

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Кафедра социологии и социальной работы**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ  
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Фандрейзинг**

**Направление подготовки** 39.03.02 Социальная работа

**Профиль образовательной программы** «Социальная работа в системе социальных служб»

**Форма обучения** *очная*

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>1. Конспект лекций.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Лекция №1 Фандрайзинг и франчайзинг в социальной работе.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Лекция №2 Стратегический анализ ситуаций сбора средств.....</b>	<b>6</b>
<b>1.3 Лекция №3 Планирование деятельности по привлечению средств.....</b>	<b>8</b>
<b>1.4 Лекция №4 Определение источников денежных и материальных ресурсов.....</b>	<b>11</b>
<b>1.5 Лекция №5 Годовое планирование программ по привлечению ресурсов.....</b>	<b>14</b>
<b>1.6 Лекция №6 Оценка рисков.....</b>	<b>17</b>
<b>1.7 Лекция №7 Составление плана и особенности проведения мероприятий по привлечению ресурсов.....</b>	<b>19</b>
<b>1.8 Лекция №8 Технология сбора частных пожертвований.....</b>	<b>22</b>
<b>1.9 Лекция №9 Сбор средств с помощью акций и мероприятий по привлечению средств.....</b>	<b>24</b>
<b>2. Методические указания по проведению семинарских занятий.....</b>	<b>29</b>
<b>2.1 Семинарское занятие №1 Фандрайзинг и франчайзинг в социальной работе.....</b>	<b>29</b>
<b>2.2 Семинарское занятие №2 Стратегический анализ ситуаций сбора средств.....</b>	<b>29</b>
<b>2.3 Семинарское занятие №3 Планирование деятельности по привлечению средств.....</b>	<b>29</b>
<b>2.4 Семинарское занятие №4 Определение источников денежных и материальных ресурсов.....</b>	<b>29</b>
<b>2.5 Семинарское занятие №5 Годовое планирование программ по привлечению ресурсов .....</b>	<b>29</b>
<b>2.6 Семинарское занятие №6 Оценка рисков.....</b>	<b>30</b>
<b>2.7 Семинарское занятие №7 Составление плана и особенности проведения мероприятий по привлечению ресурсов.....</b>	<b>30</b>
<b>2.8 Семинарское занятие №8 Технология сбора частных пожертвований... </b>	<b>30</b>
<b>2.9 Семинарское занятие №9 Сбор средств с помощью акций и мероприятий по привлечению средств.....</b>	<b>30</b>

## **1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ**

### **1. 1 Лекция № 1 (2 часа)**

#### **Тема: Фандрайзинг и франчайзинг в социальной работе**

##### **1.1.1 Вопросы лекции:**

1. Понятие франчайзинга и фандрайзинга как искусство сбора материальных средств.

2. Роль франчайзинга в социальной работе. Понятие менеджмента и его необходимость в деятельности социального работника.

3. Представление о преимуществах и негативных сторонах фандрайзинга и франчайзинга.

##### **1.1.2 Краткое содержание вопросов:**

#### **1. Наименование вопроса № 1 Понятие франчайзинга и фандрайзинга как искусство сбора материальных средств**

Термин «фандрайзинг» происходит от английского fund - материальные ресурсы, средства, активы, и raise, что значит сбор, поэтому, фандрайзинг можно перевести как «привлечение средств», «поиск активов».

Это понятие впервые появилось в США, во второй половине XX века, в связи с большим ростом роли третьего сектора. В 1980-ом году фандрайзинг получил огромный толчок в развитии, что было связано с экономическим кризисом в некоммерческом секторе ввиду сокращения бюджетного финансирования на социальные цели. В тот период фандрайзинг окончательно оформился в самостоятельную профессиональную дисциплину. Фандрайзинг как комплексная система мер, обеспечивающих поиск источников финансирования деятельности общественных детских и молодежных организаций, имеет определенные задачи и этапы реализации.

Основными задачами фандрайзинга являются:

- 1) привлечение ресурсов для реализации целевых программ;
- 2) анализ эффективности деятельности организации;
- 3) накопление новых идей для реализации будущих программ;
- 4) повышение имиджа организации и укрепления доверия к ней;
- 5) информирование и просвещение общественности о проблемах, которые решает организация.

Успешность осуществления фандрайзинга зависит от умения разрабатывать проекты, программы, налаживать контакты с потенциальными партнерами, организациями и фондами, которые могут профинансировать эти проекты. Локальный фандрайзинг - это привлечение ресурсов из местных источников (общественность, местный бизнес, местные власти, фонды и донорские учреждения, которые представлены в Украине).

Фандрайзинг предусматривает несколько этапов.

1. Определение потребностей. На этом этапе выясняют проблемы и потребности организации, формулируют их актуальность и неотложность, определяют пути решения проблем, ожидаемые результаты и необходимые расходы (ресурсы).

2. Поиск источников финансирования. Охватывает разработку стратегии фандрайзинга, анализ источников финансирования (доноров), определение их потенциала и интересов, изучения возможности поддержания идеи через направление в избранное фонда письма-запроса.

3. Обращение к донору. Заключается в подготовке и направлении заявки в соответствующий фонд

#### **2. Наименование вопроса №2 Роль франчайзинга в социальной работе. Понятие менеджмента и его необходимость в деятельности социального работника.**

Менеджмент - совокупность принципов, методов и средств управления в целях повышения эффективности предпринимательской деятельности и увеличения прибыли.

Менеджмент в социальной работе является одним из видов социального управления, т. е. такого управления, где главным субъектом и объектом выступает ЧЕЛОВЕК. Данное понятие одновременно многозначное и выражает разные стороны, грани, аспекты управления.

Первое значение — организационно-структурное. Ключевыми проблемами здесь являются: «Кто должен выполнять социальную работу?», «Какие органы, учреждения должны этим заниматься?», «Какова эффективность их деятельности, функционирования?». При этом управление социальной работой организуется на различных уровнях — федеральном, региональном, локальном и имеет соответствующие организационные структуры управления — министерство, комитеты социальной защиты, территориальные службы, центры и т.д.

Второе значение — функциональное, так как различные структуры в системе социальной защиты (помощи) выполняют определенные функции — общие (независимо от уровня субъекта, его компетенции) и конкретные. На конкретном уровне управления, в конкретной должности складывается и имеется определенное соотношение между общими функциями.

Третье значение — профессионально-деятельностное (трудовое). Менеджмент в социальной работе — это особый вид профессиональной деятельности, которой занимается вполне определенная категория людей, именуемых кадрами, или персоналом, управления.

Четвертое значение — процесс постановки целей, задач и организация практической деятельности, направленная на их достижение, выполнение с помощью различных средств, форм и методов. В процессе управления социальной работой важно увязывать цели и задачи, а также принимаемые управленческие решения с ресурсами — информационными, материальными, трудовыми, финансовыми, временными. Ресурсное обеспечение — важное условие выполнения намеченных целей, задач, решений.

Пятое значение — менеджмент социальной работы представляет собой науку, которая изучает структуру функции, профессиональную деятельность и процесс управления.

Шестое значение — учебно-образовательное, т. е. менеджмент социальной работы рассматривается в качестве учебной дисциплины, которая является составной частью учебных планов и программ по подготовке и повышению квалификации кадров системы социальной защиты, помощи.

### **3 Наименование вопроса № 3 Представление о преимуществах и негативных сторонах фандрейзинга и франчайзинга.**

Франчайзинг, как и любой другой бизнес имеет как положительные стороны, так и отрицательные моменты. Их просто нельзя не учитывать, так как в противном случае все усилия сойдут на нет.

Также многими экспертами определен некий феномен, который всегда необходимо иметь в виду при создании совместного предприятия на основе франшизного договора.

Дело все в том, что бизнес одинаково выгоден, как самому франчайзеру, так и франчайзинг. В подобной ситуации объемы налогообложения сильно сокращаются. Рассмотрим все плюсы и минусы франчайзингового договора для сторон, задействованных в нем и для конечных потребителей продуктов и услуг, которые являются результатами взаимовыгодного сотрудничества.

Во-первых, главным положительным моментом всего дела является возможность наивысшего расширения сферы влияния на потребителя. Сюда же относится и быстрое увеличение объемов продукции, которая выпускается на совместном предприятии. Также отметим скорейшее поднятие продаж и освоение новых регионов для ведения бизнеса.

Помимо всего прочего предпринимателей привлекает данная деятельность отсутствием дополнительных расходов для ведения вертикально-интегрированной сети управления. Все правильно, здесь нет нужды привлекать еще кого-то со стороны.

Во-вторых, предпринимателей привлекает относительно низкий инвестиционный порог. Т.е. собственных капиталовложений при создании подобного рода производства предприниматель практически не потратит. Не надо забывать и про госрегистрацию франшизного договора.

Таким образом, значительно увеличится престиж совместной компании, и как следствие будет поднят престиж товарного знака. Произойдет действительное признание предлагаемых товаров и услуг и повысится уровень доверия к продуктам компании конечных потребителей.

Здесь очевидно, что владельцы франшизы получают неимоверную выгоду от продажи лицензии на производство другим лицам. Сюда же относится и материальный доход от аренды всякого рода техники, которая нужна для производства и другого имущества. Ведь без них не получится осуществлять свою деятельность сторонним компаниям.

Можно получать материальный доход и от так называемого кредитования франчайзинг и от сокращения сроков оборота капитала, ведь обороты продукции от деятельности сторонней компании, несомненно, возрастет. Но здесь не надо думать, что у франчайзинга один лишь положительные стороны. Тем, кто занимается таким видом бизнеса, приходится сталкиваться и с трудностями ведения дел на основе франшизного соглашения. Основной недостаток франчайзинга для владельца товарного знака состоит в значительном уменьшении прибыли от того торгового предприятия, которое работает на основе франчайзингового соглашения. Здесь берется сравнение с собственным бизнесом.

Также репутация товара, предлагаемого сторонней компании будет намного ниже, нежели если бы распространением занималась головная компания. Добавим сюда и относительно малый контроль качества, производимого на стороннем предприятии товара. В большинстве случаев именно подобная причина является поводом для расторжения договора сотрудничества.

Возникают также трудности и с проверкой отчетов по финансовой деятельности франчайзи. Это полностью обосновано, ведь доступ к разного рода документам сильно ограничен для головной компании. Ознакомиться с ними можно только в случае полного согласия второй стороны.

Некоторые эксперты говорят, что при обучении и помощи сторонней компании заниматься товаром головной фирмы в большинстве случаев можно легко нажать себе довольно сильного конкурента, который будет знать все то, что знает владелец товарного знака. Скорость становления неуклонно зависит от качества и количества поданной информации для успешного ведения бизнеса с товар другой фирмы.

Но не стоит забывать и о том негативе, который выпадает самому франчайзинг. Ведь компания полностью несет материальную ответственность и при каких-либо непредвиденных ситуациях она тоже понесет серьезные убытки.

Не надо огорчаться, положительные моменты с лихвой перекрывают отрицательные стороны. Ведь именно поэтому у нас в России так много предпринимателей, которые уже стали франчайзинг или планируют ими стать в самом ближайшем будущем.

В подобной ситуации бизнесмены потерпят самые наименьшие первоначальные вложения, которые как показывает практика, очень быстро окупаются. Здесь, конечно, не обойтись без всесторонней поддержки и помощи франчайзера, ведь только с ею, бизнесмен может стать крупным представителем экономики. Важны здесь и обычные советы руководства. Без них также не будет быстрого становления и прибыли.

Некоторые эксперты уверены, что для франчайзинга вовсе не нужны квалифицированные специалисты своего дела. Подойдут и вполне заурядные лица, они легко могут пройти обучение в компании франчайзера и в самые короткие сроки стать профессионалами.

## **1. 2 Лекция № 2 (2 часа)**

### **Тема: Стратегический анализ ситуаций сбора средств**

#### **1.2.1 Вопросы лекции:**

1. Анализ легитимности привлечения ресурсов.
2. Факторы учета конкурентной стратегии.
3. Факторы успешности процесса привлечения средств, организации сбора средств, оценки и контроля результативности.

#### **1.2.2 Краткое содержание вопросов:**

##### **1. Наименование вопроса №1 Анализ легитимности привлечения ресурсов.**

Легитимности - утверждения (согласования) плана привлечения инвестиций на территорию муниципального образования представительным органом местного самоуправления. На этой основе и основе ресурсного анализа вырабатываются конкретные планы - графики реализации мероприятий по привлечению инвестиций на территорию муниципального образования. В связи с этим целесообразно использовать SWOT - анализ, который позволяет определить стратегические направления инвестиционной деятельности, сильные ее стороны и внешние возможности. Является реализация проектов, предполагающая организацию: оперативного управления проектами; финансового обеспечения их реализации; кадрового обеспечения; управления по отклонениям.

В ходе практической реализации такой "пошаговой" методики может быть решена одна из самых сложных и важных для обеспечения жизнедеятельности муниципального образования проблем - повышения социальной обеспеченности населения и экономической стабильности региона.

Политика привлечения инвестиций на территорию муниципального образования является составляющей частью политики экономического развития муниципального образования. Разработка методики привлечения инвестиций на территорию муниципального образования - одно из центральных звеньев будущей системы стратегического и среднесрочного муниципального планирования.

Инвестиции в социальную сферу муниципального образования (города) - это вложения в здравоохранение, просвещение и образование, благоустройство и озеленение, развитие физкультуры и спорта, организацию молодежного досуга, реализацию различных социальных программ и т.д.

Такие инвестиции нацелены, прежде всего, не на экономический эффект в виде дохода, прибыли инвесторов, а на достижение социального результата, который, в конечном итоге, выражается в улучшении качества жизни населения муниципального образования. Эта особенность накладывает определенную специфику на методы обоснования и реализации инвестиционных проектов.

Оценка эффективности при обосновании инвестиционных проектов в социальной сфере предполагает не только определение состава и размера затрат и круга последствий, результатов, к которым они приводят, но и решения задачи сопоставления показателей, имеющих различное измерение (например, стоимостное и натуральное).

- эффект длительного воздействия на состояние людей (совершенствование здравоохранения, образования, культуры, борьбы с загрязнением окружающей среды);

- эффект длительного воздействия на уровень жизни (совершенствование жилищных условий, увеличение уровня доходов населения, улучшение экономической обстановки и т.п.);

- экономия времени, связанная с совершенствованием инфраструктуры;
- эффективность, связанная со стоимостью человеческой жизни и ее ценностью.

Результаты инвестирования в социальную сферу определяют условия жизнедеятельности и развития общества как на уровне отдельных муниципальных образований, так и государства в целом, т.е. имеют особую общественную значимость. Поэтому источниками инвестиций в социальную сферу в основном являются централизованные бюджетные и внебюджетные средства (как местного, так и вышестоящих уровней). Формами финансирования при этом обычно выступают субвенции или целевое финансирование инвестиционных проектов и программ.

## **2.Наименование вопроса №2 Факторы учета конкурентной стратегии.**

Конкуренция — основной фактор, который необходимо учитывать компаниям для того, чтобы добиться успеха на рынке. Именно конкуренция определяет, насколько уместна избранная стратегия компании и ее компоненты: инновации, капитал, менеджмент, корпоративная культура и др. Конкурентная стратегия — это поиск благоприятного положения в отрасли или на рынке. Она обеспечивает компании такое положение, которое позволяет извлекать прибыль на долгосрочной основе, несмотря на противодействие различных сил.

Конечная цель конкурентной стратегии — правильное использование этих правил, а в идеальном случае — изменение этих правил в пользу фирмы. В любой отрасли правила конкуренции определяются основными конкурентными факторами, сформулированными американским экономистом М. Портером.

- появлением новых конкурентов;
- угрозой товаров-субститутов;
- конкурентными преимуществами покупателей;
- конкурентными преимуществами поставщиков;
- конкуренцией среди уже существующих производителей.

Говоря о процессе разработки и реализации конкурентных стратегий, необходимо отметить, что в целом он соответствует базовому и включает следующие этапы:

- анализ внешней окружающей среды;
- исследование внутренней среды;
- определение стратегической конкурентной цели и постановку задач;
- анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии;
- реализацию стратегических решений.

Каждый этап имеет самостоятельное значение и требует применения специфических, с точки зрения разработки и реализации конкурентных стратегий, процедур и методик. Также одним из обязательных условий разработки и реализации стратегий конкуренции является выбор и реализация стратегии по каждой стратегической зоне хозяйствования предприятия.

## **3.Наименование вопроса №3 Факторы успешности процесса привлечения средств, организации сбора средств, оценки и контроля результативности.**

Система контроля включает в себя следующие блоки:

- цели контроля;
- методы контроля;
- принципы контроля;
- Этапы осуществления контроля.

Цели контроля. Они фокусируются вокруг задачи обеспечения единства решения и исполнения, а также предупреждения возможных ошибок и недоработок. Конкретной целью контроля выступает в частности задача эффективного использования ресурсов организации. В обязательном порядке контролируют использование материальных, финансовых и трудовых ресурсов.

Методы контроля. Основной метод контроля - это проверка. Проверка предполагает сочетание документального анализа с изучением дел непосредственно на

месте. По характеру проверки подразделяют на массовые, комплексные, выборочные, разовые. Они бывают плановые и внеплановые.

Массовые проверки широко используются на практике. Целью такой проверки является детальное выяснение положения дел и создание условий для оперативного устранения недостатков. Для достижения целей массовой проверки она должна проводиться по заранее разработанному плану и быть достаточно детально организована.

Другой метод контроля - это наблюдение. Этот метод является своеобразным комплексом целенаправленных действий, способом выявления недостатков, скрытых резервов, значимых тенденций.

Среди методов контроля стоит назвать такие как: обсуждение отчетов, ревизия, обследование конкретных производственных операций и ряд других.

Принципы контроля. Принципы представляют собой нечто устойчивое, имеющее непреходящее значение. Принцип - это руководящая идея, начальная точка опоры, отсчета. Иногда принципы изменяются и было бы ошибочно считать принципы контроля неизменными.

### **1. 3 Лекция № 3 (2 часа)**

#### **Тема: Планирование деятельности по привлечению средств**

##### **1.3.1 Вопросы лекции:**

1. Правила определения целей и задач привлечения средств.
2. Проектирование плана привлечения средств.
3. Понятие о стратегических полях организации.

##### **1.3.2. Краткое содержание вопросов:**

**1. Наименование вопроса №1 Правила определения целей и задач привлечения средств.** Политика привлечения средств — часть общей финансовой стратегии, заключающейся в обеспечении наиболее эффективных форм и условий привлечения заемного капитала в соответствии с потребностями развития предприятия.

Разработка политики привлечения заемных средств осуществляется по следующим этапам:

1. Анализ привлечения и использования заемных средств на предприятии. Целью такого анализа является выявление состава и форм привлечения заемных средств предприятием, а также оценка эффективности их использования.

В процессе анализа изучается динамика общего объема привлечения заемных средств, определяются основные формы их привлечения по видам кредита и периоду их привлечения, изучается состав конкретных кредиторов и условия предоставления ими кредитов, оценивается эффективность использования заемных средств в целом и отдельных их форм. Результаты этого анализа служат для оценки целесообразности использования заемных средств на предприятии в сложившихся объемах и формах.

2. Определение целей привлечения заемных средств в предстоящем периоде. Эти средства привлекаются предприятием на строго целевой основе, что является одним из условий последующего эффективного их использования. Основными целями привлечения заемных средств предприятиями являются:

а) пополнение необходимого объема постоянной части оборотных активов. В настоящее время большинство предприятий, осуществляющих производственную деятельность, не имеют возможности финансировать полностью эту часть оборотных активов за счет собственного капитала. Значительная часть этого финансирования осуществляется за счет заемных средств;

б) обеспечение формирования переменной части оборотных активов. Какую бы модель финансирования активов не использовало предприятие, во всех случаях переменная часть оборотных активов частично или полностью финансируется за счет заемных средств;



в) формирование недостающего объема инвестиционных ресурсов. Целью привлечения заемных средств в этом случае выступает необходимость ускорения реализации отдельных реальных проектов предприятия (новое строительство, реконструкция, модернизация);

г) обеспечение социально-бытовых потребностей своих работников. В этих случаях заемные средства привлекаются для выдачи ссуд своим работникам на индивидуальное жилищное строительство, обустройство садовых и огородных участков и на другие аналогичные цели;

д) другие временные нужды. Принцип целевого привлечения заемных средств обеспечивается и в этом случае, хотя такое их привлечение осуществляется обычно на короткие сроки и в небольших объемах.

## **2. Наименование вопроса №2 Проектирование плана привлечения средств.**

Фандрайзинг- организованный поиск и сбор финансовых и иных средств, в частности, для осуществления благотворительной поддержки социально значимых проектов, программ и акций, общественных институтов. Фандрайзинг предполагает сбор ресурсов разного вида. В фандрайзинге главное не деньги, а цели, достижение которых требует поддержки. Становление фандрайзинга как отдельного междисциплинарного направления связано с бурным развитием в последние десятилетия сектора некоммерческих организаций. Цель фандрайзинга - это обеспечения осуществления социально значимой деятельности. Источники финансирования для фандрайзинга: наиболее традиционные на сегодняшний день для России - пожертвования, вложения спонсоров, которые приходят от частного и государственного бизнеса. Затем следуют: проведение целевых / благотворительных мероприятий по сбору средств; гранты, распределяемые зарубежными фондами (российские пока слишком малочисленны и слабы); финансирование из бюджета (обычно - из местного, на уровне городских или областных комитетов по культуре, по делам молодежи и т.д.); создание малых предприятий, кооперативов, акционерных обществ с целью доходов от собственной коммерческой деятельности; пожертвования частных лиц. Началу проведения конкретной кампании фандрайзинга предшествует разработка собственно содержательной программы или плана, под которые будут привлекаться средства. **Этапы:**

1. определение потребностей планируемой акции. Подцель этапа можно сформулировать как анализ проблем, целей и содержания акции. Проанализировав проблемы предстоящей акции, стоит определить ресурсы необходимые для фандрайзинговой кампании.
  2. постановка целей и задач фандрайзинговой кампании. Должны быть соблюдены основные требования к формулировке цели: конкретность; реалистичность.
  3. разработка стратегии фандрайзинговой кампании. Чтобы разработать адекватную стратегию, необходимо описать целевую группу, сам проект, продумать, кто будет ответственным на каждом этапе проведения кампании, проанализировать какие формы и методы деятельности можно применить в том или ином случае, определить критерии эффективности.
  4. разрабатывается тактика последующей деятельности: ставятся конкретные сроки кампании, формулируется окончательный перечень необходимых ресурсов, составляется смета, формируется бюджет проекта. Исходя из подведенных итогов предыдущего этапа, составляется план действий. Определяется последовательность мероприятий и время необходимое на их выполнение: все запланированные мероприятия выстраиваются хронологически, определяется, сколько времени потребуется для реализации всех мероприятий и решения поставленных задач. Составляется план-график мероприятий фандрайзинговой кампании.
  5. анализ методов привлечения ресурсов и выбор наиболее оптимальных из них.
- Методы реализации фандрайзингового плана крайне разнообразны: проведение рекламных кампаний; Теле фандрайзинг - система обращения к потенциальным спонсорам и благотворителям по телефону и факсу; Индивидуальный фандрайзинг - система

обращения к потенциальным спонсорам и благотворителям в личной беседе; Соло фандрайзинг - приобретение поддержки влиятельных, известных лиц; Полифандрайзинг - распространение бесплатных приглашений на культурные мероприятия, презентации и т.д.

6. исследование «рынка» дарителей. На этом этапе основные методы работы фандрэйзеров: изучение возможностей и потребностей доноров; исследование мотивов.

7. Этап подготовки материалов для обращения к потенциальному донору предполагает подготовку пакета предложений, спонсорского пакета.

8. презентация проекта спонсору.

9. обсуждение проекта с потенциальным донором.

10. этап сводится к постоянному мониторингу со стороны финансовых служб за ходом реализации фандрайзинга, а также в корректировке планов с учетом произошедших изменений.

11. оценка результатов фандрайзинга. Оценка результативности фандрайзинга должна дать ответы на три основных вопроса: 1 - насколько поставленные цели отвечают фактическим потребностям НКО, т.е. определяется эффективность этапа планирования; 2 - насколько фактические результаты фандрайзинга соответствуют запланированным, т.е. анализируется эффективность этапа реализации фандрайзинга. В ходе этой оценки рассчитываются такие итоговые экономические показатели как степень выполнения финансового плана в установленные сроки, фактическая реализация программ; 3 - насколько эффективными оказались затраты на достижение результатов фандрайзинга. Это эффективность конечных результатов.

12. При получении денег или иных других ресурсов, фандрэйзеры отчитываются перед спонсорами в форме отчета.

Таким образом, фандрайзинг как процесс сбора средств помогает использовать их для реализации социально значимых программ и для поддержки некоммерческих структур предоставляющих социальные услуги. Он позволяет перейти к полноценному социальному партнерству при реализации самых различных социальных проектов. Многие некоммерческие организации активно занимаются привлечением средств из различных источников. Однако развитие фандрайзинга в России сталкивается с целым рядом проблем. Это проблемы разграничения благотворительной и спонсорской деятельности, вопросы стимулирования благотворительной деятельности и так далее.

Специалист по социальной работе помогает «донорам» решать задачи своевременно и эффективно. При этом, прежде всего, желательно понять, какая именно социальная проблема подвигнет потенциального «донора» на благотворительность. Не менее важно подробно рассказать «донору», на что будут использованы его деньги, и дать понять, что откладывать помощь нельзя.

В современных условиях одной из основных задач социальной работы с людьми, попавшими в трудную жизненную ситуацию, является деятельность по объединению усилий, как государственных органов, так и общественных и частных инициатив, НКО, групп самопомощи для наиболее полного удовлетворения потребности данной категории населения.

### **3. Наименование вопроса №3 Понятие о стратегических полях организации.**

Фандрайзинг основан на определении потребностей некоммерческих организаций и их удовлетворении. Результатом фандрайзинга могут быть денежные средства, время волонтеров, товары, услуги, снижение цен на товары и услуги, а возможными источниками средств – правительства (иностранных государств, национальные, областные); корпорации; международные, национальные, местные фонды; банки развития; физические лица; международные, национальные, местные организации.

Приступая к фандрайзингу организация задает себе следующие ключевые вопросы:  
– сколько усилий нужно затратить для проведения фандрайзинга;

- на какие стандарты опираться, какую политику проводить;
- какую стратегию избрать;
- к каким источникам финансирования можно получить доступ;
- какая поддержка необходима;
- имеется ли то, что необходимо (руководитель, время, умения, знания, преданность делу, настойчивость, терпение, поддержка внешняя, сотрудников организации, бюджетная).

Ключевыми показателями успешного фандрайзинга являются:

- системность в работе по фандрайзингу, системность в работе правления негосударственной организации, системность в работе менеджеров, финансовый контроль за работой, хорошая программа по фандрайзингу;
- формирование позитивной организационной фандрайзинговой культуры;
- фандрайзинг является приоритетом для руководителей негосударственной организации, фандрайзингу уделяется достаточно времени, осуществляются личные контакты с главными донорами;
- осуществление долгосрочного стратегического планирования фандрайзинга, формирование соответствующих планов, определяется четкая ответственность каждого сотрудника и сроки исполнения поставленных перед сотрудником задач, осуществляется обучение по фандрайзингу;
- фандрайзинг приносит результаты. Обеспечивается разнообразие источников дохода, обеспечивается постоянное увеличение количества доноров, постоянно увеличивается годовой доход организации, уменьшаются расходы на фандрайзинг;
- осуществляется коммуникация, обеспечивающая успешный фандрайзинг. Проходят регулярные встречи по вопросам фандрайзинга, готовятся оперативные отчеты по контактам с ключевыми донорами, осуществляется ежемесячный мониторинг прогресса по фандрайзингу;
- системность в работе с донорами. Осуществляется четкий и полный учет средств, полученных от доноров.

Планирование фандрайзинга включает в себя: определение общей цели фандрайзинга, вовлечение в процесс сбора средств всех заинтересованных сторон, формирование культуры фандрайзинга, постановку конкретных целей и задач, разработку стратегии, определение форм деятельности.

План сбора средства является неотъемлемой частью стратегического плана развития организации. Наличие такого плана позволяет организации:

- совершенствовать свою деятельность в этом направлении;
- сосредоточивать внимание на решении ключевых проблем;
- четко представлять свое будущее;
- работать сообща;
- контролировать ситуацию;
- рационально использовать ресурсы;
- увеличивать поступление средств.

#### **1. 4 Лекция № 4 (2 часа)**

**Тема: Определение источников денежных и материальных ресурсов**

##### **1.4.1 Вопросы лекции:**

1. Виды денежных и материальных ресурсов в социальной сфере.
2. Понятие о грантовой деятельности, ее специфика. Опыт РФ.
3. Классификация форм частных пожертвований.

##### **1.4.2. Краткое содержание вопросов:**

**1. Наименование вопроса №1 Виды денежных и материальных ресурсов в социальной сфере.** Основными принципами формирования и использования финансовых ресурсов в организациях социальной сферы, находящихся на бюджетном финансировании являются:

- а) определение объема бюджетных ассигнований на основе нормирования отдельных видов расходов;
- б) целевое назначение бюджетных средств в соответствии с подразделениями бюджетной классификации;
- в) выделение бюджетных ассигнований в меру выполнения оперативных показателей деятельности организаций и с учетом освоения ранее полученных средств;
- г) контроль за обоснованным планированием бюджетных средств, за их рациональным использованием.

В различных отраслях социальной сферы, в соответствии с действующим законодательством, бюджетные организации имеют право оказывать платные услуги и формировать внебюджетные средства. Перечень платных услуг, оказываемых бюджетными организациями, устанавливается соответствующими нормативно-правовыми документами отраслевых министерств и ведомств. Однако расширение платных услуг, связанных с основной деятельностью, не должно вызывать сокращения бесплатных услуг, финансирование которых осуществляется из бюджета. При решении вопроса о видах и объеме социальных услуг, оказываемых населению за плату, необходимо исходить из их роли в обеспечении воспроизводства рабочей силы. Жизненно важные для населения услуги должны оказываться бесплатно и финансироваться из государственного бюджета.

*Основными принципами формирования и использования финансовых ресурсов в организациях социальной сферы, которые функционируют на основе самоокупаемости и самофинансирования являются:*

- а) формирование финансовых ресурсов в большей части за счет собственных средств;
- б) использование бюджетных средств этими организациями в виде дотаций, субсидий, предоставляемых на покрытие текущих затрат и на расширение деятельности (преимущественно организаций ЖКХ);
- в) использование в качестве заёмных финансовых ресурсов банковских кредитов;
- г) покрытие за счет выручки от оказания услуг, реализации продукции, целевых поступлений всех затрат организаций, а также финансирование расходов по расширению деятельности после уплаты всех предусмотренных законодательством налогов и выполнения других финансовых обязательств;
- д) большая самостоятельность в распределении мобилизованных финансовых ресурсов по направлениям расходов организаций, а также в их использовании.

Необходимо различать понятия модели финансового обеспечения (бюджетная, смешанная, коммерческая) и методы финансирования. При бюджетной модели и смешанной модели финансирование осуществляется по сметам. Такой метод финансирования называется сметным. При коммерческой модели применяется метод оплаты услуг.

## **2. Наименование вопроса №2 Понятие о грантовой деятельности, ее специфика. Опыт РФ.**

Грант - средства, безвозмездно передаваемые дарителем (фондом, корпорацией, правительственным учреждением или частным лицом) некоммерческой организации или частному лицу для выполнения конкурентной работы. *Самофинансирование*

*Членские взносы.* Путь не новый, но в нынешней экономической ситуации взносы не могут быть большими, а потому достаточного финансирования не предоставит.

*Проведение благотворительных мероприятий.* Это могут быть концерты и марафоны, лотереи, распродажа товаров или атрибутики (значков, плакатов, наклеек, масок и прочего) с символикой НКО, если она хорошо известна в данной местности, и т.п.

*Зарабатывание.* Для этого может быть развернуто экологически ориентированное производство (хотя в основном это пока лишь перспектива); можно выращивать экологически чистую сельскохозяйственную продукцию или лекарственные травы;

оказывать различного рода платные услуги (обеспечение информацией, проведение обучающих семинаров); выполнять договорные работы (экологический аудит, обследование окружающей среды и помещений, проведение независимых экологических экспертиз и т.п.).

Гранты от зарубежных фондов. Получить грант непросто, поскольку конкуренция очень велика. В последнее время фонды часто практикуют финансирование совместных проектов наших и зарубежных НКО, и в этом случае шансы повышаются у организаций, имеющих партнеров за рубежом.

Средства из местного бюджета. Этот тяжелый способ добывания денег пока не может быть регулярным, но иногда он себя оправдывает. Чаще всего это происходит, когда администрация (или другая госструктура, например, комитет по образованию) сама заинтересована в проводимом вашей организацией мероприятии. Но даже если вам повезло попасть в “строку финансирования”, не факт, что в бюджете окажутся на это деньги. В таком случае реальней получить средства “натурой” (например, в виде зачета стоимости энергообеспечения или телефонной связи офиса, выделения транспорта для обслуживания мероприятия и т.п.) – в счет взаимозачетов между вашей организацией и предприятиями-должниками бюджета.

Средства из экологических или иных фондов. Такие фонды бывают как внебюджетные, так и включенные в бюджет, действуют на разных уровнях и управляются разными структурами – комитетами охраны природы, администрацией региона или правлением фонда. Здесь финансирование получить легче, чем из бюджета, поскольку деньги фонда – целевые. Так, могут оказаться доступными средства на программу экологического воспитания и образования, издание методической литературы, некоторые практические мероприятия.

Участие в государственных (или региональных) целевых программах. Например, программа по поддержке молодежи может профинансировать проведение экологических занятий со школьниками или же мероприятия природоохранного характера, в которых примет участие молодежь; в программу по поддержке малого предпринимательства может хорошо “вписаться” экологически ориентированное производство или земледелие. Такими программами управляют соответствующие ведомства, а на местах создаются специальные фонды. Сведения о них можно получить у местной администрации.

Обращения в коммерческие компании, банки. Многие из них начинают финансировать благотворительные программы и мероприятия. Здесь можно рассчитывать как на получение целевого пожертвования, так и на спонсорские средства. Последние отличаются от пожертвований тем, что спонсор получает определенную коммерческую выгоду от взаимодействия с вашей организацией. Нужно учесть, что компании бывает легче предоставить вам свои товары (бесплатно или с ощутимой скидкой) или оплатить какие-то ваши счета, чем выделить деньги.

Сбор пожертвований. Реализуется различными способами – с помощью адресных обращений (как к частным лицам, так и к организациям), во время специальных мероприятий, в своем офисе (“копилка” для сбора средств с помещенной на ней информацией о том, на что они пойдут) и т.д.

### **3. Наименование №3 Классификация форм частных пожертвований.**

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

проведение целевых / благотворительных мероприятий по сбору средств;

гранты, распределяемые зарубежными фондами (российские пока слишком малочисленны и слабы);

финансирование из бюджета (обычно - из местного, на уровне городских или областных комитетов по культуре, по делам молодежи и т.д.);

создание малых предприятий, кооперативов, акционерных обществ с целью доходов от собственной коммерческой деятельности;

- пожертвования частных лиц;

- доходы от сбора членских взносов.

Ситуация с политическим фандрайзингом в России кардинально отличается от вышеописанной модели. Сбор материальных средств политическими партиями составляет лишь малую часть фандрайзингового поля. Это связано с несколькими обстоятельствами. Главное - отсутствие системы публичной конкуренции политических партий, доминирование аппаратной системы над партийной. Таким образом, субъектом фандрайзинговых отношений выступает бюрократия и политические элитные группы. Политизированная бюрократия исторически имеет сильный вес в российской политической системе. После развала СССР и в ходе «рыночных реформ» произошло слияние старых функционеров с новым классом частных собственников, что способствовало возникновению новых номенклатурно-олигархических ассоциаций в аппаратной системе. Центр принятия решений сместился с законотворческого уровня на аппаратно-исполнительный. В виду этого субъектом политического фандрайзинга стали выступать различные политические элиты, а содержание понятия фандрайзинга расширилось, и теперь не составляет лишь аккумуляцию финансовых ресурсов для личных целей. Под ресурсами можно понимать идеологическое и медийное доминирование, различные организации (компании, политические партии), которые используются для личных проектов. Это характерно для корпоративно-олигархического государства с высокой ролью теневых субъектов политики.

### **1. 5 Лекция № 5 (2 часа)**

#### **Тема: Годовое планирование программ по привлечению ресурсов**

##### **1.5.1 Вопросы лекции:**

1. Анализ ситуации в регионе на основе опубликованных данных и других источников.

2. Общие представления о расходах и соотношении их с ресурсами.

3. Роль руководителя и коллектива учреждения или организации, занимающейся социальной работой в привлечении ресурсов.

##### **1.5.2. Краткое содержание вопросов:**

1. **Наименование вопроса №1 Анализ ситуации в регионе на основе опубликованных данных и других источников.** Информационное обеспечение фандрайзинговой деятельности включает в себя подготовку информационной базы данных (сведений о донорах, с которыми будет вестись работа), необходимых информационных и рекламных материалов, а также задание системы учета.

Сведения о донорах (информационная база данных) должны содержать необходимую информацию о всех потенциальных донорах и жертвователях, отобранных для работы по основным четырем группам (государственные организации, коммерческие организации, некоммерческие организации и частные лица).

По каждой из четырех групп (категорий) необходимо составить перечни адресатов. А по каждому потенциальному донору иметь, как минимум, следующие сведения:

- полное и сокращенное название организации;

- ее адрес;

- телефон, если имеются - факс, e-mail, Skype;

- фамилии, имена, отчества, социальный статус (должности, звания, степени и проч.) первых должностных лиц, а также лиц, принимающих решения по вопросам спонсорства, благотворительности, патронажа;

- их личные пристрастия в сфере культуры, хобби и т.д.

- сфера (виды) деятельности фирмы, ее потребители, клиенты, товары, партнеры;

- экономическое состояние фирмы;
- географическая зона деятельности фирмы;
- какие сферы и виды деятельности являются для этого донора предпочтительными для оказания поддержки;

- В каких формах и объемах традиционно оказывается поддержка.

"Глубина" информационной базы данных может быть и большей, что зависит от целей, опыта, имеющихся контактов и т.п.

Обычно база данных по каждой категории составляется по территориальному (географическому) признаку. Он является наиболее естественным в плане социальной среды фирмы-донора, в которой формируется ее репутация, имидж, общественное мнение. Хотя все чаще географический фактор оказывается не столь существенным.

Источники сведений о потенциальных донорах могут быть самые различные:

1. Всевозможные справочники (телефонные справочники, издания типа "Кто есть кто" и т.п.). Они необходимы как при работе "с нуля", так и на всю последующую фандрайзинговую деятельность.

2. Списки клубов, ассоциаций, союзов (клубы меценатов, Ротари - клубы, промышленные и банковские союзы, ассоциации и т.д.), объединяющих деловой мир – помимо прочего, сами эти организации могут стать донорами и жертвователями;

3. Интернет – практически все крупные фирмы, благотворительные фонды имеют сейчас свои сайты, серверы, на которых обязательно содержится информация об их спонсорстве, благотворительной деятельности, а также об условиях их оказания.

4. Информация СМИ о деловой жизни (какие банки и фирмы действуют в данном регионе), о поддержке культурной деятельности (кто и как оказывает поддержку);

5. Круг общения учредителей организации - фандрайзера или членов комитета поддержки, личный круг общения фандрайзеров;

6. Информация, которой располагают конкуренты – другие организации - фандрайзеры, и которая может быть предоставлена на паритетных, договорных началах (обмен списками, сотрудничество, распределение сфер деятельности по времени или различным программам).

К информационным и рекламным материалам фандрайзинга относятся все те документы и материалы, которые могут использоваться в работе с потенциальными донорами по привлечению их средств:

- уставные документы организации (устав, положение), ведущей фандрайзинговую кампанию;

- краткое описание организации (ее предыстория, история создания, деятельность, цели, достижения), оформленная в виде буклета или релиза. Оно может дополняться кратким описанием жизненного пути и деятельности первых лиц организации (или организаторов кампании);

- подборка откликов, оценок в прессе и других СМИ, выражающих общественное мнение об организации-фандрайзере и ее деятельности;

- визитные карточки, бейджи фандрайзеров и добровольцев;

- документы и материалы, характеризующие конкретные проекты и программы (описания, тексты предложений, сметы и т.п.). Об этих материалах будет сказано подробнее чуть позже.

## **2. Наименование вопроса №2 Общие представления о расходах и соотношении их с ресурсами.**

Планирование фандрайзинга организации должно опираться на общую стратегию развития данной фирмы. Это может быть общая маркетинговая стратегия, но может быть и специальная стратегия фандрайзинга.

В качестве эффективно применяемого способа планирования можно привести "Модель стратегии работы со спонсорами", разработанная в Пермском театре оперы и балета. Она включает в себя следующие позиции:

1. Разработка стратегии работы со спонсорами;
  - 1.1 Разработка Титульного списка мероприятий, требующих внебюджетного финансирования;
  - 1.2 Разработка и реализация функционирования Книги меценатов;
  - 1.3 Создание и утверждение графика переговоров с потенциальными спонсорами;
  - 1.4 Принятие решения о работе с Фондами;
  - 1.5 Подготовка предложений в ЗС области о налоговых льготах меценатам;
  - 1.6 Разработка программы контактов со спонсорами. (Юбилеи, Дни рождения руководителей, и т.п.);
  - 1.7 Создание системы "меценатских спектаклей" с дорогими билетами, встречами с артистами и т. д.;

Для этого необходимо осуществлять планомерную работу в области фандрайзинга:

2. Контакты с меценатами;
  - 2.1 Переговоры со спонсорами;
  - 2.2 Работа с депутатами по плану;
  - 2.3 Постановка и проведение выездных поздравлений;
  - 2.4 Постановка и проведение эксклюзив - спектаклей.

### **3. Наименование вопроса №3 Роль руководителя и коллектива учреждения или организации, занимающейся социальной работой в привлечении ресурсов.**

В деятельности руководителя можно выделить два основных аспекта - целесообразность и эффективность. Целесообразность - это умение делать нужную работу. Эффективность - это умение экономично использовать все имеющиеся ресурсы. Целесообразность несравненно важнее эффективности, поскольку человек должен выполнять нужную работу, и только в этом случае имеет смысл говорить о ее эффективности.

Генри Минцберг выделил три группы ролей, которые должен исполнять руководитель, желающий эффективно работать:

- 1) межличностные;
- 2) информационные;
- 3) управляющие.

Межличностные роли описывают отношения, существующими между менеджером и его подчиненными, а также с другими людьми внутри и за пределами организации. Таким образом, он должен исполнять роли главы, лидера и связующего звена. Роль главы следует из его формального авторитета и символического положения. Как лидер руководитель должен уметь совместить цели организации и потребности отдельных людей, находящихся в его подчинении. В роли связующего звена менеджер поддерживает контакты на горизонтальном уровне, общаясь со своими коллегами, возглавляющими другие организации.

Информационные роли связаны с тем, что менеджер является своеобразным информационным центром, т.к. во-первых, к нему поступает информация, которую необходимо обработать и оценить, во-вторых, он должен передавать информацию, как своим подчиненным, так и за пределы возглавляемого коллектива. Таким образом, он должен исполнять роли получателя, распространителя информации и представителя своей организации в ее контактах с внешним миром. Таким образом, он должен исполнять роли инициатора, устранителя проблем, распределителя ресурсов и посредника. Как инициатор менеджер принимает решения относительно инноваций, необходимых организации, при этом он должен как побуждать изменения, так и направлять их. Выполняя роль устранителя проблем, менеджер принимает решения в непредсказуемых ситуациях, возникающих помимо его воли. Как распределитель ресурсов менеджер принимает



решения относительно финансов, персонала, оборудования и других ресурсов, одновременно с этим он распределяет работу между подчиненными. Распределяя ресурсы, руководитель вынужден вести переговоры и принимать решения, связанные с ответственностью за ресурсы организации.

Управляющие роли связаны с необходимостью принимать решения, проводить изменения в работе возглавляемого им подразделения и реагировать на изменения внешней среды.

### **1. 6 Лекция № 6 (2 часа)**

#### **Тема: Оценка рисков**

##### **1.6.1 Вопросы лекции:**

1. Понятие рисков при сборе ресурсов.
2. Этапы принятия решений.
3. Способы управления риском

##### **1.6.2. Краткое содержание вопросов:**

#### **1. Наименование вопроса №1 Понятие «риск» при сборе ресурсов.**

Важной целью является получение максимальных доходов при минимальных затратах капитала в условиях конкурентной борьбы. Реализация такой цели требует соизмерения размеров вложенного (авансированного) капитала с финансовыми результатами этой деятельности.

Вместе с тем, при осуществлении любого вида хозяйственной деятельности объективно существует опасность (риск) потерь, объем которых обусловлен спецификой конкретного бизнеса. Риск — это вероятность возникновения потерь, убытков, недопоступлений планируемых доходов, прибыли.

Потери, имеющие место в предпринимательской деятельности, можно разделить на:

- материальные,
- трудовые,
- финансовые.

Классификацию рисков денежных потерь можно осуществить по различным признакам:

- а) в зависимости от вида хозяйственной деятельности:
  - предпринимательский (производственный, коммерческий, финансовый)
  - потребительский;
- б) по признаку проявления:
  - спекулятивный,
  - простой (чистый);
- в) в зависимости от вида финансового посредничества:
  - инвестиционный,
  - страховой,
  - банковский
  - и другие.

#### **2. Наименование вопроса №2 Этапы принятия решений**

Вне зависимости от типа модели и от того, является решение запрограммированным или нет, выбирают ли менеджеры классическую, административную или политическую модель принятия решения, сам процесс принятия решений включает шесть этапов.

1. Определение необходимости решения.
2. Диагностика и анализ ситуации, формулировка проблемы.
3. Выдвижение альтернатив.
4. Выбор предпочтительной альтернативы.
5. Реализация выбранной альтернативы.

## 6. Оценка результатов и обратная связь.

*Определение необходимости решения.* Организаторы сталкиваются с необходимостью принимать решение в случае или наличия проблемы, или появления новой возможности. Проблема возникает тогда, когда организационных факторов недостаточно для достижения поставленных целей. Некоторые аспекты деятельности неудовлетворительны. Возможность обнаруживается, когда менеджеры видят потенциальные факторы, которые превосходят потребности достижения текущих целей. В этом случае менеджеры видят возможность повысить уровень результатов выше текущего.

Осведомленность о наличии проблем или возможностей — лишь первый из этапов в последовательности решений. Он требует изучения характеристик внутренней и внешней среды, которые заслуживают исключительного внимания менеджеров. Это изучение уместно сравнить со сбором разведывательной информации. Тщательно исследуют окружающую среду, чтобы выяснить, в какой мере деятельность организации соответствует целям среды. Определение необходимости решения представляет собой довольно сложную задачу, поскольку часто требует умения по-разному сочетать и интегрировать блоки и фрагменты информации.

*Диагностика и анализ.* Если внимание привлекли какие-то проблемы или возможности, им необходимо прояснить ситуацию. Диагностика — это первый этап процесса принятия решения, на котором менеджеры анализируют основополагающие причины и факторы, связанные с ситуацией, требующей решения. Организаторы совершают ошибку, если сразу перейдут к поиску альтернатив, минуя глубокий анализ причин возникновения проблемы.

В результате прохождения данного этапа должна быть сформулирована проблема как фиксация выявленных причинно-следственных связей.

*Выдвижение альтернатив.* После определения проблем или возможностей и проведения анализа ситуации приступают к выдвижению альтернатив. На этой стадии генерируются возможные альтернативы решений, которые отвечают требованиям ситуации и соответствуют основополагающим причинам. Как показывают исследования, решения оказываются неудачными чаще всего из-за того, что менеджеры ограничивают по времени этап поиска альтернатив и их количество, останавливаясь на первой приемлемой альтернативе.

*Выбор предпочтительной альтернативы.* Наконец приемлемые альтернативы выдвинуты, теперь должна быть выбрана одна из них. Принятие решения как раз и есть выбор из нескольких наиболее перспективного варианта действий. Лучшая альтернатива — эта та, которая соответствует целям и ценностям организации и позволяет решить проблему с наименьшими затратами ресурсов. В условиях неопределенности они могут полагаться на свою интуицию и опыт, когда размышляют над тем, окажется ли тот или иной вариант действий эффективным. Часто лучшей альтернативой является та, которая основывается на общих целях и ценностях организации.

*Реализация выбранной альтернативы.* Стадия реализации предполагает использование лидерских и административных возможностей и способности убеждать, чтобы гарантировать выполнение выбранной альтернативы. Это аналогично реализации стратегии. Конечный успех зависит от того, удастся ли преобразовать в действия выбранную альтернативу решения. Иногда решение не удастся реализовать только потому, что у менеджеров не хватает ресурсов или энергии на то, чтобы претворить его в жизнь. На этой стадии менеджерам приходится использовать лидерские навыки, навыки общения с сотрудниками и стимулирование.

**Оценка и обратная связь.** На стадии оценки менеджеры собирают информацию, которая позволяет судить о том, насколько хорошо реализуется решение и способствует ли оно достижению поставленных целей.

Установление обратной связи играет важную роль, поскольку процесс принятия решений непрерывен и бесконечен. Обратная связь позволяет получить информацию, способную запустить новый цикл. Решение может оказаться неудачным, что требует проведения нового анализа проблем, выдвижения альтернатив и выбора наиболее подходящей из них. Многие сложные задачи решались путем последовательного апробирования альтернативных вариантов, каждый из которых вносил небольшие улучшения. Обратная связь является составной частью контроля, который помогает определить, нужны ли новые решения.

**3. Наименование вопроса №3 Способы управления риском.** Процесс управления риском может быть разбит на шесть стадий: определение цели, выяснение риска, оценка риска, выбор методов управления риском, применение выбранного метода, оценка результатов.

Анализ риска является одним из самых сложных этапов управления финансовыми рисками. При проведении анализа рисков прежде всего надо определить источники и причины рисков, какие из них являются основными, преобладающими. Источниками рисков могут быть: хозяйственная деятельность, личность человека, природные факторы. Причиной рисков являются недостаток информации, неопределенность будущего, непредсказуемость поведения делового партнера.

Анализ риска подразделяют на два взаимно дополняющих друг друга вида: качественный и количественный.

Качественный анализ представляет собой идентификацию всех возможных рисков. Качественный анализ может быть сравнительно простым, его главная задача — определить факторы риска, этапы работы, при выполнении которых риск возникает, и т.д. Проводя анализ риска, следует определить степень риска. Риск может быть:

- допустимым — имеется угроза полной потери прибыли от реализации планируемого проекта;
- критическим — возможно непоступление не только прибыли, но и выручки и покрытие убытков за счет средств предпринимателя;
- катастрофическим — возможны потери капитала, имущества и банкротство предпринимателя.

Количественный анализ — это определение конкретного размера денежного ущерба отдельных подвидов финансового риска и финансового риска в совокупности.

В абсолютном выражении риск может определяться величиной возможных потерь в материально-вещественном (физическом) или стоимостном (денежном) выражении.

В относительном выражении риск определяется как величина возможных потерь, отнесенная к некоторой базе, в виде которой наиболее удобно принимать либо имущественное состояние предприятия, либо общие затраты ресурсов на данный вид предпринимательской деятельности, либо ожидаемый доход (прибыль).

В основе оценки финансовых рисков лежит нахождение зависимости между определенными размерами потерь предприятия и вероятностью их возникновения. Эта зависимость находит выражение в строящейся кривой вероятностей возникновения определенного уровня потерь (кривой риска). Для построения кривой риска применяются различные способы: статистический; анализ целесообразности затрат; метод экспертных оценок; аналитический способ; метод аналогий.

### **1. 7 Лекция №7 (2 часа)**

**Тема: Составление плана и особенности проведения мероприятий по привлечению средств**

#### **1.7.1 Вопросы лекции:**

1. Понятие плана, этапов планирования.
2. Ключевые компоненты планирования.
3. Проектирование мероприятий подготовки и проведения мероприятий.

#### **1.7.2. Краткое содержание вопросов:**

## **1. Наименование вопроса №1 Понятие плана, этапов планирования.**

Процесс фандрайзинга:

1. Общее представление об источниках ресурсов и направлениях поддержки
2. Сбор и генерация идей
3. Экспертный отбор

- Интересы донора
- Тематика конкурса
- Ваши интересы
- Ваши возможности

4. Выбор потенциальных источников поддержки. Детальное изучение:

- Программы конкурса
- Интересов донора
- Ранее поддержанных проектов

5. Детальное изучение источников, их мотиваций, требований к заявкам, прошедших заявок

6. Оформление идей в заявки. Как можно более полное (до запятой, до буквы) соответствие заявки требованиям, формулировкам, анкетам, идеям данного донора и Программы.

7. Подача заявок

8. а) Работа над проектами, получившими поддержку

- б) Разбор причин отклонения и переработка заявок, повторение п. 7

Внегрантовые источники ресурсов

Членские взносы

Пожертвования на конкретное мероприятие, кампанию или на нужды организации в целом.

Государственное (бюджетное) финансирование в рамках программы, по муниципальному гранту и т.п.

Учредительство – несколько юридических и/или физических лиц делают единовременный взнос на создание организации, собранные средства используются на уставную деятельность учрежденной организации.

Изготовление и продажа значков, маек, сувениров, литературы и т.д.

Организация платных благотворительных мероприятий (обедов, вечеров, просмотров кинофильмов, благотворительных аукционов и т.д.).

Вклад собранных средств в ценные бумаги и использование процентов с этого вклада на нужды организации. Членские взносы, доход с распродаж и пожертвования "на нужды организации", равно как и другие поступления, на использование которых не наложено жестких ограничений, обычно тратятся на то, на что сложнее всего получить целевые пожертвования (зарплата секретаря, ремонт помещений, непредвиденные расходы и т.д.).

Средств с жестко обусловленным целевым назначением, как правило, направляются на проекты, имеющие легко доказуемый общественно полезный результат (создание заповедника, проведение выставки, организация информационной службы и т.д.). Чем яснее статья расходов связана с конечной пользой, приносимой обществу Вашей организацией и проектом, тем больше шансов покрыть эти расходы, получив грант, финансирование по государственной программе, или целевые пожертвования от компаний. заявка на финансирование вашего проекта может рассматриваться как объяснение того, каким образом различные расходы вашей организации связаны с конечным результатом ее деятельности. И чем лучше заявка это объясняет, тем больше Ваши шансы на успех.

## **2. Наименование вопроса №2 Ключевые компоненты планирования.**

Планирование является инструментом, с помощью которого формируется система целей функционирования предприятия, и объединяются усилия всего коллектива по ее

достижению. Его важнейшая задача – обеспечить нововведения, необходимые для жизнедеятельности предприятия. Как процесс планирование включает четыре вида деятельности (функции стратегического планирования). К ним относятся: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, координация и регулирование хозяйственных процессов, организационные изменения. Стратегическое планирование имеет свою технологию. Процесс планирования включает следующие этапы:

- определение миссии предприятия (фирмы);
- формулирование целей и задач функционирования предприятия
- оценку и анализ внешней среды;
- оценку и анализ внутренней структуры предприятия;
- разработку и анализ стратегических альтернатив;
- выбор стратегии.

Планирование является важнейшей функцией стратегического управления. Процесс стратегического управления кроме стратегического планирования включает также реализацию стратегии, оценку и контроль реализации стратегии.

Рассмотрим основные компоненты стратегического планирования.

1.Определение миссии предприятия. Этот процесс состоит в установлении смысла существования предприятия, его предназначения, роли и места в рыночной экономике. В зарубежной литературе этот термин принято называть корпоративной миссией или концепцией бизнеса. Он характеризует направление в бизнесе, на которое фирма ориентируется, исходя из рыночных потребностей, характера потребителей, особенностей продукции и наличия конкурентных преимуществ и барьеров.

2.Формулирование целей и задач. Цели и задачи должны отражать уровень, на который необходимо вывести деятельность по обслуживанию потребителей. Они должны создавать мотивацию людей, работающих в фирме. Несмотря на ситуационность в выборе целей, можно указать на ряд направлений, в которых фирмы могут устанавливать свои цели.

К ним относятся:

- доходы фирмы (величина дохода, прибыль, доход на акцию и т.п.);
- эффективность (издержки, себестоимость, рентабельность, производительность, материалоемкость и т.п.);
- положение на рынке (доля рынка, объем продаж, относительная доля рынка, доля отдельных продуктов и т.д.);
- ресурсы фирмы, включая финансовые, материальные, трудовые (например, структура и величина основного и оборотного капитала, активы фирмы, кредиторская и дебиторская задолженность и т.д.);
- производственная мощность предприятия;
- продукция, выражаемая в таких показателях, как номенклатура, ассортимент;
- показатели качества, конкурентоспособность;
- величина затрат на НИОКР, сроки разработки и освоения продукции и т.п.;
- организационные изменения в фирме, касающиеся штатного расписания, производственной структуры, функциональных обязанностей работников и т.д.;
- качество работы с покупателями, выражаемое в таких показателях, как скорость обслуживания, число жалоб, количество претензий и рекламаций и т.д.;
- социальная ответственность фирмы (благотворительная деятельность, защита окружающей среды и т.п.);
- потребности сотрудников (оплата труда, условия труда и отдыха, социальное развитие коллектива);

развитие фирмы, выражающееся в темпах роста хозяйственной деятельности.

3.Анализ и оценка внешней среды. Анализ среды предполагает исследование двух ее компонентов: макросреды и непосредственного окружения.

Анализ макроокружения включает изучение влияния на фирму таких компонентов среды, как: состояние экономики; правовое регулирование; политические процессы; природная среда и ресурсы; социальная и культурная составляющие общества; научно-технологический уровень; инфраструктура и т.п.

Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели; поставщики; конкуренты; рынок рабочей силы; финансово-кредитные организации и т.д.

4. Анализ и оценка внутренней структуры (среды). Анализ внутренней среды позволяет определить те внутренние возможности и потенциал, на которые может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей.

5. Разработка и анализ стратегических альтернатив. Этот процесс по праву считается сердцевиной стратегического планирования, поскольку в нем принимаются решения о том, как фирма будет достигать свои цели и реализовывать корпоративную миссию. Содержание стратегии зависит от ситуации, в которой находится фирма.

6. Выбор стратегии. Чтобы сделать эффективный стратегический выбор, руководители высшего уровня должны иметь четкую, разделяемую всеми концепцию развития фирмы. Поэтому стратегический выбор должен быть определенным и однозначным. На этом этапе из всех рассмотренных стратегий должна быть выбрана одна, в наибольшей степени удовлетворяющая потребности фирмы.

### **3. Наименование №3 Проектирование мероприятий подготовки и проведение мероприятий**

Планирование фандрайзинга организации должно опираться на общую стратегию развития данной фирмы. Это может быть общая маркетинговая стратегия, но может быть и специальная стратегия фандрайзинга.

В качестве эффективно применяемого способа планирования можно привести "Модель стратегии работы со спонсорами", разработанная в Пермском театре оперы и балета. Она включает в себя следующие позиции:

1. Разработка стратегии работы со спонсорами;

1.1 Разработка Титульного списка мероприятий, требующих внебюджетного финансирования;

1.2 Разработка и реализация функционирования Книги меценатов;

1.3 Создание и утверждение графика переговоров с потенциальными спонсорами;

1.4 Принятие решения о работе с Фондами;

1.5 Подготовка предложений в ЗС области о налоговых льготах меценатам;

1.6 Разработка программы контактов со спонсорами. (Юбилеи, Дни рождения руководителей, и т.п.);

1.7 Создание системы "меценатских спектаклей" с дорогими билетами, встречами с артистами и т. д.;

Для этого необходимо осуществлять планомерную работу в области фандрайзинга:

2. Контакты с меценатами;

2.1 Переговоры со спонсорами;

2.2 Работа с депутатами по плану;

2.3 Постановка и проведение выездных поздравлений;

2.4 Постановка и проведение эксклюзив - спектаклей.

#### **1. 8 Лекция № 8 (2 часа)**

**Тема: Технология сбора частных пожертвований по привлечению ресурсов**

##### **1.8.1 Вопросы лекции:**

1. Понятие о технологии сбора пожертвований.

2. Принципы сбора пожертвований, проблемы и типичных ошибки.

3. Частные методы сбора пожертвований. Сбор пожертвований с помощью использования почтовой рассылки.

##### **1.8.2. Краткое содержание вопросов:**

### **1. Наименование вопроса №1 Понятие о технологии сбора пожертвований.**

В широком понимании слово «пожертвование» означает добровольную безвозмездную передачу кому-нибудь чего-нибудь, что не вполне совпадает с точным значением этого термина. То, что в быту часто называют пожертвованием, представляет собой дарение, в то время как пожертвование в юридическом смысле является особой разновидностью дарения (п.1 ст.582 ГК). Квалификация пожертвования в качестве разновидности дарения означает, в частности, что пожертвование представляет собой не одностороннюю сделку, а договор, сторонами которого являются жертвователь (даритель) и получатель жертвования (одаряемый). Частью 2 п.3 ст.582 ГК установлено, что юридическое лицо, принимающее пожертвование, для использования которого установлено определенное назначение, должно вести обособленный учет всех операций по использованию пожертвования. Но здесь обязанность ведения обособленного учета возникает не всегда, а только в том случае, если в договоре поставлено условие об использовании пожертвования по определенному назначению. Если в договоре пожертвования не поставлено условие использования одаряемым - юридическим лицом пожертвованного имущества по определенному назначению, обязанности ведения обособленного учета операций у него не возникает (хотя общие правила ведения бухгалтерского учета, установленные Федеральным законом «О бухгалтерском учете» и иными нормативными актами, конечно, должны соблюдаться). Существует еще одно последствие указаний или отсутствия указаний такого условия. Пункт 5 ст.582 ГК устанавливает, что использование пожертвованного имущества не в соответствии с указанным жертвователем назначением дает право жертвователю или его наследникам право отмены пожертвования.

Таким образом, наиболее значимым для организации является наличие условия о назначении имущества в договоре пожертвования. С точки зрения благотворительной организации это невыгодно в двух аспектах:

- 1) организация должна вести обособленный учет такого имущества;
- 2) наличие условия предоставляет право жертвователю требовать отмены пожертвования.

С практической точки зрения, такого условия целесообразно избегать, но если это не скажется отрицательно на самой деятельности по сбору пожертвований. Ведь если организация не указывает точно, на что она собирает деньги, это снижает число потенциальных жертвователей.

### **2.Наименование вопроса №2 Принципы сбора пожертвований, проблемы и типичных ошибки.**

Последовательность действий при планировании кампании по сбору средств:

1. Выберите задачу, которую хотите решить с помощью полученных ресурсов.
2. Установите временные рамки - ведь, как правило, деньги вам нужны к определенному сроку;
- 3.Соберите полную информацию о вашей организации и о проекте, продумайте аргументы, которыми вы собираетесь воспользоваться;
4. Подумайте о возможных мотивах ваших потенциальных спонсоров. Какие из этих мотивов вы можете поощрить;
5. Проанализируйте ваш прошлый опыт сбора средств, определите ваших сторонников, к которым можно обратиться в первую очередь. Определите, к кому еще вы обратитесь;
6. Подготовьте и размножьте материалы, которые будете представлять спонсорам;
7. Согласуйте ваши методы сбора;
8. Организуйте работу фандрайзеров (тех, кто непосредственно будет собирать пожертвования). Убедитесь, что они имеют необходимую информацию и материалы для своей работы.
9. Установите порядок контроля за поступлением средств.

### **3. Наименование вопроса №3 Частные методы сбора пожертвований. Сбор пожертвований с помощью использования почтовой рассылки**

#### **Несколько способов обратиться с просьбой о пожертвовании:**

*Рассылка писем* - вы готовите письма и рассылаете их по адресам из какой-либо базы данных (например, из коммерческого справочника). Это достаточно простой способ, но следует помнить, что средняя эффективность веерной рассылки, в отличие от рассылки адресной не превышает 3-5%. Постарайтесь написать его так, чтобы человек лично захотел поддержать вашу работу. Дайте короткий, но яркий пример того, как ваша работа принесла конкретную пользу (это может быть ваш рассказ о ком-то из ваших подопечных, или цитата из письма или отзыва кого-либо) И всегда четко и ясно выскажите просьбу - чего именно и сколько вы хотите.

Весь текст письма должен уместиться на одной-двух страницах с достаточно широкими полями (на случай, если письмо будет рассматриваться внимательно - для пометок). Старайтесь избегать специальных терминов и сленга, располагайте текст, как можно удобнее для читателя.

*Благотворительная акция* - специально организованное мероприятие по сбору средств, участие в котором является платным для приглашенных, и в ходе которого идет сбор пожертвований (концерт, танцы, угощение, ярмарка, аукцион, презентация какой-то вашей программы или какого-то события в жизни вашей организации). Убедитесь, что вам под силу организовать это (все должно быть тщательно продумано, помните, что вы пригласите людей, которые за свои деньги должны что-то получить!). Заручитесь поддержкой ваших друзей и сторонников.

*Частные пожертвования* - самый сложный, но самый перспективный источник вашей финансовой стабильности. Важно помнить, что человека недостаточно убедить в вашей полезности, нужно еще сделать сам акт пожертвования максимально удобным и значимым для него. Когда вы лично встречаетесь с человеком, у вас есть возможность вести переговоры о поддержке, глядя человеку в глаза. Цените эту возможность и сделайте все, чтобы быть понятыми. Постарайтесь донести до собеседника не столько ваши эмоции, сколько содержание работы вашей организации.

#### **1. 9Лекция № 9 (2 часа)**

#### **Тема: Сбор средств с помощью акций и мероприятий по привлечению ресурсов**

##### **1.9.1 Вопросы лекции:**

- 1.Способы привлечения дополнительных материальных ресурсов.
- 2.Использование личной коммуникации при обращении за пожертвованиями.
3. Социальная реклама как способ привлечения пожертвований.
4. Принципы построения уличных мероприятий направленных на сбор пожертвований.

##### **1.9.2. Краткое содержание вопросов:**

#### **1. Наименование вопроса №1 Способы привлечения дополнительных материальных ресурсов.**

*Рассылка писем* - вы готовите письма и рассылаете их по адресам из какой-либо базы данных (например, из коммерческого справочника). Это достаточно простой способ, но следует помнить, что средняя эффективность веерной рассылки, в отличие от рассылки адресной не превышает 3-5%. Постарайтесь написать его так, чтобы человек лично захотел поддержать вашу работу. Дайте короткий, но яркий пример того, как ваша работа принесла конкретную пользу (это может быть ваш рассказ о ком-то из ваших подопечных, или цитата из письма или отзыва кого-либо) И всегда четко и ясно выскажите просьбу - чего именно и сколько вы хотите.

Весь текст письма должен уместиться на одной-двух страницах с достаточно широкими полями (на случай, если письмо будет рассматриваться внимательно - для пометок). Старайтесь избегать специальных терминов и сленга, располагайте текст, как можно удобнее для читателя.



Благотворительная акция - специально организованное мероприятие по сбору средств, участие в котором является платным для приглашенных, и в ходе которого идет сбор пожертвований (концерт, танцы, угощение, ярмарка, аукцион, презентация какой-то вашей программы или какого-то события в жизни вашей организации). Убедитесь, что вам под силу организовать это (все должно быть тщательно продумано, помните, что вы пригласите людей, которые за свои деньги должны что-то получить!). Заручитесь поддержкой ваших друзей и сторонников.

Частные пожертвования - самый сложный, но самый перспективный источник вашей финансовой стабильности. Важно помнить, что человека недостаточно убедить в вашей полезности, нужно еще сделать сам акт пожертвования максимально удобным и значимым для него. Когда вы лично встречаетесь с человеком, у вас есть возможность вести переговоры о поддержке, глядя человеку в глаза. Цените эту возможность и сделайте все, чтобы быть понятыми. Постарайтесь донести до собеседника не столько ваши эмоции, сколько содержание работы вашей организации.

## **2. Наименование вопроса №2 Использование личной коммуникации при обращении за пожертвованиями.**

В переговорах вам поможет:

знание ситуации вашей организации;

- опыт общения;
- наличие новых идей, подходов;
- уважение конфиденциальности;
- заинтересованность в успехе дела;
- знание общего «климата» в городе или районе;

- гибкость;
- готовность к восприятию неожиданных предложений;
- объективность;
- независимость мышления;
- особое внимание к этическим вопросам.

Важные моменты, относящиеся к тому, что можно и что нельзя делать при переговорах с потенциальным спонсором, сводятся к следующему:

1. Будьте внимательны - не «наезжайте», не давите на совесть.
2. Будьте доброжелательны - не перебивайте.
3. Умейте слушать - не старайтесь «перевербовать».
4. Будьте компетентны - не отвечайте на вопрос, если не знаете ответа.
5. Выражайте свои мысли коротко и ясно - не отвечайте на вопрос, если вам его НЕ задали.
6. Просите определенную сумму - не «хващайтесь» бедностью и убожеством.
7. Говорите о будущем
8. Приводите примеры поддержки - не обманывайте даже по мелочам.
9. Благодарите спонсора
10. Помните о цели визита - не спорьте.
11. Помните о том, что ваш собеседник - тоже человек - никогда не опаздывайте.
12. Умейте показать результаты. - не превращайте разговор в монолог.

Относитесь к собеседнику с уважением, но без подобострастия. Постарайтесь вести общение на том уровне, который наиболее для него комфортен. Старайтесь понять его. Помните о вашей задаче, но будьте готовы ответить на вопросы, рассказать о том, что вы уже сделали. Дайте собеседнику понять, что именно его вклад будет важным и решающим. Постарайтесь быть внутренне готовы к тому, что вам откажут. Не отчаивайтесь, не обижайтесь и не злитесь - это вполне обычная ситуация. Рассказывайте, на что пойдут его деньги, к чему это приведет и о той поддержке, которую вам уже

оказали. Постарайтесь не уйти хотя бы без более или менее твердого обещания дать деньги в ближайшее время. Спросите совета - кто еще мог бы вас поддержать.

### **3. Наименование №3 Социальная реклама как способ привлечения пожертвований.**

Социальная реклама – это вид коммуникации, ориентированный на привлечение внимания к жизненно важным проблемам общества и его нравственным ценностям. Предназначение социальной рекламы – гуманизация общества и формирование нравственных ценностей. Миссия социальной рекламы – изменение поведенческой модели общества.

В Федеральном законе РФ от 18 июля 1995 г. №108-ФЗ "О рекламе" говорится, что социальная реклама "направлена на достижение благотворительных целей" и социально-полезных результатов. Под последними понимается улучшение криминогенной обстановки в стране; предупреждение распространения наркомании и заболеваний, связанных с ней; побуждение населения к выполнению обязанностей перед государством (воинская обязанность, уплата налогов, соблюдение нормативно-правовых актов, охрана окружающей среды). Сам принцип социальной рекламы исключает возможность преследования коммерческих или политических целей, упоминаний конкретных коммерческих брендов, организаций, марок (артикулов, моделей) товаров, а также политических партий и отдельных политиков.

Задачи социальной рекламы формулируются следующим образом:

- формирование общественного мнения,
- привлечение внимания к актуальным проблемам общественной жизни,
- активизация действий по их решению,
- формирование позитивного отношения к государственным структурам,
- демонстрация социальной ответственности бизнеса,
- укрепление социально значимых институтов гражданского общества,
- формирование новых типов общественных отношений,
- изменение поведенческой модели общества.

Ряд аналитиков выделяют два уровня воздействия социальной рекламы. Это внедрение или закрепление определенных правил и утверждение в общественном сознании моральных и поведенческих норм. Реклама такого рода, например, не просто призывает пользоваться презервативами, а живописует некую идеальную картину, в которую правильные действия "встраиваются" в качестве естественного элемента. Такая реклама действует весьма эффективно, однако в России ее очень мало.

### **4. Наименование вопроса №4 Принципы построения уличных мероприятий направленных на сбор пожертвований.**

Собирать пожертвования на улице, в местах массового пребывания людей, можно разместив на какое-то время стол или стенд благотворительной организации с ящиком для сбора денег, или же проведя красочную и яркую уличную акцию. И в том и в другом случае собирать пожертвования должны сотрудники организации или ее добровольные помощники. Сбор осуществляется с помощью различных приемов привлечения внимания людей, которые проходят мимо. Во время проведения уличной акции сотрудники НКО должны рассказывать людям о том, на реализацию каких целей собираются деньги, распространять информацию об организации, раздавать пожертвовавшим мелкие сувениры или памятные подарки с символикой НКО.

Собирать пожертвования путем проведения уличных акций намного сложнее, чем просто устанавливать и обслуживать ящики-копилки. Чтобы организовать и провести такую акцию нужно должным образом подготовить добровольных помощников или сотрудников, с тем, чтобы они преодолели все психологические барьеры. Также требуется четкая организация людей.

Самое главное, что влияет на успешность уличной акции – это правильный выбор места ее проведения. Место нужно выбрать такое, чтобы за время проведения акции как

можно больше людей поучаствовали в ней, сделали пожертвования, а также узнали о самой благотворительной организации.

Лучше всего организовывать сбор средств на благотворительные нужды во время проведения массовых мероприятий (праздники, соревнования, ярмарки и т.п.) на центральных улицах населенного пункта.

Между тем НКО не должна сосредотачивать все свои силы на одной точке, мест, где люди могли бы сделать пожертвование должно быть несколько.

Как организовать массовую акцию.

1. Создать инициативную группу или рабочий комитет, который займется подготовкой мероприятия.

2. Составить подробный план подготовки и проведения акции (дата, вид деятельности, ответственный и т.д.).

3. Составить список всего необходимого для реализации проекта.

4. Для более эффективного привлечения внимания людей хорошо воспользоваться громкоговорителем, через который периодически передавать специально разработанный текст-обращение к гражданам.

5. Также эффективно использовать специальные растяжки с лозунгом акции, стенды, наглядные материалы.

6. Чтобы люди больше жертвовали и долго помнили об акции, НКО может приготовить небольшие сувениры со своей символикой. Это могут быть значки, календарики, игрушки.

7. После того как будут разработаны и изготовлены все материалы, необходимые для проведения уличной акции (учитывать следует все: привлечение добровольцев, печатание плакатов, изготовление сувениров и т.д.), нужно составить бюджет и определить источники финансирования.

8. Просчитайте примерную сумму пожертвований, которые вам удастся собрать за время проведения акции (основываться можно на собственном опыте или на опыте других благотворительных организаций).

9. Просчитать себестоимость акции, при этом средства на организацию акции (вложенные НКО или привлеченные) должны быть минимальными. Хорошо, если затраты которые понесет НКО на проведения акции составят 5-6% от суммы привлеченных средств. Таких результатов, однако, добиться очень сложно, особенно если у НКО нет опыта в проведении подобных мероприятий.

10. Выбрать для проведения акции удачную дату и время проведения, которая не должна совпадать с фандрайзинговыми мероприятиями другой организации.

При выборе даты и времени проведения мероприятия учитывайте то, что в летний период многие люди на выходные дни уезжают из города. Если мероприятие будет проводиться возле какого-либо учебного заведения, то нужно выбрать такое время, чтобы у школьников или студентов не было каникул.

Если в месте, где намечена акция, располагаются многочисленные магазины, кафе, офисы, то проводить акцию нужно в обеденный перерыв.

11. Чтобы мероприятие прошло организованно, НКО должна еще до проведения акции провести работу с сотрудниками организации и с ее добровольными помощниками. График работы сотрудников и добровольцев составляется таким образом, чтобы люди не занимались сбором пожертвований более двух часов подряд.

Каждый человек должен получить инструкции на предмет того, как ему следует осуществлять сбор средств (в рамках единой процедуры, разработанной и принятой организацией). Очень важно, чтобы люди умели собирать пожертвования, для этого им нужно рассказать, как себя вести с людьми, как обратиться к прохожему, какие аргументы использовать, как вести себя, если в ответ нагрубили и т.д. Чтобы привлекать внимание прохожих, сотрудники БО и добровольцы должны выделяться из толпы. Для этого их

необходимо обеспечить яркой одеждой, головными уборами или специальными костюмами. Одежду сотрудников можно украсить логотипами и лозунгами компании.

Каждый человек, занимающийся сбором пожертвований во время проведения уличной акции должен иметь красочно оформленный, легкий и удобный ящик для сбора пожертвований (естественно, он должен быть опечатан).

12. Перед проведением акции нужно провести кампанию в средствах массовой информации, чтобы подготовить население к предстоящему мероприятию. Посредством СМИ люди должны узнать о том, чем занимается данная организация, кому она помогает и т.п. Информационная кампания очень важна, поскольку люди гораздо охотнее жертвуют на деятельность организации, о которой они знают, чем на деятельность молодой неизвестной НКО. Рекламная кампания проводится специально для каждого мероприятия и начинается за пару недель до его начала.

13. После того как организация завершит акцию, она должна отчитаться перед людьми по ее итогам. Лучше всего для этих целей опять привлечь средства массовой информации. Лучше всего будет дать пресс-конференцию сразу для нескольких СМИ.

14. После завершения акции нужно собрать все материалы, оставшиеся от нее.

15. Проведите беседу с сотрудниками и добровольцами о прошедшей акции. Проанализируйте затраченные усилия, материальные и человеческие ресурсы и сопоставьте их с полученными результатами. Дайте оценку мероприятию. Подведите итог, обобщив все извлеченные уроки. Это поможет вам более эффективно проводить последующие акции.

16. Разошлите благодарственные письма всем людям, которые помогали вам в организации и проведении акции.

Важно помнить, что проведение уличных акций требует разрешения местных органов власти и регулируется нормативно-правовыми документами.

## **2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ**

### **2.1 Семинарское занятие № 1 (4 часа).**

**Тема: Фандрайзинг и франчайзинг в социальной работе**

#### **2.1.1 Вопросы к занятию:**

1. Плюсы и минусы фандрейзинга в социальной работе.
2. Понятие фандрейзинга как искусства сбора материальных средств.
3. Роль франчайзинга в социальной работе.

#### **2.1.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Понятие благотворительной деятельности, её формы; преимущества и недостатки деятельности; факторы, влияющие на развитие благотворительной деятельности; благотворительная деятельность в социальной работе.

### **2.2. Семинарское занятие № 2 (4 часа)**

**Тема: Стратегический анализ ситуаций сбора средств**

#### **2.2.1 Вопросы к занятию:**

1. Анализ сильных и слабых сторон учреждений социальной защиты населения по оказанию социальной помощи.
2. Понятие конкурентной стратегии.
3. Планирование процесса привлечения средств, организация сбора средств, оценка и контроль результативности.
4. Понятие легитимности привлечения ресурсов.

#### **2.2.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Анализ деятельности учреждений социальной защиты населения по оказанию социальной защиты, понятие и факторы учёта конкурентной стратегии, планирование благотворительной деятельности по основным стадиям; понятие легитимности привлечения ресурсов.

### **2.3. Семинарское занятие №3 (4 часа)**

**Тема: Планирование деятельности по привлечению средств**

#### **2.3.1. Вопросы к занятию:**

1. Принцип соответствия целей организации её деятельности
2. Основные признаки стратегического поля
3. Этапы определения целей и задач привлечения ресурсов
4. Условия успешности развития благотворительной деятельности в учреждениях
5. Основные этапы составления плана действий

#### **2.3.2. Краткое описание проводимого занятия:**

Понятие и признаки стратегического поля, развитие благотворительной деятельности; этапы составления плана; цели организаций, участвовавшие в благотворительной деятельности

### **2.4. Семинарское занятие № 4 (4 часа)**

**Тема: Определение источников денежных и материальных ресурсов**

#### **2.4.1 Вопросы к занятию:**

1. Виды возможных ресурсов в социальной сфере
2. Грантовая деятельность и пожертвования частных лиц.
3. Определение целей благотворительной деятельности

#### **2.4.2. Краткое описание проводимого занятия:**

Понятия и виды денежных и материальных ресурсов; понятия «гранд», «грантовая деятельность»; условия предоставления деятельности; классификация форм пожертвований; основные цели благотворительной деятельности. Опыт РФ.

### **2.5. Семинарское занятие № 5 (2 часа)**

**Тема: Годовое планирование программ по привлечению ресурсов**

#### **2.5.1 Вопросы к занятию:**

1. Анализ ситуации в регионе
2. Общее описание расходов и соотношение их с ресурсами
3. Выбор приоритетов по привлечению средств
4. Роль руководителя в привлечении ресурсов.
5. Роль коллектива в привлечении ресурсов

#### **2.5.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Анализ ситуации в регионе на основе опубликованных данных и других источников; 3 основные группы расходов по направлениям деятельности некоммерческих организаций; роль руководителя и коллектива учреждения или организации, занимающейся социальной работой в привлечении ресурсов

#### **2.6. Семинарское занятие №6 (4 часа)**

##### **Тема: Оценка рисков**

##### **2.6.1 Вопросы к занятию:**

1. Понятие риска, перечень возможных рисков
2. Оценка используемой информации
3. Этапы принятия решений.
4. Способы управления риском

##### **2.6.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Понятие рисков при сборе ресурсов; оценка используемой информации; конструктивные и деструктивные последствия риска; способы управления риском.

#### **2.7. Семинарское занятие №7 (4 часа)**

**Тема: Составление плана и особенности проведения мероприятий по привлечению ресурсов**

##### **2.7.1. Вопросы к занятию:**

1. Разработка плана по привлечению средств
2. Ключевые аспекты планирования
3. Условия составления успешного плана
4. Контроль исполнения плана

##### **2.7.2 Краткое описание проводимого занятия:**

поэтапная разработка плана по привлечению средств (разработка стратегии работы со спонсорами; контакты с меценатами); условия и контроль составления плана; проектирование мероприятий подготовки и проведения мероприятий

#### **2.8 Семинарское занятие №8 (4 часа)**

##### **Тема: Технология сбора частных пожертвований**

##### **2.8.1. Вопросы к занятию:**

1. Технология сбора частных пожертвований
2. Ключевые принципы. Мотивы и типы пожертвования
3. Методы сбора частных пожертвований
4. Сбор пожертвований с использованием почтовой рассылки

##### **2.8.2 Краткое описание проводимого занятия:**

принципы сбора пожертвований, проблемы и ошибки; способы уменьшения конфликтных ситуаций возникающих при сборе пожертвований; частные методы сбора пожертвований; сбор пожертвований с помощью использования почтовой рассылки

#### **2.9 Семинарское занятие №9 (4 часа)**

##### **Тема: Сбор средств с помощью акций и мероприятий**

##### **2.9.1 Вопросы к занятию:**

1. Коммерческая деятельность как альтернатива сбора пожертвований
2. Специальные обращения за пожертвованиями
3. Характеристика видов акций
4. Договорные отношения в области привлечения средств

**2.9.2. Краткое описание проводимого занятия:** этапы сбора средств, характеристика видов акций; договорные отношения в области привлечения средств.