этом разделе под понятием «босс» подразумевается человек, перед которым делают отчет. Управление вашим боссом (идея, предложенная Дж. Габарро и Дж. Коттером в «Гарвард бизнес ревью») — это краеугольный камень деятельности хорошего менеджера. Менеджеры могут быть успешными в любом другом аспекте менеджмента, но провалиться, потому что они забыли проконтролировать эти важные отношения.

Босс есть у каждого, от исполнительного директора, который отчетливо правлению, до исполнителей низшего звена, у которых есть свое начальство. У некоторых два бос-

са: региональные и отраслевые менеджеры часто дают отчет линейному менеджеру и в то же время председателю регионального и отраслевого комитета. Менеджеры департамента иногда дают отчет и менеджеру, и председателю комитета. У них есть дополнительное задание руководить двумя типами отношений одновременно.

Менеджеры могут успешно работать, только если у них эффективные отношения с боссом. Каждый зависит от каждого. Боссам нужны помощь, руководство и совет от менеджеров, чтобы делать свою работу. Им нужно доверие и возможность положиться на менеджеров. В то же время менеджеры зависят от боссов в их поддержке и руководстве. Менеджерам следует понимать, как их работа ложится в более широкий контекст. Им нужна информация от своего босса, и более всего менеджерам нужно, чтобы боссы помогали с ресурсами, необходимыми для достижения поставленных целей.

Недостаточно эффективные отношения между боссами и менеджерами часто перерастают в личный конфликт. «Я не делаю с ним успехов» — таково общее ощущение. Однако это описание проблемы иногда скрывает простой недостаток понимания взаимозависимости в отношениях *босс – менеджер*. Работа с боссом — это не политические маневры в поисках выгоды. Это стремление к достижению лучших результатов для департамента и организации в целом.

Первый шаг в работе с боссом — **понимание его контекста**. Это означает ощущать его приоритеты, намерения и видеть «битвы», которые ведутся на более высоком уровне. Это означает внедрение в его информационные системы, связь с другими менеджерами и постановку вопросов, когда широкий контекст неясен.

Второй шаг — **понимание его силы и слабостей**. Успешные менеджеры признают, что все боссы разные. Некоторые полны креативных идей, но им нужна поддержка для принятия решений. Некоторые решительны, но им нужно просмотреть все варианты. Некоторые хорошо налаживают связи вне организации, но недостаточно работают на внутреннем уровне. Менеджеры, понимающие своих боссов, активно эксплуатируют их силу и поддерживают их в более слабых областях.

Третий шаг — **понимание любимых методов работы босса**, что требует вдумчивого рассмотрения его поведения. Одни предпочитают отчеты в письменной форме, другие — в устной. Одни хотят подумать наедине, другие предпочитают коллективные методы. Одни подходят к вопросу не торопясь, другие принимают быстрые решения. Менеджеры могут лучше сотрудничать с боссом, если понимают его стиль работы.

Менеджеры могут рассматривать босса в качестве ресурса, который необходимо эффективно использовать. Время босса всегда ограничено, поэтому его следует использовать благоразумно. Общепринятая ошибка — когда менеджер теряет время, посвящая босса в детали его компетенции. Если вопрос требует внимания босса, подготовка мнений по проблеме и четких деловых вопросов способствует эффективному использованию времени.

Во всех человеческих отношениях бывает неминуемым разочарование. Успешный менеджер учится, как его сдерживать. Люди, восстающие против руководства и мешающие работать, не создают для себя условий успешного развития. Точно так же люди, которые скрывают собственные разочарования и не делятся тревогами с боссом, накапливают проблемы на будущее. Эффективные менеджеры усиленно работают, чтобы перевести разочарование руководством в конструктивное русло. Они хвалят босса, когда тот хорошо выполняет свои функции. Они предлагают ему поддержку, когда тот в ней нуждается. Они делятся беспокойством, если для этого есть причина, и вносят конструктивные предложения о путях улучшения отношений.

В целом одним из приоритетов для любого менеджера является понимание широкого контекста работы его босса, знание любимого стиля его работы, использование помощи босса там, где он ее может оказать, и поиск в других местах той поддержки, которую босс дать не может.

Коммуникация

Коммуникация предусматривает, что люди получают информацию, необходимую для эффективной работы, и могут видеть свою деятельность в более широком контексте организации. Сотрудники в каждой организации могут сказать,

что «у нас проблемы с общением», поскольку эта формулировка охватывает сразу многие проблемы.

Методы улучшения потока информации по организации включают:

- регулярные командные брифинги, на которых необходимая информация идет вниз по организации через ряд коротких встреч, ответов на вопросы и возвращение к упущенным деталям;
- конференции руководства и персонала;
- внутренние рассылки новостей;
- встречи для потребителей услуг;
- рассылку резюме решений, принятых правлением или на встречах старшего руководства.

Также важны неформальные информационные потоки. Организации, декларирующие открытость и привлекающие менеджеров к многочисленным коротким беседам с людьми, будут иметь меньше потребностей в формальных системах.

Менеджеры могут сыграть значительную роль в обеспечении людей информацией. Им также следует принимать ответственность за поиск нужной информации. Аргумента «а мне никто не сказал» следует избегать. Хороший руководитель предвидит проблемы и ищет нужную информацию. Лучшая мотивация может достигаться, если есть вера в то, что старшее руководство уделяет пристальное внимание потребности людей быть информированными о следующем:

- общая деятельность организации;
- главные решения;
- прием и увольнение сотрудников;
- изменения в составе правления;
- изменения во внешней среде;
- главные успехи.

Лидерство

Для того чтобы начать работу над развитием лидерства среди персонала, можно использовать анализ текущей работы по критериям наличия лидерских навыков. Консультант по вопросам развития неприбыльных организаций Ричард Линч («Портал социальных изменений», США) приводит

список из десяти точек приложения усилий, необходимых для развития лидерства в контексте НПО.

1. Признавать усилия людей. Эффективные лидеры поощряют работу менеджеров, персонала, правления и региональных подразделений. Поскольку денежные премии имеют меньшее значение в третьем секторе, личное признание более важно. Признание наиболее действенно, если оно:

- часто повторяется;
- разнообразное;
- честное;
- касается человека, а не только работы;
- соответствует достижению;
- постоянное;
- своевременное (как можно скорее после события);
- базируется на индивидуальном подходе.

2. Развивать базу полномочий. Полномочия исполнительного директора зависят, во-первых, от поддержки и доверия правления, персонала и, в некоторых случаях, более широких слоев. Это подразумевает хорошую работу на их благо и, что более важно, получение и сохранение их доверия. От исполнительных директоров требуется продемонстрировать, что они владеют вопросами организации. Исполнительные директора должны убедить сотрудников организации встать плечом к плечу и решить сложные проблемы, им также следует удерживать правление и персонал от принятия решений, которые нелегко отстаивать. Они укрепляют базу своих полномочий, предотвращая разделение мнений между ними самими, правлением и персоналом. Каждый может стать источником потенциальной слабости, если исполнительный директор не отвечает за принятие решений.

3. Использовать власть эффективно. Исполнительные директора, особенно на службе социальных организаций, с трудом совмещают социальные ценности и необходимость быть жесткими и решительными, если обстоятельства требуют решения, которое может оказаться непопулярным. Появляется искушение придавать отношениям более высокий приоритет, когда на практике долгосрочный интерес орга-

низации является первостепенным. Эффективно используемая власть увеличивает доверие людей к лидеру.

4. Использовать силу должности. Люди на властных должностях, особенно недавно назначенные, часто избегают ловушек власти. Они подчеркивают, что ничем не отличаются от остальных и воздерживаются от привилегий, соответствующих должности. Это понятная реакция, особенно в организациях с традициями равенства и совместного принятия решений. Но это может быть недальновидным, поскольку, так или иначе, статус, положенный по должности, — один из источников влияния исполнительного директора. Эффективные исполнительные директора убеждаются, что они сохраняют определенный статус по должности в преобладающих обстоятельствах. У них должность соответствует работе. Они уверены, что имеют определенную административную поддержку. Они сидят во главе стола на встречах.

5. Создавать соответствующую репутацию. Менеджеры уважают исполнительных директоров, имеющих должную репутацию в определенной сфере деятельности. Руководители, которые квалифицированно дают комментарии в прессе или хорошо выступают, укрепляют свою позицию внутри организации. Они завоевывают репутацию, связываясь с координирующими группами и выстраивая структуру в своей отрасли письменно или посредством проведения семинаров.

6. Развивать умения и навыки. Лидеры постоянно стараются увеличить свою компетентность как руководители и как люди, обязанные знать мельчайшие детали в области их компетенции. Если менеджеры знают, что они могут расширить свои возможности, работая с лидером, уважение к лидеру растет.

7. Прояснить личные цели. Лидеры имеют острое желание достичь определенных целей. Они четко осознают, что должны осуществлять организация и как они помогут организации это сделать. Если это совмещается с убежденной верой в способности организации, влияние на остальных неизбежно.

8. Общаться с коллегами. Лидеры слушают других и понимают язык, который те используют. Они уделяют особое внимание обсуждению видения будущего на понятном языке. Они используют любую возможность привлечь наи-

большее количество участников к устному и письменному обсуждению.

9. Развивать положительный имидж. Эффективные лидеры верят в свои возможности. Они стараются увеличить доверие к себе и другим. Они оптимистичны. Они как бы попадают в волшебный круг, где успех поддерживает имидж, который обеспечивает дальнейший успех.

10. Совмещать широкое видение с вниманием к деталям. Лидеры решают, когда концентрироваться на общей картине, а когда уделять внимание деталям. Если обращать внимание на что-то одно — проблемы неизбежны.

3.3.2. Работа в команде

Хорошо налаженная работа с персоналом позволяет превратить группу людей в команду, и этот раздел включает в себя рассмотрение различных аспектов командной работы, а именно — создание, функционирование и развитие команды.

Всем известно, что работа в НПО — это, прежде всего, работа в команде. В отличие от бизнеса социальная сфера не придерживается четкого распределения зон ответственности. В каждой НПО, особенно небольшой, сотрудники зачастую знают работу своих коллег и готовы заменить их при необходимости. Работа неприбыльной организации направлена на достижение общих целей организации, а не только на исполнение служебных обязанностей. Слаженная команда — залог успеха для НПО. Поэтому дополнительно к построению отношений с боссом, а иногда и с комитетами, менеджерам следует строить отношения с людьми, работающими на них. Задача менеджера — создавать команду людей, которые посвящают себя достижению установленных целей, и руководить ею.

В конечном счете успех менеджера зависит от успешности работы команды.

Жизненный цикл команды

Многие теоретики считают, что группы развиваются в соответствии с рядом фаз.

Идею разработал Б. В. Тукман и развил Чарльз Ганди.

«Группы развиваются и растут. Подобно людям и организациям у них

есть достаточно определенный цикл роста. Он делится на следующие этапы:

1. Формирование. Группа представляет собой набор людей. На этой стадии речь идет о формировании целей группы, определении ее названия, состава, лидерства и срока существования. На этом уровне каждый человек стремится определить собственные условия в составе группы и создать о ней личное впечатление.

2. Шторм. Многие группы проходят через стадию конфликта, когда приходит время изменения предварительных и часто неточных соглашений по целям, лидерству и распределению ролей, нормам работы и поведения. На этом уровне раскрываются множественные личностные факторы, появляется определенная личная враждебность. В случае успешного проведения периода шторма приводит к новым и более реалистичным целям, нормам и процедурам. Этот период особенно важен для проверки норм доверия в группе.

3. Нормирование. Группе следует принять нормы и принципы: как и когда работать, как принимать решения, тип поведения, уровень работы, уровень открытости, доверия и взаимопонимания. На этой стадии возможно проведение многих экспериментов для проверки «температуры» группы и измерения уровня заинтересованности.

4. Исполнение. Только когда три предыдущих уровня были успешно преодолены, группа достигнет окончательной зрелости и будет полностью продуктивной».

По: Ганди Ч. Понимание организаций. – Пингвин, 1994.

Некоторые теоретики называют еще две стадии: «**реформирование**» для изменений в составе группы и «**траур**» — необходимый процесс для правильного окончания существования группы.

В процессе обучения командной работе колледж по изучению менеджмента «Эшридж» подчеркивает следующие характеристики эффективных командных групп:

- постоянство в достижении целей;
- изобретательность в преодолении препятствий;
- качественный подход ко всем аспектам командной работы;
- вдохновение видением;
- ориентация на действие;
- заинтересованность в успехе организации в целом;
- способность отличить важное от срочного;
- желание рисковать и быть инновационным и креативным;
- всегда искать пути для усовершенствования.

Это, без сомнения, отражает намерения многих лидеров команд. Однако существуют два особых препятствия, которые должны преодолеть организации, ориентированные на ценности, на пути к гармоничной командной работе. Во-первых, тот факт, что зачастую сотрудники таких организаций интеллигентны, харизматичны и самостоятельны, но иногда оказываются упрямыми, когда речь заходит о командной работе. Во-вторых, менеджерам следует понимать, что их роль отличается от роли других членов команды. Демократические ценности некоторых организаций и ориентированность на пользователей услуг могут повлиять на командную работу. Иногда менеджеры начинают с предположения, что их первичная обязанность — представлять взгляды персонала или потребителей услуг. Они ставят лояльность по отношению к персоналу или потребителям услуг выше их роли участника старшей команды, в которой следует идти на компромисс с интересами разных членов организации. Они чувствуют ответственность перед людьми, которых представляют, а не перед членами старшей команды. Им тяжело принять коллективную ответственность за решения руководства и поддержать эти решения, когда им следует отчитываться перед собственной командой.

Менеджерам следует понимать методы, используемые для создания функциональных команд. Этот раздел вкратце представляет некоторые типы поведения и действия, которые могут осуществлять менеджеры.

Создание команды

Первое, что следует рассмотреть, — **это размер команды**. Слишком маленькие команды могут не обеспечить всех необходимых навыков или не продуцировать достаточного количества точек зрения. Слишком большие команды громоздки и бесполезны для участников.

Большие команды целесообразны в таких случаях:

- некоторые из должностей идентичны (например, менеджеры одинаковых центров или по регионам), поскольку у них общие проблемы;
- участники имеют большой опыт работы в команде, им нужно меньше поддержки, контроля и обучения;

- широкий спектр навыков необходим для эффективности команды (например, при решении очень сложных проблем).

Малые команды целесообразны в таких случаях:

- существует достаточная взаимная зависимость участников — им нужно время, чтобы тесно работать вместе;
- командная работа в быстро меняющихся обстоятельствах (например, команда по проведению кампании);
- людям понадобится много коротких встреч.

Каждое правило имеет исключения, но во многих случаях команда из пяти-семи человек является компромиссной.

Следующий вопрос для рассмотрения — это характеристики участников. Чтобы команды работали по высшему стандарту, людям нужно находиться в постоянном взаимодействии, поддерживать друг друга и ставить цели команды выше собственных. Следует найти баланс между тем, когда команда состоит из участников с одинаковой подготовкой и опытом, которые работают хорошо, но видят все с одной перспективы, и более разнообразной командой, в которой есть люди с разными навыками. В таких неоднородных командах может возникать больше конфликтов, но в результате они более эффективны.

Затем возникает вопрос чувствительности и доверия. Люди, которые хорошо работают, доверяют друг другу и чувствуют нужды друг друга, более продуктивны, нежели люди, подозревающие друг друга. Исследования показывают, что совместимость очень важна и ее важность возрастает по мере усложнения задачи.

Четвертый аспект создания эффективной команды — необходимость дать людям время на знакомство между собой с профессиональной и личной точек зрения. Команды более эффективны, если люди понимают личные мотивы и характеристики друг друга. Они работают лучше, когда участники знают сильные и слабые стороны друг друга. Это занимает месяцы, а иногда и годы. Совместное проведение выходных, социальная активность и, особенно на начальном этапе, частые командные встречи — все это помогает заложить основы

Наша единая команда

Самым старым и масштабным проектом нашего фонда является программа «Снижение вреда в г. Николаеве», которая реализуется с 1998 года. За семь лет существования организации мы проводили разнообразные тренинги для сотрудников.

Но когда число сотрудников нашего фонда перешагнуло за 20 человек и количество проектов у нас значительно увеличилось, то появилась новая идея. Стало недостаточно тренингов, проводимых с персоналами отдельных проектов. Появилась потребность в формировании единой команды организации в целом!

Так родилась серия тренингов, направленных на формирование корпоративной культуры в организации, снятие эмоционального напряжения у сотрудников разных проектов, реализуемых в фонде, и формирование сплоченной команды. Был составлен и подписан документ по корпоративной культуре организации, выработаны правила делового общения. После тренингов родилась идея совместных праздников в организации, проведения регулярных тренингов по профилактике синдрома «сгорания» со всем коллективом один раз в месяц. Благодаря проведенным мероприятиям удалось сплотить команду сотрудников, что дало возможность обмена опытом и идеями между командами разных направлений; появилось чувство единения, видение перспектив развития и профессионального роста.

Валентина Макарова,
психолог БФ «Благодійність»

высокоэффективной команды. Так что, помимо организации работы, не забывайте время от времени заботиться о досуге сотрудников (дни рождения, праздники, пикники). Часто встречи сотрудников разных отделов или проектов, на которых они делятся текущими успехами и проблемами, помогают посмотреть на работу коллег другими глазами, и, соответственно, лучше понимать друг друга и общаться.

Изменение участия в команде

Иногда менеджерам следует изменить размер, структуру команды или участие в ней для улучшения ее функционирования. Команды могут реструктуризоваться, но это не всегда приводит к желаемым результатам. Один вариант для изменения участия в команде — это использовать возможности, возникающие вследствие ухода людей. Увольнение или выход на пенсию дает менеджерам пространство для пересмотра ответственности каждого и увеличения либо уменьшения команды. Другой, более утонченный, вариант — изменить определение команды. Участие в команде может

быть пересмотрено вследствие изменения масштабов и целей команды, а также привлечения и исключения людей для повышения эффективности. Например, если команда маленькая, а в организации есть талантливые люди, не состоящие в ней, можно сделать расширение для определенных видов заданий. Квартальный пересмотр стратегии, например, или ряд планирующих встреч дают идеальную возможность для увеличения команды. Также команда может быть слишком большой. В этом случае необходимо сократить частоту встреч и создать меньшую группу для координации активности между встречами. Создание команды определенного размера и состава является неперменным условием для получения отдачи. Но здесь есть ловушка. Некоторые менеджеры ошибочно полагают, что заполучить нужную правильную группу людей — их наиболее важная задача. Они постоянно приспосабливают структуру к участию в команде — не признавая, что каждая корректировка разрушает командную динамику. Развитие культуры поведения в команде и обучение участников командным качествам может стать более эффективным, чем корректировка работы команды. Каждый раз, когда работа команды корректируется, ее деятельность откатывается на шаг назад к фазе шторма (см. схему) — такие последствия иногда остаются невыявленными. Короче говоря, слишком большая или слишком маленькая команда с хорошей командной культурой иногда может быть более эффективной, чем команда подходящего размера и состава, но без разработанных и совместно принятых путей сотрудничества.

Развитие команды

Команде необходимы цели

Каждый из ее участников должен осознавать, чего пытается достичь команда. Команде нужны как слова для определения целей, так и ясное видение контекста их достижения. Цели следует рассматривать с различных перспектив и точек зрения каждого участника команды. В идеале все участники команды должны быть задействованы в процессе согласования целей. Каждый должен в них верить. Эффективной команде нужны люди, мотивированные к достижению

целей, которые всем вокруг могут показать своим поведением, что они верят в цели. Здесь необходимы работа над целями, задействование внеурочного времени для рассмотрения вариантов и развития мышления. Цели могут проверяться на других группах (вверх, вниз, горизонтально и вне организации) для их укрепления.

Команды планируют вместе

Успешные команды уделяют время планированию своей работы. Иногда отдельные участники и подгруппы готовят планы для достижения определенных целей и подают их на командные собрания. Если команду создали для выполнения определенного проекта, планирование может определить факторы, важные для успеха проекта. Несмотря на обстоятельства, эффективные команды четко представляют процесс достижения целей.

Командам необходимо обучение

Менеджеры несут ответственность за установление стандартов командного поведения. Поскольку руководство командой входит в их работу, менеджеры стимулируют участников к конструктивному взаимодействию. Они поощряют хорошее командное поведение, критикуют недостаточное участие и помогают людям улучшить работу.

Командам необходимо хорошее администрирование

Подготовка к встречам и общение вне встреч являются важнейшими элементами эффективных команд. Основные темы собраний следует планировать, чтобы информация и материалы могли быть учтены, просмотрены менеджером и розданы заранее. Расписание собраний, место встречи и распространение результатов могут быть деталями — но все это важные элементы эффективной команды.

Руководство командой

Наибольшая эффективность отмечается у команд с сильными лидерами, чувствительными к потребностям участников команды и не авторитарными. Лидерство в команде — это искусство. Оно требует изобретательного использования различных навыков в разных обстоятельствах. Наиболее важные элементы эффективного руководства командой следующие:

Начинать скромно. Менеджеры должны ставить скромные цели вначале, выстраивать доверие команды к себе, а затем увеличивать ожидания. Если лидеры чересчур амбициозны, они рискуют потерять доверие в том случае, если цели не достигнуты.

Развивать миссию. Команды мотивированы миссией. Они должны чувствовать, что их работа жизненно важна, и иметь способность включить ее в широкий контекст общих целей организации. Менеджеры должны делать акцент на ценности проделанной работы и напоминать людям, что бюрократия и менеджмент — это всего лишь необходимые действия для исполнения общей миссии.

Поощрять открытость. Команды не справляются, если сотрудники имеют собственные планы или когда одна группа делает предположения, отличные от другой. Менеджерам следует отставить личные вопросы и увериться в том, что их собственные планы четкие и открытые.

Поддерживать друг друга. Участники эффективных команд особенное внимание уделяют взаимной поддержке. Они прислушиваются к аргументам друг друга, проявляют озабоченность взаимным продвижением вперед и помогают друг другу. Менеджеры задают тон, чтобы участники команды ощущали с их стороны поддержку.

Лицом к лицу с трудностями. Менеджеры сильных команд стимулируют различные мнения. Они стремятся к тому, чтобы участники осознавали разногласия, но стремились к компромиссу при принятии решений. Они также ожидают, что участники команд поддержат решения после их принятия.

Регулярно проверять исполнение. Менеджеры выделяют отдельное время для команды с целью проверки собственной функциональности. Они определяют поведение, которое сработало хорошо, и рассматривают ситуации, где можно сделать улучшения. Они стимулируют критическую дискуссию об эффективности команды и ожидают, что команда будет согласовывать действия для улучшения деятельности. Они напоминают команде о согласованных действиях в случаях снижения отдачи.

Стимулировать систематическое принятие решений. Коман-

ды принимают лучшие решения, если они системно подходят к сбору информации, определению проблем, поиску мнений и оценке вариантов перед принятием решений. Эффективные лидеры стимулируют четкий подход к принятию решений.

Сделайте команду видимой. Менеджеры популяризуют свои команды как внутри, так и вне организаций. Они осуществляют общение по вертикали и горизонтали, убеждаясь, что работа команды совпадает с работой организации.

Действия по мотивации. Менеджеры стимулируют мотивацию. Они проясняют, что следует сделать, и следят за исполнением.

Отметить успех. Менеджеры следят за успехами. Они отмечают достижения похвалами, публичными поощрениями и другими способами.

3.4. ВНЕШНИЙ МИР

Отношения НПО с внешним миром (общественностью) имеют место постоянно, поскольку сама НПО является его неотъемлемой частью. Этот раздел рассматривает принципы взаимодействия организации и окружения. Мы рассмотрим повседневные и планируемые мероприятия, а также дадим полезные советы о том, как эффективно наладить связи с внешним миром.

3.4.1. Public Relations (PR), или в русской интерпретации «связи с общественностью» — это комплекс мероприятий, осуществляемых физическим или юридическим лицом, которые направлены на формирование имиджа, продвижение идей, достижение взаимопонимания с общественностью. Сфера деятельности PR очень широка, понятие «связи с общественностью» включает множество направлений и требует определенной квалификации. В то же время существует достаточное количество справочной и учебной литературы на тему целей, задач и методов PR.

Итак, немного теории. Деятельность НПО условно можно разделить на три компонента:

- деятельность, непосредственно направленная на выполнение миссии;
- привлечение ресурсов для реализации этой деятельности;
- создание имиджа и построение отношений с окружением.

В контексте PR нас интересует последний и вместе с тем весьма значимый пункт. Восприятие НПО окружением настолько же важно, как ее бюджет и результаты деятельности, поскольку все эти элементы взаимосвязаны. Результаты исследований свидетельствуют о том, что составляющие успеха НПО можно оценить в процентном соотношении таким образом:

- Актуальность проблемы, над которой работает НПО — 15–20%.
- Уровень специалистов, работающих в организации, и их функциональная продуктивность — 30–35%.

- Общая репутация, имидж и уровень контактов — около 50%.

Успешное осуществление PR-мероприятий приводит к признанию важности работы конкретной организации и в результате косвенно влияет на:

- жизнестойкость НПО;
- появление добровольцев;
- увеличение бюджета организации;
- помощь со стороны местной власти;
- заинтересованность доноров в сотрудничестве с НПО и т.д.

Исходя из этого, можно сделать вывод, что созданию и поддержанию имиджа организации следует уделять постоянное внимание.

Помните, если вы не предоставляете информацию о себе — вместо вас ее предоставят другие. Вследствие неадекватных PR-действий вы можете столкнуться с такими побочными эффектами, как:

- жалобы соседей на вашу деятельность;
- появление критических статей;
- противопоставление вашей организации тем организациям, которые помогают вызывающим сочувствие целевым группам;
- зависть со стороны ваших потенциальных сторонников и т.д.

Говоря о специфике PR для ВИЧ-сервисных НПО в Украине, следует принимать во внимание некоторые особенности внешней среды. Во-первых, скептическое отношение к деятельности НПО со стороны местной власти и госструктур. Во-вторых, непопулярность проблемы ВИЧ/СПИД, наркомании и пренебрежительное отношение к представителям уязвимых групп у населения. Поэтому если вы хотите, чтобы ваша организация была уважаемой и значимой в вашем регионе, в первую очередь вам необходимо обозначить важность проблемы, над которой вы работаете, и добиваться вашими PR-действиями изменения отношения ключевых фигур и населения к проблеме ВИЧ/СПИД, наркопотребителей, людей, вовлеченных в проституцию, людей, живущих с ВИЧ. В

этом-то и состоит основная особенность PR ВИЧ-сервисных НПО. Только при осознании населением глубины проблемы и возможных ее последствий ваша организация получит поддержку и добьется понимания.

Еще одно замечание: проблемы наркомании и ВИЧ в Одессе не намного отличаются от этих же проблем в Николаеве или других регионах Украины, поэтому цели наших PR-коммуникаций могут быть общими или похожими. В сущности, технологии PR являются одинаковыми для всех — как для коммерческих компаний, так и для НПО. Основное отличие состоит в целях, которые мы перед собой ставим. Коммерческим фирмам нужно продать свой товар или услуги, нам же нужно продать свою идею, привлечь сторонников, изменить отношение населения, но используем мы для этого одни и те же технологии. Важно отметить, что для НПО связи с общественностью должны составлять неотъемлемую часть каждодневной работы. Наладить отношения с партнерами и создать позитивную репутацию можно путем недорогостоящих, но эффективных практик, не требующих больших финансовых затрат.

Повседневный PR: то, что не стоит денег

Практика свидетельствует, что наиболее эффективной и доступной стратегией PR-коммуникаций НПО является постоянное информирование о своей деятельности ключевых фигур, организаций или сообществ. В большинстве случаев у НПО нет ресурсов для оплаты PR-менеджера, а также проведения крупных PR-мероприятий, требующих значительного финансирования и периода времени на подготовку. Тем не менее для того, чтобы быть заметной и авторитетной организацией как для населения и власти своего региона, так и для коллег, доноров и другого значимого окружения можно и нужно вести планомерную политику PR.

Ниже приводим несколько практических рекомендаций, позволяющих без серьезных временных и материальных ресурсов вести текущую или повседневную деятельность в сфере PR.

1. Все сотрудники организации, в том числе новые, должны быть хорошо осведомлены о деятельности, миссии, задачах организации, ее достижениях и успехах.

То есть не просто знать об этом в общих чертах, а уметь презентовать организацию и уверенно отвечать на стандартный набор вопросов, в том числе включающий в себя вопросы о финансировании, структуре управления и т.д. Сотрудники должны чувствовать значимость и силу своей организации, ощущать гордость, когда произносят название организации, которую они имеют честь представлять. Хороший пример такой работы с сотрудниками: когда у уборщика организации NASA спросили, чем он занимается, он ответил: «Помогаю запускать космические корабли».

2. Посещайте все мероприятия, касающиеся вашей работы (круглые столы, заседания, встречи, тренинги и т.д.). Используйте любую возможность напомнить о себе и проявить свою компетентность и заинтересованность.

Во время мероприятия важно не переусердствовать с саморекламой. Ваши сообщения должны быть адекватны мероприятию, и коллеги должны видеть в вас не конкурента, а партнера.

Помните, на мероприятиях могут быть люди противоположных с вами взглядов. Уважайте их, не становитесь в позу, а спокойно и доброжелательно аргументируйте свою точку зрения. Будьте компетентны, заметны, но не подавляйте собеседников.

Одевайтесь на мероприятие адекватно (может, это и лишняя рекомендация, но, тем не менее, «встречают по одежке»). Чтобы быть воспринятым, на некоторых мероприятиях, особенно если в них принимают участие госслужащие, дамам стоит быть в юбках и туфлях на каблучках, а мужчинам, как минимум, при галстуке. Это не означает, что вы утрачиваете индивидуальность, а свидетельствует о вашем серьезном отношении к мероприятию и уважении к собравшимся.

3. Никогда не отказывайте людям, проявившим желание узнать о вас, — журналистам, представителям любых организаций, просто гражданам. Будьте действительно открыты к общению. Если в вашей организации будет несколько сотрудников, способных рассказать о вашей работе, это большой плюс.

4. С готовностью принимайте у себя группы по обмену опытом и приезжайте к другим. Тщательно готовьте эти встречи, чтобы вам и посетившим вас такая коммуникация действительно принесла практическую пользу, а не была обменом презентаций или демонстрацией силы.
5. Сотрудничайте с НПО вашего региона, проводите совместные пресс-конференции и другие мероприятия (дешевле и эффективней). Демонстрируйте сообществу единство ваших целей. Приглашайте на свои мероприятия даже тех, кого вы, может быть, недолюбливаете, — «худой мир лучше доброй ссоры».
6. Важным для жизнестойкости ВИЧ-сервисной НПО моментом является сотрудничество с государственными организациями. Необходимо знакомить представителей государственных структур с направлениями деятельности организации, своевременно информировать о новых передовых стратегиях в сфере ВИЧ/СПИД, инициировать совместные мероприятия, приглашать к участию в совместных тренингах.

Понимание чиновниками миссии, целей и задач организации способствует продвижению новых эффективных стратегий в регионе, а тем самым и росту организации. Очень часто при знакомстве с программами, особенно если речь идет о новых методах профилактики, например, о заместительной терапии, первая реакция отрицательная: «Зачем нам в городе это? Это — не сработает». Однако совместное обсуждение, готовность НПО к диалогу и разъяснению дает свои результаты. И иногда в процессе работы возникают очень интересные идеи. Такой процесс можно назвать «мягкой» адвокацией.

Необходимо проводить совместные тренинги и встречи для представителей государственного и неправительственного секторов; не надо бояться, что они не поймут друг друга, что им будет скучно. Дело, к которому они причастны, объединит их, поможет вместе искать выход из сложившейся ситуации. Работая в неформальной обстановке, в интерактивной форме, вы лучше узнаете друг друга, вам будет проще общаться в повседневной жизни, решать вопро-

сы, строить долгосрочные партнерские отношения.

7. Если у вас пока нет презентационного пакета о вашей деятельности, имейте в запасе буклеты, брошюры, любую другую свою печатную продукцию и не забывайте брать ее с собой на мероприятия. Она должна быть доступна для любого вашего сотрудника. Всегда лучше иметь хотя бы 5 минут для ее презентации во время встречи (договоритесь об этом с организаторами перед началом мероприятия), чем просто раздать на столы. Такая презентация может стать хорошим поводом, чтобы рассказать о своей работе.
8. Позаботьтесь о создании презентационного пакета. В него может входить факт-лист (подробное объяснение см. ниже), буклет с фотографиями (лучше, чтобы на фото попали не только счастливые лица сотрудников, но и иллюстрации вашей работы с клиентами), флаеры с перечнем услуг, предоставляемых вашей организацией, адресами, телефонами и графиком работы. Если ресурсы позволяют, можно выпустить сувенирную продукцию — ручки, папки, значки, наклейки с вашим логотипом и контактной информацией.
9. Немного о логотипе и фирменном стиле. Логотип просто запоминается и легче узнается — это его основная ценность. Многие люди сразу не запомнят название вашей организации, которое может быть длинным, или неконкретным, или иностранным, но они наверняка запомнят ваш логотип, особенно если он будет привлекательным, симпатичным и простым. Логотип может содержать картинку, а может быть шрифтовой композицией, он может быть цветным или черно-белым, но в любом случае в нем должна присутствовать смысловая нагрузка. Например, логотип способен дать дополнительную информацию к названию организации, рассказать о ваших целях, идеалах или принципах. Вы можете самостоятельно разработать идею логотипа (хорошо, когда в этом творческом процессе принимают участие многие), нарисовать несколько эскизов, а окончательное исполнение доверить профессиональному художнику. Логотип — это

- автограф организации, и хорошо, если его наличие на вашей продукции будет ассоциироваться с качеством и вызывать доверие.
10. Не ленитесь фотографировать и вести хронологию вашей работы. Весьма желательно, чтобы в организации был человек, ответственный за этот вид деятельности. Это ваша биография, ваша история. И, кстати, наличие такого архива может очень облегчить знакомство нового сотрудника с вашей организацией (см. п.1).
 11. В работе с журналистами, рассказывая о вашей деятельности, кроме пресс-релиза, очень хорошо предоставить дискету или CD с фотографиями и тем же пресс-релизом. Это повышает вероятность выхода большой статьи, а не маленькой заметки.
 12. Отслеживайте и собирайте публикации о вашей деятельности. Такая папка производит хорошее впечатление, в том числе и на доноров. Собирайте телевизионные репортажи. Очень полезно иногда посмотреть на себя со стороны и постараться улучшить что-то в себе. Рекомендация из опыта: обязательно получите контактную информацию у журналиста, посетившего вас, договоритесь о копии репортажа, созвонитесь с ним как можно скорее после выхода материала в эфир. Потом приезжайте на студию с видеокассетой или диском — и вам все запишут. Эти кадры могут пригодиться при создании фильмов о вашей работе, а также будет полезно приложить их к отчету для донорской организации в комплекте с копиями публикаций о вашей работе.
 13. Предоставляйте информацию о вашей деятельности, планах и идеях не только в режиме мероприятий, но и посредством визитов и встреч (не обязательно официальных). Звоните и заходите «в гости» в профильные городские управления, соседние НПО, к донорам. Расскажите о себе и послушайте их. Будьте интересны и старайтесь найти точки взаимной пользы или общего понимания. Пусть это послужит еще одной нитью, упрочивающей ваши отношения.

Планируемый PR

Кроме повседневных действий, направленных на укрепление связей с общественностью, время от времени у каждой НПО возникает необходимость проводить плановые мероприятия по PR. Целевые группы ваших PR-влияний можно разделить на три классические категории и, соответственно, определить для каждой из них свою стратегическую цель:

1. Те, кто положительно оценивает деятельность вашей НПО, считает вашу работу необходимой и значимой (сторонники).
2. Те, кто придерживается негативных стереотипов, считает вашу работу ненужной, возможно, даже вредной для общества, низко оценивает вашу эффективность и профессионализм (противники).
3. Те, кто относится к вам, а также к проблемам, с которыми вы работаете, безразлично, возможно, просто вас не замечает или игнорирует информацию о вас. Эта группа не имеет своего четко выраженного отношения к вашей деятельности («болото»).

Приведем примеры этих трех категорий для ВИЧ-сервисных организаций.

Кто может относиться к категории «сторонники»? В первую очередь — это те, кто получает ваши услуги или нуждается в них, то есть наши целевые группы (ПИН, люди, вовлеченные в проституцию (ЛВП), МСМ и ЛЖВ), а также их окружение. Это те, кто осведомлен о проблеме и заинтересован в ее решении. К этой категории можно отнести СПИД-центры, санитарные и эпидемиологические службы, наркологические государственные и частные учреждения, профильные городские и областные управленческие структуры и т.д.

Кто больше подпадает под категорию «противники»? Как правило, это представители правоохранительных органов, а также та часть населения, которая, вероятно, проживает в районах «горячих точек» и регулярно находит использованные шприцы возле своих домов. Сюда входит т.н. «благополучная», но агрессивно настроенная часть населения, сохранившая стереотипы советских времен или религиозные догмы и т.д.

Категория «болото» — это самая многочисленная категория. К ней относятся практически все, кто не входит в первые две группы. Тем не менее она не однородна, и к ней принадлежат многочисленные или влиятельные группы, которые было бы не лишним иметь в сторонниках либо, по крайней мере, не допустить перехода в противники. Например, управленцы высокого ранга разнообразных городских и областных структур, председатели депутатских комиссий могут считать проблему ВИЧ/СПИД неприоритетной по сравнению с социальным обеспечением пенсионеров и многодетных и, оказывая непосредственное влияние на формирование городских бюджетов, игнорировать ее и не выделить средств на решение проблем в этой области.

Следующий вопрос: какие цели ставит перед собой PR для каждой из названных категорий?

Чего бы мы хотели от наших сторонников? Вероятно, часть из них хотелось бы видеть в качестве добровольных помощников нашей организации, а не только в качестве пассивных получателей услуг. От официальных организаций мы, как правило, хотим получить не только декларативную поддержку, но и максимум практического взаимодействия и взаимной пользы.

Каких целей может достигать PR по отношению к нашим противникам? Наверное, сделать их сторонниками будет нереалистично, по крайней мере, всех и в небольшие сроки. А вот оказать влияние на формирование более толерантного отношения к нашим целевым группам и признание нашей работы как дающей свой положительный эффект для территориального сообщества и, соответственно, имеющей право на существование — вполне достижимая цель.

Категория «болото» весьма специфична — с ней работать труднее всего, и о причине этих трудностей говорит само название этой подгруппы. Тем не менее, проводить работу здесь крайне необходимо. Целью PR-действий в этой группе может быть привлечение сторонников из числа значимых фигур и/или групп путем усиления мотивации и повышения осведомленности о проблеме ВИЧ/СПИД.

Для целевого влияния на эти категории необходимо проводить широкую презентационную акцию или PR-кам-

панию. Помимо привлечения достаточного количества средств, кампания должна быть хорошо спланирована, а НПО придется приложить много усилий для ее реализации. Следующий план поможет вам сориентироваться в процессе.

Этапы планирования и проведения PR-кампаний

Шаг 1. Что является вашей PR-проблемой? Четко определите и сформулируйте ее. Например: «нашей организации трудно сотрудничать с представителями городских и областных властных структур».

Шаг 2. Чего вы планируете достичь? Поставьте перед собой конкретную цель. Например, заручиться доверием и поддержкой, а также наладить сотрудничество между НПО и властью.

Шаг 3. Проанализируйте, кто составляет целевую аудиторию. Какие у нее основные ценности, и что может стимулировать ее к действию? Выявите потенциальных партнеров (например, депутатский корпус местных советов, руководство полка ППС, медучреждения). Какая у них заинтересованность в сотрудничестве? Какие проблемы, существующие у них, вы можете помочь решить?

Шаг 4. Разработайте ключевое сообщение (ниже см. подробнее о ключевом сообщении).

Шаг 5. Какими коммуникационными каналами стоит воспользоваться, чтобы наладить PR-связи с этой целевой группой? Важно выбрать те каналы, которые являются характерными, привычными и авторитетными для целевой аудитории и в то же время учитывают «точки входа». Возможно, это будут официальные и неформальные контакты с властью, направленные на одобрение решений НПО, возможно, публикации в авторитетных СМИ, которые читает данная аудитория, или размещение плакатов в местах, где предлагаемая информация будет с достаточным вниманием воспринята вашей целевой аудиторией.

Шаг 6. Спланируйте конкретные PR-мероприятия с учетом анализа затрачиваемых ресурсов (временных, человеческих, материальных) и ожидаемых результатов (см. таблицу «Матрица использования каналов»). Рассмотрите все ва-

рианты — круглые столы, публичные акции, подготовку и размещение печатной продукции и т.д.

Шаг 7. Реализуйте запланированные мероприятия.

Шаг 8. Оцените результаты кампании. Обычно на этом этапе определяют допущенные ошибки и делают соответствующие выводы на будущее.

Теперь рассмотрим подробнее **ключевое сообщение**.

Ключевое сообщение — это четкое, сориентированное на ценности целевой аудитории утверждение, которое должно вызывать общественный резонанс и позитивную реакцию относительно деятельности организации, а также стимулировать к действиям. Ключевое сообщение дает ответы на следующие вопросы:

- В чем суть проблемы?
- Почему важно этим заниматься?
- Что и как нужно делать?

Структура ключевого сообщения следующая:

Если я _____ (аудитория) сделаю это _____ (действие) вместо _____ (конкурентное действие), я получу _____ (награда), потому что _____ (поддержка).

Разработав содержание ключевого сообщения, НПО должна подумать о наилучшем способе его предоставления аудитории. Для этого проанализируем приемлемые точки входа и каналы.

Точки входа (openings) — подход, который обеспечивает максимальное восприятие нашего сообщения аудиторией. Для определения точек входа следует учитывать место, время, ситуацию, психологическое состояние. Хорошо подобранные точки входа обращаются к вашей аудитории тогда, когда она:

- готова услышать ваше сообщение;
- ищет выгоду, которую вы предлагаете;
- готова к действию;
- действительно ждет ваших предложений.

Каналы. Выберите канал, который соответствует точкам входа. У каждого канала имеются свои преимущества и недостатки. Вот краткий перечень каналов:

- телевидение (передачи, прямые эфиры, новостные репортажи, ролики, интервью);
- радио (передачи, прямые эфиры, новостные репортажи, ролики, интервью);
- пресса (тематические статьи, новостные репортажи, интервью, реклама);
- мероприятия (круглые столы, публичные слушания, семинары, конференции);
- личные контакты, официальные, неофициальные визиты;
- письма-обращения;
- агитация (визиты «от двери к двери» или «равный — равному»);
- телефонный маркетинг (опросы, информирование и т.д.);
- печатная продукция (брошюры, листовки, плакаты, информационные бюллетени);
- сувенирная продукция (чашки, футболки и т.д.);
- прямая рассылка (Интернет, почта);
- билл-борды, внешняя реклама.

Обзор каналов

Для правильного выбора каналов коммуникаций сначала обязательно определите:

- аудиторию;
- содержание ключевого сообщения;
- точки входа;
- временные ограничения;
- сколько раз вам необходимо передать ключевое сообщение;
- бюджет;
- потенциальных партнеров.

Используйте стратегический подход, не полагайтесь на один канал. Комбинация каналов должна быть эффективной, доступной, каналы должны дополнять друг друга. Разработайте план для мониторинга и проверки успешности кампании. Анализируйте, какие каналы срабатывают лучше, и учитывайте это в дальнейшем планировании.

Теперь попытаемся рассмотреть предлагаемую теоретическую схему на практическом примере. Возьмем одну из типичных проблем для НПО, а именно — получение помещения. В данной ситуации нам придется работать, вероятнее всего, с группой, условно называемой нами «болото», то есть с людьми, которым в принципе наша деятельность безразлична. Соответственно перейдем к рассмотрению последовательности планирования, принимая во внимание вышеизложенную схему.

1. Что необходимо учесть для того, чтобы точно определить целевую группу в данном случае PR-действий?
 - В первую очередь детально изучить инфраструктуру местных органов самоуправления и механизм принятия решений. В этом вопросе должна быть компетентна любая уважающая себя НПО.
 - Во-вторых, важно установить и наладить дружественные отношения с вашими сторонниками в этой инфраструктуре — должностными лицами, занимающимися социальной и медицинской службами. Может быть, они и не имеют непосредственного отношения к распределению помещений, но смогут вам подсказать точку приложения усилий или помочь другой важной для вас информацией.
2. После того, как вы определили целевую группу для вашей PR-активности, следует изучить ее ценности, мотивацию, приоритеты. Вероятно, занимая важные посты, члены целевой группы обязаны быть людьми ответственными, значимыми, иметь полномочия решать многие насущные вопросы города. Наверняка они придерживаются каких-то общих убеждений и взглядов относительно самих себя и своей роли в сложившейся ситуации. Узнайте, какие газеты они читают, какие передачи смотрят. Это очень важно.
3. Разработайте ключевое сообщение. Напомним, ключевое сообщение — это не то, что вы открытым текстом сообщаете вашей целевой группе. Его можно сравнить с невидимыми зрителю ниточками, связывающими кукловода с марионеткой, с помощью которых кукловод незаметно манипулирует куклой. Результатом пра-

вильно разработанного и переданного через адекватные каналы информации ключевого сообщения является желаемое вами действие, выполненное определенной целевой группой.

Попробуем составить ключевое сообщение для рассматриваемого примера.

Если я, управленец, ведающий распределением городских помещений (аудитория), предоставляю помещение для работы ВИЧ-сервисной организации с минимальной арендной платой (действие), вместо того, чтобы сдать его в аренду коммерческой организации за высокую арендную плату (конкурентное действие), — я выполняю свой профессиональный и человеческий долг перед нашим городом и его жителями, почувствую себя человеком, способным на добрые и бескорыстные дела, которому безразличны человеческие судьбы и будущее нашей молодежи, подниму свою самооценку и престиж в глазах жителей города (награда), потому что я компетентный и ответственный руководитель (поддержка).

Затем определяем «точки входа». Какими они могут быть для потребителей? Вероятно, это места, где потребитель не спешит, не напуган, где он готов поразмышлять и задуматься. Таким местом может быть его дом или надежное место, где он употребляет наркотики и общается с друзьями. После определения «точек входа» подбираем формат и канал передачи информации. В данном случае уместны позитивные истории от первого лица других аутрич-работников, содержащих разработанное нами ранее ключевое сообщение. Хорошо, если подтверждать правдивость истории будет фото автора, которого в этих кругах знают и уважают. Если у вас в городе еще не налажена аутрич-работа, это могут быть истории аутрич-работников из других городов.

Теперь выбираем канал передачи информации. Сложно сказать, будут ли публиковать в СМИ позитивную историю наркозависимого, в любом случае — попробовать надо. Откажут в одной газете, обратитесь в другую — такая публикация, несомненно, будет полезной как для вашей основной цели, так и для PR вообще. Понятно, что эту статью-историю вы должны на 90% подготовить сами, а 10% оставить журналисту, и то это опасно: как бы он не сместил акценты и тем са-

мым не исказил бы ваше ключевое сообщение. Но не будем слишком полагаться на СМИ и, помня рекомендации о том, что всегда лучше использовать несколько каналов, найдем еще один канал передачи информации.

Когда-то, в самом начале истории ВИЧ-сервиса в Украине, в 1995–1996 гг., одесская организация «Вера. Надежда. Любовь» выпустила серию печатной продукции в рамках программы снижения вреда. До сих пор это одна из лучших идей. Дизайн серии был общим — складывающийся авиаконверт (почтовый), с наружной стороны которого было написано: «Письмо наркомана Алексея своему другу», а на внутренней было само письмо. Повествование шло от первого лица и содержало рекомендации по менее опасному употреблению наркотиков. Просто и очень эффективно. В нашем случае использование подобной идеи наверняка было бы весьма уместным. То есть для вашей творческой мысли всегда найдется достаточно простора и возможностей, но главное — это достижение поставленной цели путем продуманных и планомерных шагов. То, что кажется сложным на первый взгляд, в реализации приводит к более высокой эффективности и, соответственно, к сокращению времени и ресурсов на пути к достижению результатов.

Полезные советы

Не секрет, что, как правило, PR-действия НПО носят хаотичный характер, страдают грубоватой саморекламой и «перетягиванием одеяла на себя». В итоге мы получаем не совсем желаемые для нас результаты. Поэтому приведем еще несколько практических рекомендаций.

На чем строится эффективное сотрудничество с прессой

1. Пресса постоянно ищет информацию (на это каждый журналист тратит примерно половину своих профессиональных усилий). Нужно дать журналистам информацию, которая поможет им сделать интересный материал.
2. Предоставьте журналистам и редакторам информацию в «готовом для использования» виде (пресс-релиз, факт-лист).
3. Предоставляйте журналистам именно ту информа-

цию, которая заинтересует читателей, телезрителей и слушателей.

4. Станьте для журналистов и редакций тем надежным источником специализированной информации, к которому они могут обратиться в любое время.
5. Работайте над созданием дружеских, теплых человеческих отношений с журналистами.

Что такое факт-лист

Позаботьтесь о создании факт-листа вашей организации. Он играет такую же важную роль для НПО, как для человека его личное резюме. В этом документе обязательно нужно указать почтовый и электронный адрес, номер телефона и факса, фамилии и имена руководителя и контактных лиц. Постройте этот текст так, чтобы каждый абзац ответил на один из указанных ниже вопросов в такой последовательности:

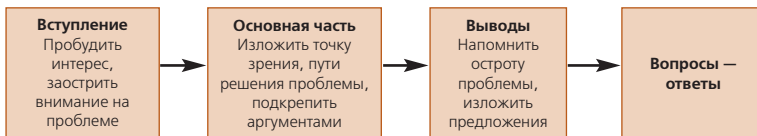
1. Когда и кто основал вашу организацию?
2. Какова главная цель ее деятельности?
3. Какими путями и с помощью каких конкретных действий организация достигает своих целей?
4. В каких регионах или городах действуют подразделения вашей организации? Сколько членов насчитывается сейчас в ее составе? С каким количеством клиентов работает ваша организация?
5. Какие организации и службы являются главными партнерами вашей организации? (Укажите до 5 самых известных и весомых).
6. Каковы главные достижения вашей организации? (Укажите не более 3-5).
7. Каковы ваши планы на будущее? (Максимум 4 предложения).
8. Кто возглавляет вашу организацию? (Кратко в одной фразе персональные достижения и титулы).

Факт-лист должен регулярно обновляться. Не путайте его с буклетом о деятельности организации с фотографиями и более детальным описанием.

Как убедительно выступить перед людьми

Ваше выступление должно донести до слушателей не бо-

лее 3-4 главных идей. Подготовку текста выступления начинайте с обозначения именно этих главных идей. Изложите их на бумаге — это станет фундаментом вашего будущего выступления. По возможности напишите на бумаге полный текст, используя отработанную традиционную схему профессионального PR-выступления.



Советуем сделать выступление оригинальным и несколько неформальным. Например.

– *На протяжении последнего получаса я наблюдал за внешностью людей, которые собрались в этом зале, и понял, что...* (далее — оригинальная «домашняя заготовка»).

– *Я слушал предыдущих ораторов и случайно поймал себя на мысли, что...* (далее — оригинальная «домашняя заготовка»).

Излагая в тексте основные идеи, подкрепляйте их интересными примерами или фактами. Для доказательств пользуйтесь впечатляющими цифрами и показателями, однако учитывайте, являются ли эти доказательства убедительными именно для тех людей, которые вас слушают. Не перегружайте аудиторию лишними деталями. Делайте акцент на основных решающих аргументах. Говорите простыми, короткими предложениями, избегайте сложной терминологии и аббревиатур. Часть «Выводы» следует выучить наизусть. Во время произнесения этой части смотрите в глаза присутствующим и используйте выразительную интонацию.

Как успокоить нервы перед выступлением

Этот вопрос, как правило, беспокоит всех начинающих ораторов. Со временем вы будете волноваться все меньше и меньше, многим даже начнут нравиться публичные выступления перед аудиторией и направленные на них объективы камер и фотоаппаратов. Но если это время для вас еще не наступило, то вам помогут некоторые практические советы.

- Помните, вы не обязаны говорить, как профессиональный оратор, от вас этого и не ожидают. Пусть ва-

ши случайные запинки и паузы не вызывают у вас панику — это происходит или происходило со всеми. Уверяем — слушатели не осудят вас за это.

- Хорошо подготовьтесь к выступлению — выделите для подготовки нужное количество времени, напишите аргументированную речь, попросите ваших друзей прослушать ее, учтите их советы и рекомендации. Несколько раз прочтите речь вслух — освойте ее. Подготовьте небольшие листы формата А5, на которых крупным шрифтом напишите основные тезисы вашего выступления, обязательно пронумеруйте их. Во время выступления пусть они лежат перед вами, это придаст вам уверенности.
- Если вас охватило волнение непосредственно перед выступлением, постарайтесь переключить внимание — посчитайте от 100 до 1, внимательно, но незаметно рассматривайте одежду слушателей или интерьер помещения, вспомните о чем-то, располагающем к раздумьям, и т.д.

Наиболее полезная и практичная информация по вопросам PR для НПО изложена в таких изданиях: «Стратегия и тактика коммуникации с общественностью для организаций третьего сектора» (методическое пособие под ред. В. Г. Королька, 2003 г.), «Как общаться со средствами массовой информации» (пособие для общественных организаций, изданное Центром инноваций и развития, 2000 г.), «Public Relations для общественных (негосударственных) организаций» (практические советы на каждый день, разработаны Украинской образовательной программой рыночных реформ и «Винрок Интернешнл», 2001 г.), а также в разделе «Как себя правильно представить, чтобы заинтересовать потенциальных партнеров, или PR в области ВИЧ/СПИД» методических рекомендаций для НПО по построению партнерства, изданных «Международным Альянсом по ВИЧ/СПИД» в 2002 г. В перечисленных изданиях можно найти теоретическую информацию, а также описания различных видов деятельности (сотрудничество с прессой, подготовка регулярных публикаций, пресс-конференции, выступления,

брифинги, пресс-туры, разные виды интервью, процедуры лоббирования, широкомасштабные акции) и примеры стандартных текстов (пресс-релизы, готовые интервью, экспертные статьи, фотоснимки как самостоятельные публикации, факт-листы). Цель раздела, который вы сейчас читаете, — описать те аспекты PR-деятельности, которые были менее детально разработаны или вообще не затронуты в известных предыдущих публикациях. Также мы постарались акцентировать внимание именно на деятельности в сфере ВИЧ/СПИД и рассмотреть особенности связей с общественностью именно для НПО.

В заключение отметим, что современные PR-технологии позволяют нам наиболее коротким путем достичь максимального эффекта. Поэтому осваивайте и используйте современные подходы.

«Не стоит прогибаться под изменчивый мир, пусть лучше он прогнется под нас».

Поверьте в свои силы, и успехов в нашем общем деле!

При подготовке раздела использовались материалы тренингов «Разработка ключевых сообщений», «Успешные коммуникационные технологии» (проект USAN) и книга Хайнца Леммерманна «Уроки риторики и дебатов» (Москва: Уникум Пресс).

Приложения

Приложение 1. Отчетная форма А (проекты профилактики)

А. Форма для звітності НУО — кінцевих отримувачів грантів

А.1 Загальна інформація

Назва організації-грантера

Тип організації ¹							
ASO	CHYO	DEV	HEA	MPOR	PWA	WOM	OTH

Звітний період	з «___» _____ 2004 р. До «___» _____ 2004 р.
----------------	--

Квартал діяльності проекту № ____			
№ угоди		Дата підписання	
Назва проекту		Чи проводилась оцінка ситуації до підписання угоди?	
Тип гранту ²		Дата початку гранту	
Інше джерело фінансування		Дата закриття гранту	

Контактна особа	
Посада	
Адреса	

А.2 Витратна частина

Грант Альянсу	Витрачено з часу останнього звіту	Витрачено загалом за час гранту	Залишок до закінчення гранту
Грн.			

Керівник проекту

Керівник організації

Підпис

МП

¹ ASO – СНІД-сервісна організація, CHYO – організація, яка працює серед дітей та молоді, DEV – організація, яка працює у сфері загального розвитку з фокусом на бідності, HEA – організація, яка надає широкий спектр послуг з охорони здоров'я, MPOR – організація, яка працює з уразливими та маргіналізованими спільнотами, PWA – організація, що працює з людьми, які живуть з ВІЛ/СНІД, WOM – організація, яка працює з жінками, OTH – організація, яка не підходить до жодної з вищезазначених категорій.

² СА – захід на рівні громадськості, OE – одноразовий захід, PD – розробка проекту, PI – реалізація проекту.

А. 3 Результати та індикатори

Блок питань для звіту про заходи, досягнення та індикатори

Напрямок діяльності проекту: **профілактика серед уразливих верств населення**

1.

Код спільноти ³	Запланована кількість отримувачів послуг	Вікова група

2.

Список заходів, які було реалізовано, згідно з робочим планом (повинен містити опис конкретних заходів, спрямованих на досягнення цілей проекту):

3.

Опис досягнень та факторів, що ілюструють ефективність проведеної роботи (не більше сторінки):

4.

Які заходи ви будете вживати для підсилення та поліпшення якості роботи?	Технічна та програмна допомога Альянсу, яка необхідна задля успішної реалізації проекту
--	---

5. **Основні індикатори успішності проекту** (жирним текстом виділено індикатори, які є ключовими індикаторами успішності виконання програми Глобального фонду)

³ CHYO – діти та молодь, IDU – споживачі ін'єкційних наркотиків, MEN – чоловіки, у т. ч. з уразливими професіями (наприклад водії вантажівок), MSM – чоловіки, які мають секс з чоловіками, OVC – сироти та уразливі діти, POV – загальне населення, але з фокусом на бідних верствах, PUB – загальне населення (наприклад: національні медіа-компанії), PWA – люди, які живуть з ВІЛ/СНІД, SW – працівники індустрії розваг (схильні до комерційного сексу), WOM – жінки, у т. ч. з уразливими професіями, OTH – інші групи населення, які не входять до вищезазначених категорій.

	Індикатор	Заплановано на період (на кінець звітного кварталу)	Здійснено за період (на кінець звітного кварталу)			
1.	Кількість СІН (споживачів ін'єкційних наркотиків), які отримали послуги з профілактики		всього :	<18	18-30	>30
			Чоловіки Жінки			
	Кількість ЖКС (жінок, залучених до комерційного сексу), які отримали послуги з профілактики		всього:	<18	18-30	>30
2.	Кількість розповсюджених презервативів					
3.	Кількість розповсюджених шприців					
4.	Кількість функціонуючих ПОШ					
5.	Кількість людей, які пройшли тестування на ВІЛ /СНІД	Не планується				
6.	Кількість розроблених проектом інформаційних матеріалів (кількість найменувань)					
7.	Кількість розповсюджених інформаційних матеріалів (кількість екземплярів) (даний індикатор є сумою граф, позначених у таблицях А.5.1 та А.5.2 зірочками * і **)	Не планується				

A.4

Перелік послуг, які надаються НУО в рамках здійснюваного проекту

Перелік послуг для цільових груп (назва послуги)	Група, на яку орієнтовано послугу (СІН, ЖКС, позбавлені волі і т.д. — вкажіть)	Загальна кількість звернень за послугою

A.5 Інформаційно-освітні матеріали:

A.5.1. Інформаційні матеріали, які розроблені та видані організацією, що звітує							
№ п/п	Назва матеріалу	Тип матеріалу	Кількість надрукованих/відзнятих (відео)/записаних (аудіо) матеріалів у цьому кварталі за кошти Глобального фонду	Кількість розповсюджених матеріалів у цьому кварталі	Залишок інформаційних матеріалів (тираж мінус кількість екз., виданих у попередніх кварталах)	Серед кого розповсюджено	Region
1.							
2.							
3.							
4.							
Всього			0			-	
A.5.2. Інформаційні матеріали, які безкоштовно отримані від інших організацій							
№	Назва матеріалу	Тип матеріалу/назва організації, від якої отримано	Кількість інформаційних матеріалів, отриманих безкоштовно від інших НУО	Кількість розповсюджених матеріалів у цьому кварталі	Залишок інформаційних матеріалів (сума отриманих екз. мінус кількість екз., виданих у попередніх кварталах)	Серед кого розповсюджено	Region
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
Всього			0	0		-	

A.6

Участь співробітників проекту в тренінгах, що проводяться в рамках програми МБФ « Міжнародний Альянс з ВІЛ/СНІД в Україні» (Будь ласка, додайте короткі звіти про застосування отриманого на тренінгах досвіду в роботі проекту)

№	Назва тренінгу	Дата проведення	Кількість учасників

A.7

Проведення тренінгів для представників СІП/ЖКС/інших уразливих верств населення

№	Назва тренінгу	Дата проведення	Кількість учасників	Уразлива група

A.8

Персонал проєктів НУО

Кількість нових робочих місць, створених у рамках проєкту/працевлаштованих осіб	3 них чоловіків	3 них жінок

A.9

Опишіть партнерство та співпрацю Вашого проекту з місцевими державними (зокрема, лікувально-профілактичними закладами, центрами СНД) та недержавними організаціями: успішні здобутки та проблеми

--

A.10

Подайте, будь ласка, опис однієї або кількох історій успіху (вплив реалізації проекту на життя конкретної людини та/або місцевої спільноти)

--

Приложение 2. Список некоторых вопросов, собираемых и анализируемых базой SysEx

Информация о регионе, на территории которого работает проект								
№ п/п	Коды стран-партнёров	Источники данных	Под. 1 (предоставленные регионом данные)				Источники данных	Частота сбора данных
			Кадров 1	Кадров 2	Кадров 3	Кадров 4		
	Наличие населения в регионе						Данные региональных управлений статистики	Ежегодно (в первый месяц реализации проекта)
	Число ГИИ, состоящих на учёте в наркологии						Статистика регионального наркологического центра по состоянию на 2004 г.	Н
	Число ГИИ, состоящих на учёте в психиатрии						Информация регионального ОБСЗН по состоянию на 2004 г.	Н
	Однократное число ГИИ						Имеется методика расчёта	Н
	Однократное число УКС/ВКС						Имеется методика расчёта	Н
	Наличие данных по договору оказания поликомплексной помощи (среди ГИИ УКС/ВКС проекта (в случае если он проводится))						Протокол договора оказания помощи	Ежегодно
	Общие количество тестирований на ВИЧ, проводимых медицинскими учреждениями на территории действия проекта на протяжении года						Статистика регионального центра СПИД по состоянию на 2004 г.	1 раз в 6 месяцев (IV и VI кварталы реализации проекта)
	Официальное количество ВИЧ-инфицированных						Н	Н
	Из них количество ВИЧ-ПВИ						Н	Н
	Официальное количество больных СПИД						Статистика регионального центра СПИД по состоянию на 2004 г.	Н
	Из них количество больных СПИД-ПВИ						Статистика регионального центра СПИД по состоянию на 2004 г.	Н
Информация о клиентах проекта								
№ п/п	Коды стран-партнёров	Источники данных	Под. 1 (предоставленные регионом данные)				Источники данных	Частота сбора данных
			Кадров 1	Кадров 2	Кадров 3	Кадров 4		
	Количество ГИИ, оказывающих услуги проекта						Документация проекта	Ежемесячно
	Общие количество обращений ГИИ к услугам проекта						Н	Н
	Количество УКС/ВКС, оказывающих услуги проекта						Н	Н
	Общие количество обращений УКС/ВКС						Н	Н
	Количество ГИИ проекта, получающих специализированную помощь (услуги) на территории проекта						Н	Н
	Количество ВИЧ-ПВИ проекта, получающих АРВ терапию						Статистика регионального центра СПИД по состоянию на 2004 г.	Н
Информация о предоставляемых услугах								
	Количество ГИИ УКС/ВКС, получающих медицинскую помощь/консультацию						Документация проекта	Ежемесячно
	Венерология						Н	Н
	Гинекология						Н	Н
	Хирургия						Н	Н
	Терапевтика						Н	Н

Приложение 3. Форма Мониторингового визита
ICF "International HIV/AIDS Alliance in Ukraine"
Project Monitoring Form

Дата _____
 название НПО _____
 Адрес НПО _____
 Телефон: _____
 Факс: _____
 E-mail: _____
 Номер проекта _____
 название проекта _____
 Кто проводит: _____

I. Выполнение проекта

1. Соответствие осуществленной деятельности цели и задач утвержденного проекта

Цель 1 (цели/задачи): _____

Количество: _____

Цель 2 (цели/задачи): _____

Количество: _____

2. Выполнение рабочего плана проекта

Количество: _____

3. Работа с целевыми группами проекта

С какими целевыми группами работает проект? _____

Количество поставщиков клиентов проекта _____

Какие виды услуг оказывают клиенты проекта? _____

Как оценивают клиенты проекта качество? _____

Количество: _____

II. Выходные проекта

1. Отслеживаются ли тенденции изменения?

Комментарий:

2. Какие количественные показатели свидетельствуют о воздействии проекта?

III. Успехи проекта

IV. Проблемы проекта и предполагаемые пути их разрешения

V. Вопросы мониторинга и отчетности

Сбор данных

Используются ли адекватные источники данных (да/нет)

Комментарий:

Используются ли индикаторы предложенные Альянсом (да/нет)

Комментарий:

Используются ли мониторинговые/учетные формы (да/нет)

Комментарий:

Используется ли компьютерная программа разработанная

Комментарий:

Отчетность

Отчеты соответствуют требованиям Альянса (да/нет)

Комментарий:

Отчеты соотносятся с рабочим планом (да/нет)

Комментарий:

Подтверждение отчетов первичными документами (да/нет)

Комментарий:

Наличие ответственного человека по мониторингу и отчетности

Комментарий:

Приложение 4. Форма оценивания РОПУ

ICF "International HIV/AIDS Alliance in Ukraine"
PSA, Part 1, Monitoring Form

Дата	_____
Название НКО	_____
ФИО координатора группы	_____
Адрес НКО	_____
Телефон	_____
Факс	_____
E-mail	_____
Название проекта	_____
Есть ли другие вмешательства?	_____

1. Выявление РОПУ

1. Соответствие осуществляемой деятельности целям и задачам РОПУ

Цель 1 (дальнейшее):	Определение "горячих точек" ВИЧ в РЭС	
Комментарий:		
Цель 2 (дальнейшее):	Оценка количества ВИЧ в РЭС и "горячих точек"	
Комментарий:		
Цель 3 (дальнейшее):	Развитие подкомиссии ВИЧ в РЭС	
Комментарий:		
Цель 4 (дальнейшее):	Определение субкультуры ВИЧ в РЭС	
Комментарий:		
Цель 5 (дальнейшее):	Определение оптимального числа ВИЧ в РЭС	
Комментарий:		

2. Обзор результатов деятельности РОПУ

Количество проведенных переговоров

Какие виды деятельности/услуг оказывают клиенты представителей РОПГУ групп?

Оценки качества обмена информацией (1-5)

Комментарии:

2. Развитие РОПГУ

Какие дополнительные возможности существуют и будут в области РОПГУ?

3. Успехи РОПГУ

4. Проблемы РОПГУ и предлагаемые пути их решения

Приложение 5. Годовая оценка успешности работы сотрудника (HR)

Форма оценочного интервью

ФИО сотрудника:

Должность:

Начало работы:

Последняя оценка:

*Имя руководителя,
который осуществляет оценку:*

Дата:

1. Должностные обязанности

Ваша должностная инструкция очерчивает следующие зоны ответственности:

-
-
-

Считаете ли Вы, что данная должностная инструкция соответствует реальности?

Комментарий сотрудника:

Комментарий руководителя:

Что Вам удалось особенно хорошо за последний год и почему?

Комментарий сотрудника:

Комментарий руководителя:

Что Вам удалось не особенно хорошо за последний год и почему?

Комментарий сотрудника:

Комментарий руководителя:

Что является ключевыми целями для этой должности на следующий год?

Комментарий сотрудника:

Комментарий руководителя:

2. Вклад в развитие организации

Есть ли какие-либо задачи или задания, выполняемые сотрудником, которые являются не- существенными для «Альянс Украина» в выполнения миссии? Есть ли задачи, которые сотрудник выполняет и которые в связи с новыми потребностями организации и новыми технологиями более не являются актуальными для организации?

Комментарий сотрудника:

Комментарий руководителя:

Есть ли дополнительные обязанности, которые сотрудник может реально выполнять (в дополнение к существующим обязанностям), таким образом, эффективно помогая «Альянс Украина» в выполнении миссии?

Комментарий сотрудника:

Комментарий руководителя:

3. Обратная связь

Какие сферы являются сильными? Какие производят впечатление не особенно сильных? Какие сферы являются сферами пересечения с ответственностью других сотрудников? В каких сферах не удастся достичь сотрудничества? В связи с чем это происходит? Какие результаты Вас удивляют? Каких результатов Вы ожидали? Какие действия Вы можете предпринять с целью усиления более слабых сторон?

Комментарий сотрудника:

Комментарий руководителя:

4. Ваш руководитель

Какие действия Вашего руководителя помогли Вам в эффективном построении работы в течение последнего года? Какие действия не были столь эффективными?

Комментарий сотрудника:

Комментарий руководителя:

Какого рода помощь менеджера может помочь сотруднику в построении более эффективной работы? Какие специфические изменения в стиле менеджмента руководителя Вы могли бы порекомендовать в следующем году?

5. Развитие

Принимая во внимание все вышеперечисленное, назовите главные зоны развития сотрудника в течение следующих 12 месяцев. Каким образом эти цели развития будут осуществлены? Какого рода помощь будет предоставлена руководителем? В дополнение к тренингам, какие рабочие возможности развития существуют для сотрудника внутри организации (рабочие группы, помощь коллег)?

Мы согласовали следующий план развития, следующие изменения в должностной инструкции (если необходимо) и установили следующие сроки с целью пересмотра результатов:

Комментарий сотрудника:

Подпись _____ Дата _____

Комментарий руководителя:

Подпись _____ Дата _____

Комментарий директора:

Подпись _____ Дата _____

Пожалуйста, предоставьте обратную связь менеджеру отдела управления персоналом относительно того, какие части формы оценочного интервью Вы считаете полезными/бесполезными.